Univerzitet Singidunum

Vesna Spasić
Danijel Pavlović

POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA



Beograd, 2018.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Vesna Spasić
Danijel Pavlović

POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Prvo izdanje

Beograd, 2018.

POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Autori:
dr Vesna Spasić
dr Danijel Pavlović

Recenzenti:
dr Slobodan Čerović
dr Jovan Popesku
dr Krunoslav Čačić

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Jelena Petrović

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:
2018.

Tiraž:
1400 primeraka

Štampa:
Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-687-0

Copyright:
© 2018. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Umnožavanje pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljeno.

SADRŽAJ

Predgovor **VIII**

- I DEO -

MESTO I ULOGA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA

I POGLAVLJE - NASTANAK TURISTIČKIH AGENCIJA I NJIHOVO MESTO I ULOGA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU **3**

1.1. Pojam i definisanje turističkih agencija 3
1.2. Putovanja u ljudskom društvu i začeci agencijskog poslovanja 7
1.3. Nastanak i razvoj turističkih agencija u svetu 10
1.4. Nastanak i razvoj turističkih agencija u našoj zemlji 15
1.5. Karakteristike i specifičnosti turističkog tržišta 18
1.6. Mesto i uloga agencija na turističkom tržištu 23
1.7. Podela i vrste turističkih agencija 29

II POGLAVLJE - ISPUNJENOST USLOVA I POTREBNI RESURSI ZA OSNIVANJE I RAD TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA **37**

2.1. Sadržaj delatnosti turističkih agencija i organizatora putovanja 37
2.2. Ispunjenost uslova za rad turističkih agencija 39
2.3. Specifičnosti ljudskih resursa u poslovanju turističkih agencija 42
2.3.1. Kadrovi na poslovima kreiranja turističkih aranžmana 43
2.3.2. Kadrovi na poslovima informisanja i prodaje 44
2.3.3. Kadrovi na poslovima izvršenja turističkih aranžmana 46
2.4. Poslovna sredstva turističke agencije 51
2.4.1. Osnovna sredstva turističke agencije 51
2.4.2. Obrtna sredstva turističkih agencija 57
2.4.3. Turističko-informativna dokumentacija 59
2.5. Poslovni instrumenti u agencijskoj delatnosti 62

III POGLAVLJE - SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA **71**

3.1. Posredovanje između saobraćajnih preduzeća i korisnika usluga (prodaja putnih karata) 72

3.1.1. Prodaja avionskih karata 74

3.1.2. Prodaja putnih karata za ostale grane putničkog saobraćaja 83

3.2. Posredovanje između hotelskih preduzeća i korisnika usluga (usluge smeštaja i ishrane) 87

3.3. Ostale posredničke usluge 90

3.3.1. Rentiranje ili iznajmljivanje vozila 90

3.3.2. Poslovi osiguranja 92

3.4. Organizovanje putovanja kao osnova poslovanja turoperatora 94

3.4.1. Specifičnosti organizovanja putovanja 94

3.4.2. Turoperatori kao stvaraoci turističkih aranžmana 96

3.5. Specifičnosti radnog procesa i organizacione strukture turističkih agencija i organizatora putovanja 100

3.5.1. Specifičnosti radnog procesa u turističkim agencijama i organizatorima putovanja 100

3.5.2. Specifičnosti formiranja organizacione strukture u turističkim agencijama i organizatorima putovanja 103

3.5.3. Oblici organizovanja klasičnih turističkih agencija i sadržaj rada poslovnica 105

3.5.4. Specifičnosti organizacione strukture turoperatora 106

- II DEO -

FORMIRANJE I PRODAJA TURISTIČKIH ARANŽMANA

IV POGLAVLJE - POJAM I VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA **111**

4.1. Pojam i definisanje turističkog aranžmana 111

4.2. Vrste turističkih aranžmana 115

4.2.1. Emitivni i receptivni turistički aranžmani 116

4.2.2. Boravišni i akcioni turistički aranžmani (ture) 116

4.2.3. Individualni i grupni turistički aranžmani 118

4.2.4. Turistički aranžmani prema starosnom dobu učesnika 120

4.2.5. Podela turističkih aranžmana prema vrsti prevoza 121
4.2.6. Podela turističkih aranžmana prema načinu formiranja 127
4.2.7. Turistički aranžmani za masovno tržište i specijalni aranžmani 129
4.2.8. Turistički aranžmani sa i bez pratioca 132

V POGLAVLJE - POSLOVNE OPERACIJE U PROCESU STVARANJA I FORMIRANJA CENA TURISTIČKIH ARANŽMANA 135
5.1. Formiranje turističkog aranžmana na zahtev korisnika 136
5.2. Formiranje turističkog aranžmana prema programu organizatora putovanja 137
5.2.1. Istraživanje tržišta kao osnov za formiranje turističkog aranžmana 137
5.2.2. Postavljanje turističkog aranžmana 139
5.3. Pribavljanje prevoznih, smeštajnih i ostalih delova turističkog aranžmana 145
5.3.1. Pribavljanje prevoznih kapaciteta za potrebe formiranja turističkih aranžmana 145
5.3.2 Angažovanje hotelskih kapaciteta za potrebe formiranja turističkih aranžmana 152
5.3.3. Angažovanje sopstvenih prevoznih i smeštajnih kapaciteta u formiranju paket aranžmana 160
5.3.4. Pribavljanje ostalih usluga u okviru turističkog aranžmana 161
5.4. Određivanje cene turističkog aranžmana 162
5.4.1. Struktura prodajne cene turističkog aranžmana 164
5.4.2. Vrste kalkulacija u formiranju cene turističkog aranžmana 165
5.4.3. Troškovi i korišćenje kapaciteta kao faktor formiranja cene paket aranžmana 165
5.4.4. Tražnja i konkurencija kao faktori formiranja cena turističkog aranžmana 171
5.4.5. Primeri programa i kalkulacije turističkog aranžmana – Postupak izračunavanja cene aranžmana 174
5.5. Utvrđivanje uslova turističkog aranžmana 182

VI POGLAVLJE - POSLOVNE OPERACIJE U PRODAJI TURISTIČKOG ARANŽMANA 185
6.1. Program kao oblik ponude turističkog aranžmana 186
6.2. Oblici prodaje turističkih aranžmana 187
6.3. Nove tendencije u prodaji paket aranžmana 191
6.4. Promocione aktivnosti kao podrška prodaji turističkih aranžmana 194
6.5. Katalog aranžmana 198
6.6. Buking ili registrovanje prijavljenih učesnika turističkih aranžmana 202

VII POGLAVLJE - IZVOĐENJE TURISTIČKOG ARANŽMANA I ODGOVORNOST ORGANIZATORA PUTOVANJA **207**

7.1. Priprema turističkog aranžmana za izvođenje 207

7.2. Izvođenje turističkog aranžmana 211

7.2.1. Izvođenje transfera 213

7.2.2. Izvođenje izleta 215

7.3. Obračun turističkog aranžmana 217

7.4. Pravno regulisanje odnosa između turističkih agencija i organizatora putovanja i turista 218

7.5. Odgovornost organizatora putovanja i zaštita potrošača 222

- III DEO -

OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA I SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

VIII POGLAVLJE - OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA TUROPERATORA I TURISTIČKIH AGENCIJA **231**

8.1. Osnovne karakteristike razvoja i vrste turoperatora 231

8.1.1. Promene u turoperatorskom poslovanju 80. godina 20. veka 235

8.1.2. Vrste organizatora putovanja 237

8.1.3. Kriza u turoperatorskom poslovanju početkom 21. veka 240

8.2. Osnovna obeležja razvoja klasičnih turističkih agencija 243

8.2.1. Uloga turističkih agencija kao klasičnih posrednika u turizmu 243

8.2.2. Snižavanje provizija kao osnovnih izvora prihoda i ugrožavanje uloge klasičnih turističkih agencija 247

8.3. Osnovna obeležja razvoja receptivnih turističkih agencija 252

IX POGLAVLJE - RAZVIJENOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA U SVETU I U NAŠOJ ZEMLJI **259**

9.1. Razvijenost poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja u pojedinim zemljama 260

9.1.1. Tržište Sjedinjenih američkih država 263

9.1.2. Tržišta vodećih evropskih zemalja 265

9.1.3. Ekspanzija novih tržišta 271

9.2. Razvijenost poslovanja turističkih agencija organizatora putovanja u našoj zemlji 272

9.3. Asocijacije (udruženja) turističkih agencija 277
9.3.1. Nacionalne asocijacije turističkih agencija 278
9.3.2. Međunarodne asocijacije turističkih agencija 281

X POGLAVLJE - PROMENE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU I PRAVCI PRILAGOĐAVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA 285
10.1. Primena savremene informacione tehnologije u agencijskom poslovanju 287
10.1.1. Centralni rezervacioni sistemi avio-kompanija i globalni distribucioni sistemi 288
10.1.2. Centralni rezervacioni sistemi organizatora putovanja 290
10.1.3. Uvođenje interneta 292
10.1.4. Pojava novih elektronskih posrednika 295
10.2. Primena koncepcije održivog razvoja turizma u poslovanju organizatora putovanja 297
10.3. Savremene tendencije u procesima integracije u oblasti turoperatorskog poslovanja 302
10.3.1. Horizontalna integracija 303
10.3.2. Vertikalna integracija 305
10.3.3. Procesi internacionalizacije u poslovanju evropskih turoperatora 308
10.4. Savremene tendencije u procesima poslovnog povezivanja turističkih agencija 312
10.4.1. Formiranje lanaca turističkih agencija 313
10.4.2. Ugovorni aranžmani kao oblik poslovnog povezivanja turističkih agencija 315

XI POGLAVLJE - PERSPEKTIVE RAZVOJA ORGANIZATORA PUTOVANJA I TURISTIČKIH AGENCIJA 321
11.1. Perspektive razvoja turizma u svetu 321
11.2. Perspektive daljeg razvoja organizatora putovanja i klasičnih turističkih agencija 327
11.2.1. Ocena razvoja organizatora putovanja u narednom periodu 328
11.2.2. Tendencija ka eliminisanju tradicionalnih turističkih agencija kao posrednika na turističkom tržištu 331
11.3. Organizovanje događaja kao novo područje aktivnosti turističkih agencija 333

Literatura 341

PREDGOVOR

Od prvog turističkog putovanja koje je *Thomas Cook* organizovao 1841. godine prošlo je više od 150 godina. Od tog perioda do danas ostvaren je dinamičan rast različitih delatnosti koje čine turističku privredu, uključujući i razvoj poslovanja turističkih agencija. Danas više ne postoji područje na svetu gde nisu formirane turističke agencije koje svojim aktivnostima olakšavaju putovanja velikog broja ljudi. Savremeni turizam karakteriše globalna ekspanzija ka svim delovima sveta, a prisutno je sve veće interesovanje ljudi za putovanje u svemir što je dovelo i do pojave prvih specijalizovanih agencija.

Suštinske promene odigrale su se u drugoj polovini 20. veka kada su turistička kretanja dobila masovni karakter. U razvoju turizma u ovom periodu posebno su značajnu ulogu odigrali turoperatori koji su formiranjem paket aranžmana po relativno povoljnim cenama uticali na uključivanje širokih slojeva stanovništva iz privredno razvijenih zemalja u turističke tokove i istovremeno uticali na razvoj receptivnih destinacija. Samo na tržištu Velike Britanije tokom devedesetih godina je godišnje oko 12 miliona turista u organizaciji turoperatora putovalo na inostrane destinacije, a procenjuje se da je u istom periodu u SAD trećina svih putovanja u inostranstvo javljala u nekom od oblika organizovanih putovanja.

Rast turističkog prometa i potrošnje u periodu posle II svetskog rata do danas uticali su da turistička privreda postane jedna od vodećih privrednih grana u svetu. Prema procenama stručnjaka Svetske turističke organizacije mesto turizma u svetskoj ekonomiji može se sagledati i na osnovu sledećih indikatora: [1]

- ocenjuje se turistička privreda doprinosi formiranju svetskog društvenog bruto proizvoda sa oko 10%;
- oko 7% ukupnog izvoza u svetu odnosi se na međunarodni turizam.
- u delatnostima, direktno ili indirektno vezanim za turizam, 1 od 10 zaposlenih u svetskoj ekonomiji zaposleno je u turizmu.

1 UNWTO. (2017). *Tourism Highlights, 2017 edition*. World Tourism Organisation. Madrid, Spain - https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

Jedan od ključnih generatora razvoja u ovom periodu bile su i turističke agencije, a predmet analize u ovom udžbeniku je poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja. Sadržaj je usklađen sa nastavnim programom predmeta **Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja** koji se izučava na III godini Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum iz Beograda. U odnosu na prethodna, u ovom izdanju je došlo i do delimične izmene strukture samog udžbenika, a u cilju njegovog prilagođavanja nastavnom programu koji se realizuje na III godini osnovnih akreditovanih studija.

U udžbeniku su posebno analizirana pitanja koja obuhvataju poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja i primenu savremene tehnologije, kao što je npr. prodaja avio-karata, uloga interneta u promociji i prodaji paket aranžmana itd. Posebna pažnja posvećena je primerima koji studentima treba da olakšaju sticanje znanja i izradu programa putovanja i kalkulaciju cene aranžmana.

Savremene tendencije u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja analizirane su u III delu rada. Naime, početkom novog milenijuma organizatori putovanja i turističke agencije su se suočili sa izrazito nepovoljnim dejstvom niza ekonomskih i neekonomskih faktora što je uslovilo porast stepena rizika i neizvesnosti u njihovom poslovanju, uzrokujući i propadanje jednog broja privrednih subjekata. Navedene tendencije ilustrovane su najnovijim podacima o promenama na savremenom turističkom tržištu. U takvim uslovima javljaju se i strategije koje su obezbedile konkurentske prednosti mega turoperatorima, specijalizovanim organizatorima putovanja ili turističkim agencijama čije je bitno obeležje on-line poslovanje. Posebna pažnja posvećena je analizi novih vrsta turističkih agencija koje se javljaju na savremenom tržištu, kao što su *online* agencije, profesionalni organizatori kongresa i destinacijske menadžment kompanije.

Analizom su obuhvaćena i pitanja koja ukazuju na krizu „klasičnog" modela u poslovanju organizatora putovanja i turističkih agencija. Autori su nastojali da korišćenjem novijih teorijskih izvora i primera iz prakse ukaže na poslovne modele koji mogu da obezbede odgovarajuću poziciju turoperatora i turističkih agencija u lancu vrednosti na turističkom tržištu, ali da istovremeno podstakne i na razmišljanje i traženje rešenje za probleme sa kojima su ovi privredni subjekti suočeni na domaćem tržištu. Ovo tim pre što su poslednjih godina sa izrazitim teškoćama suočeni turoperatori i turističke agencije koje posluju na tržištu Srbije, a kriza nije mimoišla ni tržišne lidere.

Zahvaljujemo se recenzentima, prof. dr Slobodanu Čerovićу, dekanu i redovnom profesoru Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu, prof. dr Jovanu Popeskuu, redovnom profesoru Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu i prof. dr Krunoslavu Čačiću, redovnom profesoru u penziji na dragocenim sugestijama i savetima tokom rada na ovom udžbeniku.

Beograd, septembar 2018. godine
Autori

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

I DEO

MESTO I ULOGA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA



UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

I POGLAVLJE

NASTANAK TURISTIČKIH AGENCIJA I NJIHOVO MESTO I ULOGA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Ciljevi I poglavlja su:

1. Objašnjenje faktora koji su uticali na pojavu prvih turističkih agencija;
2. Objašnjenje specifičnosti turističkog tržišta i uticaj na poslovanje turističkih agencija;
3. Objašnjenje osnovnih funkcija koje turističke agencije obavljaju na tržištu;
4. Objašnjenje osnovnih obeležja poslovanja različitih vrsta turističkih agencija.

1.1. POJAM I DEFINISANJE TURISTIČKIH AGENCIJA

U savremenom svetu turizam je jedan od ključnih faktora razvoja ne samo pojedinih turističkih destinacija i zemalja, već i globalne ekonomije. Delatnosti koje čine turističku privredu svrstale su se u red **vodećih grana svetske ekonomije**. U 2017. godini 1 323 miliona ljudi uzelo je učešće u međunarodnim turističkim kretanjima, a prihodi od međunarodnog turizma iznosili su 1 332 milijarde US$.[1] Ovome treba dodati i efekte koji se ostvaruju u domaćem turizmu, a koji su u velikom broju zemalja nekoliko puta veći od prihoda koji se ostvare od inostranih turista. Shodno tome, kada bi se na postojeće podatke o broju turista i ostvarenim prihodima od međunarodnog turizma dodali i podaci vezani za domaći turizam, ukupni broj turista i ostvarenih prihoda od turizma bi bio mnogo veći.

Poređenja radi, od 50. godina, kada je u međunarodnom turizmu učestvovalo oko 25 miliona turista, dok su prihodi iznosili samo nešto više od 2 milijarde US $, turizam i privredne delatnosti vezane za njega ostvarile su ekspanziju u svetskim razmerama. Iz tog razloga može se zaključiti da je turizam od 50. godina do danas

1 World Tourism Organization. (2018). *UNWTO World Tourism Barometer* (Vol. 16, Issue 3, June 2018). Madrid, World Tourism Organization.

imao veoma dinamičnu ekspanziju i razvoj pa s pravom predstavlja jedan od najbrže rastućih sektora u svetu. Za našu dalju analizu je posebno značajno je da su upravo turističke agencije odigrale prvorazrednu ulogu u pretvaranju turizma u masovni fenomen, javljajući se kao subjekt na tržištu koji povezuje ponudu i tražnju, obezbeđujući usluge neophodne za putovanje i boravak u turističkoj destinaciji.

Od svog nastanka polovinom 19. veka turističke agencije su prvenstveno obavljale aktivnosti u oblasti **posredovanja u turističkom prometu**. Osnovni zadatak bio je olakšavanje svih vidova putovanja, odnosno pružanje pomoći u njihovoj pripremi i izvođenju. Takve aktivnosti su obuhvatale pružanje brojnih informacija o samom putovanju, obezbeđenje karata za prevoz, rezervaciju smeštaja, ishrane i drugih potrebnih usluga. U ukupnim poslovima agencija u tom periodu dominirali su oni vezani za putovanje, tako da je u ovom periodu nastao i **naziv „putnička agencija"**.

Takva posrednička uloga agencija u turističkom prometu bila je rezultat osnovnog obeležja turističkog tržišta na kome postoji prostorna odvojenost tražnje i ponude. Turističke agencije predstavljaju neku vrstu „mosta" između dva pola na turističkom tržištu koji turističku tražnju pokreće i usmerava ka ponudi.

Promene koje su se odigrale na turističkom tržištu polovinom 20. veka uticale su i na razvoj agencijske delatnosti. Iako je uloga agencija kao posrednika i dalje važna, prvorazredni značaj dobija delatnost **organizovanja turističkih putovanja**. Kvalitativno nova uloga turističkih agencija vezana je za ponudu sopstvenog proizvoda – paket-aranžmana, koji se formira kombinacijom dve ili više pojedinačnih turističkih usluga i prodaje po jednoj jedinstvenoj ceni. Relativno niske cene ponuđenih paket-aranžmana uticale su na omasovljenje turističke tražnje u privredno razvijenim zemljama i na njeno usmeravanje ka organizovanim putovanjima. Nova uloga agencija u podeli rada na turističkom tržištu javila se polovinom 20. veka i bila je rezultat ekonomskog interesa ostalih nosilaca turističke ponude, prvenstveno hotelskih i saobraćajnih preduzeća kojima je značajno olakšan plasman sopstvenih kapaciteta. Brojne su prednosti bile i za potrošače – turiste, kako u pogledu organizacije samog putovanja, tako i u pogledu ponuđenih cena.

U domaćoj i stranoj literaturi prisutne su brojne definicije turističkih agencija koje se međusobno manje ili više razlikuju. Pojedine definicije odlikuju se opširnošću, pri čemu je pristup zasnovan na nabrajanju poslova kojima se turističke agencije bave. Takva obeležja ima sledeća definicija:

„Putnička agencija je privredno preduzeće, koje se bavi raznim pripremama za putovanje putnika, izrađuje programe putovanja za pojedince i grupe, prodaje karte i uputnice za razna saobraćajna sredstva, vrši vođenje pojedinaca i grupa za vreme putovanja, osigurava putnicima smeštaj i ishranu u hotelima i ugostiteljskim radnjama, izdavanjem uputnica – (vaučera), a osim toga obavlja i čitav niz drugih usluga i poslova."[2]

2 Đivoje, V., & Rešetar M. (1970). *Putničke agencije.* VTŠ, Dubrovnik, str. 3.

S druge strane, jedan broj definicija odlikuje se konciznošću. U takve se može svrstati definicija **dr Slobodana Unkovića** koji pod pojmom turističke agencije podrazumeva „najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude"[3]. Relativnom jednostavnošću odlikuje se i definicija slovenačkog autora **Janeza Pergara**: „Pojmom putnička agencija ili turistička agencija označavamo delatnost vrlo različitih vrsta putničkih agencija, koje se bave organizacijom i prodajom usluga vezanih za putovanje"[4].

Pojedini autori smatraju da je postojanje različitih pristupa i brojnih definicija rezultat činjenice da se turističke agencije bave različitim poslovima u zavisnosti od karakteristika i širine tržišta na kome deluju i da se često međusobno značajno razlikuju. Takođe, činjenica je da je u samom sadržaju delatnosti turističkih agencija došlo do kvalitativnih promena tokom njihovog razvoja u periodu dužem od 150 godina.[5]

Prema Zakonu o turizmu Republike Srbije turistička agencija predstavlja preduzeće koje se bavi organizovanjem, ponudom, prodajom i realizovanjem turističkih putovanja, izleta i pružanjem drugih usluga „uobičajenih u turističkom prometu".[6]

Jedna od široko prihvaćenih definicija, zasnovana na polazištima koja su i u ovom radu prihvaćena u analizi poslovanja turističkih agencija, je definicija švajcarskih autora ***Heinz*-a *Klatt*-a** i ***Jurgen*-a *Fischer*-a**: „Putnička agencija je ono privredno preduzeće koje usluge trećih preduzeća, potrebnih za putovanje i boravak, posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove sopstvene usluge."[7] Navedena definicija jasno ukazuje na dve najvažnije uloge agencija na turističkom tržištu:

1. **posredničku**, koja se odnosi na niz različitih poslova koje agencija obavlja za račun neposrednih pružalaca usluga, pri čemu obezbeđuje određene usluge putnicima i turistima i
2. **ulogu organizatora putovanja**, kada agencija kreira i na tržištu prodaje sopstveni proizvod – turistički aranžman.

Takođe bitna odrednica definicije je da se radi o privrednom preduzeću, što znači da će analiza biti usmerena na poslovanje privrednog subjekta koji rentabilitet svog poslovanja ostvaruje na tržištu putem plasmana različitih usluga, a na osnovu zadovoljenja potreba putnika i turista.

---

3 Unković, S. (2016). *Ekomonika turizma*. Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost. Beograd

4 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto*). Portorož.

5 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 22.

6 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

7 Klatt, H., & Fischer, J. (1961). *Die Gesellschaftsreise. B.:* Carl Heymanns Verlag, str. 17.

Polazeći od karaktera delatnosti turističkih agencija potrebno je takođe ukazati da se radi o privrednim subjektima koji spadaju u **tercijarni (uslužni) sektor** privrede, što bitno određuje samu suštinu njihovog poslovanja.

Još jedno pitanje zaslužuje posebnu pažnju – opredeljenje za **termin putničke ili turističke agencije**. Prvobitni naziv putničke agencije bio je rezultat činjenice da je njihova delatnost bila prvenstveno vezana za putovanje. Ali nagli razvoj agencijske delatnosti od 50. i 60. godina dvadesetog veka do danas bio je upravo period dinamičnog razvoja međunarodnog turizma i jačanja nove uloge agencije kao organizatora turističkih putovanja. Usmeravanje dominantno ka turističkom tržištu utiče i na promenu prvobitnog naziva putničke agencije, odnosno sve češće korišćenje izraza turističke agencije, što u suštini odražava i njihovu novu ulogu u savremenim uslovima.

Ipak, mora se reći da pitanje samog naziva nije tako jednostavno. U teoriji se javljaju različiti pristupi i jedan broj autora ostaje kod naziva putničke agencije. Autori koji se opredeljuju za klasični termin putnička agencija najčešće navode sledeće razloge[8]:

- Naziv putnička agencija bliže određuje širinu agencijskog poslovanja. Agencije značajan deo poslova obavljaju i za putovanja koja nemaju turistički karakter. Putničke agencije se usmeravaju i ka onim segmentima potrošača koji se u teorijskom smislu ne mogu smatrati turistima, već postoje drugi razlozi za putovanje. Pri tom treba imati u vidu da je putnik širi termin od turiste, jer je zapravo svaki turista istovremeno i putnik. [9]
- U jezicima kojima se najviše govori u svetu ređe se sreće naziv turistička agencija. Na engleskom govornom području najčešće se koristi naziv *Travel Agency*, na nemačkom *Reisebüro*, zatim *Agenzia di viaggio* (italijansko), *Agence de voyages* (francusko) itd. Vidljivo je da je u osnovi samog termina put, putovanje, pa je i naziv putnička agencija rasprostranjeniji.

Međutim, u ovom radu biće korišćen termin turistička agencija, jer to ukazuje i na osnovno opredeljenje ka proučavanju u prvom redu onog dela agencijskog poslovanja koje je usmereno ka turističkim putovanjima. Ali takođe treba reći da je i tržište poslovnih putovanja ekonomski izuzetno značajno što ukazuje na potrebu za istraživanjem tendencija koje se javljaju na svetskom tržištu, tako i kod nas. U prilog ovome govori pojava specijalizovanih agencija čija je poslovna orijentacija vezana za segment poslovnih putnika.

8 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 6.

9 Ali svakako treba naglasiti da u praksi nije uvek moguće napraviti jasnu razliku između turiste i putnika i da zapravo ni statistika pri prikupljanju i obradi podataka takve razlike ne iskazuje, osim kada se radi o posebnim istraživanjima.

1.2. PUTOVANJA U LJUDSKOM DRUŠTVU I ZAČECI AGENCIJSKOG POSLOVANJA

Istorijski posmatrano, o određenim vidovima putovanja može se govoriti već sa nastankom ljudske civilizacije. Sa pojavom putovanja javljale su se pojedine aktivnosti čiji je cilj bio olakšavanje kretanja ljudi i koje na izvestan način predstavljaju začetke agencijskog poslovanja. U početku su migracije bile rezultat potrebe za obezbeđenjem egzistencije, često kroz masovne ratne pohode. Ali već i u starim civilizacijama dolazi do pojave putovanja motivisanih drugačijim potrebama, kao što su trgovina, želja za sticanjem novih znanja, verski i zdravstveni razlozi.

Pisani istorijski izvori ukazuju na **Sumerce (Sumere)**, stanovnike Mesopotamije u 4. i 3. milenijumu pre n.e. kao začetnike nove ere u razvoju putovanja. Otkriće novca uticalo je na razvoj trgovine, pronalazak točka omogućio je razvoj saobraćaja, a od velikog značaja je i pojava klinastog pisma. Oko 2.050 godine pre naše ere na području Mesopotamije grade se i prvi popločani putevi. Zabeleženo je da je kralj Ura izgradio takve puteve između Ura i Nipura koji su omogućavali odlazak i povratak između ova dva grada u toku samo jednog dana, uz prelaženje razdaljine od oko 100 milja. Neki autori smatraju Sumerce „začetnicima poslovnih putovanja".[10]

U **staroj egipatskoj civilizaciji** javljaju se i prva turistička putovanja. Pretpostavlja se da je jedno od prvih turističkih putovanja preduzela egipatska kraljica *Hatšepsut* 1480. godine pre n. e., posetivši zemlju Punt, negde na području istočne Afrike. Kraljica je posetila hram *Deit El Bahari u Luxoru*, a prikaz samog putovanja ostao je zabeležen na zidinama hrama u vidu reljefa i predstavlja i danas izuzetno vredan umetnički rad.

Oko 2700. g. pre naše ere egipatski faraoni su započeli sa izgradnjom monumentalnih građevina – piramida koje do danas privlače turiste iz svih delova sveta. Već u vreme Novog egipatskog carstva (1600-1200. g. pre naše ere) kompleksi piramida privlačili su veliki broj turista, njihova imena su ostajala ponekad urezana na okolnim stenama ili na samim spomenicima. Herodot je zabeležio da su Egipćani nekoliko puta godišnje putovali i na svetkovine koje su se održavale na različitim mestima. Obično su putovali u grupama ploveći čamcima Nilom i na proslavama se zadržavali po nekoliko dana.

Civilizacija **stare Grčke** dala je novi zamah razvoju putovanja. Jedan od najvažnijih razloga za putovanja bilo je održavanje Olimpijskih igara, počevši od 776. godine pre n. e. Ova masovna sportska takmičenja u čast boga Zevsa privlačila

10 Po nekim autorima Ep o Gilgamešu, u kome je opisano putovanje legendarnog junaka iz grada Uruka, može se smatrati i prvim pisanim turističkim vodičem. (McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 30-33.)

su posetioce iz svih delova tadašnje Grčke i održavala su se svake četvrte godine. Pored toga, bile su organizovane i Istamske, Nemejske i Pitijske igre koje su imale obeležja masovne fizičke rekreacije.

Pored putovanja radi zabave i rekreacije, posećivala su se i poznata proročišta, od kojih je najpoznatije bilo u Delfima. Grčki gradovi i svetilišta takođe počinju da privlače sve veći broj posetilaca. Tako je Atina već u drugoj polovini 5. veka predstavljala pravu turističku atrakciju i ljudi su dolazili da se dive Partenonu i drugim građevinama na Akropolju. Svetilišta su okupljala veliki broj posetilaca i to ne samo iz religioznih razloga. Hramovi kao što su Apolonov u Delfima ili Zevsov u Olimpiji raspolagali su zbirkama izuzetno vrednih umetničkih dela dobijanih u vidu donacija u znak zahvalnosti od uglednih ljudi. U grčkim gradovima formiraju se i prvi državni organi (*proxenos*) čiji je zadatak bio pomoć strancima tokom njihovog boravka.

Značajan doprinos razvoju putovanja dali su **Rimljani**. Motivisani prvenstveno vojnim razlozima izgradili su mrežu veoma solidnih puteva. U doba rimskog imperatora Trajana (koji je vladao od 98. do 117. god.) mreža puteva bila je duga oko 50.000 milja i pokrivala gotovo celu Evropu od Atlantskog okeana i Severnog mora do Mediterana, a prostirala se i na području Egipta i Persijskog zaliva. Izgrađeni putevi bili su takvi da su omogućavali prelaženje i razdaljine od 100 milja na dan, a tome je doprinosila i razvijena mreža tzv. *postaja* koje su se nalazile na udaljenosti od 5 do 6 milja, gde se mogla izvršiti zamena konjske zaprege. U njima se moglo obezbediti i prenoćište i druge potrebne usluge.

U okviru Rimske države bili su organizovani i posebni organi (*Cursus Publicus*) koji su obavljali i neku vrstu rezervacija za usluge neophodne tokom putovanja. Tako se mogao obezbediti prevoz, a u usputnim gostionicama prenoćište, hrana i drugo. Putnici su dobijali posebne potvrde na osnovu kojih su im u postajama bile pružene rezervisane usluge.

Osim putovanja iz vojnih i poslovnih razloga, Rimljani su putovali i radi zabave i rekreacije. Obilazile su se turističke atraktivnosti Starog sveta u Egiptu, Grčkoj, Maloj Aziji, putovalo se na festivale i različita takmičenja, a bogati građani gradili su vile i letnjikovce radi boravka na moru ili u drugim atraktivnim područjima. Rimljani su podigli i veliki broj termalnih kupališta na izvorima tople lekovite vode na svim područjima koja su osvajali i gde su uspostavljali svoju vlast.[11]

Iz ovog period potiče i prvi pisani turistički vodič koji je napisao Grk *Pausanias* negde između 160. i 180. godine naše ere. Ovaj turistički vodič je pružao turistima potrebne informacije tokom razgledanja znamenitosti stare Grčke i ostao je sačuvan do današnjih dana.

11 Arheološka nalazišta ukazuju na Rimljane kao prve graditelje termalnih kupališta i u našoj zemlji - na području Vrnjačke banje, Niške banje.

Kada je posle najezde varvarskih plemena došlo do pada Zapadnog rimskog carstva (476. godine) nastaje period gotovo hiljadugodišnje stagnacije u razvoju ljudskog društva i putovanja uopšte. U ranom **srednjem veku** dolazi do postepenog razvoja zanatstva i trgovine. Putovanja su najčešće imala obeležja hodočašća, a putovali su i propovednici, vitezovi, pustolovi. Smeštaj su obezbeđivale malobrojne krčme, a većina je utočište nalazila u manastirskim konacima. Ostaje zabeleženo da su se u 15. veku javili i prvi „organizatori" putovanja pružajući posredničke usluge hodočasnicima koji putuju radi posete svetim mestima najčešće na području današnje Francuske i Italije. Već u 15. veku organizovana su i prva hodočasnička putovanja u Svetu zemlju i Jerusalim.

Tokom 17. i 18. veka postaju sve brojnija putovanja koja su imala drugačija obeležja. Putuje se radi sticanja novih znanja, upoznavanja sa kulturno-istorijskim vrednostima, ali i iz zabave i razonode. Učesnici takvih putovanja su prvenstveno pripadnici aristokratske klase, ali postepeno se uključuju bogati ljudi iz različitih društvenih slojeva. Širenju novih ideja i kulturnom napretku čovečanstva doprineli su i veliki mislioci toga vremena (Gete, Bajron, Šopenhauer, Stendal i drugi) koji su putovali po Evropi i ostavljali brojne zapise o područjima u kojima su boravili. Polovinom 17. veka takva putovanja postaju i moda tadašnje Evrope i dobijaju naziv ***„Grand Tour"*** (veliko putovanje). Smatralo se da ona moraju biti deo obrazovanja najviših društvenih slojeva.[12] Prema nekim istraživanjima u takvim putovanjima je u periodu od polovine 18. do polovine 19. veka učestvovalo oko 15 do 20 hiljada putnika godišnje.[13]

U ovom periodu učinjeni su i prvi koraci u razvoju organizacije putovanja. Prevozna sredstva koja su se koristila bila su brodovi i kočije. Za 17. i 18. vek se može reći da je to doba poštanske kočije, uz postojanje organizovanog saobraćaja u većem delu Evrope. Pošta se na neki način javljala i kao organizator putovanja jer je otvarala i neku vrstu agencijske službe nudeći, uz usluge prevoza, i druge oblike asistencije tokom putovanja (smeštaj, ishranu i slično).

Začeci agencijske delatnosti javljaju se u ovom periodu i u drugim oblicima. U Francuskoj i u Toskani organizovano se iznajmljuju kočije i kočijaši, a nude se i druge usluge potrebne tokom puta po Evropi. Jednim od prethodnika savremenog agencijskog poslovanja smatra se *Theophrastus Renaudot* koji je 1630. godine u Parizu otvorio biro pod nazivom *„Coq d'Or"* („Zlatni petao"). U birou su se mogle obezbediti usluge iznajmljivanja kočija, pratnja tokom putovanja, kao i neophodne informacije. Krajem 17. i tokom 18. veka u velikim centrima tadašnje Evrope otvaraju se biroi koji se bave sličnim aktivnostima.

---

12 *John Gailhard* (Compleat Gentlemen, 1678.) smatra da takvo putovanje treba da traje tri godine, uz obilaženje Francuske, Italije, Švajcarske i Nemačke. (McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995.) *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 37.)

13 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 6.

Krajem 18. i u prvoj polovini 19. veka dolazi do formiranja još jedne vrste putničkog biroa („*Reisebüro*") čije su aktivnosti u poslovnom i organizacionom smislu u mnogome podsećale na rad današnjih putničkih agencija. Ekonomski problemi sa kojima je bio suočen dobar broj evropskih zemalja uticao je na masovno iseljavanje stanovništva sa područja Nemačke, Italije, Irske i drugih zemalja u Ameriku. Organizacija samog putovanja, obezbeđivanje putnih karata i različitih putnih isprava, kao i prodaja imovine iseljenika postaje unosan posao, pa se brojni uredi ovakve vrste osnivaju najviše u Švajcarskoj, Austriji i Nemačkoj. Iako je tokom razvoja turizma došlo do suštinske promene u sadržaju delatnosti putničkih biroa, sam naziv je zadržan i danas.

1.3. NASTANAK I RAZVOJ TURISTIČKIH AGENCIJA U SVETU

Društveno-ekonomski uslovi za nastanak prvih putničkih agencija stvoreni su u Engleskoj polovinom 19. veka. Pojava parne mašine i njena primena u oblasti industrije i saobraćaja uticala je na bitne promene u nacionalnoj ekonomiji ove ostrvske zemlje, ali i na socijalne promene kojima su bili zahvaćeni različiti društveni slojevi. Dolazi do masovnog prelaženja osiromašenih seljaka u gradove gde se zapošljavaju kao industrijski radnici, uz istovremeno formiranje nove buržoaske klase. Za razvoj turističkih putovanja od prvorazrednog značaja su bile promene koje je industrijska revolucija donela u oblast saobraćaja (parna lokomotiva i parobrod). Izgradnja železničke mreže u Engleskoj i razvoj železničkog saobraćaja u celini predstavljali su materijalne faktore koji su omogućili i pojavu prvih organizovanih putovanja.

Osnivač prve turističke agencije – ***Thomas Cook*** dao je značajan **doprinos postavljanju temelja savremenom agencijskom poslovanju**. Prvo putovanje *Thomas Cook* je organizovao kao sekretar saveza antialkoholičarskih društava 5. jula 1841. godine. U nastojanju da obezbedi što veći broj ljudi na godišnjem kongresu dolazi na ideju da organizuje atraktivno putovanje. Radilo se zapravo o organizovanju jednodnevnog izleta do mesta *Loughborough*, gde se održavao kongres, uz korišćenje prednosti železničkog prevoza, po povlašćenoj ceni od jednog šilinga i uz dodatne usluge, kao što je tradicionalni popodnevni čaj. To je bilo prvo putovanje sa unapred pripremljenim programom i kalkulacijom.

Veliki broj učesnika putovanja (570) predstavljao je podsticaj za organizovanje sličnih putovanja uz korišćenje železničkog prevoza, a na osnovu posebnog ugovora koji *Thomas Cook* zaključuje sa železničkom kompanijom *Midland*. Od 1845. godine putovanja organizuje na potpuno komercijalnoj osnovi, a osniva i svoju putničku agenciju. Poslovanje se vrlo brzo širilo, dolazi do osnivanja poslovnica u Engleskoj, a kasnije i u drugim evropskim zemljama. Saradnja sa *Midland* kompanijom bila je veoma značajna, kako u organizaciji putovanja, tako i zbog dobijene koncesije za prodaju železničkih karata za evropske zemlje i SAD.

Pošto je bio i vlasnik štamparije, iskustva koja je stekao *Thomas Cook* je koristio i u izradi prvih propagandnih materijala. Kada je organizovao putovanje za Liverpul, da bi osigurao bolju prodaju, izradio je i prvu brošuru (*A handbook of the trip to Liverpool*).[14]

Prvo grupno putovanje ka Evropi organizovano je 1855. godine, a cilj je bio poseta izložbi u Parizu. U narednom periodu *Thomas Cook* organizuje brojna putovanja iz Engleske za Evropu, uz posetu različitim destinacijama, dok prvo prekomorsko putovanje (za SAD i Kanadu) realizuje 1866. godine. Proširujući ponudu na nove destinacije, u svoje programe putovanja uključuje i Egipat. Povod je bilo otvaranje Sueckog kanala 1869. godine, a putovanje je obuhvatalo posetu Egiptu i Palestini. U narednom periodu kontinuirano organizuje putovanja na ovoj destinaciji, a posebnu atraktivnost predstavljala su krstarenja Nilom. Doprinos *Thomasa Cooka* razvoju turizma u Egiptu u ovom periodu bio je veliki i nazivali su ga „nekrunisanim kraljem Egipta".[15] Prvo putovanje oko sveta u trajanju od 220 dana i po ceni od 200 funti organizovao je 1872. godine.

U organizovanju, za ono vreme, izuzetno masovnih turističkih putovanja ka svim delovima sveta, *Thomas Cook* stupa u poslovne odnose sa brojnim partnerima (hotelima, železnicom, brodskim kompanijama i drugim). Radi lakše saradnje vrlo rano uvodi jedinstvene instrumente u poslovanje. Već 1868. godine postavlja **sistem hotelskih kupona** koje su putnici koristili za plaćanje hotelskog smeštaja i ishrane, umesto nošenja većih suma gotovog novca, a koji je predstavljao preteču današnjeg vaučera. Sistem hotelskih kupona *Thomas Cook* je koristio i za dobijanje fiksnih cena u različitim hotelima, a do 1895. godine ovaj sistem je bio široko prihvaćen i kuponi su se koristili u blizu 2000 hotela širom sveta. Drugi značajan poslovni instrument bio je „**Circular Note**", izdat 1874. godine (iste godine je lansiran i u Njujorku) i predstavljao je preteču današnjeg putničkog čeka. Ovaj bezgotovinski instrument plaćanja omogućavao je turistima da nabave lokalnu valutu u zamenu za „kružnu novčanicu" koju je izdavao *Thomas Cook*.[16]

Prva osnovana turistička agencija na području SAD, ***American Express,*** takođe je dala veliki doprinos razvoju instrumenata plaćanja u poslovanju putničkih agencija. U SAD je prvobitno bila osnovana kompanija *Henry Wels* koja je obavljala prevoz vrednosnih pošiljki, a koja kasnije (1850. godine) menja ime u *American Express* i bavi se i poslovima prevoza putnika. Posebno je značajnu ulogu odigrala u uvođenju putničkog čeka u turističko poslovanje, a danas je ime *American Express-a* povezano sa jednom od najrasprostranjenijih kreditnih kartica.

Među prvim turističkim agencijama u svetu izdvaja se i *Ask Mr. Foster Travel*, osnovana 1888. godine u SAD. Agenciju je osnovao *Ward G. Foster* koji se iz

14 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 4-5.

15 Isto, str. 5.

16 https://www.thomascook.com/thomas-cook-archives/ (avgust, 2018.)

hobija bavio proučavanjem različitih geografskih područja, mogućnostima prevoza putnika ili smeštaja u hotelima, tako da su ga često koristili kao „lokalni izvor informacija u vezi putovanja".[17]

Agencije *Thomas Cook i American Express* i danas spadaju u red vodećih turističkih poslovnih sistema, sa velikim brojem poslovnih jedinica u svim delovima sveta i veoma razvijenim sistemom pružanja finansijskih usluga. Tako su prve putničke agencije, stupajući u poslovne odnose sa subjektima iz različitih delatnosti, odigrale i najznačajniju ulogu u razvoju sistema plaćanja u turizmu, pri čemu najveću važnost ima primena jedinstvenih instrumenata bezgotovinskog plaćanja (putnički ček, kreditne kartice) i drugih poslovnih instrumenata, kao što je vaučer).

Agencija *Thomasa Cook*-a je razvijala i receptivne poslove – u njenoj organizaciji je 165.000 posetilaca prisustvovalo svetskoj izložbi u Londonu 1851. godine.

Pored navedenih, *Thomas Cook* je uveo i niz drugih inovacija u poslovanje, među kojima su bile najvažnije – korišćenje turističkih vodiča pri organizovanju grupnih putovanja, uvođenje prvih vidova štednje za turistička putovanja. Ali svakako je najznačajnije da se može smatrati tvorcem modernog organizovanog putovanja.

Uz veći broj transformacija agencija *Thomasa Cooka* posluje i danas, a od značajnijih se izdvajaju:

- saradnja sa železničkom kompanijom *Wagon Lits*, sa kojom je došlo i do pripajanja 1931. godine;
- tokom II svetskog rata agencija prelazi u državno vlasništvo, a 1972. godine prodata je konzorcijumu *Midland banke,* nakon poslovnih gubitaka koje je imala u prethodnih par godina;
- godine 1992. *Midland banka* prodaje agenciju *Thomas Cook* nemačkim vlasnicima i to turoperatoru *LTU*, a u narednom periodu dolazi do daljih kupoprodajnih transakcija pri čemu su se kao kupci javljale nemačke kompanije (poslednja takva transakcija odnosi se na kupovinu *Thomas*-a *Cook*-a 2000. godine od strane druge po veličini turoperatorske grupacije na nemačkom tržištu - *C@N Touristic,* u kojoj dominantnu poziciju ima *Neckermann).*[18]

Sredinom 2007. godine dolazi do daljih integracija i nastaje jedna od vodećih turističkih kompanija u svetu - *Thomas Cook Group PLC.* U savremenim uslovima posebno je došla do izražaja globalna orijentacija u poslovanju, ispoljena još u drugoj polovini 19. veka u formiranju široke prodajne mreže. U 2016. godini *Thomas Cook Group PLC* je poslovala na 16 tržišta i imala 22.000 zaposlenih.[19]

17 Cook, A. R., Jahe L. J., & Marqua J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed*., Prentice Hall, New Jersey, str. 71.

18 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 228-229.

19 https://www.thomascookgroup.com/about-us/ (april, 2018.)

Pod uticajem *Thomas*-a *Cook*-a, u drugoj polovini 19. veka u Engleskoj, a kasnije i u drugim evropskim zemljama, formiran je jedan broj agencija od kojih neke, uz određene transformacije posluju i danas. U Engleskoj je jedna od najuspešnijih bila agencija koju je osnovao *Sir Henry Lunn*. Ova agencija ostala je zapamćena i po prvom organizovanom putovanju u Šamoni (*Chamonix*) 1898. godine i od tada zimski sportovi postaju sve značajniji u poslovanju putničkih agencija.[20] Kasnije se spaja sa agencijom *Polytechnic Tours*, formiranom 1888. godine, i tako nastaje *Lunn Poly* koja je u dugom periodu predstavljala jednu od najvećih maloprodajnih kompanija na britanskom tržištu.[21] Interesantno je da je agencija *Polytechnic Tours* prvobitno formirana sa ciljem da organizuje putovanja studenata.

U **skandinavskim zemljama** prva agencija osnovana je polovinom 19. veka u Norveškoj. Njen osnivač je bio *Thomas Bennet*, Englez koji je kao sekretar radio u britanskom konzulatu u Oslu i često organizovao individualna putovanja sa posetom Engleskoj. Tako je došao i na ideju o formiranju putničke agencije koju je pod svojim imenom u Oslu osnovao 1850. godine. Zatim se 1861. godine u Švedskoj osniva agencija Niman i Šulc (*Nyman und Schultz*), sa sedištem u Stokholmu, koja pod ovim imenom posluje i danas kao jedna od najvećih agencija na području Skandinavije.

U **Nemačkoj** je prvu putničku agenciju osnovao *Karl Stangen* 1868. godine. Agencija se bavila organizacijom putovanja u inostranstvo, a prvo takvo putovanje organizovano je na Tatre 1869. godine. Krajem 19. veka u Nemačkoj dolazi do pojave brojnih agencija među kojima je najveća bila Zvanična bavarska putnička agencija – *ABR* (*Amtliches Bayeriches Reisebüro*), osnovana u okviru špediterskog preduzeća. Početkom 20. veka (1917. godine) osnovana je i Srednjoevropska putnička agencija – *MER (Mitteleuropaisches Reisebüro*), sa isključivim pravom prodaje železničkih karata van železničkih stanica. U periodu između dva svetska rata, agencija je imala vrlo razvijeno poslovanje i mrežu od oko 300 poslovnica u zemlji. Nakon II svetskog rata prestaje da postoji, ali je praktično 1947. godine nasleđuje Nemačka putnička agencija – *DER (Deutsches Reisebüro),* sa sedištem u Frankfurtu. Njen većinski vlasnik su nemačke železnice i danas spada u red vodećih agencija na nemačkom tržištu.

Prvu putničku agenciju u **Italiji** *Chiari* osnovao je *Massimiliano Chiari* u Milanu 1878. godine. Dvadesetak godina kasnije spaja se sa agencijom *Sommariva*, takođe jednom od prvih agencija koja je poslovala na ovom tržištu. Tako nastaje *Chiari-Sommariva* koja je tokom celog 20. veka spadala u red vodećih agencija na području Italije. Od kraja 20. veka do danas agencija *Chiari* je nekoliko puta

20 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 3.

21 Maloprodajna mreža *Lunn Poly* je tokom 2005. godine rebrendirana i danas se nalazi u sastavu vodeće svetske turoperatorske grupacije TUI Travel - https://www.telegraph.co.uk/travel/731609/Lunn-Poly-going-away-for-good.html (avgust, 2018.)

menjala vlasnike, ali i danas predstavlja jedan od vodećih brendova na italijanskom tržištu.[22] Dugu tradiciju u poslovanju u Italiji ima i Italijanska turistička kompanija (*Compagnia Italiana pre il turismo-CIT*) koja je osnovana nakon Prvog svetskog rata, a koja je imala i vrlo značajnu ulogu u promociji italijanskog turizma.

Prva putnička agencija u **Belgiji** Vojaž Gerc (*Voyages Geurts*) osnovana je 1884. godine, a važno je pomenuti i osnivanje *Compagnie Internationale des Wagons-Lits* koja je 70. godina 19. veka osnovana u Briselu. U tom periodu već je na području SAD uspešno radila železnička kompanija koja je pružala usluge spavanja i ručavanja, a na ideju o pružanju ovakvih usluga tokom dugih putovanja došao je Amerikanac *Pullman*. Evropska kompanija se takođe vrlo brzo širila osnivajući agencije pod istim imenom u velikom broju evropskih zemalja. I danas predstavlja, pored većeg broja transformacija, jednu od najvećih turističkih kompanija u svetu.

Prva putnička agencija u **Francuskoj** osnovana je 1873. godine sa sedištem u Lionu.

U Švajcarskoj je prvu putničku agenciju osnovao *Alfred Kuoni* 1908. godine pod nazivom *Kuoni* i ona i danas uspešno posluje i spada u red vodećih agencija na području Evrope.

Prva putnička agencija u **Austriji** osnovana je 1917. godine pod nazivom Austrijski putnički biro (*Österreichisches Verkehrsbüro Aktiengesellschaft – OVB*) sa sedištem u Beču i to na osnovu odluke Ministarstva železnice. Danas predstavlja jednu od najvećih kompanija koja posluje pod imenom *Verkehrsbüro Group*, a poseduje nekoliko turističkih brendova vezanih za putovanja, hotele i organizaciju događaja.

Za zemlje **Centralne i Istočne Evrope** karakteristično je da je proces razvoja agencijske delatnosti započeo nešto kasnije, zapravo početkom 20-tog veka. Prva putnička agencija osnovana je u Mađarskoj (*Ibusz*, 1902. g.), zatim u Čehoslovačkoj (Čedok, 1920. g.), u Poljskoj (*Orbis*, 1923. g.), u Rumuniji (*Karpati*, 1928. g.), sledeće godine je u SSSR osnovan *Inturist*, a u Bugarskoj je *Balkanturist* formiran 1937. godine.

Van područja Evrope i Severne Amerike, proces osnivanja putničkih agencija tekao je znatno sporije. U **Aziji** su prve agencije osnovane u Indiji (Bombaj) i Japanu početkom 20. veka. Do osnivanja *„Japan Tourist Bureau"*-a dolazi 1912. godine na inicijativu nacionalnih železnica i predstavlja jednu od vodećih agencija ne samo na području Japana, već i u svetu.[23] Najstarija agencija u **Južnoj Americi** osnovana 1928. godine u Rio de Žaneiru.

U razvoju putničkih agencija u periodu između dva svetska rata ispoljene su tendencije koje na izvestan način ukazuju na polarizaciju u ovoj delatnosti, pri

22 Gentile, R. (2002). *Agenzie di viaggi e network*. Hoepli Editore, str. 5.

23 https://www.jtbcorp.jp/en/ (april,2018)

čemu se izdvaja formiranje velikih putničkih agencija, uz prisustvo i brojnih malih privrednih subjekata:[24] Formiranje i razvoj velikih putničkih agencija u većini evropskih zemalja bili su pod snažnim uticajem države, jer su se zapravo železničke kompanije javljale kao njihovi osnivači; pored železnice, najčešće su se kao akcionari javljale i brodske kompanije, osiguravajuća društva, lečilišta i drugi subjekti; ove su agencije, po pravilu, imale koncesije na prodaju železničkih karata van staničnih zgrada, a često su imale i značajnu ulogu u domenu informativno-propagandne delatnosti u zemlji i inostranstvu; takav je slučaj sa agencijama u pojedinim evropskim zemljama, kao što su Nemačka, Švajcarska, Austrija, Francuska i druge. One razvijaju i receptivno poslovanje, preko mreže poslovnica koju su otvarale u velikim gradovima i turističkim centrima. S druge strane, male putničke agencije, najčešće su bile u porodičnom vlasništvu i poslovale sa malim uloženim kapitalom (veće ulaganje privatnog kapitala vezano je za period posle II svetskog rata i razvoj turoperatorskog poslovanja).

1.4. NASTANAK I RAZVOJ TURISTIČKIH AGENCIJA U NAŠOJ ZEMLJI

Prva putnička agencija osnovana 1919. godine na području naše zemlje bila je filijala međunarodne kompanije *Wagon Lits Cook*. Ona je otvorena u Beogradu, glavnom gradu tadašnje Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca i vršila je prodaju karata u domaćem i međunarodnom železničkom saobraćaju, uključujući i prodaju karata za korišćenje usluga spavaćih kola na Simplon-Orijent Ekspresu koji je prolazio i kroz našu zemlju. Nekoliko godina kasnije kompanija otvara i svoju poslovnicu u Zagrebu.

Prva domaća putnička agencija osnovana je 16. oktobra 1923. godine u Beogradu. Bio je to **Putnik** koji je formiran kao akcionarsko društvo, u kome su glavni akcionari bili Ministarstvo trgovine i industrije, u čijoj je nadležnosti bio i turizam, i Ministarstvo saobraćaja. Vrlo brzo po osnivanju, otvaraju se prve poslovnice u zemlji – u Sarajevu, Beogradu, Zagrebu i Ljubljani. Prvobitni poslovi Putnika bili su prvenstveno vezani za prodaju karata za železnički prevoz van staničnih zgrada, a već do kraja tridesetih godina ima prilično razvijenu i receptivnu i inicijativnu delatnost. Za inostrane turiste organizuje putovanja u zemlji sa posetom velikim gradovima, poznatim banjama i primorskim turističkim mestima. Najviše stranih turista dolazilo je iz Nemačke, Čehoslovačke i Austrije. Domaći turisti takođe putuju u organizaciji Putnika po zemlji i u inostranstvo.[25]

Međutim, pored čistog komercijalnog poslovanja, Putnik je obavljao i niz poslova od opšteg državnog interesa. U ovom periodu javlja se i kao nosilac opšte turističke propagande u zemlji i inostranstvu, zastupnik nacionalne železnice u

24 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 32-33.

25 Putnik. (1998). Akcionarsko turističko društvo, Putnik, Beograd, str. 3-5.

inostranstvu, a obavlja i različite finansijske transakcije, uključujući i menjačke poslove. Aktivnosti ove turističke agencije u propagiranju jugoslovenskog turizma bile su veoma zapažene, a izdanja prospekata, brošura i plakata ubrajala su se u red vodećih u Evropi toga perioda.

Neposredno pred II svetski rat Putnik je imao mrežu od 38 poslovnica i biletarnica u zemlji, a ostvario je i uspešnu poslovnu saradnju sa brojnim turističkim agencijama, hotelskim i saobraćajnim preduzećima u inostranstvu. Raspad Kraljevine Jugoslavije u toku II svetskog rata doveo je praktično i do prestanka rada, a njegove poslove je na području ratom zahvaćene Srbije preuzela agencija *Srboput*. Po okončanju rata, obnavlja se i delatnost Putnika koji je 1945. godine ponovo formiran kao akcionarsko društvo. Međutim, već 1947. godine Putnik je nacionalizovan i proglašen preduzećem od saveznog značaja. Njegova organizacija formirana je po ugledu na centralizovane državne agencije u istočnoevropskim zemljama. U sastavu Putnika našli su se i najbolji hotelski objekti u većim gradovima i turističkim mestima.

U narednih nekoliko godina, ova putnička agencija je bila usmerena na poslovanje u oblasti domaćeg i inostranog turizma. Organizuju se prva putovanja naših građana u inostranstvo, ali se zapravo radilo o grupnim poslovnim putovanjima.[26] U ovom periodu započinju i receptivni poslovi u saradnji sa Čedok-om i *Ibusz*-om, a usluge su pružane mađarskim i čehoslovačkim turistima koji su boravili u smeštajnim objektima na Jadranu. Saradnja sa istočnoevropskim zemljama se prekida 1948. godine nakon usvajanja rezolucije Informbiroa, a Putnik se u narednih nekoliko godina gotovo u potpunosti usmerava ka domaćem turizmu. Njegov osnovni zadatak je bio organizovanje zajedničkih godišnjih odmora za radnike i seljake.

Proces decentralizacije društvenog sistema tadašnje Jugoslavije i uvođenje samoupravljanja u privredni sistem 1951. godine doveli su do promena u organizaciji Putnika. Njegove filijale u Sloveniji i Hrvatskoj dobijaju veću poslovnu samostalnost i ubrzo se formiraju kao nove turističke agencije. Zahvaljujući ovom procesu nastali su Atlas u Dubrovniku, Kompas u Ljubljani, Dalmacijaturist u Splitu i Kvarnerexpress u Opatiji.

Do intenzivnijeg razvoja domaćeg i inostranog turizma u našoj zemlji dolazi nakon privredne reforme 1965. godine. Usledili su liberalizacija spoljnotrgovinskog poslovanja i ukidanje ograničenja u odlasku naših građana u inostranstvo što je predstavljalo faktore koji su doprineli razvoju agencijskog poslovanja u našoj zemlji. Period dinamičnog razvoja turističkih agencija započeo je sedamdesetih godina. Tada je osnovan veliki broj turističkih agencija, a dolazi i do vrlo intenzivnog širenja njihovog poslovanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Kao osnivači su se često javljala preduzeća iz drugih privrednih delatnosti i to:

26 Na sajam u Prag je u organizaciji Putnika 1946. godine otputovalo 2.500 putnika.

- iz oblasti vazdušnog saobraćaja (nacionalna avio-kompanija osniva turoperatora – JAT-Air Lift), železničkog (Kola za spavanje i ručavanje – KSR), kao i brojna preduzeća iz oblasti drumskog saobraćaja (Lasta iz Beograda, Centrotrans iz Sarajeva, Alpetour iz Škofje Loke, Viator iz Ljubljane i druga);
- iz oblasti spoljne trgovine – Inexturist (čiji je osnivač bio Interexport iz Beograda) i Yugotours (osnivač je bio Generalexport iz Beograda).

Najpovoljniji rezultati u poslovanju jugoslovenskih turističkih agencija i organizatora putovanja ostvareni su tokom 70. i 80. godina, a bitna karakteristika je i paralelni razvoj emitivnog i receptivnog poslovanja. Ekspanzija ka inostranstvu formiranjem sopstvenih preduzeća i predstavništava bila je takođe značajna karakteristika poslovne orijentacije najvećih jugoslovenskih organizatora putovanja. U tom je prednjačio Yugotours, zahvaljujući podršci velikog spoljnotrgovinskog sistema – Genexa. Osnovan kao turoperator sa preduzećima u većem broju, prvenstveno evropskih zemalja, na ovim tržištima je ostvario izuzetno dobre rezultate u organizovanju turističkih aranžmana, specijalizujući se za Jugoslaviju kao turističku destinaciju. Godine 1986. u organizaciji *Yugotours*-a u Jugoslaviji je boravilo oko 600.000 inostranih turista, a posebno je dobre rezultate postizao *Yugotours* London koji je sve do 1990. godine spadao među deset najvećih turoperatora na tržištu Velike Britanije.[27]

Period u kome se ostvarivani pozitivni rezultati u organizovanom turističkom prometu na području prethodne Jugoslavije trajao je do 1990. godine. Za ocenu kretanja u ukupnoj agencijskoj delatnosti značajno je ukazati i na **intenzivan proces privatizacije** koji se tokom 90. godina ispoljavao u formiranju velikog broja privatnih turističkih agencija. U ovom periodu broj osnovanih agencija dostigao je cifru od preko 1500. Imajući u vidu negativne tendencije u domenu domaće turističke tražnje, kao i izrazito negativna kretanja u turističkim tokovima iz inostranstva, može se govoriti o izvesnom stepenu predimenzioniranosti broja turističkih agencija u odnosu na realne tržišne potencijale. Osnovno obeležje većine novoosnovanih agencija bilo je raspolaganje relativno malim sredstvima (skroman poslovni prostor i oprema) i malim brojem zaposlenih, a sa stanovišta poslovnog usmeravanja, karakteristična je gotovo isključiva orijentisanost na inicijativno poslovanje.

27 Yugotours je imao 23 poslovnice u 15 zemalja i to u: Austriji, Belgiji, Kanadi, Čehoslovačkoj, Danskoj, Francuskoj, Zapadnoj Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Mađarskoj, Italiji, Holandiji, Sovjetskom Savezu, Švedskoj, Švajcarskoj i u SAD.

1.5. KARAKTERISTIKE I SPECIFIČNOSTI TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Svojim bitnim obeležjima i načinom funkcionisanja, turističko tržište se razlikuje od ostalih tržišta roba i usluga. Osnovni elementi: tražnja, ponuda, predmet razmene i cena, predstavljaju konstitutivne elemente turističkog, kao i ostalih tržišta. Ali brojne su karakteristike navedenih elemenata na turističkom tržištu po kojima se oni izdvajaju od tipičnih odnosa koji se uspostavljaju na robnim tržištima. Stoga većina teoretičara na njega ukazuje kao na specifično tržište (tržište *„siu generis"*). Ne ulazeći detaljnije u analizu pojedinih specifičnosti i mehanizma funkcionisanja, istaći ćemo ona obeležja koja bitno utiču na ulogu agencija na turističkom tržištu i karakteristike njihovog poslovanja.

Najvažnije osobine turističke tražnje su:

- elastičnost,
- mobilnost,
- vremenska koncentrisanost,
- disperzivnost i
- heterogenost.

Visok stepen elastičnosti turističke tražnje ispoljava se u odnosu na dejstvo ekonomskih i neekonomskih faktora. Među ekonomskim faktorima koji utiču na kretanje turističke tražnje izdvajaju se veličina prihoda stanovništva i visina cena turističkih usluga.

Raspolaganje određenim prihodima, uz postojanje turističkih potreba, predstavlja i primarni uslov za pojavu same turističke tražnje. Porast dohotka širokih slojeva stanovništva posle II svetskog rata u razvijenim zemljama Evrope i SAD predstavljao je jedan od osnovnih faktora pojave masovnih turističkih putovanja.

Porast prihoda stanovništva, posebno onog dela koji je spadao u kategoriju diskrecionog dohotka, uticao je na povećanje tražnje za turističkim putovanjima. Empirijska istraživanja kretanja u domenu primanja stanovništva i izdataka namenjenih zadovoljenju turističkih potreba, ukazala su na postojanje pozitivne korelacije, uz znatno brže povećanje navedenih izdataka.

U periodu privrednih recesija dolazilo je do opadanja tražnje za turističkim putovanjima. Međutim, u određenim uslovima ispoljavao se i izvestan stepen rezistentnosti tražnje u odnosu na negativno dejstvo faktora koji su posledica pada u prihodima domaćinstva. Empirijska istraživanja ukazala su i na pojavu *time-lage*, odnosno postojanja svojevrsnog vremenskog pomaka u reagovanju turističke tražnje u odnosu na ispoljena konjunkturna kretanja u privredi.[28] Pored toga, u određenim periodima je došlo do prilagođavanja tražnje, pri čemu se zbog nižih

28 Čačić, K. (1980). *Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*. Jugoštampa, Beograd, str. 89-90.

prihoda, stanovništvo opredeljivalo za boravak na bližim destinacijama, za skraćivanje dužine putovanja, za izbor jeftinijih vidova smeštaja itd.[29]

Turistička tražnja pokazuje visok stepen reagibilnosti i u odnosu na **kretanje cena** turističkih usluga. To utiče da cene predstavljaju vrlo značajan instrument poslovne politike svih privrednih subjekata na turističkom tržištu, pri čemu se koriste i mogućnosti diferenciranja cena u zavisnosti od kretanja tražnje u pojedinim sezonskim periodima. Za turističke agencije cena predstavlja značajan instrument u obezbeđenju konkurentske prednosti na tržištu.

Vanekonomski faktori mogu snažno delovati na kretanja turističke tražnje, pri čemu najčešće utiču na njeno preusmeravanje ka manje „rizičnim" destinacijama. Tokom poslednjih decenija negativno dejstvo imali su faktori kao što su ratovi i političke krize, prirodne katastrofe, epidemije, a poslednjih godina i međunarodni terorizam.[30]

Bitno obeležje turističke tražnje predstavlja i **mobilnost**, odnosno njena fizička pokretljivost. Razvoj pojedinih vidova saobraćaja je neposredno uticao na mogućnost ljudi da zadovoljavaju svoje turističke potrebe. Pri tom su od velikog značaja ne samo tehničko-tehnološke karakteristike saobraćajnih sredstava, već i ekonomski aspekti koji određuju mogućnost da pojedini slojevi stanovništva postanu značajni segmenti na turističkom tržištu. U drugoj polovini 20. veka najveći uticaj imalo je masovno korišćenje putničkih automobila tokom turističkih putovanja. Pored toga, razvoj vazdušnog saobraćaja kao rezultat stalnog opadanja troškova doprineo je „približavanju" pojedinih dalekih destinacija. To je uticalo i na formiranje novih konkurentskih odnosa i na turističkom tržištu, intenzivirajući zapravo proces konkurencije između turističkih destinacija na globalnom nivou.

Za vremensku distribuciju turističke tražnje karakteristična je **sezonska koncentracija** u većini područja u toku letnje sezone. Tome doprinosi i delovanje pojedinih faktora koji nisu vezani za klimatske osobine pojedinih podneblja, kao što su raspored godišnjih odmora, školskih raspusta, pa i stečene navike stanovništva

29 Takva obeležja mogu se uočiti pri analizi kretanja tražnje na domaćem tržištu tokom poslednje decenije 20-og veka. Pri donošenju odluke o odmoru i turističkim putovanjima, domaće stanovništvo se opredeljivalo za jeftinija prevozna sredstva i smeštajne objekte, za skraćivanje boravka, za smanjivanje izdataka za vanpansionsku potrošnju, za smanjivanje broja članova porodice koji putuju i slično. (Interesantno je da je deo turističke tražnje vezane za segment mladih - đačke i studentske ekskurzije i rekreativna nastava, u periodu posle 1990. godine, pokazao najveću „stabilnost", što ukazuje na spremnost roditelja da turistička putovanja obezbede samo za najmlađe članove porodice). (Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ministarstvo turizma Vlade Republike Srbije, Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, 1999., str. 9.)

30 Početak novog milenijuma je bio obeležen i velikim teškoćama sa kojima je bio suočena turistička privrede, posebno na području SAD, kao i vodeće svetske kompanije iz oblasti vazdušnog saobraćaja. Posledice terorističkog napada na poslovni centar u Njujorku 11. septembra 2001. godine bile su katastrofalne, kao što je to bio slučaj sa jednim od najvećih avio-prevoznika, *Swissair*-om.

u pogledu načina provođenja odmora. Za većinu turističkih agencija i organizatora putovanja to utiče na vrstu i intenzitet poslovnih operacija koje se odvijaju u pojedinim periodima godine, kao i na potrebu za dodatnim angažovanjem tzv. sezonske radne snage. Pored toga, značajan je uticaj koncentracije tražnje u toku sezone na diferenciranje cena pojedinih usluga turističkih agencija, posebno na formiranje cena turističkih aranžmana.

Turističku tražnju zapravo sačinjavaju brojni pojedinačni korisnici turističkih usluga koji mogu biti i prostorno veoma udaljeni na tržištu. Radi se o **visokom stepenu disperzivnosti** tražnje uz istovremeno postojanje zainteresovanosti učesnika na strani turističke ponude za aktiviranjem što šireg tržišta, odnosno što veće mase potencijalnih potrošača. Tipičan primer predstavljaju hotelski i slični smeštajni objekti na turističkim destinacijama. Tako na primer, mali porodični hotelski objekat u planinskim centrima Srbije (npr. Kopaonik, Zlatibor i sl.) po pravilu ne poseduje ni dovoljno finansijskih sredstava ni marketinških kapaciteta da bi se poslovno usmerio ka inostranom tržištu, posebno kada se radi o dalekim zemljama (kao što su Kina, Iran i slična tržišta koja poslednjih godina postaju aktuelna u okviru tzv. Balkanskih tura). Iako postoje mogućnosti za privlačenje inostranih gostiju i putem propagandnih aktivnosti turističkih organizacija ili korišćenjem prednosti savremenih informacionih i komunikacionih sistema (npr. putem sopstvene web prezentacije na internetu ili ponudom putem globalno orijentisanih *online* posrednika), nesumnjivo je da se najveći ekonomski efekti mogu postići uspostavljanjem saradnje sa turoperatorima kada oni obezbeđuju bolju iskorišćenost kapaciteta.

Heterogenost tražnje na turističkom tržištu ispoljava se u postojanju različitih grupa potrošača koji se međusobno razlikuju u svojim potrebama i zahtevima. Za turističke agencije je od velikog značaja segmentiranje turističke tražnje i diferenciranje sopstvenog uslužnog programa u skladu sa potrebama izabranih grupa potrošača.

Kao **bitne karakteristike turističke ponude** ispoljavaju se:

- kompleksnost,
- statičnost i
- neelastičnost.

Sama turistička potreba je u svojoj osnovi složena i tokom putovanja i boravka na određenoj destinaciji ispoljava se kao potreba za prevozom, smeštajem, ishranom, zabavom i rekreacijom i različitim drugim sadržajima. To znači da je u odnosu na jednog nosioca turističke potrebe neophodno obezbediti niz različitih usluga koje predstavljaju kompleksnu turističku ponudu.

U ekonomskoj teoriji se faktori koji čine turističku ponudu svrstavaju u tri osnovne grupe i to su:[31]

31 Krippendorf, J. (1971). *Marketing im Fremdenverkehr*. Herbert Lang & Cie AG, Bern & Frankfurt, str. 19-20.

- atraktivni (kao što su prirodna sredina, kulturno-istorijsko nasleđe i drugi),
- komunikativni (koji određuju pristupačnost određenih područja zahvaljujući izgrađenoj saobraćajnoj infrastrukturi, ali i visini troškova prevoza) i
- receptivni (koji su rezultat aktivnosti privrednih subjekata na stvaranju uslova za boravak na određenoj destinaciji).

U okviru turističke ponude neophodno je obezbediti usklađenost i sinhronizovano funkcionisanje svih navedenih faktora.

Turistička ponuda se odlikuje **visokim stepenom neelastičnosti**, odnosno nemogućnošću da se u kratkim vremenskim intervalima prilagodi promenama tražnje. To se prvenstveno odnosi na atraktivne faktore koji su fizički vezani za određene lokalitete. Usklađivanje komunikativnih i receptivnih faktora sa zahtevima tražnje moguće je ali u dužem vremenskom periodu, a pored toga neophodna su i velika ulaganja u izgradnju odgovarajućih kapaciteta.[32]

Statičnost turističke ponude ispoljava se i u njenoj fizičkoj vezanosti za određene lokalitete iz čega proizilazi još jedna bitna odlika u funkcionisanju turističkog tržišta – prostorna odvojenost i najčešće udaljenost ponude od područja gde je koncentrisana turistička tražnja. Za razliku od robnih tržišta gde se roba kreće ka potrošaču, u turizmu tokovi imaju obrnuti smer i neophodno je obezbediti usmeravanje tražnje ka ponudi.

Upravo se iz navedenih karakteristika u funkcionisanju turističkog tržišta javlja potreba za privrednim subjektom koji će obezbediti **povezivanje ponude i tražnje**. Postojanje brojnih subjekata na strani turističke ponude, prostorno disperzivnih i pretežno sa usitnjenim kapacitetima, upućivalo ih je na poslovnu saradnju sa subjektima koji će obezbediti efikasniji plasman kapaciteta. S druge strane, brojni potrošači u turizmu bili su suočeni sa velikim teškoćama u nastojanju da obezbede sve neophodne usluge tokom putovanja i boravka na određenim destinacijama. Kada se radi o dalekim i nepoznatim destinacijama, turistička putovanja bila bi praćena i velikim rizicima zbog nedovoljnog poznavanja carinskih i graničnih propisa, jezika i običaja pojedinih naroda i drugog. Zahvaljujući posredničkoj ulozi turističkih agencija, olakšana je organizacija turističkih putovanja i obezbeđeno efikasno povezivanje interesa učesnika i na strani ponude i na strani tražnje.

---

32 Poslednje decenije 20. veka dinamične promene odigravale su se i u domenu atraktivnih faktora na pojedinim destinacijama, koji su dugo smatrani najmanje fleksibilnim delom turističke ponude. Tipičan primer su tematski parkovi. Vodeću ulogu u Evropi svakako ima *Disneyland Paris*, otvoren 1992. godine, ali je dinamičan razvoj ovog dela turističke ponude uključio i niz drugih destinacija (u Francuskoj - *Parc Asterix* i *Futuroscope*, u Španiji - *Port Aventura, Movie World* u Nemačkoj, *De Efteling* u Holandiji, *Legoland* u Danskoj i drugi). (Deloitte and Touche Consulting Group: Hospitality Division (1997). *A Survey of Continental European Visitor Attractions*. St Albans: Deloitte and Touche Consulting Group)

Pored toga, turističke agencije su se na tržištu javile u ulozi privrednog subjekta koji je u jedinstvenu celinu povezao različite usluge koje su potrebne tokom putovanja i boravka na određenim destinacijama i ponudio ih kao vlastiti proizvod – turistički aranžman. Tako su, osim posredničke, agencije preuzele i organizatorsku ulogu na turističkom tržištu.

Iako je uloga agencije kao posrednika i dalje važna, prvorazredni značaj dobija delatnost **organizovanja turističkih putovanja** i to je obezbedilo vrlo snažan uticaj turističkih agencija i na sferu turističke ponude i na sferu turističke tražnje. Nova uloga agencija u podeli rada u poslovanju na turističkom tržištu je bila rezultat ekonomskog interesa ostalih nosilaca turističke ponude, prvenstveno hotelskih i saobraćajnih preduzeća kojima je značajno olakšan plasman sopstvenih kapaciteta. Pored toga, nesumnjive su brojne prednosti i za potrošače-turiste, kako u pogledu organizacije samog putovanja, tako i u pogledu ponuđenih cena. To je rezultiralo masovnom produkcijom turističkih aranžmana.

Pored toga, bitno obeležje turističkog tržišta je i visok stepen **informacione intenzivnosti**. Takva uloga informacija posledica je već naglašene karakteristike turističkog tržišta, na kome se, za razliku od robnih tržišta, ponuda odlikuje imobilnošću i prostornom odvojenošću od turističke tražnje. Prodaja turističkih usluga po pravilu se odvija daleko od mesta njihovog konzumiranja i najčešće unapred (*ex ante*). To ukazuje na izrazitu zavisnosti ukupnih prodajnih aktivnosti u turizmu od razvijenosti sistema informisanja potencijalnih korisnika usluga. Razvijene komunikacije i efikasan prenos informacija važni su instrumenti u poslovanju na turističkom tržištu, od kojih često presudno zavisi ostvarivanje uspešnih poslovnih rezultata.

Heterogenost delatnosti koje učestvuju u zadovoljenju turističkih potreba ukazuje i na enormnu količinu informacija koje je potrebno usmeriti ka potencijalnim turistima (o raspoloživim kapacitetima, cenama, kvalitetu, lokaciji objekata, različitim pogodnostima namenjenim turistima i drugim). Karakteristika je turističkog tržišta da se informacije ne fokusiraju samo na potencijalne potrošače već i na druge privredne subjekte u sferi turističke ponude. Pojedini analitičari ukazuju na važnost informacija kao spone između privrednih subjekata, kao što su avio-kompanije, turoperatori, turističke agencije, hotelska preduzeća, *rent-a-car* kompanije i drugi.[33] Turističko tržište se odlikuje brojnošću i kompleksnošću uspostavljenih veza, koje se ne zasnivaju na kretanju roba, već na tokovima informacija. Proces deregulacije u oblasti avio-saobraćaja, započet u SAD 1978. godine, učinio je navedene procese još intenzivnijim i uticao da razvoj kompjuterskih rezervacionih sistema postane ključni faktor u poslovanju na ovom tržištu. Pojava interneta i njegova ekspanzija od 90. godina prošlog veka dovela je do najvećih promena upravo u procesima kretanja informacija između privrednih subjekata na turističkom tržištu, ali i do pojave efikasnih načina komuniciranja sa potrošačima iz svih delova sveta, uz niske troškove.

33 Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 154.

Pojedini analitičari ukazuju da privredni subjekti koji posluju na turističkom tržištu „poseduju dvostruke sisteme produkcije".[34] S jedne strane to je kreiranje i pružanje samih usluga (smeštaja, ishrane, prevoza, usluga u okviru turističkih aranžmana), s sa druge strane to je proizvodnja i distribucija informacija o samoj turističkoj ponudi koja je postala 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 pruženih usluga.

1.6. MESTO I ULOGA AGENCIJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

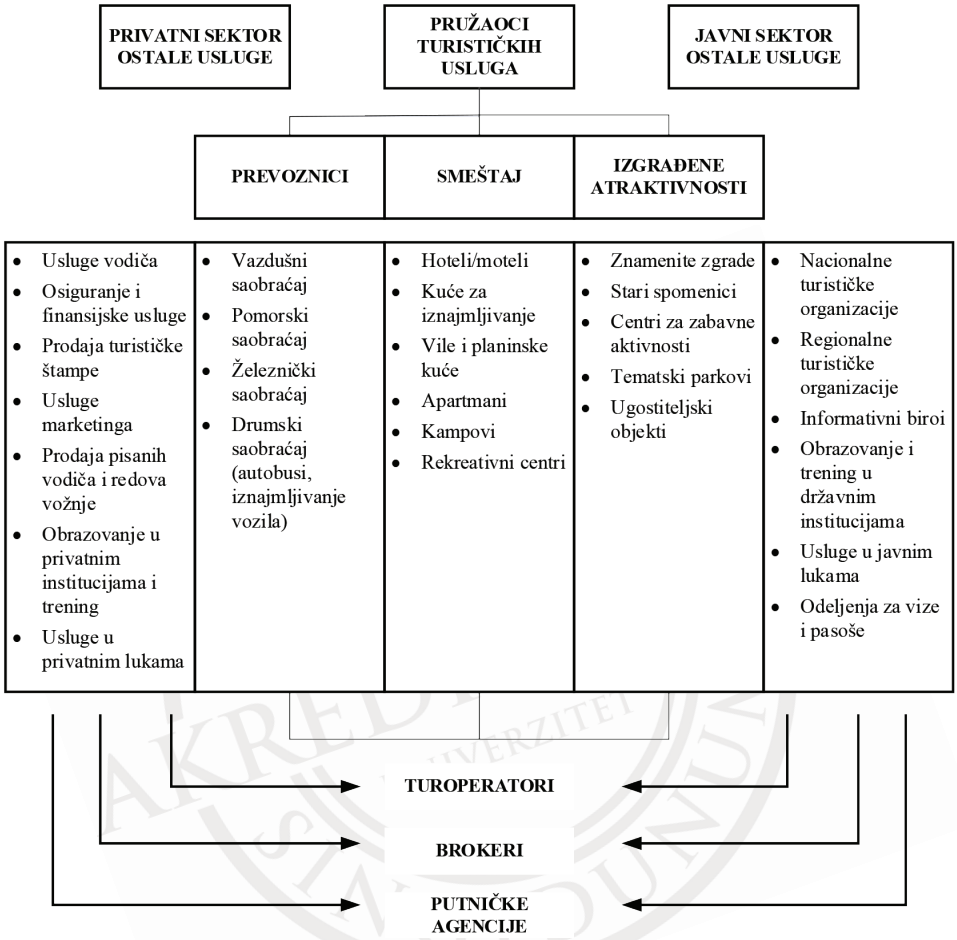
Pozitivne razvojne tendencije od polovine 20. veka do danas i ostvarena masovnost u domaćem i međunarodnom turizmu su bili rezultat povećanja životnog standarda stanovništva i promene ukupnih socijalnih prilika, ali su značajan doprinos dali i brojni privredni subjekti koji su delovali na turističkom tržištu. Među njima se svojom ulogom u razvoju turizma izdvajaju turističke agencije, a posebno turoperatori koji su u periodu posle II svetskog rata snažno uticali na razvoj tržišta organizovanih putovanja.

Doprinos turističkih agencija je bio rezultat uloge koju su imale u odvijanju turističkog prometa i olakšavanju putovanja uopšte. Tokom putovanja turistima i putnicima je potreban čitav niz različitih usluga, od obezbeđenja karata za pojedine vrste prevoza, preko usluga smeštaja, ishrane, putnih dokumenata, do dodatnih usluga koje mogu putovanje učiniti atraktivnijim, kao što su posete muzejima, prirodnim atraktivnostima, tematskim parkovima i druge. Pored toga, potrebne su im brojne informacije kako u toku pripreme samog putovanja, tako i tokom boravka na destinacijama. S druge strane, čitav niz privrednih subjekata pruža usluge na turističkom tržištu, nastojeći da na osnovu zadovoljenja potreba turista ostvari i željene ekonomske efekte. I upravo povezivanje velikog broja subjekata na strani turističke tražnje i brojnih subjekata u okviru privatnog i javnog sektora na strani turističke ponude jeste glavni zadatak i uloga turističkih agencija. Na turističkom tržištu one se javljaju kao specijalizovani privredni subjekti koji savetuju, informišu, posreduju kod obezbeđenja pojedinačnih usluga potrebnih tokom putovanja, a stvaraju i specifičan proizvod (paket-aranžman) koji može zadovoljiti potrebe turističkih potrošača.

Kao ilustracija **mesta turističkih agencija u heterogenoj strukturi turizma** može poslužiti sledeći šematski prikaz:

34 Isto, str. 172.

Grafik 1.1. Mreža sektora turističke privrede



Izvor: Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 77.

Pored pružalaca osnovnih turističkih usluga (prevoza i smeštaja), heterogenu strukturu turizma čine i subjekti koji pružaju usluge iz domena tzv. izgrađenih atraktivnosti (spomenici kulture, muzeji, tematski parkovi, centri za zabavu i rekreaciju, za sportske aktivnosti), ali i informativni biroi i turističke organizacije koje najčešće spadaju u javni sektor, kao i drugi državni organi koji utiču na odvijanje turističkog prometa.

Kao **posrednici**, agencije su ostvarile vezu između ponuđača i potrošača turističkih usluga, omogućavajući turistima da daleko lakše obezbede sve potrebne usluge tokom putovanja i boravka na destinaciji.

Iako pružaoci usluga, kao što su avio-prevoznici, smeštajni i restoranski objekti ili tematski parkovi na primer, mogu prodaju usluga vršiti i direktno potrošačima, većina koristi turističke agencije kao posrednike u kanalima prodaje. Osnovni razlog leži u posredničkoj funkciji koju agencije obavljaju na tržištu obezbeđujući turističke usluge velikom broju potencijalnih potrošača i to na efikasan način i uz relativno niske troškove. Prodajna mesta turističkih agencija nalaze se na povoljnim mestima za potrošače koji na taj način mogu lako obaviti kupovinu i plaćanje svih usluga koje su im potrebne tokom putovanja i boravka u određenim destinacijama.

Kao posrednici u kanalima distribucije turističkih usluga, agencije obavljaju različite vrste poslova, kao što su:[35]

- davanje informacija o svim vrstama ponuđenih turističkih usluga,
- obezbeđenje usluga smeštaja na bazi rezervacije ili drugih oblika poslovne saradnje sa hotelskim i drugim preduzećima,
- obezbeđenje usluga prevoza, po pravilu na osnovu posredovanja u prodaji karata u svim granama saobraćaja,
- ponuda turističkih aranžmana, pri čemu se javlja kao posrednik u plasmanu putovanja organizovanih od strane turoperatora, ali može na zahtev klijenata ići i na kreiranje sopstvenih aranžmana.

Obavljajući posredničke poslove, turističke agencije preuzimaju i ulogu prodavca za brojne učesnike na strani turističke ponude. Za prodaju posredstvom agencija pružaoci turističkih usluga plaćaju nadoknadu u vidu provizije. Pružaoci turističkih usluga su spremni da se odreknu dela prihoda u korist posredničke provizije agencijama jer im one obezbeđuju veći obim prodaje.

Postepeno je uloga agencija u povezivanju tražnje i ponude na turističkom tržištu dobila novi kvalitet – dolazi do pojave sopstvenog proizvoda, paket-aranžmana. Uloga agencija kao **organizatora putovanja** postaje bitno obeležje turističkog tržišta nakon II svetskog rata, a masovna produkcija paket-aranžmana obezbedila je daleko veći uticaj na sve učesnike na ovom tržištu. Delatnost organizatora putovanja predstavlja proces u kome turoperatori kombinuju u jedinstvenu celinu turističke usluge i plasiraju ih na tržištu kao sopstveni proizvod po jedinstvenoj ceni. Bitna karakteristika tako formiranih turističkih aranžmana je njihova relativno niska cena jer je ona uvek niža od zbira cena pojedinačnih usluga ukoliko bi se turista opredelio za individualno putovanje. Osnovni princip u poslovanju turoperatora zasnovan je na ekonomiji velikog obima. Organizatori putovanja zakupljuju potrebne prevozne i smeštajne kapacitete u velikom obimu i pri tom postižu relativno niske cene. Naime, hotelijeri, prevoznici i drugi pružaoci turističkih usluga imaju ekonomski interes da za zakupljene kapacitete odobre turoperatorima niže cene. Visok stepen iskorišćenosti kapaciteta koji obezbeđuju organizatori putovanja garantuje određeni nivo prihoda saobraćajnim, hotelskim i drugim turističkim preduzećima.

35 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 49-58.

Iako se u svojoj biti turoperator javlja kao posrednik između ponude i tražnje na turističkom tržištu, njegova uloga ima kvalitativno nova obeležja. Turoperator na tržištu istupa kao preduzetnik, preuzima rizik popunjavanja zakupljenih kapaciteta, ali i prihode ostvaruje u zavisnosti od svoje sposobnosti da uspešno zadovolji potrebe turista. U savremenim uslovima veliki organizatori putovanja bitno utiču na sve učesnike na turističkom tržištu, a politika koju vode u procesu kreiranja i plasmana turističkih aranžmana determiniše iskorišćenost kapaciteta i ekonomske rezultate poslovanja velikog broja privrednih subjekata, turističkih destinacija, pa i nacionalnih ekonomija pojedinih zemalja. Na taj način javljaju se kao snažni generatori ukupnih kretanja u turizmu. Najvažniji doprinos turoperatora odnosi se na omasovljenje turističkih tokova u periodu posle II svetskog rata.

Kao kanal prodaje za sopstvene proizvode – paket-aranžmane, turoperatori po pravilu koriste turističke agencije. Turističke agencije imaju značajnu ulogu prodavca na malo, kako za organizatore putovanja, tako i za druge učesnike na strani turističke ponude. Ali posebno je značajno naglasiti da je pretpostavka za uspešno obavljanje funkcije maloprodavca, kvalitetno obavljanje **informativno-savetodavnih aktivnosti** na turističkom tržištu.

Zapravo, turističke agencije su od svog nastanka pružale putnicima i turistima korisne informacije u vezi putovanja. Pružene informacije su se odnosile na mogućnosti korišćenja pojedinih vidova saobraćaja, kvalitet i cene različitih vrsta smeštaja, karakteristike pojedinih destinacija uključujući carinsku i pasošku regulativu, klimatske prilike, prirodne, kulturno-istorijske i druge atraktivnosti i mnoge druge informacije.

U ovom slučaju radi se o aktivnostima koje nisu direktno komercijalne jer su informacije koje se pružaju po pravilu besplatne. Ali za agenciju ima veliki značaj davanje tačnih, preciznih i ažurnih informacija u procesu komuniciranja sa klijentom. Propusti u obavljanju ovih poslova mogu negativno delovati na potrošača koji će se verovatno opredeliti za usluge druge agencije. Stoga je pitanje raspoloživosti informacija od velikog značaja.

Turističke agencije po pravilu veliku pažnju poklanjaju ovoj grupi poslova. Zaposleni na mestima na kojima se ostvaruje direktan kontakt sa potrošačima snabdevaju se brojnim pisanim izvorima informacija, kao što su redovi vožnje, tariferi saobraćajnih preduzeća, prospekti i cenovnici hotela, katalozi i brošure organizatora putovanja, promotivni materijali turističkih destinacija, bilteni turističkih, kulturnih, zdravstvenih i drugih organizacija itd.

Nekada su se u okviru velikih turističkih agencija formirale i posebne službe koje su se bavile prikupljanjem i obradom informacija, a organizovani su i specijalni informativni šalteri. Tako organizovane informativne punktove imale su velike turističke kompanije – *Thomas Cook* i *American Express*, kao i poslovnice u državnim agencijama u nekadašnjim socijalističkim zemljama na području Istočne i Centralne Evrope.

Turističke agencije se javljaju kao korisnici savremene informacione tehnologije, povezujući se najčešće sa rezervacionim sistemima turoperatora i avio-kompanija. To je omogućilo daleko veću efikasnost u pružanju informacija potrošačima o svim neophodnim pitanjima koja se tiču uslova putovanja. Pojava interneta donela je niz prednosti agencijama u obavljanju informativne funkcije omogućavajući daleko veću brzinu i efikasnost u prikupljanju i pružanju informacija, a veći turoperatori formiraju i posebne *call centre* da bi obezbedili što veću efikasnost u komuniciranju sa potencijalnim potrošačima.

Ali, s druge strane internet je ugrozio jedan deo tzv. tradicionalnih poslova turističkih agencija, uključujući i njihovu informativnu funkciju. To je bilo rezultat novog pristupa koji savremeni turisti imaju u pripremi i organizaciji putovanja. Korišćenje interneta i drugih elektronskih medija pružilo je turistima mogućnost da dobiju neophodne informacije i rezervišu potrebne turističke usluge uz uštedu u vremenu u odnosu na tradicionalne načine kupovine na turističkom tržištu. Osnovna prednost zasnovana je na stalno dostupnim izvorima informacija (24 sata dnevno/365 dana u godini) i to iz sopstvenog stana ili sa radnog mesta).

Pored informativne, vrlo je važna i savetodavna uloga agencija na turističkom tržištu. U procesu komuniciranja sa potencijalnim potrošačem, može se ostvariti uticaj u procesu donošenja odluke o kupovini turističkih aranžmana ili pojedinih usluga. Stepen poverenja potencijalnih potrošača u profesionalnost zaposlenih u turističkim agencijama od presudne je važnosti kod donošenja takvih odluka. Savetodavna uloga je posebno značajna kod izbora turističkih aranžmana ili pojedinih elemenata putovanja pri odlasku na nepoznatu destinaciju.

U poslednje vreme, internet preuzima značajnu ulogu i u domenu savetovanja potencijalnih potrošača. Tako će npr. veliki broj turista pre odlaska na putovanje koristiti različite elektronske izvore koje sadrže ocene drugih turista o već korišćenim uslugama hotela ili restorana. Došlo je i do pojave posebnih web sajtova koji turistima prvenstveno obezbeđuju korisne informacije, ocene i savete o turističkim destinacijama, hotelima i drugim ponuđenim sadržajima, kao što je slučaj sa Tripadvisor.com.[36] Sve veću ulogu imaju i tzv. turistički forumi koje turisti formiraju radi razmene informacija od značaja za donošenje odluke o putovanjima.

Iako se u ovom slučaju može govoriti o ugrožavanju i savetodavne funkcije turističkih agencija, ipak je činjenica da obilje informacija koje su prisutne na internetu zapravo često otežava donošenje odluke o putovanju, a pogotovo iznalaženje "prave" usluge. Veliki broj turista konačni izbor obavlja nakon konsultacije u turističkoj agenciji, posebno kada se radi o skupljim i kompleksnijim turističkim proizvodima.

Turističke agencije imaju na tržištu i značajnu ulogu u domenu **propagandnih aktivnosti**. Pri tom treba imati u vidu već istaknuta obeležja turističkog tržišta

36 Appleyard, N., et al. (2013). *Tourism and Travel*. Pearson Edition, Harlow, str. 16

koje utiču da promotivne aktivnosti budu nerazdvojivi deo procesa plasmana turističkih usluga. U realizaciji ovog zadatka potrebno je napraviti razliku između:

- opšte turističke propagande i
- komercijalne propagande.

Danas se u većini turističkih zemalja državni ili paradržavni organi javljaju kao nosioci opšte turističke propagande, pri čemu same aktivnosti mogu biti organizovane na različitim nivoima. Turističke agencije se mogu javiti kao jedan od učesnika u ovom procesu sa značajnom ulogom u podsticanju ukupnih turističkih kretanja. Takođe turističke agencije mogu doprineti propagiranju turizma pojedinih zemalja, pri čemu su se, posebno u inicijalnim fazama u razvoju turizma, pojedine velike agencije i formalno javljale kao nosioci opšte turističke propagande u zemlji i inostranstvu. Takvu ulogu je do II svetskog rata imao Putnik, kao i druge državne agencije u bivšim socijalističkim zemljama Centralne i Istočne Evrope.

Komercijalna propagandna aktivnost turističkih agencija najvećim delom se zasniva na distribuciji propagandnih materijala (sopstvenih ili poslovnih partnera) potencijalnim potrošačima, mada može imati različite oblike i koristiti razne medije. Iako je primarni cilj ove propagande postizanje neposrednih ekonomskih efekata u poslovanju same agencije, stvarni efekti su daleko širi jer se zapravo utiče na plasman usluga svih nosilaca turističke ponude sa kojima sarađuje turistička agencija.

Pored toga, veliki turoperatori imaju uticaj na ukupna kretanja na turističkim tržištima emitivnih zemalja, ulažući velika sredstva u ukupne promotivne aktivnosti i utičući na usmeravanje turističkih tokova i razvoj turizma na pojedinim destinacijama. Neki evropski organizatori putovanja su više doprineli povećanju inostranog turističkog prometa u pojedinim zemljama nego zvanični nosioci opšte propagandno-informativne delatnosti prema inostranstvu.

Prethodna analiza ukazuje da turističke agencije imaju značajnu ulogu u odvijanju turističkog prometa i da se mogu izdvojiti četiri osnovne funkcije koje obavljaju na turističkom tržištu, a to su:

- posrednička,
- organizatorska,
- informativno-savetodavna i
- propagandna.

Imajući u vidu ispoljene karakteristike u dosadašnjem razvoju turističkih agencija sa aspekta pretežne zastupljenosti pojedinih aktivnosti, može se izvršiti njihovo grupisanje na:[37]

- **tradicionalne ili klasične** u koje spadaju posrednička funkcija i informativno-savetodavna i
- **savremene** aktivnosti u koje se ubrajaju funkcija organizovanja putovanja i promotivna funkcija.

37 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 119-120.

1.7. PODELA I VRSTE TURISTIČKIH AGENCIJA

Savremeno turističko tržište karakteriše postojanje i delovanje velikog broja turističkih agencija. Specifičnosti pojedinih tržišta i različiti uslovi poslovanja uticali su na proces diferenciranja između turističkih agencija u zavisnosti od sadržaja poslova kojim se bave, načina na koji su organizovane, veličine i ukupnog tržišnog uticaja i niza drugih obeležja. Sve to ukazuje na postojanje različitih kriterijuma prema kojima se može izvršiti podela turističkih agencija što bi na izvestan način predstavljalo i doprinos sistematičnijoj analizi agencijskog poslovanja.

I - Na savremenom turističkom tržištu posebno je značajna podela agencija prema **predmetu poslovanja** na:

- grosističke,
- detaljističke i
- grosističko-detaljističke agencije.

Grosističke turističke agencije su turoperatori ili organizatori putovanja koji se bave produkcijom turističkih aranžmana i njihovim plasmanom. Sam naziv grosističke turističke agencije potiče iz robnog prometa – grosisti su trgovci na veliko. Na engleskom govornom području se dosta često sreće i naziv *wholesaler*, posebno u SAD. Proces formiranja turističkih aranžmana zasniva se na istraživanju tržišta, a obuhvata izradu programa putovanja, zakup potrebnih kapaciteta (prevoznih, smeštajnih) i ugovaranje ostalih usluga predviđenih programom.

U procesu kreiranja turističkih aranžmana turoperatori ostvaruju poslovnu saradnju sa velikim brojem privrednih subjekata koji pružaju turističke usluge. Pri tom, turoperatori istupaju kao kupci na veliko, dobijajući i znatno povoljnije cene od svojih dobavljača u odnosu na cene po kojima se usluge nude individualnim turistima.

Po pravilu, organizator putovanja svoje aranžmane ne prodaje direktno, već ovaj posao poverava turističkim agencijama ili drugim posrednicima. Prodajnu funkciju zapravo obavljaju **detaljističke agencije** koje ostvaruju direktan kontakt sa potrošačima, a za ostvareno posredovanje u prodaji turističkih aranžmana naplaćuju od turoperatora proviziju. Naziv detaljističke turističke agencije potiče od engleske reči *retail saler* ili *retail office* i označava privredne subjekte koji obavljaju maloprodajnu funkciju u agencijskom poslovanju. Ova grupa agencija zadržala je ulogu klasičnih posrednika u turističkom poslovanju, a često se radi o malim agencijama, familijarnog tipa. Na razvijenim emitivnim tržištima formirana je vrlo široka mreža detaljističkih agencija, slično maloprodajnoj mreži u robnom prometu. To ima prednosti u obezbeđenju direktnog kontakta sa potencijalnim potrošačima i nudi organizatorima putovanja mogućnost široke pokrivenosti tržišta i efikasan kanal prodaje. Detaljističke agencije se bave i drugim

posredničkim poslovima, prodaju sve vrste voznih karata, rezervišu smeštaj i druge turističke usluge za individualne turiste, a mogu se baviti i organizovanjem putovanja na zahtev klijenata.

Dosta je čest slučaj da organizatori putovanja razvijaju sopstvenu maloprodajnu mrežu, pa se stoga na tržištu javlja i tzv. mešoviti tip: grosističko-detaljističke agencije. Prodaja turističkih aranžmana obavlja se u tom slučaju u sopstvenim poslovnicama, ali je uobičajeno da se koriste i drugi posrednici. Najpoznatije agencije ovog tipa u svetu su *Thomas Cook* i *American Express*, a na našem tržištu većina turoperatora formira i sopstvena prodajna mesta.

Sličnu podelu nalazimo i u Zakonu o turizmu Srbije. U članu 47. ovog Zakona, prema vrsti poslova koje obavljaju, agencije mogu biti:[38]

- - turističke agencije organizatori turističkih putovanja i
- - turističke agencije posrednici u prodaji turističkih putovanja.

II - Prema **karakteru poslova** koje obavljaju na tržištu, može se izvršiti podela na:

- turističke agencije pretežno **emitivnog (inicijativnog)** karaktera
- turističke agencija pretežno **receptivnog** karaktera i
- turističke agencije **kombinovanog**, mešovitog karaktera (emitivno-receptivnog).

Karakter poslova kojim će se baviti turistička agencija prvenstveno zavisi od osnovnih obeležja tržišta na kome obavlja aktivnosti. Polazeći od raspoloživih resursa za razvoj turizma, pojedina područja, pa i nacionalna tržišta u celini, mogu se svrstati u pretežno emitivna (inicijativna) ili receptivna. Bitno obeležje receptivnih područja je raspolaganje turističkim resursima i izgrađenim kapacitetima koji omogućavaju boravak turista i pružanje niza drugih potrebnih usluga. Na ovim područjima i agencije će se pretežno baviti receptivnim poslovima. Emitivna područja odlikuju se visokim stepenom koncentracije turističke tražnje, odnosno velikim brojem stanovnika sa raspoloživim novčanim sredstvima za turistička putovanja. To određuje i pretežnu zastupljenost emitivnih poslova kod agencija formiranih na takvim područjima.

Emitivnim poslovima turističke agencije mogu se smatrati poslovi kojima agencija organizovano inicira i omogućuje putovanje i boravak individualnih turista i grupa na inostranom i domaćem tržištu.[39] Najvažniji deo ovih poslova odnosi se na formiranje turističkog aranžmana, odnosno kreiranje sopstvenog proizvoda na osnovu kombinacije prevoznih, smeštajnih i drugih usluga koji se kao jedinstvena celina nude na tržištu po jednoj paušalnoj ceni. Pored organizovanja turističkih putovanja, u emitivne spadaju i drugi poslovi koji omogućavaju

38 Član 47. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

39 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 101.

usmeravanje turista ka receptivnim područjima, a usluge se pružaju pre svega domaćem stanovništvu. Prema tome, u ovu grupu spadaju organizatori putovanja i agencije koje se javljaju kao klasični posrednici.

Receptivne agencije deluju u turističkim mestima i u svom poslovanju se usmeravaju na pružanje usluga turistima (domaćim i inostranim) koji borave na njihovom području. Po svom sadržaju receptivni poslovi odnose se prvenstveno na prihvat turista. Karakter poslovanja na turističkom tržištu upućuje emitivne i receptivne agencije na međusobnu saradnju, pri čemu agencije receptivnog karaktera preuzimaju poslove oko izvršenja turističkog aranžmana na destinaciji. U tipične receptivne poslove spada organizovanje transfera i izleta. Agencije ovog tipa nazivaju se i *Travel Service*.

U savremenim uslovima se na tržištu najčešće sreću agencije **kombinovanog** tipa koje se bave i receptivnim i emitivnim poslovima. Takvo obeležje ima poslovanje većine srednjih i velikih agencija sa područja Mediterana. Ove turističke agencije su prvo razvijale receptivno poslovanje, a sa privrednim razvojem i porastom standarda domaćeg stanovništva, koji su redovna posledica razvoja turizma na određenom području, počinju da se bave i emitivnim poslovima. Takva razvojna tendencija bila je prisutna kod većine poznatih turističkih agencija formiranih na prostoru prethodne Jugoslavije (Atlas, Dubrovnik, Kompas, Ljubljana, Dalmacijaturist, Split, Kvarnerexpress, Opatija, Montenegroexpres, Budva). Za neke agencije kombinovanog tipa je karakterističan drugačiji razvojni proces – nastale su u velikim gradovima kao turoperatori, a zatim su razvijale svoju mrežu poslovnica na turističkim destinacijama usmeravajući se ka servisiranju boravka turista. Takvo obeležje u razvoju imao je najveći jugoslovenski turoperator *Yugotours* koji je formirao mrežu poslovnica receptivnog tipa u velikom broju turističkih mesta prethodne Jugoslavije.

Isključiva usmerenost na emitivne ili receptivne poslove odlika je malih turističkih agencija i to u zavisnosti od karakteristika područja na kome su formirane. U velikim gradskim aglomeracijama, industrijskim i poslovnim centrima, takve će se agencije baviti emitivnim poslovima, dok će se u izrazito turističkim mestima baviti receptivnim poslovima.

III - Prema **organizacionom obliku** u kome se javljaju na tržištu može se izvršiti podela na:

- turističke agencije bez mreže poslovnica i na
- turističke agencije sa mrežom poslovnica.

Na turističkom tržištu veliki broj agencija ima samo jedno prodajno mesto – poslovnicu u kojoj se obavlja najveći deo aktivnosti prvenstveno u domenu prodaje. Radi se o malim privrednim subjektima, sa ograničenim obimom poslovanja. Tržišno su usmerene ka zadovoljavanju potreba lokalnog stanovništva i to kao posrednici u obezbeđenju različitih usluga iz oblasti putovanja i turizma. Ako su

osnovane u turističkim mestima, ciljni segment su im i turisti koji borave na destinaciji i mogu pored posredničkih usluga, biti poslovno orijentisane i na organizovanje izleta, razgledanja turističkih mesta i druge prateće usluge.

U savremenim uslovima dolazi do formiranja novih oblika u organizovanju agencijske delatnosti kao što su turistički savetnika (*Travel Consultant),* internet-agencije, čija su bitna obeležja odsustvo rada u „klasičnim" poslovnicama.

Turistički savetnik *(Travel Consultant)* predstavlja vrstu turističke agencije u kojoj se kontakt sa klijentom ostvaruje po pravilu na njegovom radnom mestu ili u kući. Obično se radi o agencijama sa manjim brojem zaposlenih. Turistički savetnik svojim klijentima pruža informacije o najnovijoj, najčešće ekskluzivnoj ponudi, dajući i odgovarajuće savete i organizujući putovanja na njihov zahtev. Usluge turističkih savetnika namenjene su potrošačima sa najvećim platežnim mogućnostima.

Internet-agencije (*online* agencije) predstavljaju savremeni tip agencija koji se javio sa primenom informacione tehnologije u agencijskom poslovanju. Poslovanje se u ovom slučaju obavlja bez klasičnog prodajnog prostora, a najvažnije obeležje je korišćenje interneta i to kako u procesu privlačenja klijentele, tako i u obezbeđenju usluga, a klasična sredstva komuniciranja (telefon, telefax i drugi oblici tradicionalnog komuniciranja) zastupljeni su mnogo manje u odnosu na tradicionalne agencije.[40]

Turističke agencije sa mrežom poslovnica imaju razvijeno poslovanje, prvenstveno u sferi prodaje na širem tržištu. Radi se o većim privrednim subjektima, prema broju zaposlenih, materijalnim i finansijskim sredstvima i mogućem tržišnom uticaju. Ipak pri formiranju mreže poslovnica i za velike turističke agencije je karakteristično da ne prelaze granice nacionalnih tržišta, odnosno da se usmeravaju ka domaćem stanovništvu kao izvorima tražnje kada se radi o agencijama pretežno emitivnog karaktera. Izuzetak predstavljaju najveći organizatori putovanja koji su internacionalno orijentisani u različitim domenima svojih aktivnosti uključujući i formiranje mreže poslovnica van nacionalnih tržišta. Velike turističke kompanije sa dugom tradicijom u poslovanju *(Thomas Cook i American Express)* su svoju ekspanziju zasnivale na širenju mreže poslovnica ne samo na domaćem tržištu, već i na područjima drugih zemalja.

U ovu grupu turističkih agencija mogu se ubrojati:[41]

- detaljističke agencije (*retailer*-i) sa mrežom poslovnica, sa prodajom kao najvažnijim obeležjem poslovne orijentacije;
- tzv. kombinovani tip turoperatora sa mrežom poslovnica ili
- receptivne turističke agencije sa mrežom poslovnica (*Travel Service*) koje

40 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 71.

41 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 104

servisiraju turiste koji borave na određenim turističkim područjima pružajući usluge transfera, organizovanja izleta, razgledanja mesta i slične, a rasprostranjene su u mediteranskim zemljama.

Tendencija rasta mreže poslovnica bila je karakteristična za razvijene zemlje Evrope i SAD sve do poslednje dekade 20. veka. Početkom 90. godina u zemljama Evropske Unije bilo je ukupno 35.000 prodajnih mesta organizatora putovanja i turističkih agencija. Imajući u vidu broj stanovnika u ovim zemljama, može se reći da je na oko 10.000 stanovnika dolazilo jedno prodajno mesto.[42] Pojava interneta i on-line trgovine donosi snažne promene na turističkom tržištu, prvenstveno zahvaljujući opadanju značaja tradicionalnih posredničkih poslova turističkih agencija.

IV - Prema **stepenu samostalnosti** u poslovanju na turističkom tržištu, može se ukazati na razliku između nezavisnih i agencija koje su deo većih poslovnih sistema, pri čemu su uspostavljene veze između subjekata različitog karaktera.

Nezavisne turističke agencije su po pravilu male agencije i poslovno su usmerene na servisiranje klijenata u poslovnicama koje se nalaze na prometnim mestima. Procenjuje se da nešto manje od 40% od ukupnog broja agencija predstavljaju agencije takvog tipa.[43]

Drugu grupu predstavljaju agencije koje su na različite načine **udružene u veće poslovne sisteme**, pri čemu se u zavisnosti od karaktera uspostavljenih odnosa može praviti razlika između agencija koje su:[44]

- deo lanaca agencija, najčešće u potpunosti u vlasništvu velikih kompanija, u sastavu takvih maloprodajnih kompanija nalaze se desetine, pa i stotine agencija u pojedinim regionima, a nekada takve mreže prelaze nacionalne granice i dobijaju globalna obeležja;
- deo lanca, ali uspostavljeni odnosi nemaju vlasnički karakter, već se ovaj tip agencije javlja u ulozi primalaca franšize, što ukazuje da ne postoji potpuna samostalnost u istupanju na tržištu, već se javljaju određena ograničenja u zavisnosti od odredaba ugovora o franšizingu;
- udružene u konzorcijume, koji predstavljaju fleksibilniji oblik međusobnog povezivanja nezavisnih agencija da bi se postigli određeni ekonomski ciljevi.

Turističke agencije i organizatori putovanja mogu biti deo većih turističkih poslovnih sistema, ali i sistema koji posluju van turističkog tržišta. Posebno je period dinamičnog razvoja turoperatorskog poslovanja 50. i 60. godina dvadesetog veka

42 WTO (1992). *Seminar on the Tourism Sector and Construction of the European Community, Bruges (Belgium), 5–6 May 1992.* World Tourism Organization, Madrid, Spain

43 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 71.

44 Isto, str. 71.

bio obeležen poslovnim usmeravanjem privrednih subjekata iz drugih delatnosti (saobraćaja, trgovine, bankarstva), a tendencija ka procesima vertikalne integracije izrazita je i na savremenom turističkom tržištu.

V - Vlasništvo nad poslovnim sredstvima takođe može biti kriterijum za podelu na turističke agencije sa sredstvima u **privatnom i u državnom vlasništvu**. Državne agencije su danas malo zastupljene, a bile su karakteristične za tržišta istočno-evropskih zemalja do 90. godina. Privatne agencije mogu biti u inokosnom vlasništvu, što je po pravilu slučaj kada se radi o manjim agencijama, dok se veće turističke agencije i organizatori putovanja često osnivaju kao akcionarska društva.

Za turističke agencije u socijalističkim istočno-evropskim zemljama je bilo karakteristično da su delovale kao velike nacionalne agencije koje su na izvestan način imale i monopolski položaj. U sastavu ovih agencija nalazili su se i prevozni i smeštajni kapaciteti, a obavljale su i poslove iz domena opšte turističke propagande prema inostranstvu. Tokom 90. godina u okviru procesa tranzicije došlo je do transformacije i ovih turističkih agencija, paralelno sa dinamičnim procesom formiranja brojnih privatnih agencija.

U našoj zemlji je takođe proces formiranja privatnih agencija bio veoma dinamičan, pa se može reći da danas gotovo u celini dominiraju agencije u privatnom vlasništvu.

VI - Tržišna usmerenost kao kriterijum za podelu može se posmatrati sa stanovišta veličine tržišta, i po tom osnovu razlikujemo **lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne** turističke agencije.

Poslovanje lokalnih i regionalnih turističkih agencija tržišno je usmereno na područje jedne regije ili grada i po pravilu se radi o manjim privrednim subjektima. U zavisnosti od karakteristika tržišta, u poslovnoj orijentaciji mogu dominirati receptivni poslovi, a mogu biti zastupljeni i klasični agencijski posrednički poslovi.[45]

Obeležje nacionalnih turističkih agencija je poslovanje u granicama jedne zemlje, dok međunarodne turističke agencije u poslovanju prelaze granice nacionalnog tržišta. Orijentacija na međunarodno poslovanje karakteristika je većih privrednih subjekata koji raspolažu i finansijskim resursima i stručno osposobljenim kadrovima. Danas u svetu, posebno u domenu turoperatorskog poslovanja, dolazi do pojave pravih multinacionalnih kompanija sa globalizacijom kao bitnim obeležjem poslovne orijentacije (za ove kompanije se koristi naziv *mega-turoperatori*).

45 Za male agencije na tržištu SAD koristi se naziv *Mom and Pop Shops*, što ukazuje da se radi o malim privrednim subjektima porodičnog tipa. (Cook, A. R., Jahe, L. J., & Marqua, J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed*., Prentice Hall, New Jersey, str. 419.)

Takođe se agencije mogu usmeravati i na pojedine delove tržišta, odnosno ka pojedinim segmentima potrošača i tada se javljaju kao **specijalizovane agencije**, kao što su to npr. agencije specijalizovane za krstarenja, agencije usmerene ka poslovnim putnicima. Prema ovom kriterijumu uobičajena je podela na agencije usmerene ka turističkim ili ka poslovnim putovanjima (*leisure* ili *business travel agencies*).[46]

Pitanja za vežbu:

1. Zašto se *Thomas Cook* smatra utemeljivačem agencijskog poslovanja?
2. Objasniti uticaj specifičnosti u funkcionisanju turističkog tržišta na ulogu agencija.
3. Objasnite mesto i ulogu turističkih agencija u heterogenoj strukturi turizma.
4. Objasnite razliku između posredničke i organizatorske funkcije turističkih agencija.
5. Do kakvih je promena došlo u informativno-savetodavnoj funkciji turističkih agencija pod uticajem interneta?
6. Navedite primere emitivnih i receptivnih turističkih agencija u našoj zemlji.
7. Objasnite razliku između grosističkih i detaljističkih agencija.
8. Navedite i objasnite primer grosističko-detaljističke agencije u našoj zemlji.
9. Navedite primer turističke agencije sa mrežom poslovnica u našoj zemlji.
10. U čemu je specifičnost poslovanja internet agencija?

46 Cook, A. R., Jahe, L. J., & Marqua, J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed.*, Prentice Hall, New Jersey, str. 419.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II POGLAVLJE

ISPUNJENOST USLOVA I POTREBNI RESURSI ZA OSNIVANJE I RAD TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Ciljevi II poglavlja su da se objasne:

1. Specifičnosti delatnosti turističkih agencija i organizatora putovanja;
2. Uslovi koje je potrebno ispuniti za osnivanje i rad turističkih agencija i organizatora putovanja;
3. Kadrovi koji su potrebni za obavljanje poslova u turističkim agencijama;
4. Poslovna sredstva koja su potrebna za rad turističkih agencija;
5. Različiti vidovi turističko-informativne dokumentacije koja se koristi za obavljanje poslova u turističkim agencijama;
6. Specifični poslovni instrumenti u agencijskom poslovanju, a posebno način korišćenja vaučera.

2.1. SADRŽAJ DELATNOSTI TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Od svog nastanka, turističke agencije su obavljale različite vrste poslova prvenstveno sa ciljem da olakšaju putovanja, uz značajnu promenu u sadržaju delatnosti u periodu dužem od 150 godina. Promene u raspoloživim resursima na strani turističke ponude, a posebno razvoj saobraćaja, uz promene u domenu turističke tražnje, uticali su i na razvoj delatnosti turističkih agencija. To je za posledicu imalo veliku raznovrsnost poslova kojima se bave turističke agencije u zavisnosti od konkretnih tržišnih uslova. Poslednjih godina značajne promene odnosile su se ne samo na vrstu poslova koju obavljaju agencije, već i na način pružanja usluga, uz sve veći značaj elektronskog poslovanja.

Brojnost i raznovrsnost poslova kojim se bave turističke agencije i organizatori putovanja, nametali su potrebu za izvesnom sistematizacijom, tako da se može izvršiti podela na četiri osnovne grupe poslova, a to su[47]:

1. usluge iz domena produkcije i plasmana turističkih aranžmana,
2. usluge vezane za hotelijerstvo i restoraterstvo,
3. usluge vezane za prevoz putnika i turista i
4. ostale usluge.

Paket aranžman ili paušalno putovanje predstavlja osnovni proizvod turoperatora i u njegovoj delatnosti dominiraju poslovne operacije na pripremi i plasmanu aranžmana. Za paket aranžmane vezan je najveći deo poslovnih aktivnosti ostalih turističkih agencija koje se prvenstveno javljaju u svojstvu maloprodavca (*retailer*-a). Turističke agencije koje se bave klasičnim posredničkim poslovima, mogu se javiti i u ulozi kreatora turističkog aranžmana, ali se u ovom slučaju radi o kreiranju putovanja za poznatog kupca, pojedinca ili grupu turista. Zapravo, u ovom slučaju agencija u proces kreiranja turističkog aranžmana ulazi na zahtev kupca. Turističke agencije obavljaju i deo poslova u fazi izvršenja samih aranžmana i to prvenstveno na turističkoj destinaciji. Radi se o receptivnim poslovima na prihvatu turista, transferima, organizovanju izleta i sličnim poslovima. Pored toga, od strane agencije se obezbeđuju i tzv. prateće usluge tokom izvršenja aranžmana – usluge pratilaca, turističkih vodiča ili predstavnika na turističkoj destinaciji.

U posredničke poslove turističke agencije vezane za **hotelijerstvo i restoraterstvo** spada rezervacija smeštaja i ishrane koju agencija vrši za domaće i inostrane turiste.

U **oblasti prevoza** turističke agencije kao posrednici vrše rezervaciju i prodaju karata za sve vrste prevoza. Pored toga, agencija može posredovati u iznajmljivanju različitih prevoznih sredstava (putničkih vozila, plovila) između zainteresovanih korisnika i saobraćajnih preduzeća.

U **ostale usluge** iz oblasti turističkog prometa koje obavljaju turističke agencije mogu se ubrojati:[48]

- posredovanje kod obezbeđenja putnih dokumenata (pasoši, vize), kao i različitih dozvola koje mogu biti potrebne radi boravka na određenom području ili bavljenja pojedinim aktivnostima (npr. dozvole za lov ili ribolov);
- posredovanje u prodaji karata za kulturne, zabavne, sportske i slične manifestacije;
- prodaja robe koja je prvenstveno namenjena turistima, kao što su suveniri, razglednice, različite turističke publikacije, sportski rekviziti i druga roba;

47 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 47.
48 Isto, str. 46

- posredovanje u obezbeđenju usluga osiguranja putnika i prtljaga tokom putovanja;
- pružanje finansijskih usluga koje su vezane za turistička putovanja, kao što su menjački poslovi, izdavanje i honorisanje putničkih čekova i drugi poslovi iz oblasti platnog prometa;
- posredovanje u organizovanju različitih vrsta događaja, kao što su poslovni događaji (kongresi, sajmovi i druge vrste skupova), sportske i zabavne manifestacije;
- organizovanje različitih aktivnosti na destinaciji, kao što su škole skijanja, jedrenja, ronjenja, kao i službi za iznajmljivanje opreme za sport ili bavljenje drugim aktivnostima.

Na osnovu navedene analize može se ukazati i na suštinsku razliku u sadržaju delatnosti između organizatora putovanja i turističkih agencija posrednika. Osnovno obeležje delatnosti turoperatora predstavlja produkcija i plasman paket aranžmana, dok se turističke agencije, usmeravaju i na pružanje drugih usluga vezanih za turistička i ostala putovanja.

Razvoj turističkog tržišta i promene u turističkoj tražnji uticali su na sve kompleksniju ulogu turističkih agencija uz tendenciju ka promenama i u sadržaju delatnosti. Za najveće organizatore putovanja karakteristični su procesi vertikalne integracije sa privrednim subjektima iz oblasti hotelske, saobraćajne i drugih delatnosti. Pored toga, od 80. godina 20. veka sve se više ispoljava tendencija ka specijalizaciji, kako kod turoperatora, tako i kod turističkih agencija.

2.2. ISPUNJENOST USLOVA ZA RAD TURISTIČKIH AGENCIJA

Za osnivanje i rad turističkih agencija potrebno je obezbediti poslovni prostor, opremu, neophodna finansijska sredstva i odgovarajuće kadrove. Dugoročno utvrđeni razvojni ciljevi i planirani poslovi kojima će se agencija baviti opredeliće obim i kvalitet potrebnih resursa. Međutim, bez obzira na konkretna opredeljenja, osnovne ekonomske resurse poslovanja turističkih agencija možemo svrstati u dve osnovne grupe:

- zaposlene u turističkim agencijama, odnosno ljudske resurse i
- poslovna sredstva.

U velikom broju zemalja su uslovi za osnivanje i rad turističkih agencija propisani određenom zakonskom regulativom.

Normativna aktivnost države u regulisanju delatnosti turističkih agencija prisutna je danas u velikom broju zemalja. To je, s jedne strane, rezultat pojave brojnih turističkih agencija i rastuće kompleksnosti u njihovom poslovanju, kako u pogledu obima pruženih usluga, tako i u pogledu složenosti odnosa koje uspostavljaju sa poslovnim partnerima. S druge strane, turistička agencija prodaje specifičan proizvod i činjenica je da klijent odluku o kupovini donosi unapred bez mogućnosti da upozna kvalitativna svojstva samog proizvoda.

Sve to je ukazivalo na potrebu da se putem zakonske regulative obezbedi:

- zaštita turista, odnosno klijenata turističke agencije;
- zaštita poslovnih partnera jer sama priroda agencijskog poslovanja uslovljava uspostavljanje veza sa brojnim privrednim i neprivrednim subjektima, često na međunarodnom nivou;
- u zemljama sa značajnim udelom turizma u razvoju nacionalne ekonomije, država je imala interes i za uspostavljanjem određenog vida kontrole nad radom receptivnih turističkih agencija radi postizanja većih ekonomskih efekata od turizma.[49]

Preciznije regulisanje pravnog statusa turističkih agencija u okviru nacionalnih zakonodavstava vezano je za 60-te godine 20. veka. Naime, nakon Konferencije Ujedinjenih nacija za turizam i putovanja, održane 1963. godine u Rimu, promene u zakonskoj regulativi išle su u pravcu priznavanja pravnog statusa putničkim agencijama u skladu sa preporukama usvojenim od strane učesnika Konferencije. Do II svetskog rata pravni status privrednih subjekata koji su se bavili agencijskim poslovanjem nije bio posebno regulisan, već je bio definisan u skladu sa propisima koji su se odnosili na trgovačka preduzeća. Razvoj turizma tokom 50. i 60. godina i suštinske promene uloge turističke agencije koja od klasičnog posrednika postaje organizator putovanja i na tržištu nudi i sopstveni proizvod, uslovili su promene u okviru nacionalnih zakonodavstava, ali je često bilo neophodno regulisanje odnosa na međunarodnom nivou što se rešavalo donošenjem međunarodnih konvencija, a u novije vreme i zakonskim rešenjima koja se primenjuju u većem broju zemalja (kao što je to slučaj na području Evropske Unije).

Propisi u okviru pojedinih zemalja po pravilu regulišu i uslove za obavljanje delatnosti turističkih agencija. Za zemlje u okviru Evropske Unije karakteristično je donošenje jedinstvenih propisa koji se primenjuju od 31. decembra 1992. godine. Donošenje propisa je imalo za cilj da se putem preciznog definisanja obaveza organizatora putovanja i turističkih agencija obezbedi visok stepen zaštite potrošača u okviru zemalja Evropske Unije.

U zakonodavstvima velikog broja zemalja osnivanje turističkih agencija i dobijanje dozvola za rad uslovljeno je ispunjavanjem određenih zahteva koji se odnose na:

49 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 98.

- **stručnu osposobljenost** zaposlenih, a posebno odgovornog lica u agenciji koji mora imati određeni **nivo obrazovanja**, ali i **profesionalno iskustvo** u obavljanju ovih poslova
- **moralnu podobnost** za osnivače turističke agencije i za zaposlene (Prema Zakonu o turizmu u Srbiji kao osnivač organizatora putovanja se ne može javiti lice kome je izrečena zaštitna mera obavljanja ove delatnosti, kao što to npr. može biti u slučaju težih posledica po zdravlje putnika do kojih je došlo zbog propusta organizatora putovanja);
- **solventnost** agencije, odnosno njenu sposobnost da izvršava svoje obaveze u odnosu na klijente ili dobavljače pojedinih usluga, odnosno da nadoknadi štetu koju izazove svojim poslovanjem. U većini zemalja propisan je minimum sredstava koji se izdvaja za ove namene, pri čemu se sami iznosi razlikuju i u zavisnosti od izvršene klasifikacije agencije. U većini slučajeva radi se o uplati sredstava na poseban račun u vidu garancije ili kaucije (na tržištu Velike Britanije, već 1967. godine dolazi do uvođenja određenog oblika garancije na inicijativu vodećih turoperatora, dok je odgovarajući zakonski akt donet 1975. godine.).
- ispunjavanje određenih **materijalnih uslova** kao što je odgovarajući poslovni prostor i oprema o čemu će biti reči u narednom poglavlju.

Obavljanje delatnosti turističkih agencija u Srbiji je regulisano Zakonom o turizmu, kao i odgovarajućim podzakonskim aktima. Zakonom se precizno definišu poslovi turističkih agencija, kao što su: organizovanje i realizovanje turističkih putovanja u zemlji i inostranstvu; ponuda, prodaja i posredovanje u prodaji turističkih putovanja; organizovanje prihvata putnika; organizovanje izleta, turističkih razgledanja, zabavnih programa, kao i posredovanje u organizovanju različitih skupova, sajamskih, sportskih, kulturnih i drugih manifestacija; pružanje usluga turističkih vodiča, turističkih pratilaca i turističkih animatora; rezervacija i prodaja putnih karata i pribavljanje putnih isprava; posredovanje u iznajmljivanju prevoznih sredstava; prodaja turističkih, ugostiteljskih i drugih usluga vezanih za putovanje i boravak putnika; poslovi u vezi izdavanja soba i drugih kapaciteta za smeštaj turista u vlasništvu fizičkih lica; posredovanje u prodaji specifičnih turističkih usluga; rezervacija i prodaja karata za različite manifestacije, posredovanje u osiguranju putnika i prtljaga, prodaja turističkih publikacija i obavljanje drugih poslova uobičajenih u turističkom prometu.[50]

Prema poslovima kojima se bave izvršena je podela na dve vrste agencija – organizatore turističkih putovanja i posrednike koji su orijentisani na ponudu i prodaju organizovanih putovanja. Odredbama ovog Zakona predviđeni su materijalni i kadrovski uslovi koje je potrebno ispuniti za osnivanje turističkih agencija

50 Član 43. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

u Srbiji. Naime, pored posebno opremljenog poslovnog prostora, zakonodavac određuje i minimalnu kadrovsku osposobljenost prvenstveno za rukovodioce u turističkim agencijama. Pod tim se podrazumeva poznavanje stranog jezika i najmanje srednja stručna sprema (turističkog, ekonomskog ili sličnog društvenog usmerenja) i godinu dana radnog iskustva za rukovodioce u turističkim agencijama posrednicima. Kada se radi o organizatorima turističkih putovanja, za rukovodioce je predviđena najmanje viša stručna sprema i trogodišnje radno iskustvo.

Poslovima organizovanja turističkih putovanja mogu se baviti samo privredni subjekti koji ispunjavaju uslove u skladu sa Zakonom i imaju posebnu licencu. Uslov za dobijanje licence je i posedovanje garancije putovanja za slučaj insolventnosti i radi nadoknade štete putniku u slučaju neispunjenja obaveza iz programa putovanja. Izdavanje licence je u nadležnosti Registratora turizma, a licenca se izdaje sa rokom važenja od 3 godine.

Da bi mogla da pruža pojedine vrste usluga turistička agencija mora da ispuni određene uslove i obezbedi tzv. radne ili poslovne dozvole za obavljanje pojedinih poslovnih operacija. U svetu je u poslovanju turističkih agencija najrasprostranjenija licenca IATA-e (*International Air Transport Association)* koja daje pravo na prodaju karata u međunarodnom vazdušnom saobraćaju. Uslov za dobijanje ove licence je raspolaganje određenim materijalnim sredstvima i profesionalno osposobljenim kadrovima.

U okviru pojedinih tržišta veliki značaj imaju i profesionalna udruženja koja u interesu svojih članova – turističkih agencija, utvrđuju određene kodekse ponašanja. Svojom ukupnom aktivnošću posebno se izdvaja ABTA (*Association of British Travel Agents*) koja je još od 1965. godine imala posebno značajnu ulogu u domenu zaštite potrošača, ali i interesa svojih članica. Članstvo u ABTA-i za organizatore putovanja i turističke agencije-maloprodavce predstavljalo je znak određenih garancija u kvalitetu ponuđenih programa putovanja i zaštite potrošača, ali je istovremeno nametalo i određena pravila ponašanja.

U našoj zemlji se u okviru Nacionalne asocijacije turističkih agencija – YUTA-e usaglašavaju stavovi između turističkih agencija, njenih članova i utvrđuju pravila ponašanja koja imaju za cilj zaštitu potrošača i samih agencija.

2.3. SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA

Osnovna obeležja poslova koji se obavljaju u turističkim agencijama i turoperatorima određena su karakteristikama turističkog tržišta. Iako su prisutne značajne razlike između posredničkih poslova u turističkim agencijama u odnosu na aktivnosti organizatora putovanja, mogu se uočiti i neke zajedničke odrednice.

Bitno obeležje ovih aktivnosti je njihov uslužni karakter što potencira **ulogu živog ljudskog rada**. Za aktivnosti na pružanju usluga karakteristična je istovremenost procesa stvaranja i korišćenja samih usluga, odnosno neophodnost prisustva potrošača u toku pružanja usluga. Za uslužne delatnosti je karakteristično uspostavljanje interpersonalnog kontakta kao sastavnog dela procesa pružanja usluga iz čega proističe i presudan uticaj ljudskog faktora na postizanje satisfakcije potrošača. Takvu ulogu imaju i zaposleni i turističkim agencijama i organizatorima putovanja.

Poslovanje turističkih agencija na savremenom turističkom tržištu karakteriše složenost i brojnost poslova koje obavljaju što utiče i na relativnu složenost procesa formiranja kadrovske strukture. To se prvenstveno odnosi na zahtev za relativno višim nivoom opšteg obrazovanja svih zaposlenih. Poseban uticaj na kvalitet pruženih usluga imaju kadrovi koji stupaju u direktan kontakt sa potrošačima obavljajući aktivnosti u prodaji i izvršenju turističkih aranžmana. Iako se među ovim privrednim subjektima na tržištu javljaju vidljive razlike, za srednje i velike turističke agencije je karakteristično da se zaposleni mogu svrstati u:

- kadrove koji kreiraju turističke aranžmane,
- kadrove koji rade na poslovima informisanja i prodaje,
- specijalizovane kadrove, prvenstveno vezane za izvršenje turističkih aranžmana i
- ostale (finansije i računovodstvo, pravna služba i sl.).

Pitanje kadrovske strukture tesno je povezano i sa formiranjem određene organizacione strukture turističkih agencije, pri čemu je važno naglasiti da se izbor i raspored kadrova vrši u zavisnosti od stepena stručne i profesionalne osposobljenosti, kao i sposobnosti svakog zaposlenog.

2.3.1. Kadrovi na poslovima kreiranja turističkih aranžmana

Kreiranje turističkih aranžmana posebno je složen i odgovoran posao kod organizatora putovanja i zahteva visok nivo obrazovanja, kao i specijalizovana znanja iz različitih područja. Za stvaranje specifičnog „proizvoda" – turističkog aranžmana potrebna su znanja koja se odnose na turističke destinacije, sa aspekta prirodnih, kulturno-istorijskih i drugih atraktivnost, raspoloživih receptivnih faktora u domenu smeštaja, ishrane, rekreativnih i drugih sadržaja, razvijenosti saobraćajne infrastrukture i pojedinih vidova saobraćaja i druga. Pored opštih znanja koja će omogućiti uspostavljanje poslovne saradnje sa različitim privrednim subjektima, potrebno je da kreativni kadrovi raspolažu i specijalizovanim znanjima o konkretnim turističkim destinacijama iz domena kulturno-istorijskog nasleđa, arhitekture, etnologije, arheologije i drugih oblasti. Neophodno je takođe da

stalno prate promene u turističkoj ponudi na destinaciji (izgradnja novih smeštajnih kapaciteta, renoviranje postojećih), a posebno uvođenje novih sadržaja namenjenih zabavi i rekreaciji turista.

U novije vreme su promene u zahtevima savremenih turista uticale i na pojavu specifičnih turističkih aranžmana (*special interest tours*), što je zahtevalo usko specijalizovana znanja. Kreiranje aranžmana kao što su vinske ili gastronomske ture ili avanturistička putovanja na primer, zahtevaju i specijalizovana znanja o destinaciji i raspoloživim prirodnim i izgrađenim resursima. U većim turističkim agencijama često se kreatori aranžmana specijalizuju za pojedine regione (Mediteran, Karibi i Južna Amerika) ili za pojedine zemlje (Grčka, Egipat, Bugarska i sl.)

2.3.2. Kadrovi na poslovima informisanja i prodaje

Značaj koji poslovnice imaju u ukupnoj organizacionoj strukturi agencije, odnosno činjenica da se u njima ostvaruje neposredan kontakt sa potencijalnim potrošačima, ukazuje na značaj pravilnog izbora **kadrova za rad na informisanju potrošača i prodaji usluga**. Kod nas se ovi poslovi obično organizuju u okviru tzv. šalterske službe. Radom poslovnice najčešće rukovodi šef poslovnice. On obezbeđuje koordinaciju rada različitih službi i saradnju sa matičnom agencijom.

Kadrovi koji rade na informisanju i prodaji ostvaruju neposredan kontakt sa potencijalnim potrošačima i u najvećoj meri utiču na ostvarivanje željenih efekata. Oni uspostavljaju specifičan interpersonalni odnos sa klijentima i mogu bitno uticati na donošenje konačne odluke o kupovini od strane potencijalnih potrošača. Složenost odnosa proističe iz činjenice da je predmet razmene specifičan – nematerijalizovan i neopipljiv i da se prodaja vrši (unapred), što povećava stepen odgovornosti zaposlenih u poslovnicama kod pružanja informacija ili davanja saveta. Presudni uticaj pri opredeljenju često ima upravo poverenje koje potrošač ima u odnosu na profesionalne kvalitete zaposlenih i ugled koji ima određena turistička agencija.

Za kadrove koji rade na prodaji turističkih aranžmana ili drugih usluga iz ponude turističke agencije neophodno je da imaju i posebna znanja i veštine, a često i specijalne kurseve koji omogućavaju da obavljaju pojedine poslove. Tipičan primer su **prodavci karata u vazdušnom saobraćaju**. Činjenica da se radi o visoko specijalizovanom poslu uslovljava neophodnost za određenim nivoom kvalifikovanosti ovih kadrova. Stručnu osposobljenost kadrovi stiču kroz određene kurseve i seminare koje organizuju avio-kompanije, globalni distribucioni sistemi ili pojedine asocijacije. Uslov da turistička agencija može vršiti prodaju karata u međunarodnom avio-saobraćaju je da ima licencu IATA-e (*International Air Transport Association*) koju dobija kada ima stručni kadar koji je uspešno položio odgovarajuće kurseve. Osposobljenost za prodaju karata podrazumeva

pored znanja jezika i poznavanje svih pravila i procedura iz domena prodaje usluga u avio-saobraćaju. Vazdušni saobraćaj se odlikuje relativno složenim sistemom tarifa tako da je neophodan određeni nivo znanja koji će omogućiti korišćenje globalnih distribucionih sistema, kao što je *Amadeus*. Prema važećim kriterijumima za sticanje svojstva IATA agenta, turistička agencija mora imati najmanje dva službenika u stalnom radnom odnosu koji poseduju sertifikat o završenom kursu (kod nas najčešće za rad na sistemu *Amadeus* i *Galileo* kao najzastupljenijim na tržištu Srbije).

Način komuniciranja sa klijentima i nivo znanja o svim proizvodima i uslugama koje nudi agencija su najvažniji faktori njenog poslovnog uspeha. Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima moraju imati i posebne veštine u komuniciranju koje se ispoljavaju kroz sposobnosti jezičkog komuniciranja, uspostavljanja pravilnog odnosa sa klijentima i samu veštinu u prodaji.[51] Sposobnost jezičkog komuniciranja odnosi se na poznavanje stranih jezika što je osnovni uslov poslovanja sa inostranim turistima. Ali u kontaktu sa potencijalnim potrošačima veoma je značajan i način komuniciranja na maternjem jeziku jer je odraz nivoa obrazovanja i kulture zaposlenih i bitno utiče na imidž koji se formira o agenciji.

Za zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima od velike je važnosti sam odnos koji mora biti ljubazan i istovremeno poslovan. Prodajno osoblje u svom ponašanju mora iskazivati visok nivo predusretljivosti i sposobnosti da se shvate potrebe klijenata i da maksimalno udovolji takvim zahtevima. To znači da je potrebno ponuditi najviši nivo kvaliteta u skladu sa finansijskim mogućnostima klijenata.

To utiče na formiranje odnosa poverenja potrošača prema turističkoj agenciji i vodi ka stvaranju određenog stepena lojalnosti što je od presudne važnosti za uspeh na turističkom tržištu. Eventualni problemi koji mogu nastati u odnosu sa klijentima moraju se rešavati sa mnogo strpljenja i taktičnosti, uz poštovanje osnovnog pravila „potrošač je uvek u pravu".

Pored načina ophođenja, važni su i izgled i stil oblačenja zaposlenih u poslovnicama, koji mora biti uredan i diskretan. Danas se često u velikim agencijskim sistemima uvode uniforme, a veoma je rasprostranjeno i korišćenje bedževa sa imenima i prezimenima službenika.

Posebna se pažnja poklanja i veštini komuniciranja telefonom, uz uvođenje i određenih pravila u pogledu načina odgovora na telefonske pozive (u slučaju kad klijent mora da sačeka zbog zauzetosti službenika ili kada službenik ne može odmah da da odgovor i drugim situacijama).[52]

51 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 271.

52 Opširnije videti: Archer, J., & Syratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Routledge.

Za uspeh u prodaji neophodno je da zaposleni poznaju psihologiju potrošača.

2.3.3. Kadrovi na poslovima izvršenja turističkih aranžmana

Jedno od obeležja savremenog agencijskog poslovanja je pojava kadrova koji su specijalizovani za obavljanje poslova u domenu izvršenja turističkih aranžmana – to su turistički vodiči, turistički pratioci i agencijski predstavnici, a u novije vreme i animatori.

Istorijski posmatrano, o pojavi prvih turističkih vodiča može se govoriti još u antičko doba (Grčka, Rim). Turistički pratioci se javljaju sa pojavom prvih grupnih putovanja polovinom 19. veka. *Thomas Cook* je prvi koristio turističke pratioce na organizovanim turama po Evropi. Agencijske predstavnike uvode organizatori putovanja sredinom 20. veka pri organizovanju avio-čarter aranžmana ka zemljama Mediterana.

Osnovni zadatak **turističkog vodiča** je prezentacija turističke destinacije i tumačenje pojedinih atraktivnosti. Na određeni način, on se javlja kao „lokalni ekspert" i nezvanični predstavnik zemlje („ambasador") pred stranim turistima. Ove odrednice sadržane su i u definiciji Evropske asocijacije turističkih vodiča – turistički vodič je „lice koje vodi posetioce (turiste) na jeziku po njihovom izboru, tumači im kulturno-istorijsku i prirodnu baštinu određenog područja i, po pravilu, ima kvalifikacije priznate od strane nadležnih vlasti tog područja. Glavna uloga turističkog vodiča je da vodi turističku grupu ili individualne posetioce iz zemlje i inostranstva, pokazuje znamenitost, lokalitet, grad ili regiju, kao i da interpretira (tumači) spomeničko i prirodno nasleđe na inspirativan i zabavan način, na jeziku po izboru posetioca."[53]

U našoj zemlji prema odredbama Zakona o turizmu iz 2009. godine, „turistički vodič je fizičko lice koje, po unapred utvrđenom programu, pruža turistima usluge vođenja, pokazivanja i stručnog objašnjavanja prirodnih, kulturno-istorijskih, arheoloških, etnografskih, privrednih i drugih znamenitosti".[54] Zakonom je uvedena i kategorija lokalnih turističkih vodiča.

Da bi mogli kvalitetno obavljati navedene zadatke turistički vodiči moraju imati relativno visok nivo obrazovanja, a pored toga moraju stalno raditi na prikupljanju i obradi informacija. Činjenica da vodiči često imaju kontakt sa inostranim turistima (nazivaju ih turističkim ambasadorima svoga grada, pa i svoje zemlje) ukazuje na širi značaj ovog zanimanja. To je uticalo na donošenje određene zakonske regulative, odnosno regulisanje uslova za bavljenje ovim zanimanjem od

53 Opširnije na: FEG, Federation of European Tourist Guides Associations: *www.touristguides-europe.org* (avgust, 2018.)

54 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

strane državnih organa u pojedinim zemljama. Najčešće su u pitanju posebne licence ili dokazi o kvalifikacijama koji se dobijaju polaganjem određenih ispita.[55] U Srbiji je program i način polaganja stručnog ispita za turističkog vodiča utvrđen posebnim pravilnikom koji donosi ministar nadležan za turizam.

Praktična posledica pravnog regulisanja delatnosti turističkih vodiča je obaveza svakog organizatora putovanja da za realizaciju programa razgledanja i izleta u pojedinim destinacijama angažuje licenciranog turističkog vodiča. Za ilegalno turističko vođenje, što je slučaj kada turistički pratilac preuzme ulogu turističkog vodiča, obično su predviđene visoke novčane kazne. U ovom pogledu posebno su rigorozne kontrole i sankcije u Italiji, Grčkoj, Turskoj i nekim drugim zemljama.[56]

U novije vreme je ponuda specifičnih putovanja (avanturističkih, ekoloških i sličnih) namenjena turistima sa posebnim interesovanjima zahtevala i usku specijalizaciju vodiča. Danas sve više individualni turisti ili grupe na određenim područjima unajmljuju vodiče uz precizno utvrđene zahteve.[57]

Za razliku od turističkog vodiča, **osnovni zadatak turističkog pratioca** je tehničko-organizaciona realizacija aranžmana. Po pravilu je angažovanje turističkog pratioca karakteristično za akcione aranžmane – on prati grupu i obezbeđuje tehničku asistenciju u cilju odvijanja putovanja u skladu sa predviđenim programom. Angažovanjem turističkog pratioca agencije obezbeđuju veću sigurnost turistima pri korišćenju usluga. Evropski komitet za standardizaciju usvojio je sledeću definiciju turističkog pratioca: to je "lice koje, u ime organizatora putovanja, prati grupu na turističkom putovanju, nadgleda realizaciju programa – itinerer, usluge i sve druge aspekte ture, sa ciljem da se putovanje kakvo je ugovoreno između organizatora i putnika ostvari u potpunosti i kvalitetno. Profesionalni turistički pratilac služi kao odgovorna osoba za kontakt na licu mesta - između potrošača, dobavljača usluga i organizatora putovanja (turoperatora)."[58]

U Zakonu o turizmu u Srbiji turistički pratilac je definisan kao „fizičko lice koje prati turističku grupu i obavlja operativno tehničke poslove od početka putovanja do odredišta i nazad".[59] Zakonodavac naglašava i obavezu turističke agencije da za turističke vodiče ili pratioce angažuje lica koja imaju položen poseban stručni ispit.

---

55 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism*. Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 290-291.

56 Rabotić, B. (2007). Turistički vodiči kao potencijal za unapređenje kvaliteta turističke ponude Srbije, *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu, str. 139-163.

57 Lockwood A., Medlik S. (2001). *Tourism and Hospitality in the 21st Century*. Butterworth Heinemann, Oxfrod, str. 256.

58 Opširnije na: FEG, Federation of European Tourist Guides Associations: *www.touristguides-europe.org* (avgust, 2018.)

59 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

U praksi se nekada ova dva zanimanja preklapaju, ukoliko nije angažovan poseban pratilac ture na receptivnom području, ovu ulogu može preuzeti vodič. Njegov zadatak će biti ne samo turistička interpretacija destinacije, već i asistencija pri odvijanju aranžmana i briga o učesnicima putovanja. Na engleskom govornom području se turistički vodiči često nazivaju *tour guide* i *tourist guide,* dok se za vodiča na destinaciji koji pokazuje lokalne znamenitosti koristi i termin *local guide* ("lokalni" vodič). U profesionalnim krugovima (turoperatori, turističke agencije), turistički pratilac se naziva *tour manager* ili *tour leader* (vođa grupe), dok se za vodiče koristi termin *tour guide* ili *local guide*. Pored terminoloških razlika, bitno je uočiti da turistički vodič prvenstveno pripada sferi receptivnog turizma, dok se turistički pratilac javlja u domenu emitivnog turizma.[60]

Za razliku od turističkih pratilaca koji su se javili paralelno sa pojavom prvih organizovanih putovanja, **agencijski predstavnici** su sastavni deo savremenog turoperatorskog poslovanja.[61] Naime, vlastite agencijske predstavnike na destinaciji imaju organizatori putovanja u čijem aranžmanu na takvim područjima boravi veliki broj turista. U početku su se turoperatori opredeljivali za angažovanje agencijskih predstavnika na inostranim destinacijama, a kasnije ih uvode i u okviru domaćeg tržišta.

Agencijski predstavnici se na izvestan način javljaju kao „produžena ruka" organizatora putovanja na destinaciji. Njihov osnovni zadatak je obezbeđenje korišćenja svih usluga na receptivnom području u skladu sa programom putovanja. Na to utiče činjenica da brojni privredni subjekti učestvuju u pružanju usluga u mestima u kojima turisti borave tokom odmora. U obavljanju svoje funkcije na turističkoj destinaciji oni predstavljaju organizatora putovanja pred:[62]

- dobavljačima, odnosno pružaocima različitih usluga (hotelijerima, prevoznicima, lokalnim agencijama),
- turistima koji u organizaciji turoperatora provode odmor na konkretnom području.

U obavljanju poslovnih operacija može se zapaziti izvesna sličnost između turističkog pratioca i agencijskog predstavnika, ali postoje i vrlo bitne razlike. Pre svega, razlika je u osnovnom zadatku predstavnika – da obezbedi „celokupno odvijanje turističkog aranžmana u samoj turističkoj destinaciji"[63], dok se turistički pratioci angažuju prvenstveno kod akcionih aranžmana. U obavljanju ovog zadatka predstavnik će u odnosu sa turistima:[64]

60 Opširnije videti: Rabotić, B. (2011). *Turističko vođenje – teorija i praksa*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, str. 22 – 34.

61 Na engleskom govornom području uobičajen je naziv *Holiday Representative* ili skraćeno *Rep*, a ponekad i *Resort Manager*.

62 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 131.

63 Isto, str. 131.

64 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 244.

- rešavati opšte zahteve učesnika aranžmana,
- davati informacije i savete turistima o zameni valuta, mogućnostima posete muzejima, kulturnim i zabavnim manifestacijama, *shopping*-u i svim bitnim događanjima na destinaciji,
- organizovati i uzeti učešće u različitim zabavnim aktivnostima u smeštajnim objektima,
- vršiti promociju i prodaju izleta na destinaciji,
- rešavati specijalne zahteve i žalbe učesnika aranžmana, posebno u odnosu na kvalitet usluga u hotelskom objektu, ali i problema koji mogu nastati u specifičnim situacijama (npr. u slučaju potrebe za korišćenjem zdravstvenih usluga, problema sa policijom i slično).

Neprekidno komuniciranje ostvaruje se kroz redovne sastanke *(information meeting)*, putem oglasnih tabli i drugih vidova komuniciranja.

Za organizatore putovanja agencijski predstavnici su značajni jer:[65]

- ostvaruju direktan kontakt sa dobavljačima i obezbeđuju izvršenje usluga prema ugovorenom kvantitetu i kvalitetu;
- ostvaruju promotivne efekte garantujući turistima da se kompletno izvršenje aranžmana nalazi pod kontrolom organizatora putovanja;
- stvaraju kod učesnika aranžmana psihološki osećaj sigurnosti u pogledu ispunjenja obaveza turoperatora iz programa putovanja, ali i drugih mogućih problema koji mogu nastati na destinaciji;
- predstavljaju važan izvor informacija sa receptivnih područja.

Značaj koji agencijski predstavnici imaju za organizatore putovanja doveo je do formiranja posebne predstavničke mreže na destinacijama. Naime, veći i srednji turoperatori formiraju predstavničku mrežu angažujući veći broj predstavnika u okviru pojedinih regija uz uvođenje tzv. supervizora, profesionalnog službenika turoperatora, koji ima ulogu kontrolora u praćenju, organizovanju i unapređivanju celokupne aktivnosti predstavnika.[66]

Potrebno je naglasiti da predstavnici ne samo da preduzimaju aktivnosti u slučaju da dođe do problema u korišćenju ugovorenih turističkih usluga, već je njihov zadatak da o stanju na destinaciji stalno izveštavaju organizatore putovanja. Po pravilu, predstavnici izveštaje dostavljaju organizatorima putovanja sedmično. Posebno je njihova uloga značajna pred početak sezone, kada provode određeno vreme u ugovorenim objektima da bi sagledali kvalitet svih usluga i uočili eventualna odstupanja od ponude date u programima putovanja. Izveštaji koji se dostavljaju turoperatoru osnov su za preduzimanje neposrednih aktivnosti u okviru realizacije već ponuđenih aranžmana, ali i pri ugovaranju kapaciteta za naredni period, kao i za kreiranje dugoročne politike prema poslovnim partnerima.

65 Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 160 – 163.
66 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije.* Beograd, str. 321.

S obzirom na složenost zadataka koji se poveravaju agencijskim predstavnicima, organizatori putovanja veliki značaj pridaju izboru ovih kadrova. Po pravilu se organizuju posebni kursevi i ispiti za proveru znanja i sposobnosti da bi se obezbedio željeni nivo kvaliteta ovih kadrova.

Agencijski predstavnik mora imati određena znanja o turističkoj destinaciji, prilikama i običajima u konkretnoj zemlji, hotelskim i prevoznim kapacitetima i svim drugim ugovorenim uslugama na destinaciji, carinskim, graničnim i drugim propisima koji su od značaja za turiste, poslovanju samog organizatora putovanja i što je posebno važno, mora imati visok nivo znanja jezika i zemlje domaćina, kao i emitivnog područja. Njegovo angažovanje u toku sezone po pravilu je veoma naporno, bez dana odmora tokom sedmice, a nekada i bez mogućnosti noćnog odmora (npr. kod smene pojedinih grupa, u slučaju kašnjenja aviona). Stoga moraju imati i dobru psihičku i fizičku kondiciju, pored izrazite sposobnosti u komuniciranju sa turistima.

Jedno od novijih zanimanja predstavljaju i **animatori** koji mogu u okviru organizovanog putovanja imati ulogu realizatora zabavnih aktivnosti ili instruktora. U zavisnosti od vrste turističkog aranžmana, animatori mogu biti angažovani radi davanja instrukcija turistima kod bavljenja različitim sportovima ili pojedinim hobijima, radi vođenja večernjih zabavnih programa, čuvanja i animiranja dece i drugih aktivnosti.[67]

Osnovni problemi u formiranju kvalitetne kadrovske strukture turističke agencije odnose se prvenstveno na potrebu da se obezbedi relativno viši nivo znanja i obrazovanja zaposlenih imajući u vidu ukupnu složenost poslova. Pri tom je paradoksalna činjenica da su primanja zaposlenih (ne samo u našoj zemlji) po pravilu relativno niska.[68]

To vodi dosta izraženoj **fluktuaciji radne snage** što otežava obezbeđenje kvalitetnih kadrova. Fluktuacija je često objektivno uslovljena delovanjem sezone na poslovanje turističkih agencija, posebno kod operativnih kadrova koji rade na izvršenju turističkih aranžmana i velikim delom se angažuju samo u toku sezone. Ovi se problemi delimično rešavaju kroz različite oblike obuke i stručnog usavršavanja, kao što su kursevi, seminari, studijska putovanja i slične aktivnosti. Veliki organizatori putovanja redovno organizuju seminare koji imaju za cilj upoznavanje prodajnog osoblja sa elementima ponuđenih programa putovanja, tehnologijom prodaje, kao i obukom za rad na rezervacionim sistemima.

Posebnu ulogu u permanentnom obrazovanju zaposlenih imaju nacionalne i međunarodne poslovne asocijacije agencija. Savremeno poslovanje zahteva i stalno inoviranje znanja posebno u domenu kompjuterske tehnologije i korišćenja rezervacionih i distribucionih sistema.

67 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 292.

68 Isto, str. 274.

Pored relativno visokog nivoa znanja, za obavljanje ovih poslova je potrebno imati i određene fizičke i psihičke sposobnosti. Turistički vodiči se susreću sa nizom teškoća kako u operativom delu poslova, tako i zbog situacije u kojoj se nalazi ova profesija u celini. Osnovni problem se odnosi na relativno visoku zastupljenost povremenih i sezonskih poslova. Naime, relativno malo agencija ima stalno zaposlene vodiče i najčešće ih angažuje povremeno, posebno u sezoni. To istovremeno sa aspekta turističkih agencija otvara problem nalaženja kvalitetnih kadrova, sa dovoljno profesionalnog iskustva.

2.4. POSLOVNA SREDSTVA TURISTIČKE AGENCIJE

Poslovanje agencija na turističkom tržištu moguće je samo uz obezbeđenje neophodnih resursa. Uz ljudske, neophodno je obezbediti i materijalne resurse koji predstavljaju poslovna sredstva turističke agencije. Pri tom se u samom radnom procesu poslovna sredstva mogu javiti u različitim oblicima, ali se sa ekonomskog stanovišta može izvršiti njihova podela u dve osnovne grupe – osnovna i obrtna sredstva. Osnovno polazište za izvršenu podelu je način na koji se sredstva troše u procesu reprodukcije. Za **osnovna sredstva** je karakteristično da ne menjaju svoj prvobitni oblik u dužem vremenskom periodu i u toku procesa reprodukcije na novi proizvod ili uslugu, prenose samo deo vrednosti. **Obrtna sredstva**, međutim, menjaju svoj materijalni oblik, na izvestan način se „potroše" u samom procesu proizvodnje i svoju vrednost u celini prenose na novi proizvod ili uslugu.

Bez osnovnih i obrtnih sredstava turističke agencije ne mogu poslovati, ali se mogu javiti i značajne razlike u zavisnosti od vrste i veličine agencije. Na to će uticati veći broj faktora među kojima se izdvajaju vrste poslova koji se obavljaju u agenciji, način organizacije poslova, stepen primene savremenih tehnoloških rešenja u agenciji, brzina obrta sredstava i drugi.

2.4.1. Osnovna sredstva turističke agencije

Osnovna sredstva turističke agencije su deo poslovnih sredstava koji u dužem periodu služi za obavljanje osnovne delatnosti, a pri tom u jednom ciklusu reprodukcije prenose samo deo svoje vrednosti na turističku uslugu. U osnovna sredstva koja u svom poslovanju koriste turističke agencije mogu se ubrojati:[69]

- zemljište na kome agencija obavlja svoju delatnost,
- građevinski objekti sa odgovarajućim poslovnim prostorom,
- oprema neophodna za poslovanje, uključujući i prevozna sredstva,

69 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 137.

- patenti, licence i druga prava i
- osnivačka ulaganja.

Navedena osnovna sredstva mogu se javiti u materijalnom, novčanom obliku ili u vidu prava.

Za uspešno obavljanje delatnosti posebno je značajno da agencija raspolaže određenim **poslovnim prostorom i opremom**. Za izbor odgovarajućeg poslovnog prostora od najveće važnosti je **pitanje lokacije** koja će imati niz prednosti u prodaji ako se radi o delovima grada sa visokom frekvencijom potencijalnih potrošača. Pri tom treba imati u vidu i karakter poslova koji se obavlja u agencijama. Za deo poslova u okviru kojih ne dolazi do direktnog kontakta sa potrošačem (*back office* poslovi) pitanje lokacije nije u prvom planu, pa se izbor poslovnog prostora može izvršiti polazeći od drugih kriterijuma, a prvenstveno od visine troškova.

Za deo poslovnog prostora u kome se ostvaruje direktan kontakt sa potencijalnim potrošačima lokacija i opremljenost su od prvorazrednog značaja. Najveće prednosti imaju lokacije u centru grada, u trgovačkim ili poslovnim centrima, a poslovni prostor se bira tako da ima izlaz na prometne ulice. Nedostatak takvog prostora su visoki troškovi zakupnine što vodi i određenim rešenjima u oblikovanju relativno malih prostora. Uobičajena je praksa da se u uličnim lokalima zadrže samo neophodne prodajne službe, a da se za obavljanje ostalih poslova opremi prostor na višim spratovima zgrada ili u „mirnijim" delovima grada.

Pitanje izbora lokacije nije od istog značaja ni za sve vrste turističkih agencija. Za agencije pretežno receptivnog karaktera se može reći da su upućene na atraktivne lokacije u turističkim mestima jer su njihovi klijenti prvenstveno turisti koji samo privremeno borave na određenom području.

Osnovna obeležja poslovanja turoperatora uputiće ih i na izbor odgovarajućeg poslovnog prostora. Za organizatore putovanja sa razvijenom maloprodajom, pitanje izbora lokacije za pojedine poslovnice u okviru prodajne mreže ima svakako veliki značaj. Međutim, najveći deo poslovnih operacija odnosi se na ugovaranje sa poslovnim partnerima, bukiranje i evidentiranje prodaje zakupljenih kapaciteta i slične aktivnosti. Stoga se organizatori putovanja rukovode drugim kriterijumima pri izboru lokacije za poslovni prostor, kao i njegovog dimenzioniranja i opremanja. Često je jedan od bitnih faktora pri izboru lokacije pristupačnost saobraćajnih komunikacija (blizina aerodroma, autoputeva i slično) jer to ima prednosti u uspostavljanju saradnje sa poslovnim partnerima.

Za agencije pretežno emitivnog karaktera postoje i druge mogućnosti u komuniciranju sa potrošačima. Tipičan primer su agencije koje su usmerene na servisiranje potreba poslovnih putnika, ali i druge vrste agencija koje se usmeravaju ka tipičnim turističkim potrošačima. Razvijena emitivna tržišta, posebno SAD, od polovine 90. godina 20. veka karakteristična su po ekspanziji internet – agencija

kod kojih pitanje lokacije poslovnog prostora ima sekundarni značaj. Kontakt sa potrošačima i poslovnim partnerima uspostavlja se prvenstveno putem interneta. Prednosti on-line kupovine turističkih usluga koristi veliki broj potrošača na razvijenim tržištima, tako da onaj oblik agencijskog poslovanja ozbiljno ugrožava tradicionalne turističke agencije.[70]

Noviju tendenciju predstavlja i izmeštanje poslovnica sa skupih lokacija u centru grada na područja gde su izgrađeni veliki hipermarketi ili tzv. *shoping moll*-ovi, nekada i van gradskih naselja. Pozitivni efekti za turističku agenciju postignuti su zahvaljujući koncentraciji velikog broja potrošača, a za potencijalne turiste osnovne prednosti predstavljaju ušteda u vremenu i mogućnost parkiranja.

Opremanje turističke agencije ima veliki značaj jer utiče na efikasnost u obavljanju niza poslovnih operacija, a ima i promotivni efekat na potencijalne potrošače.

Pri opremanju turističkih agencija i organizatora putovanja pre svega treba imati u vidu funkcionalnost. Oprema mora da obezbedi uspešno i efikasno poslovanje tako da se osnovni zahtev odnosi na primenu savremenih sredstava komuniciranja i u odnosima sa potrošačima i u odnosu sa poslovnim partnerima. U savremenom poslovanju to znači korišćenje informacione tehnologije u prodaji – centralne rezervacione i globalne distribucione sisteme, kompjuterizaciju *back office i front office* poslova, kao i primenu interneta gotovo u svim fazama poslovanja.

Pored savremenih sredstava, u agencijskom poslovanju koriste se i „klasična" sredstva komuniciranja – telefon, telefax i teleprinter, pa agencija mora biti opremljena i ovim uređajima.

Funkcionalnost u opremanju turističke agencije se ne odnosi samo na obezbeđenje potrebne opreme, već i na njen pravilan raspored u prostorijama kako bi se obezbedila maksimalna efikasnost u obavljanju poslova. To je posebno značajno kod opremanja radnog mesta koje se nalazi u neposrednom kontaktu sa strankama jer se omogućuje njihovo brzo opsluživanje (izdavanje karata, vaučera, potvrda o putovanju i druge dokumentacije). Tako se ostavlja pozitivan utisak na klijente i smanjuje nepotrebno čekanje.

Posebna pažnja mora biti usmerena i na opremu koja služi za čuvanje novca i drugih sredstava plaćanja, putnih isprava i ostale dokumentacije.

Pri opremanju prostora u kome se ostvaruje neposredan kontakt sa klijentima potrebno je obezbediti ugodnu atmosferu koja će pozitivno uticati na potencijalne potrošače. Prostor u kome se obavlja razgovor sa klijentom ili se on zadržava dok čeka da bude uslužen, ostavlja utisak kojim se zapravo ostvaruju i određeni

70 U SAD se tradicionalne turističke agencije često nazivaju „*brick and mortar*" – agencije od cigle i maltera. (Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall, str. 336.)

promotivni efekti. Estetski izgled prostora, udobnost, pa čak i prijatna temperatura vazduha u prostorijama, može pozitivno uticati na klijenta pri donošenju odluke o kupovini usluga agencije.

Poslednjih godina je konkurencija prodaje putem interneta uticala na klasične agencije i neke od njih počinju da unose značajne novine u opremanje prodajnih prostora. Klasično dizajniranje posterima i fotografijama zamenjuje se egzotičnim biljkama i autentičnim predmetima. Pojedine agencije organizuju književne večeri, fotografske radionice ili prodajne izložbe umetničkih i zanatskih predmeta da bi privukle nove segmente potrošača. Novinu u pojedinim poslovnicama predstavlja i način na koji se organizuje razgovor sa klijentima. Umesto pulta koji je „delio" klijenta i zaposlene u prodaji, sada se prostor za prijem organizuje tako da potencijalni turista ima mogućnost da prati sve opcije na računaru.

Pored toga, poslovnice turističkih agencija imaju i značajnu promotivnu ulogu, posebno kada se radi o izlozima koji treba da privuku pažnju potencijalnih potrošača. Dizajniranje ovih prostora se po pravilu poverava profesionalnim agencijama jer efektni način osvetljavanja, pravilni izbor boja i aranžiranja različitih propagandnih materijala, može bitno da doprinese u procesu motivisanja prolaznika da uđu u poslovnicu.[71]

Pored poslovnog prostora, turističke agencije i organizatori putovanja veliki deo sredstava usmeravaju na nabavku **prevoznih sredstava**. Prevozni kapaciteti u vlasništvu samih agencija omogućavaju pružanje usluga turistima u okviru organizovanih putovanja ili služe za pružanje *incoming* servisa na samoj destinaciji. Formiranje sopstvenog voznog parka zavisiće od većeg broja faktora, a pre svega od veličine i tržišne pozicije turističke agencije, sadržaja njene delatnosti, raspoloživih finansijskih sredstava i drugih faktora. U strukturi voznog parka mogu se naći putnički automobili, turistički autobusi, plovni objekti, avioni i druga prevozna sredstva.

Najrasprostranjeniji su **autobusi** koji su našli veoma značajno mesto u poslovanju turističkih agencija, posebno na receptivnim područjima. Autobus se kao prevozno sredstvo u organizaciji turističkih putovanja koristi još od 20. godina prošlog veka i to za izlete i kraća putovanja. Modernizacija ovog prevoznog sredstva, paralelno sa razvojem drumske infrastrukture, uticala je na njegovu daleko širu primenu. Za organizovanje putovanja danas se prvenstveno koriste turistički autobusi koji su svojim tehničkim i funkcionalnim karakteristikama prilagođeni zahtevima turista. Ovaj tip autobusa odlikuje se velikom udobnošću, opremom koja obezbeđuje ugodniji boravak turista tokom dužih putovanja, veće staklene površine koje omogućavaju razgledanje, prostraniji deo namenjen odlaganju prtljaga.

71 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 122-124.

Organizatori putovanja koriste autobuse ka osnovno i dopunsko prevozno sredstvo u okviru različitih vrsta turističkih aranžmana, a na tržištu se posebno izdvajaju višednevne kružne autobuske ture. U delatnosti receptivnih agencija, korišćenje autobusa ima poseban značaj, tako da se po pravilu orijentišu na formiranje sopstvenog voznog parka kada raspolažu finansijskim sredstvima. Njihova namena je najčešće vezana za organizovanje:[72]

- razgledanja gradova *(sightseeng tours)* i drugih vrsta izleta na turističkim destinacijama,
- transfera koji predstavljaju prevoz turista od aerodroma do hotela, ali se na samoj destinaciji mogu javiti transferi do drugih lokaliteta u zavisnosti od sadržaja putovanja;
- šatl *(shutlle)* prevozi koji se organizuju po utvrđenom itinereru i po unapred planiranom vremenskom rasporedu. Ova vrsta prevoza može se organizovati od hotela do kongresnih centara, sajmova, skijaških terena, a turističkoj agenciji koja realizuje uslugu prevoza najčešće ne plaća direktno korisnik, već je cena vožnje uključena u cenu turističkog aranžmana ili kotizacije koja se plaća za učešće u radu kongresa.

Opredeljenje za nabavku kvalitetnih autobusa prvenstveno iz uvoza predstavljalo je jedno od bitnih obeležja poslovne orijentacije većih turističkih agencija u našoj zemlji. Poslednjih godina značajna sredstva usmerena su za nabavku savremeno opremljenih turističkih autobusa. U tome prednjače velika autobuska preduzeća koja često formiraju i sopstvene turističke agencije (npr. *Lasta* iz Beograda). Visok stepen iskorišćenosti prevoznih kapaciteta postižu zahvaljujući održavanju domaćeg i međunarodnoj linijskog saobraćaja, kao i davanju autobusa u zakup za potrebe grupnih turističkih prevoza. Vozni park autobuskog preduzeća *Lasta* obuhvata 900 autobusa, a od toga je značajan deo namenjen turističkom tržištu.[73] Među agencijama se poslednjih godina izdvojio *Argus* iz Beograda koji je nabavio veći broj turističkih autobusa.

Veće turističke agencije i organizatori putovanja opredeljuju se i za nabavku sopstvenih **brodova i drugih plovila** različitog kapaciteta. Plovni objekti mogu biti namenjeni organizovanju kružnih putovanja ili kraćih izletničkih aranžmana, a mogu se u skladu sa specifičnostima pojedinih destinacija koristiti i za transfere.

U većim gradskim centrima i na turističkim destinacijama, turističke agencije formiraju i sopstvene rent-a-car službe, odnosno organizacione delove čije se poslovanje zasniva na iznajmljivanju vozila putnicima i turistima. U tu svrhu se formira i vozni park sastavljen od određenog broja **putničkih automobila** najčešće visokog kvaliteta.

72 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 207.
73 www.lasta.rs/o-nama/ (april, 2018.)

Rentiranje plovila (*rent-a-boat*) za jedan broj receptivnih turističkih agencija, posebno na području Mediterana, takođe predstavlja značajno obeležje poslovne orijentacije. Porast tražnje za uslugama nautičkog turizma na razvijenim emitivnim tržištima, posebno u Nemačkoj i Austriji, doveo je tokom 70. i 80. godina do razvoja posebne delatnosti – *yacht charter*-a, uz iznajmljivanje jahti koje su bile u vlasništvu i samih agencija. Većina jahti, međutim, nalazila se u vlasništvu jahting agencija ili klubova, marina, pa i privatnih vlasnika koji su bili zainteresovani za njihovo iznajmljivanje.

Vodeći evropski organizatori putovanja sa velikim obimom produkcije paket-aranžmana opredeljuju se i za usmeravanje kapitala ka oblasti vazdušnog saobraćaja. Ovi procesi su bili karakteristični za tržište Velike Britanije gde su svi vodeći turoperatori imali do 90. godina formirane sopstvene avio-čarter kompanije (npr. u sastavu *Thomson Holidays-a* formirana je čarter kompanija *Britannia Airways* koja je tokom 80. godina bila najveća vazduhoplovna kompanija ove vrste u svetu, a kasnije je rebrendirana kao *ThomsonFly* i danas *Thomson Airways/TUI Airways*).

Najveći jugoslovenski turoperator *Yugotours* do 90. godina formiranje paket-aranžmana je prvenstveno zasnivao na *charter* prevozu i to na kapacitetima *Aviogenexa*, čarter kompanije u sastavu Generalexport-a.

Opredeljenje za formiranje sopstvenih kapaciteta u prevozu rezultat je ekonomskih interesa organizatora putovanja i turističkih agencija da obezbede kontrolu nad troškovima pri formiranju samih aranžmana, kao i da obezbede standardni kvalitet usluga. Međutim, istovremeno se javlja pitanje ostvarivanja planiranih ekonomskih efekata zbog problema u korišćenju kapaciteta prouzrokovanih prvenstveno sezonskim poslovanjem. Formiranje sopstvenog voznog parka dovodi do porasta određenih kategorija troškova koji za organizatore putovanja ili receptivne agencije dobijaju karakter fiksnih troškova. Potrebno je obezbediti određeni prostor za čuvanje i održavanje vozila (ili plovila), zaposliti dodatnu radnu snagu na ovim poslovima, zatim zaposliti sopstvene vozače i slično.

Ali, takođe je potrebno naglasiti da istovremeno formiranje sopstvenog tima stalno zaposlenih (mehaničara, vozača) predstavlja garanciju kvaliteta prevoznih usluga. Pored toga, korišćenje zakupa kao načina za obezbeđenje potrebnih kapaciteta u špicu sezone može biti praćeno i određenim teškoćama, kao što je na primer nedostatak dovoljno kvalitetne ponude, relativno više cene zakupa turističkih autobusa i sličnim problemima. Prema tome, pitanje stvarnih troškova formiranja sopstvenog voznog parka treba posmatrati relativno i to u odnosu na stepen korišćenja kapaciteta, odnosno obim produkcije paket-aranžmana, ali i intenzitet tražnje u različitim periodima godine.

Nabavka savremenih luksuzno opremljenih autobusa skopčana je i sa neophodnošću da se obezbede velika finansijska sredstva. Iz tih razloga se turističke agencije sve češće umesto klasične kupovine opredeljuju za lizing ili dugoročne

oblike iznajmljivanja vozila. **Lizing** predstavlja svojevrstan vid finansiranja nabavke opreme koji se ostvaruje bez većeg direktnog angažovanja sopstvenih finansijskih sredstava ili korišćenja kredita. Korisnik lizinga stiče pravo upotrebe opreme, a dužan je da vlasniku opreme (davaocu lizinga) plaća ugovorenu naknadu u određenom periodu.

2.4.2. Obrtna sredstva turističkih agencija

Polazeći od funkcije koju imaju u obavljanju poslovnog procesa u preduzeću, odnosno u procesu pružanja usluga u turističkim agencijama, obrtna sredstva se mogu definisati kao deo poslovnih sredstava koji u celini svoju vrednost prenose na usluge. Uobičajeno je da se kretanje poslovnih sredstava posmatra u toku jedne godine, tako da je vremensko trajanje obrta kod obrtnih sredstava kraće od godine dana, za razliku od osnovnih sredstava kod kojih je ovaj period duži od godine dana.[74]

Podela obrtnih sredstava vrši se prema oblicima u kojima se javljaju u toku procesa kružnog kretanja i to na obrtna sredstva u:

- **robnom ili materijalnom,**
- **novčanom i**
- **u obliku prava.**

Za razliku od procesa materijalne proizvodnje gde se obrtna sredstva u robnom obliku javljaju u vidu zaliha sirovina, repro-materijala, poluproizvoda i gotovih proizvoda, specifičnost radnog procesa u turističkim agencijama uslovljava i specifičnost ovog oblika obrtnih sredstava. U agencijskom poslovanju u ovu kategoriju se svrstavaju različite vrste materijala (kancelarijskog, potrošnog), sitnog inventara i zalihe trgovinske robe, ukoliko agencija razvija i ovu delatnost. Dosta je česta praksa, posebno na receptivnim područjima, da turističke agencije u svoju ponudu uključuju i prodaju različitih vrsta roba namenjenih turistima, kao što su suveniri, razglednice, pisani turistički vodiči i slične publikacije.

U novčanom obliku u obrtna sredstva se ubrajaju:

- dinarska i devizna sredstva, odnosno gotovina u blagajni i novčana sredstva na žiro-računu u banci
- menice i drugi vrednosni papiri.

Obrtna sredstva u novčanom obliku koriste se za plaćanje različitih obaveza koje ima turistička agencija prema poslovnim partnerima na osnovu zaključenih ugovora, za plate zaposlenih i slične obaveze.

74 Pjanić, Z. (glavni redaktor) (1975). *Ekonomski leksikon.* Beograd : Savremena administracija, str. 895.

Obrtna sredstva se mogu javiti i u obliku prava i to kao:[75]

- potraživanja od kupaca,
- kreditni odnosi i
- ostala potraživanja.

Radi se o kratkoročnim potraživanjima od turista i putnika, kao i o potraživanjima nastalim na osnovu ugovornih odnosa sa drugim privrednim subjektima kojima je turistička agencija pružila određene usluge. Pored toga, u određenim slučajevima mogu nastati i potraživanja iz kreditnog odnosa (npr. u slučaju prodaje turističkog aranžmana na odloženo plaćanje u više mesečnih rata). Za prava se može reći da predstavljaju prelazni oblik novčanih sredstava jer zapravo da bi se ova sredstva mogla koristiti u toku poslovnog procesa moraju se prvo pretvoriti u svoj osnovni oblik, odnosno moraju biti naplaćena.

Ugled koji turistička agencija ima na tržištu u velikoj meri zavisi od toga koliko uspešno vodi svoju finansijsku politiku, odnosno obezbeđuje **pravilnu dinamiku priliva i odliva finansijskih sredstava**. Na turističkom tržištu je od posebne važnosti sposobnost turističke agencije i organizatora putovanja da na vreme izmiruju sve dospele obaveze prema svojim dobavljačima. Pri tom treba ukazati da se pri analizi dinamike priliva i odliva finansijskih sredstava kod turističkih agencija koje se bave prodajom turističkih aranžmana i kod organizatora putovanja može uočiti relativno povoljniji položaj u odnosu na druge privredne subjekte učesnike u turističkom prometu. Naime, postojanje određenih pogodnosti rezultat je činjenice da postoji vremenska razdvojenost između kupovine (i plaćanja) turističkih aranžmana i korišćenja turističkih usluga. Turisti se po pravilu za određena putovanja prijavljuju nekoliko meseci unapred i po određenoj dinamici podmiruju svoje obaveze prema turističkoj agenciji. Organizatori putovanja ulažu značajna sredstva u proces kreiranja, promocije i prodaje i same pripreme turističkih aranžmana za izvođenje, ali veliki deo finansijskih obaveza prema saobraćajnim i hotelskim preduzećima, receptivnim agencijama i drugim dobavljačima, plaćaju nakon što su usluge predviđene turističkim aranžmanom pružene turistima. To ih stavlja u relativno povoljan položaj, odnosno u određenom vremenskom periodu mogu raspolagati slobodnim novčanim sredstvima (u zavisnosti od obima poslovanja) koja se mogu plasirati na različite načine. Na domaćem tržištu, agencije najčešće takva sredstva koriste za stimulisanje potencijalnih potrošača kroz određene oblike odloženog plaćanja. Veliki organizatori putovanja na razvijenim emitivnim tržištima značajni su poslovni partneri banaka kada se radi o plasmanu novčanih sredstava radi ostvarivanja dodatnih izvora prihoda.

Međutim, bez obzira na obim slobodnih novčanih sredstava koja se mogu plasirati, najvažnije je voditi pravilnu finansijsku politiku, odnosno uskladiti priliv sredstava sa dospelim obavezama, jer su likvidnost i pouzdanost u izmirenju obaveza bitni za poslovni uspeh svake agencije.[76]

75 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 140.

76 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 69-70.

U poslovanju receptivnih agencija, međutim, nisu prisutne navedene pogodnosti. Najveći deo usluga iz svog uslužnog programa receptivne agencije pružaju organizatorima putovanja. Za obavljene usluge (npr. transfere ili izlete na destinaciji u okviru turističkih aranžmana), organizatori putovanja će vršiti plaćanje naknadno, dok obaveze receptivnih agencija mogu dospevati znatno ranije (npr. unapred plaćen zakup autobusa radi obavljanja transfera).

U dopunska obrtna sredstva turističkih agencija spada turističko-informativna dokumentacija.

2.4.3. Turističko-informativna dokumentacija

Da bi turistička agencija uspešno poslovala na tržištu neophodno je da raspolaže različitim izvorima informacija koji su dostupni kroz turističko-informativnu dokumentaciju. Pri uspostavljanju neposrednog kontakta sa potrošačima sa ciljem da se zadovolje njihovi zahtevi i turističke potrebe neophodno je korišćenje turističko-informativne dokumentacije. Poslednjih decenija su obim turističkog prometa i složenost promena na turističkom tržištu uticali i na dinamičan porast u količini informacija koje su neophodne u svakodnevnom agencijskom poslovanju. To je uticalo da izvori informacija postanu sve brojniji i složeniji, ali i na neophodnost da turističke agencije tako organizuju svoje poslovanje da mogu uspešno zadovoljiti zahteve turista. Zato se danas sve više pored turističko-informativne dokumentacije koja se javlja u pisanom obliku (različite publikacije, informativni materijali, priručnici), koriste i elektronski izvori informacija.

Turističko-informativna dokumentacija predstavlja poslovni instrumentarijum koji se može svrstati u dopunska obrtna sredstva turističke agencije.

Za uspešno poslovanje turističkih agencija neophodno je da se u svim fazama poslovanja raspolaže odgovarajućom dokumentacijom – od prvih kontakata sa potencijalnim klijentima i davanja osnovnih informacija, tokom kreiranja turističkih aranžmana, uspostavljanja odnosa sa poslovnim partnerima, pa do same prodaje usluga koja mora biti praćena iscrpnim informisanjem turista. S obzirom na značaj pojedinih delova turističko-informativne dokumentacije tokom pojedinih faza u poslovanju turističke agencije može se uočiti razlika između:

- dela dokumentacije koji se koristi za pružanje informacija turistima i na taj način se javlja kao osnov za obavljanje informativno-savetodavne i propagandne funkcije agencija na turističkom tržištu i
- dela koji agencija koristi u svom poslovanju za vršenje grupa poslova koji se svrstavaju u posredničku i organizatorsku funkciju na tržištu.

Za uspešno poslovanje turističke agencije potrebno je da zaposleni budu upoznati sa različitim izvorima informacija i načinima njihovog korišćenja. Pravilno

korišćenje pojedinih oblika dokumentacije može biti dosta složeno i zahtevati posebnu obuku zaposlenih, kao što je to npr. slučaj sa tariferima avio-prevozilaca. Pored toga, svaka agencija bez obzira na svoju veličinu, mora uložiti napor na stalnom ažuriranju dokumentacije. Nekada su se u okviru većih turističkih agencija formirale posebne službe sa zadatkom da se bave prikupljanjem i ažuriranjem potrebne dokumentacije. Danas, međutim, prioritet ima korišćenje informacija iz elektronskih izvora (kompjuterskih rezervacionih i globalnih distribucionih sistema i interneta) što je skopčano sa potrebom za stalnim inoviranjem znanja zaposlenih.

U turističko-informativnu dokumentaciju se svrstavaju:[77]

- redovi vožnje, plovidbe, letenja,
- tariferi različitih prevozilaca,
- međuagencijski tariferi (*Confidential Tariff*),
- katalozi i brošure turoperatora,
- cenovnici hotela,
- adresari različitih preduzeća koja pružaju usluge turistima (saobraćajnih, hotelskih, turističkih agencija i drugih),
- informativni bilteni turističkih organizacija,
- pisani turistički vodiči, planovi gradova i sl.,
- propagandni materijal o turističkim objektima i prevoznim sredstvima,
- propagandni materijal o turističkim destinacijama,
- pregledi manifestacija i kalendari priredaba,
- kursne liste valuta,
- telefonski imenici i privredni adresari,
- stručni časopisi i novine.

Železnički red vožnje predstavlja „osnovni plan železničkog saobraćaja u okviru jedne zemlje", a u našoj zemlji ga izdaju Železnice Srbije. Pored redova vožnje, koji se odnose na domaći železnički putnički saobraćaj, koriste se i redovi vožnje inostranih železničkih kompanija. Na području Evrope u najširoj je upotrebi do pre nekoliko godina bio zbirni red vožnje – *Cook's Timetable.* Da bi odgovorio svojoj osnovnoj nameni železnički red vožnje mora sadržati sve podatke koji su od značaja za prevoz putnika na određenoj relaciji, kao što su vrsta i broj voza, vreme polaska i dolaska u određeno mesto itd.

Redove letenja izdaju vazduhoplovne kompanije i oni obuhvataju letove u okviru redovnog avionskog saobraćaja. Po pravilu se njihovo izdavanje planira najmanje dva puta godišnje – za zimsku i za letnju sezonu. Za oblasti vazdušnog

77 Čačić, K., Popesku J., Nešić M., Nikolić M. (1995). *Agencijsko i hotelijersko poslovanje*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 21.

saobraćaja je karakteristično da su avio-kompanije bile lideri u primeni savremene informacione tehnologije na tržištu putovanja i turizma, tako da su i poslovi na prodaji avio-karata prvi kompjuterizovani. U procesu prodaje avio–karata danas se koriste globalni distribucioni sistemi koji sadrže prikaze redova letenja velikog broja vazduhoplovnih kompanija. Redovi letenja u vidu štampane publikacije imaju daleko manji značaj i na izvestan način preuzimaju informativno-propagandnu ulogu. Oni sadrže niz korisnih informacija o uslovima prevoza putnika, o udaljenosti aerodroma od gradskih terminala i mogućem načinu prevoza, o mreži predstavništava avio-kompanije i druge informacije. Sami redovi letenja prikazani su u vidu tabela, sa pojedinim linijama datim po abecednom redu prema mestu poletanja i mestu sletanja.

Tariferi ili cenovnici prevozilaca su neophodna dokumentacija za sve poslovnice turističkih agencija ili samih saobraćajnih preduzeća na kojima se vrši prodaja putnih karata. Na osnovu podataka sadržanih u tariferima izračunavaju se cene pri prodaji karata. Globalni distribucioni sistemi i internet, kao i rezervacioni sistemi pojedinih prevozilaca, omogućili su da se najviše koriste tariferi u elektronskoj formi.

Međuagencijske tarifere prvenstveno izdaju turističke agencije receptivnog (ili kombinovanog) tipa i po svom karakteru predstavljaju prodajno-propagandnu ediciju. Osnovni zadatak ove publikacije je da se prezentira ponuda potencijalnim poslovnim partnerima, prvenstveno inicijativnim turističkim agencijama. Stoga su i sadržane sve informacije koje mogu biti od značaja za plasman pojedinih usluga same agencije, kao što su podaci o turističkim aranžmanima (najčešće izletima) koje agencija nudi, sopstvenim prevoznim i eventualno smeštajnim kapacitetima, uslugama transfera i drugim. Po pravilu su sadržani i uslovi pod kojima se mogu koristiti pojedine usluge, kao što su cene, uslovi plaćanja, visina provizije koja se odobrava npr. kod plasmana izleta itd. U međunarodnoj praksi uobičajen je i naziv poverljive tarife ili *Confidential Tariff* jer su namenjene samo turističkim agencijama, a ne turistima kao krajnjim korisnicima. Pored tarifa, sadržani su i opšti podaci o agenciji, njenim finansijskim i kadrovskim mogućnostima, kao i svi relevantni podaci koji će olakšati uspostavljanje kontakta sa sadašnjim i novim poslovnim partnerima. Uobičajeno je da se objavljuju početkom godine ili na početku turističke sezone.

Danas klasična pisana dokumentacije ima manji značaj, a u poslovanju turističkih agencija sve se više koriste elektronski ili ***online*** izvori informacija. Najdinamičnije promene u poslovanju svih učesnika na turističkom tržištu odigrale su se zahvaljujući primeni savremene informacione tehnologije. Pri tom je razvoj nove tehnologije predstavljao osnov za povećanje brzine i efikasnosti u procesu korišćenja informacija u različitim domenima poslovanja turističkih agencija. Prednosti su ostvarene povezivanjem sa centralnim rezervacionim sistemima avio-kompanija i organizatora putovanja, zatim globalnih distribucionih sistema,

a poslednjih godina sve veći značaj ima internet. Za razliku od pisanih, najveća prednost *online* izvora informacija zasniva se na velikoj ažurnosti (često *up-to-date*), a informacije mogu biti dostupne i na mobilnim uređajima, kao što su npr. *smart* mobilni telefoni.[78]

Internet ili „mreža nad mrežama" predstavlja najsavremeniji sistem prenosa informacija i unosi suštinske novine u načine komuniciranja između različitih učesnika na turističkom tržištu. Obezbeđena je ogromna brzina u prenosu informacija potrošačima i poslovnim partnerima u bilo kom delu sveta i što je takođe veoma važno uz izuzetno niske troškove Posebno je značajan razvoj *world wide web* tehnologije koja je omogućila velikom broju učesnika na turističkom tržištu da pruži obilje informacija o sopstvenoj ponudi (hoteli, prevoznici, kruzing kompanije, turoperatori i turističke agencije, tematski i zabavni parkovi), uključujući i tzv. virtualne ture. Nacionalne turističke organizacije takođe formiraju *web* prezentacije sa mnoštvom informacija o pojedinim destinacijama, a inovativne tehnologije koju koriste npr. *Google Maps ili Google Earth* omogućuju korisnicima da i vizuelno pretraže željenu destinaciju. Razmenu informacija učesnici putovanja vrše i preko tzv. turističkih foruma koji imaju značajnu ulogu u formiranju stavova potrošača u odnosu na određene destinacije, a sve se više koriste i turistički vodiči u elektronskoj formi, kao što su *Lonely Planet* (www.lonelyplanet.com) i *Rough Guides* (www.travel.roughguides.com). Mobilne aplikacije namenjene turistima na destinaciji sadrže detaljne mape područja i kompletne informacije koje olakšavanju razgledanje pojedinih destinacija.

2.5. POSLOVNI INSTRUMENTI U AGENCIJSKOJ DELATNOSTI

Prve putničke agencija osnovane polovinom 19. veka odigrale su pionirsku ulogu u ostvarivanju poslovne saradnje sa subjektima iz različitih delova sveta i iz brojnih privrednih delatnosti (železničkog i pomorskog saobraćaja, hotelskog i restoranskog poslovanja i drugim). Instrumenti koje su prve putničke agencije uvele u poslovanje radi olakšavanja samog putovanja i pratećih finansijskih operacija (vaučer, putnički ček i kreditno pismo), ne samo da su bili u tom periodu prihvaćeni od strane različitih privrednih subjekata u turizmu, već i danas imaju značajnu ulogu u agencijskom poslovanju.

Jedno od prvih područja poslovanja koje je već u početnim fazama razvoja turizma zahtevalo određene oblike standardizacije, bilo je plaćanje turističkih usluga, kako između turista-korisnika i pružalaca usluga, tako i između privrednih subjekata koji stupaju u međusobne poslovne odnose. Poslovno komuniciranje među subjektima iz različitih zemalja bilo je gotovo nemoguće bez prvih koraka ka formiranju jedinstvene tehnologije u oblasti plaćanja. Te inicijalne korake

78 Appleyard, N., et al. (2013). *Tourism and Travel*. Pearson Edition, Harlow, str. 60.

učinili su vlasnici prvih putničkih agencija u tom periodu. *Thomas Cook* je, 1874. godine došao na ideju o kreiranju kružne novčanice („*Cirkulare Note*"), preteče današnjih putničkih čekova, dok je vlasnik *American Express-a*, lansirao putnički ček (*Traveller's Cheque*), pod imenom i sa tehnologijom korišćenja koja važi i danas. Do ideje o uvođenju putničkog čeka pod ovim imenom i sa mehanizmom korišćenja koji važi i danas, došao je predsednik turističke kompanije *American Express* davne 1891. godine. Teškoće koje je imao na putu po Evropi, uz korišćenje kreditnog pisma kao instrumenta plaćanja, navele su ga na ideju o kreiranju jednog novog instrumenta. *Thomas Cook*, pored toga, već 1868. godine postavlja sistem hotelskih kupona koje su putnici koristili za plaćanje hotelskog smeštaja i ishrane, umesto nošenja većih suma gotovog novca. Sistem hotelskih kupona *Thomas Cook* je koristio i za dobijanje fiksnih cena u različitim hotelima, a do 1895. godine ovaj sistem je bio široko prihvaćen i kuponi su se koristili u blizu 2000 hotela širom sveta.[79]

Prva turistička agencija na području SAD, *American Express* takođe je dala veliki doprinos razvoju instrumenata plaćanja u poslovanju putničkih agencija. Posebno je značajnu ulogu odigrala u uvođenju putničkog čeka u turističko poslovanje.

Tako značajna uloga agencija bila je rezultat specifične pozicije na turističkom tržištu jer uspostavljaju složene ekonomske odnose:

- sa turistima – učesnicima turističkih aranžmana ili korisnicima pojedinačnih usluga (pri čemu se i u jednom i u drugom slučaju finansijske obaveze u celini izmiruju prema turističkoj agenciji);
- sa poslovnim partnerima koji pružaju usluge turistima (bilo da se radi o pojedinačnim uslugama prevoza, smeštaja i drugim, ili se usluge pružaju integrisane u paket aranžman).

Specifičnosti turističkog tržišta uticale su da su agencije predstavljale nezamenljivu kariku u lancu finansijskih operacija koje su se odvijale na ovom tržištu. Korisnik usluga turističke agencije po pravilu nema direktnu finansijsku obavezu prema pružaocima usluga (hotelijerima, prevoznicima i drugim), već plaćanje vrši u samoj agenciji. Uspostavljanje takvih poslovnih odnosa znači preuzimanje obaveza od strane agencije da će dobavljači sa kojima ima zaključene ugovore, pružiti usluge njenim klijentima, a agencija se obavezuje da će izmiriti finansijske obaveze prema pružaocima turističkih usluga.

Složenost odnosa koji se uspostavljaju uticali su na pojavu specifične dokumentacije u agencijskom poslovanju, kao i rasprostranjenost bezgotovinskih oblika plaćanja.

Putovanja su po pravilu skopčana sa određenim rizicima zbog mogućeg gubitka novca, krađe ili jednostavno pojave nepredviđenih troškova. Korišćenje

79 https://www.thomascook.com/thomas-cook-archives/ (jun, 2018.)

različitih instrumenata plaćanja koji zamenjuju gotov novac donelo je turistima niz prednosti, olakšavajući samo putovanje, posebno na inostrane destinacije. To je uticalo na široku rasprostranjenost raznih vrsta čekova, dok je u novije vreme ekspanzija sistema bezgotovinskog plaćanja zasnovanih na platnim karticama potisnula gotovo sve druge instrumente plaćanja.

Putnički ček (*Traveller's Cheque)* predstavlja **instrument bezgotovinskog plaćanja** koji turisti mogu koristiti pri kupovini različitih roba i usluga tokom putovanja. Po svojoj suštini to je hartija od vrednosti, zapravo pisani dokument kojim njen izdavalac daje „nalog za bezuslovnu isplatu određene svote novca ili davanja u zamenu za ček određene robe ili usluge".[80]

Prednosti koje je korišćenje putničkih čekova pružalo tokom putovanja doprinele su njegovoj širokoj primeni. On je bio prilagođen potrebama turiste jer poseduje mogućnost zadovoljavanja najrazličitijih ličnih potreba tokom putovanja, a ima prednosti u odnosu na gotov novac. Njegovo bitno obeležje je da glasi na ime i da nije prenosiv, tako da su u slučaju gubitka ili krađe mogućnosti zloupotrebe svedene na minimum, uz brzu kompenzaciju korisniku. U tom cilju postoji i definisana procedura preuzimanja i unovčavanja čekova.

Izdavaoci putničkih čekova su bile banke i različite finansijske kompanije, kao i velike turističke kompanije – *Thomas Cook* i *American Express.* Danas je uloga ovog instrumenta plaćanja na turističkom tržištu daleko manja zahvaljujući razvoju sistema platnih kartica, a na području Evropske Unije uvođenje jedinstvene valute je potrebu za korišćenjem putničkog čeka svelo na minimum.

Nagla ekspanzija kreditnih kartica na tržištu vezana je za drugu polovinu 20. veka, a prvu kreditnu karticu u današnjem obliku uveo je *Diner's Club*. U roku od samo nekoliko godina *Diner's Card* je postala prihvaćeno sredstvo bezgotovinskog plaćanja na međunarodnom tržištu. Pojava kreditnih kartica na međunarodnom tržištu, bez potrebe da se izvrši zamena sredstava plaćanja za nacionalnu valutu, imala je posebno značajnu ulogu u olakšavanju turističkih putovanja i snažno je uticala na povećanje turističke potrošnje u svetu. Doprinos turističkih agencija ekspanziji sistema kreditnih kartica bio je veliki, bilo da su se javljale kao emitenti (*American Express*) ili da se masovno javljaju kao prodajna mesta koja prihvataju plaćanje kreditnim karticama za pružene usluge.

Specifičnosti u obavljanju poslovnih aktivnosti u turističkim agencijama i organizatorima putovanja uticale su na pojavu jedinstvenih instrumenata u koji su rezultat određenog stepena standardizacije pri obavljanju pojedinih poslova. **Vaučer (*voucher*) ili turistička uputnica** predstavlja instrument karakterističan za poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja. Sam naziv potiče od engleske reči *to vouch* što znači garantovati, dokazivati. Preciznije to je pisani dokument koji izdaje turistička agencija „korisniku njenih usluga, na osnovu koga

80 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 383.

će, nakon prezentiranja neposrednom pružaocu usluga (hotelu, prevoziocu, restoranu ili drugom neposrednom pružaocu usluga u putničkom prometu), dobiti usluge naručene od putničke agencije ili obuhvaćene programom turoperatora."[81]

Kao izdavalac vaučera turistička agencija može menjati njegov oblik i u određenoj meri sadržaj. Ali vaučer uvek mora biti u pismenoj formi i mora sadržati određene **elemente** kao što je i prikazano na grafiku 2.1:

- oznaku da se radi o vaučeru,
- naziv i sedište izdavaoca vaučera (turističke agencije ili organizatora putovanja),
- naziv i sedište neposrednog izvršioca usluga kome se vaučer upućuje,
- ime i prezime korisnika usluga,
- vrstu, kvalitet i obim usluga koje može koristiti lice (ili grupa turista),
- period u kome se mogu koristiti naručene usluge (precizno određeno vreme početka i završetka)
- broj vaučera prema dokumentaciji izdavaoca i
- potpis ovlašćenog lica i pečat izdavaoca.

Turistička agencija može vaučer kao poslovni instrument koristiti pri uspostavljanju odnosa sa hotelskim i saobraćajnim preduzećima, receptivnim agencijama i drugim privrednim subjektima. Ali samom izdavanju vaučera prethodi uspostavljanje ugovornog odnosa kojim su regulisani svi bitni elementi, uključujući i cenu usluga, a za pružaoce usluga vaučerom se obezbeđuje **garancija** da će agencija izvršiti plaćanje naznačenih usluga. Pored toga, prezentacijom vaučera se vrši i **identifikacija korisnika** usluga, jer se obaveze davalaca usluga odnose na donosioca ovog pisanog dokumenta. Izvršioci su dužni da naznačene usluge pruže u ugovorenom obimu i kvalitetu i u utvrđenom vremenskom periodu, a nakon toga vrše fakturisanje i naplatu od turističke agencije.

Postoje određena pravila o broju primeraka pri izdavanju vaučera, mada konkretan broj određuje turistička agencija u skladu sa specifičnostima svoje organizacije poslovanja. Po pravilu se izdavanje vrši u četiri primerka, s tim što svaki ima određenu namenu:[82]

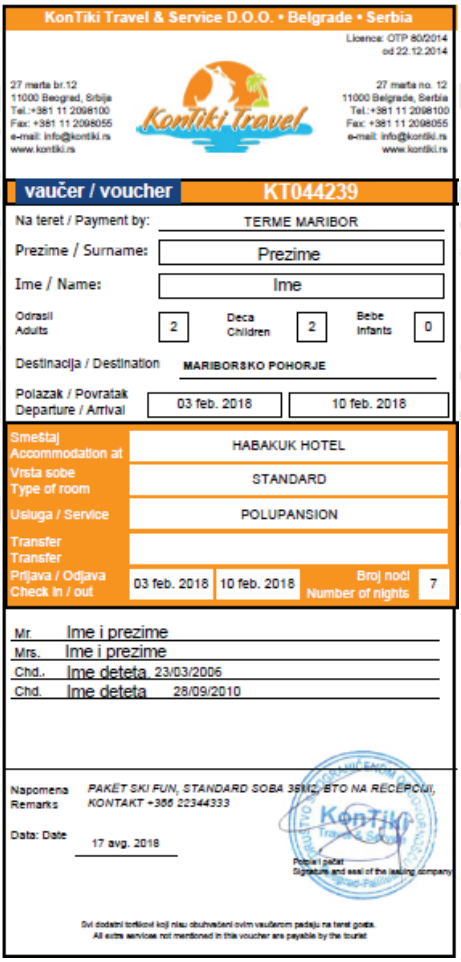
- prvi primerak (original) se uručuje korisniku koji ga prezentira davaocu usluga,
- drugi i treći primerak namenjeni su pružaocima usluga i po pravilu se dostavljaju odmah posle izdavanja; drugi primerak (*AVISO vaučer)* dostavlja se kao dokaz da je uspostavljen ugovorni odnos i služi za najavu korisnika usluga, a treći primerak (obračunski vaučer) izvršilac usluga će vratiti uz fakturu,
- četvrti primerak ostaje u evidenciji same agencije.

81 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 376-377.
82 Isto, str. 377-378.

Dodatni primerci mogu na primer služiti evidenciji u poslovnici ili mogu biti dostavljeni agencijskom predstavniku.

Pitanje ugovorenih cena i njihovog navođenja može biti rešeno na različite načine. Naime, cene su element ugovora između turističke agencije i pružaoca usluga, a u odnosu na korisnika obično važi pravilo poverljivosti (bez obzira da li se radi o obezbeđenju pojedinačne usluge ili skupa usluga). To znači da se u praksi cene često ne navode, ali se nekada primenjuju i druga rešenja – cene se ne navode na originalu vaučera, ali se unose u primerke koji se dostavljaju pružaocima usluga, kao i u one koji se koriste u obračunskoj službi agencije.

Grafik 2.1. Primer vaučera



KonTiki Travel & Service D.O.O. • Belgrade • Serbia

Licence: OTP 80/2014 od 22.12.2014

27 marta br.12
11000 Beograd, Srbija
Tel.:+381 11 2098100
Fax: +381 11 2098055
e-mail: info@kontiki.rs
www.kontiki.rs

27 marta no. 12
11000 Belgrade, Serbia
Tel.:+381 11 2098100
Fax: +381 11 2098055
e-mail: info@kontiki.rs
www.kontiki.rs

vaučer / voucher KT044239

Na teret / Payment by:	TERME MARIBOR
Prezime / Surname:	Prezime
Ime / Name:	Ime
Odrasli / Adults	2
Deca / Children	2
Bebe / Infants	0
Destinacija / Destination	MARIBORSKO POHORJE
Polazak / Povratak Departure / Arrival	03 feb. 2018 — 10 feb. 2018
Smeštaj Accommodation at	HABAKUK HOTEL
Vrsta sobe Type of room	STANDARD
Usluga / Service	POLUPANSION
Transfer Transfer	
Prijava / Odjava Check in / out	03 feb. 2018 — 10 feb. 2018
Broj noći Number of nights	7

Mr. Ime i prezime
Mrs. Ime i prezime
Chd. Ime deteta 23/03/2006
Chd. Ime deteta 28/09/2010

Napomena / Remarks: PAKET SKI FUN, STANDARD SOBA 3&1NC, STO NA RECEPCIJI, KONTAKT +386 22344333

Data: Date: 17 avg. 2018

Potpis i pečat
Signature and seal of the issuing company

Svi dodatni turistički troškovi koji nisu obuhvaćeni ovim vaučerom padaju na teret gosta.
All extra services not mentioned in this voucher are payable by the tourist

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu izvora: Kon TikiTravel & Service d.o.o. Beograd

Pri izdavanju vaučera za turističku agenciju je posebno značajno da precizno utvrdi finansijske obaveze koje preuzima. Sa tog stanovišta postoje razlike između:[83]

- **potpuno pokrivenih vaučera**, na osnovu kojih agencija preuzima obavezu da plati sve usluge koje su navedene;
- **delimično pokrivenih**, kada agencija preuzima obavezu plaćanja dela navedenih usluga ili precizno određenog iznosa; i
- **nepokrivenih vaučera** koji ne sadrže finansijsku obavezu za turističku agenciju. U ovom slučaju je korisnik obavezan da usluge plati direktno pružaocu, a sam vaučer se javlja kao instrument naručivanja usluga.

Razlike između vaučera se mogu javiti i u zavisnosti od vrste usluga koje se obezbeđuju. Najrasprostranjeniji je **hotelski vaučer** koji se koristi u odnosima turističkih agencija i hotelijera radi obezbeđenja smeštaja i drugih usluga. Pored toga, u upotrebi su i posebne vrste **avionskih uputnica** koje se koriste u poslovanju sa kompanijama vazdušnog saobraćaja ili služe za obezbeđenje drugih vrsta usluga koje su neposredno povezane sa korišćenjem usluga određene avio-kompanije.

MCO *(Miscellaneous Charge Order)* vaučer se koristio u oblasti avio-saobraćaja i to pri izdavanju avio-karata. Izdavanje ovog vaučera vršilo se u situaciji kada se razlikovalo lice koje plaća kartu od lica koje će je koristiti, pri čemu postoji i vidna prostorna odvojenost (npr. karta se kupuje i plaća u Milanu, a namenjena je letu između Beograda i Pariza). Prilikom plaćanja karte naručilac je dobijao na prodajnom mestu MCO vaučer kao pismeni dokaz da je karta plaćena i da će biti uručena korisniku, odnosno licu koje je navedeno u vaučeru. Ovu posebnu vrstu vaučera izdavale su vazduhoplovne kompanije ili turističke agencije koje su imale licencu za prodaju avio-karata. Avio-kompanija je bila u obavezi da naznačenog korisnika pozove i da mu uruči kartu, tako da je čitav postupak znatno olakšan i korisnik je mogao doći u posed karte za svega nekoliko sati. Pojava elektronskog tiketinga umanjila je značaj ovog dokumenta, ali je u primeni ostao u situacijama kada se elektronska karta odnosi na putovanje koje obavlja dve ili više kompanija među kojima ne postoji ugovor o međukompanijskoj saradnji u izdavanju elektronske karte.

XO vaučer *(Exchange Order)* se koristi u cilju obezbeđenja različiti „zemaljskih" usluga u okviru IT aranžmana. Osnovna karakteristika ovih aranžmana je da se uz uslugu avio-prevoza na redovnim linijama, pruža još najmanje jedna usluga nakon leta (noćenje, ishrana, rent-a-car ili druge usluge). Ovaj vaučer služi za regulisanje međusobnih odnosa između avio-kompanije i organizatora putovanja, a u pogledu elemenata koje sadrži nema bitnih razlika u odnosu na druge vrste vaučera.

83 Isto, str. 378.

Široko rasprostranjen kao poslovni instrument, vaučer omogućava turističkim agencijama da relativno lako uspostave odnose sa brojnim poslovnim partnerima i da ga koriste za naručivanje različitih vrsta usluga. Vaučer se može koristiti u saradnji sa hotelskim preduzećima radi obezbeđenja svih vrsta hotelskih usluga, sa drugim turističkim agencijama (kod transfera, razgledanja grada), saobraćajnim preduzećima, ali i u saradnji sa kulturnim i drugim ustanovama (na primer, kod naručivanja ulaznica za pojedine manifestacije). Zapravo, to je pružilo efikasan instrument za kreiranje raznovrsne ponude bilo pojedinačnih turističkih usluga, kao i pri formiranju turističkih aranžmana. Prednosti za turističku agenciju vezane su i za određene rokove u kojima nastaju pojedine finansijske obaveze. Naime, po pravilu, klijent agencije usluge plaća unapred, a obaveza za agenciju će nastati tek nakon što je usluga pružena i dostavljena faktura od strane izvršioca.

Ali rasprostranjenost vaučera je rezultat činjenice da se određene prednosti javljaju i za poslovne partnere turističke agencije, kao i za same korisnike usluga. Korišćenje vaučera je olakšalo poslovnu saradnju između turističkih agencija i pružalaca usluga. Oni su unapred upoznati sa obimom i kvalitetom usluga koje su u obavezi da pruže pojedinačnom korisniku ili grupi turista. Za korisnike, prednosti vaučera su vezane za olakšavanje samih putovanja, mogu se obezbediti gotovo sve potrebne usluge i to uz znatno veći stepen sigurnosti u pogledu obima i kvaliteta turističkih usluga. Posebno je značajno da se smanjuju potrebe za nošenjem gotovog novca ili bezgotovinskih sredstava plaćanja.

Iako je danas sistem plaćanja najvećim delom kompjuterizovan, vaučer je zadržao svoju ulogu prvenstveno kao instrument identifikacije korisnika usluga.

Pitanja za vežbu:

1. Objasniti osnovne razlike u sadržaju delatnosti između turističkih agencija i organizatora putovanja.
2. Objasniti zbog čega je potrebno regulisati osnivanje i rada turističkih agencija i organizatora putovanja posebnim propisima.
3. Objasniti pravnu regulativu koja se odnosi na osnivanje i rad turističkih agencija i organizatora putovanja u Srbiji.
4. Objasniti razliku između turističkog vodiča, turističkog pratioca i agencijskog predstavnika u obavljanju poslova na izvršenju turističkih aranžmana.
5. Objasniti značaj pitanja izbora lokacije za poslovanje turističkih agencija.
6. O čemu treba voditi računa pri opremanju turističkih agencija?
7. Do kakvih je promena došlo u izboru lokacije i opremanju poslovnica turističkih agencija pod uticajem interneta?
8. Da li mislite da je porast on-line prodaje turističkih usluga kod nas uticao i na ukidanje jednog broja poslovnica u našoj zemlji?
9. Zašto se organizatori putovanja i turističke agencije opredeljuju za formiranje sopstvenih kapaciteta u prevozu? Da li se javljaju i određeni negativni efekti ovakve poslovne orijentacije?
10. Objasniti zašto je za turističke agencije i organizatore putovanja veoma važno da vode pravilnu politiku priliva i odliva finansijskih sredstava. Da li znate negativne primere iz naše zemlje koji su doveli i do ekonomskog kolapsa turoperatora?
11. Do kakvih je promena došlo u turističko-informativnoj dokumentaciji turističkih agencija pod uticajem interneta?
12. Objasniti hotelski vaučer kao poslovni instrument koji turistička agencija koristi u saradnji sa hotelom.

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

III POGLAVLJE

SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Ciljevi III poglavlja su da se objasne:

1. Osnovna obeležja posredničkih poslova turističkih agencija;
2. Prodaja avionskih karata kao jedan od najvažnijih izvora prihoda turističkih agencija;
3. Savremene tendencije u prodaji avio-karata i pojava e-tiketinga;
4. Način formiranja i osnovne vrste tarifa u vazdušnom saobraćaju;
5. Način uspostavljanja poslovne saradnje sa hotelskim preduzećem kada se turistička agencija javlja u ulozi posrednika;
6. Organizovanje putovanja kao osnovna delatnost organizatora putovanja;
7. Specifičnosti radnog procesa u turističkim agencijama i organizatorima putovanja;
8. Karakteristike formiranja organizacione strukture turističkih agencija i organizatora putovanja.

Turistička agencija kao posrednik pruža turistima čitav niz različitih usluga od obezbeđenja karata za pojedine vrste prevoza, preko usluga smeštaja, ishrane, putnih dokumenata, do dodatnih usluga koje mogu putovanje učiniti atraktivnijim. Pri tom, stupa u poslovne odnose sa privrednim subjektima koji pružaju usluge na turističkom tržištu i obezbeđuje pojedinačne usluge za turiste i putnike. Osnovni izvor prihoda turističke agencije kao posrednika je provizija. Najvažniji poslovni partneri turističkih agencija pri obavljanju posredničkih poslova su hotelska i saobraćajna preduzeća, druge turističke agencije, *rent-a-car* kompanije, trgovinska preduzeća, poslovne banke, osiguravajuće kompanije i drugi privredni i neprivredni subjekti.

3.1. POSREDOVANJE IZMEĐU SAOBRAĆAJNIH PREDUZEĆA I KORISNIKA USLUGA (PRODAJA PUTNIH KARATA)

Razvoj saobraćaja odigrao je prvorazrednu ulogu u razvoju turizma u celini, a posebno je snažan uticaj ostvaren na različite aspekte agencijskog poslovanja. Tehničko-tehnološke i ekonomske promene u pojedinim granama saobraćaja predstavljale su osnov za ekspanziju pojedinih vidova putovanja, a za turističke agencije i organizatore putovanja, saobraćajna preduzeća spadaju u red najvažnijih poslovnih partnera. I istorijski posmatrano, prodaja voznih karata u železničkom saobraćaju, predstavljala je jednu od prvih aktivnosti turističkih agencija.

Turističke agencije i organizatori putovanja uspostavljaju poslovne odnose sa saobraćajnim preduzećima iz svih grana saobraćaja, ali je intenzitet saradnje kod pojedinih vrsta saobraćaja različit. Sadržaj i oblici poslovne saradnje zavisiće od razvoja saobraćaja u celini i od njegovog uticaja na razvoj turističkih putovanja. U periodu od gotovo 100 godina železnice su imale dominantnu ulogu u putničkom i turističkom saobraćaju i predstavljale su najvažnije poslovne partnere turističkih agencija. Razvoj drugih vidova saobraćaja, autobuskog, a nešto kasnije i vazdušnog saobraćaja, uticao je na formiranje novih odnosa i na turističkom tržištu i na uspostavljanje intenzivne saradnje sa preduzećima iz ovih grana saobraćaja. Drugu polovinu 20. veka karakteriše dominacija vazdušnog saobraćaja, a prodaja avio-karata se javlja kao važan izvor prihoda za brojne turističke agencije.

Poslovni odnosi između turističkih agencija i organizatora putovanja i preduzeća iz oblasti saobraćaja regulišu se **ugovorima**. U zavisnosti od karakteristika pojedinih vrsta saobraćaja i konkretne uloge agencije u obavljanju pojedinih poslovnih operacija javljaju se razlike u sadržaju i modalitetima takvih ugovora. Pored toga, pri uspostavljanju odnosa između turističkih agencija i saobraćajnih preduzeća treba imati u vidu i određene specifičnosti u ponudi pojedinih vrsta prevoznih usluga, posebno sa aspekta „pregovaračke" pozicije samih agencija. Naime, na turističkom tržištu je ponuda usluga prevoza bitno različita u odnosu na hotelsku ponudu, gde se javlja veliki broj privrednih subjekata. Po pravilu se u pojedinim granama saobraćaja javlja veoma mali broj privrednih subjekata, sa izuzetkom autobuskih prevoznika, tako da se turističke agencije i turoperatori na izvestan način nalaze u neravnopravnom položaju i stupajući u ugovorne odnose prihvataju uslove koje postavljaju velika saobraćajna preduzeća.

Sa saobraćajnim preduzećima se najčešće zaključuju ugovori o prevozu putnika, koji mogu imati dva oblika[84]:

- kada agencija **na osnovu posredničkog ugovora o putovanju** pribavlja turisti-putniku pojedinačnu uslugu prevoza i

84 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 90.

- kada agencija **na osnovu ugovora o organizaciji putovanja** nastupa kao preduzetnik, pribavljajući potrebne prevozne kapacitete za formiranje paket-aranžmana.

Kada se agencija javlja kao posrednik najviše su zastupljeni poslovi na prodaji svih vrsta putnih karata putnicima i turistima. U ovom slučaju odnosi između poslovnih partnera regulišu se **ugovorom o prodaji karata**. Ovim ugovorom turistička agencija preuzima obavezu da će u ime i za račun prevoznika zaključivati ugovore o prevozu putnika, a za uzvrat se prevoznik obavezuje da će platiti određenu proviziju. Sklapanjem ugovora turistička agencija postaje ovlašćena za prodaju putničkih karata i na izvestan način se javlja kao zastupnik saobraćajnog preduzeća.

Da bi došlo do zaključivanja ugovora sa saobraćajnim preduzećem, agencija mora da ispunjava određene uslove:

- da ima kadrove osposobljene za obavljanje poslova na prodaji pojedinih vrsta putnih karata,
- da poseduje poslovni prostor i odgovarajuću opremu koja obezbeđuje čuvanje potrebne dokumentacije (kontingenti putnih karata, evidencioni obrasci i druga dokumentacija),
- da ima zadovoljavajuće ekonomske rezultate, odnosno da je u mogućnosti da redovno izvršava preuzete obaveze prema prevoznicima.

Danas je nezaobilazni uslov primena savremenih tehnoloških rešenja u agencijama koja im omogućuju uključivanje u elektronske sisteme distribucije saobraćajnih preduzeća.

Obaveze ugovornih strana su sledeće[85]:

1. turističke agencije

- u prodaji većeg broja putnih karata putnicima,
- u poštovanju cena i drugih odredbi iz cenovnika prevoznika,
- u poštovanju uputstava prevoznika i uslova za prevoz putnika i prtljaga,
- u redovnom podnošenju obračuna o prodatim kartama i dostavi naplaćenog iznosa na račun prevoznika,
- u promociji prevoznika i njegovih usluga;

2. dok su obaveze **prevoznika**:

- plaćanje provizije turističkoj agenciji za prodate putne karte,
- stavljanje na raspolaganje agenciji određene zalihe putnih karata i druge dokumentacije za obračun,
- stavljanje na raspolaganje turističkoj agenciji redova vožnje, tarifa, različitih uputstava i propagandnog materijala.

85 Isto str. 90-91.

Ovi ugovori se obično zaključuju na period od godinu dana, a kasnije se u slučaju uspešnih rezultata obnavljaju.

3.1.1. Prodaja avionskih karata

U savremenom agencijskom poslovanju korišćenje avionskog prevoza ima veliki značaj, a za mnoge organizatore putovanja povoljni uslovi u obezbeđenju kapaciteta u oblasti vazdušnog saobraćaja postali su ključni faktor njihovog poslovnog uspeha. To je svakako bilo rezultat činjenice da je ovaj vid transporta imao brojne prednosti i za turističke agencije i za turiste koje su se ispoljavale u brzini, udobnosti, sigurnosti i relativno niskim cenama. Snažan prodor avio-saobraćaja u oblast prevoza putnika i turista javlja se u periodu posle II svetskog rata i to zahvaljujući tehničko-tehnološkim promenama koje su omogućile proizvodnju novih tipova aviona. U narednim decenijama je razvoj vazdušnog saobraćaja doprineo omasovljenju putovanja, ali je imao značajno dejstvo i na promene na svetskom turističkom tržištu u celini. Uključivanje dalekih, a često do tada i nepoznatih atraktivnih destinacija, ne bi bilo moguće bez razvoja avio-saobraćaja. Odlučujući uticaj imala je i tendencija stalnog opadanja troškova u putničkom avio-saobraćaju.[86]

Međutim, treba imati u vidu da se avionski saobraćaj u velikoj meri prilagođavao kretanjima na turističkom tržištu – uvode se specijalne turističke klase, formiraju se posebne tarife za turiste, otvaraju sezonske turističke linije i preduzimaju slične mere.

Razvoj vazdušnog saobraćaja nametao je i potrebu za njegovim regulisanjem, kako u okviru pojedinih zemalja, tako i na međunarodnom nivou. **Međunarodno regulisanje** ovog vida saobraćaja započinje već u periodu između dva svetska rata. Prvi takav dokument kojim je izvršena unifikacija propisa koji se odnose na međunarodni vazdušni saobraćaj je usvojen u Varšavi 1929. godine i poznat je pod nazivom **Varšavska konvencija**. Zajedno sa Čikaškom konvencijom o međunarodnom civilnom vazduhoplovstvu, usvojenom 1944. godine, kao i drugim izmenama donetim u narednom periodu, ovi dokumenti su pod nazivom Varšavski sistem predstavljali osnovne izvore regulative u međunarodnom vazdušnom saobraćaju. Kada se radi o tehničkim standardima koji imaju internacionalni karakter najznačajniju ulogu u njihovom uvođenju u oblast civilnog vazdušnog saobraćaja ima *International Civil Aviation Organization (ICAO).*

Godine 1999. potpisan je novi međunarodni dokument – **Montrealska konvencija** koja je na izvestan način značila modernizaciju i konsolidaciju međunarodne

86 Adamović, LJ. (1997). Tendencije u svetskoj privredi i položaj SR Jugoslavije, u: Kovač O. i Pelević B. (redaktori) (1997). *Reintegracija SR Jugoslavije u svetsku privredu*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 9.

regulative u oblasti vazdušnog saobraćaja. Između ostalog, konvencijom je predviđena modernizacija prevozne dokumentacije koja omogućuje efikasniju elektronsku obradu podataka, a pojednostavljuje i regulativu koja se odnosi na odgovornost avio-prevoznika za prevoz putnika i prtljaga.

Vazdušni saobraćaj možemo podeliti na osnovu različitih kriterijuma, na primer na domaći i međunarodni, na putnički, robni (kargo) i poštanski, ali sa aspekta poslovanja turističkih agencija posebno je značajna podela na redovni, vanredni i čarter – avio saobraćaj, a u poslednje vreme se javlja i *taxi* avio-servis.

Redovan avionski saobraćaj se odvija po utvrđenom redu letenja i sa unapred utvrđenim linijama. **Vanredni avio-saobraćaj** se javlja u vidu dopunskih letova, kada se u slučaju većeg broja putnika na redovnim linijama dodaju novi polasci. Kod čarter avio-saobraćaja reč je o vanlinijskom prevozu turista na osnovu posebnog ugovora između avionske kompanije i korisnika prevoza, najčešće organizatora putovanja, pri čemu korisnik određuje pravac i vreme za obavljanje ugovorenog leta ili više letova.[87] **Avio-*taxi*** *(air taxi services)* obuhvata usluge avionskog prevoza koje se pružaju na bazi iznajmljivanja manjih letilica (između 4 i 18 putnika). [88]

Usluge u putničkom vazdušnom saobraćaju 2000. godine pružalo je oko 800 kompanija širom sveta. Među njima su postojale značajne razlike, pri čemu je poseban značaj imao stepen državne kontrole nad njihovim poslovanjem koji se često ispoljavao i u vidu državnog vlasništva.

Od 90. godina prošlog veka tržište avio saobraćaja zahvaćeno je snažnim promenama zahvaljujući nastanku i dinamičnom razvoju nove vrste prevoznika - **niskobudžetnih avio kompanija (*low-cost carriers*)**. Ovi procesi su bili mogući zahvaljujući tzv. **deregulacije u vazdušnom saobraćaju**. Proces je započet u SAD 1978. godine, a na području evropskih zemalja bio je veoma intenzivan tokom 90. tih godina. Suštinu deregulacije predstavljalo je smanjivanje uloge države u poslovanju avio-kompanija, a nastupila je tzv. politika „otvorenog neba" („*Open sky*"). Delovanje tržišnih zakonitosti i poslovanje u uslovima jake konkurencije na svetskom tržištu, dovelo je do pravog „rata cena" među prevoznicima u oblasti vazdušnog saobraćaja. Pad cena uticao je na značajno povećanje broja putnika i turista u vazdušnom saobraćaju. Za dalji razvoj turizma u svetu snižavanje cena u ovoj grani saobraćaja bilo je od presudnog značaja, jer je podsticajno delovalo na organizovanje putovanja ka dalekim destinacijama.

Ključno obeležje poslovanja niskobudžetnih avio-kompanija je maksimalno redukovanja svih vrsta troškova i ponuda avio-karata po izrazito niskim cenama. Iako je ovaj poslovni model veoma složen, kao najvažnija obeležja se može izdvojiti način formiranja cena (nema besplatnog prevoza prtljaga, nema besplatnih

87 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 96.
88 Isto, str. 98.

usluga keteringa tokom leta i slično – ponuda tzv. *„no-frills"* servisa), korišćenje regionalnih aerodroma sa jeftinijim uslugama, a posebno način distribucije koji je po pravilu zasnovan na direktnoj prodaji putem interneta. Niskobudžetne kompanije postaju snažan konkurent tradicionalnim ili tzv. *„full service"* vazduhoplovnim kompanijama.[89]

Poslovna saradnja sa vazduhoplovnim kompanijama uspostavlja se po dva osnova - klasične turističke agencije se javljaju u ulozi **prodavaca avio-karata**, dok se turoperatori javljaju kao **korisnici avionskog prevoza za organizovanje putovanja**.

U okviru posredničkih agencijskih poslova prodaja avionskih karata predstavljala je jedan od najznačajnijih izvora prihoda što je svakako bio osnovni razlog za široku rasprostranjenost ovih poslova među klasičnim turističkim agencijama Za vazduhoplovne kompanije, turističke agencije su predstavljale najznačajniji kanal prodaje jer se procenjuje da se na osnovu njihovog posredovanja tokom 80. godina ostvarivalo preko 60% ukupne prodaje u svetu.[90] Preostali deo se realizovao direktno kroz prodajnu mrežu samih avio-kompanija.

U obavljanju ovih poslova poslednjih godina je došlo do velikih promena. Pre svega, prodaja avionskih karata je predstavljala prvo područje u poslovanju turističkih agencija u kome je došlo do primene savremene informacione i komunikacione tehnologije. Zapravo, avio-kompanije su i bile inicijatori ovih procesa u oblasti putničkog saobraćaja i na turističkom tržištu. Uvođenje kompjuterizovanih rezervacionih sistema, odnosno formiranje **centralnih rezervacionih sistema** u distribuciji avio-karata, omogućilo je značajno unapređenje poslovnih operacija u domenu bukiranja u samim turističkim agencijama. One su imale mogućnost direktnog pretraživanja raspoloživih kapaciteta i direktnog rezervisanja za svoje klijente što je predstavljalo veliku prednost. Nedostatak je bio vezan za činjenicu da se radilo o internim, kompanijskim rezervacionim sistemima.

Ovo ograničenje je prevaziđeno formiranjem **globalnih distribucionih sistema** koji pružaju mogućnost prikaza redova letenja, tarifnih sistema, raspoloživih kapaciteta i rezervacije mesta većeg broja avio-kompanija. Oni nastaju objedinjavanjem centralnih rezervacionih sistema avio-kompanija gde je potreba za primenom najsavremenije tehnologije u prodaji diktirala povezivanje u šire, globalne sisteme. Bitna karakteristika globalnih distribucionih sistema je da se zahvaljujući korišćenju kompjuterskih sistema pružaju informacije, omogućavaju rezervacije

89 Appleyard, N., et al. (2013). *Tourism and Travel*. Pearson Edition, Harlow, str. 78.

90 Proces deregulacije je doveo do pojave i jedne vrste specijalizovanih agencija tzv. *bucket-shops* koje su se bavile prodajom po znatno nižim cenama. U nastojanju da obezbede veću popunjenost kapaciteta, vazduhoplovne kompanije su vršile neku vrstu „rasprodaje", odnosno prodaje po niskim cenama za kupovinu u poslednji čas (*last minute*). U tom periodu je na tržištu Velike Britanije poslovalo oko 2000 takvih specijalizovanih agencija. (Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 107.)

i prodaju usluge »iz svih segmenata putničke industrije«.[91] U prodaji avionskih karata turističke agencije su povezivanjem sa globalnim distribucionim sistemima ostvarile niz prednosti, a pre svega dostupnost ponude velikog broja avio-kompanija širom sveta, pojednostavljeno poslovanje pri korišćenju redova letenja i tarifa, automatizovano izdavanje karata i drugih dokumenata. Veliki napredak učinjen je i u obuci za rad na ovim sistemima, jer su globalni distribucioni sistemi posebnu pažnju poklanjali školovanju kadrova koji na ovim poslovima rade u turističkim agencijama.

a) Uslovi za prodaju avionskih karata i postupak rezervacije

Da bi se bavila prodajom avionskih karata turistička agencija mora ispuniti uslove koje određuje Međunarodna asocijacija civilnog vazduhoplovstva (*IATA, International Air Transport Association).*[92] Ova asocijacija imala je posebno značajnu ulogu u procesu dogovaranja i regulisanju postupaka za postavljanje tarifa u međunarodnom putničkom avionskom saobraćaju. Veliki doprinos *IATA* je dala standardizaciji u oblasti vazdušnog saobraćaja, posebno u domenu prodaje uvođenjem standardizovane dokumentacije i jedinstvenih pravila za obračun tarifa i izdavanje karata. U okviru ove asocijacije formiran je veliki broj trening centara širom sveta koji su radili na obuci i stručnom osposobljavanju kadrova za prodaju avionskih karata.[93]

IATA je uvela akreditaciju za agencije kao uslov za prodaju međunarodnih avionskih karata.

Turistička agencija stiče **status prodajnog agenta *IATA-e*** (ovu asocijaciju u Srbiji zastupa *JAT Airways*) na osnovu podnošenja zahteva i dobijanja odobrenja, pod uslovom da posluje bar godinu dana i ispunjava uslove koji se odnose na:

- određeni broj zaposlenih stručno osposobljenih za prodaju međunarodnih avio karata sa diplomom o pohađanju predviđenih specijalističkih kurseva,
- da poseduje adekvatno prodajno mesto i odgovarajuću opremu za čuvanja novca i dokumentacije (kasa ili sef);
- da ima zadovoljavajuće finansijsko poslovanja, odnosno da je u stanju da redovno izvršava obaveze prema poslovnim partnerima
- posedovanje rezervacionog sistema kao što je npr. *Amadeus*.

91 Tošutović, T., & Mrdaković, J. (2007). *Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja*, *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu, str. 13.

92 IATA je formirana 1919. godine kada je 6 avio-prevoznika uvidelo potrebu za međusobnom saradnjom i formiralo asocijaciju pod nazivom *Air Traffic Association*, a danas je 280 avio-kompanija članova ove asocijacije , sa učešćem od 83% u ukupnom vazdušnom saobraćaju - (http://www.iata.org/about/Pages/index.aspx, - maj 2018.)

93 Početkom 2000.g. postojala su 230 autorizovana trening centra širom sveta. (Archer, J., & Syratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Routledge. str. 106)

Uz navedene uslove, agencija-kandidat za sticanje statusa *IATA* agenta dužna je da položi i bankarsku garanciju na iznos koji propisuje *IATA*.

Do uvođenja elektronskog tiketinga se sam posao prodaje avionskih karata u poslovnici turističke agencije odvijao se u tri faze:

- rezervacija mesta u avionu za određeni let,
- izračunavanje cene i izdavanje avionske karte, uz naplatu utvrđenog iznosa i
- obračun i plaćanje prodatih karata avio prevoznicima.

U oblasti vazdušnog saobraćaja važi pravilo da se prvo mora dobiti rezervacije mesta na određenom letu. Prilikom rezervacije u bazu podataka unose se podaci koji su od značaja za obavljanje samog prevoza.

Podaci o rezervaciji (PNR, *Passenger Name Record*) uključuju ime i prezime putnika, itinerer putovanja, rok važenja rezervacije (rok za kupovinu karte) ili broj izdate avio karte, podatak o turističkoj agenciji ili poslovnici avio kompanije koja je izvršila rezervaciju, kao i ime osobe koja je rezervaciju unela u bazu podataka. Osim ovih koji su neophodni, PNR može sadržati i niz dodatnih informacija, kao što su detalji o tarifi, određene restrikcije, posebni zahtevi putnika (na primer dijetalna ishrana tokom leta) i slično. Rok važenja rezervacije predstavlja datum do koga se karta mora kupiti. Ukoliko se do tada karta ne izda ili rezervacija ne modifikuje, sistem automatski poništava postojeću rezervaciju. To praktično znači da ako, recimo, najniža predviđena tarifa na određenom letu nije dostupna u trenutku kada se vrši rezervacija može postati dostupna nakon izvesnog vremena, tj. kada sistem izbriše neku drugu neostvarenu rezervaciju za isti let.

Avionska karta glasi na ime i nije prenosiva na drugo lice. Ukoliko putnik ne iskoristi određenu kartu, ima pravo na refundaciju. Visina nadoknade će zavisiti od roka u kome je došlo do odustajanja putnika od određenog leta, tako da može biti vraćen celokupni plaćeni iznos ili samo određeni deo, dok ostatak zadržava prevozilac. U određenim slučajevima (kod korišćenja posebnih tarifa) putnik nema pravo na refundaciju niti na bilo kakvu promenu u odnosu na izdatu kartu (na primer odlaganje datuma putovanja).

Za putnika je značajna i mogućnost besplatnog prevoza prtljaga određene težine – uobičajeno je do 15 kg za putovanje ekonomskom klasom i do 20 kg u slučaju prve klase. Poslednjih godina su zbog međunarodnog terorizma uvedene i restrikcije u pogledu stvari koje mogu biti deo prtljaga (npr. oštri predmeti), a postoje i ograničenja u pogledu mogućnosti korišćenja pojedinih uređaja tokom leta (mobilni telefoni, kompjuteri).

Danas su poslovi na prodaji avionskih karata u turističkim agencijama potpuno automatizovani i zasnovani na korišćenju globalnih distribucionih sistema. Ali, potrebno je naglasiti da se radi o sistemima koji se zasnivaju na standardizovanim postupcima izdavanja, plaćanja i obračuna propisanim od strane *IATA*-e. Primenjeni sistemi obezbeđuju veću efikasnost u plaćanjima između poslovnih partnera, a

posebno preciznu finansijsku kontrolu. Uslov za njihovu primenu je odgovarajuća tehnička opremljenost prodajnih mesta agencija, kao i specijalizovani kadrovi koji mogu da koriste određena softverska rešenja. U našoj zemlji se sa primenom automatizovanog sistema u prodaji avionskih karata započelo 2003. godine.[94]

b) Uvođenje elektronskog tiketinga

Savremeno poslovanje karakterišu značajne promene u prodaji avionskih karata, a najvažnije su uvođenje e-tiketinga i ukidanje klasične provizije za prodaju avio-karata.

Posebno je pojava **elektronskog tiketinga** koji se često naziva i *e-ticketing* ili *ticketless travel,* dovela do ozbiljnog ugrožavanja tržišnih pozicija koje su do 90. godina čvrsto držale turističke agencije. Tome su doprinele i ozbiljne teškoće sa kojima je suočen vazdušni saobraćaj u celini. Oštra konkurentska borba među kompanijama unutar same grane, ali i izuzetno negativno dejstvo faktora iz okruženja, kao što je međunarodni terorizam, uticali su i na potrebu za iznalaženjem alternativnih načina prodaje uz snižavanje troškova.

Uvođenje **elektronskog tiketinga** u suštini znači nestanak klasične avionske karte u vidu pisanog dokumenta. Sada se više ne javlja »papirna« karta koja je u posedu putnika, već virtuelna karta u obliku digitalnog zapisa u kompjuterskom sistemu avionske kompanije. Karta se rezerviše i plaća na uobičajen način (gotovina, kreditne kartice). Pri rezervaciji se prijavljuje i tzv. *FOID* (*Form of Identification*) broj koji služi za identifikaciju i kasnije ga putnik koristi prilikom čekiranja.[95] Na mnogim aerodromima putnici se prijavljuju za let tako što na *check in* šalteru prezentiraju samo svoj pasoš (ličnu kartu ili vozačku dozvolu) kao dokaz identiteta. To je i sigurnosna mera, pa putniku koji ne poseduje neki od ovih dokumenata neće biti izdata *boarding* karta za ulazak u avion.

Za pripreme za primenu elektronske karte na globalnom nivou zaslužna je *IATA*, tako da je na velikom broju tržišta (uključujući i naše) ovaj sistem postao obavezan sredinom 2008. godine. Osnovni ekonomski razlog za implementaciju ovog sistema vezan je za uštede koje se ostvaruju u oblasti avio industrije, a koje se procenjuju na oko 3 milijarde US $ godišnje. Prednosti postoje i za samog putnika jer nema dodatnih troškova u slučaju eventualnog gubitka ili oštećenja klasične papirne karte. Pojednostavljen je i sistem čekiranja na aerodromu.

c) Prihod turističke agencije od prodaje avionskih karata

Tokom 90. godina je došlo do ugrožavanja jednog od značajnih izvora prihoda u poslovanju klasičnih turističkih agencija – **provizije od prodaje avio-karata**.

94 Amadeus. (2003). Amadeus News, no. 20/2003

95 Đurović, Ž. (2007). Uloga avio saobraćaja u poslovanju turističkih agencija. *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu, str. 190.

Zaoštravanje konkurentske borbe upućivalo je avio-kompanije na preduzimanje aktivnosti na smanjenju troškova distribucije, prvenstveno kroz povećanje direktne prodaje, ali i kroz smanjivanje provizija koje se odobravaju turističkim agencijama. Tome je značajno doprineo i sistem elektronskog tiketinga koji koristi veliki broj kompanija, omogućavajući putnicima korišćenje usluga u avio-saobraćaju bez klasičnog izdavanja karata. Vazduhoplovne kompanije na području Severne Amerike i Evrope su smanjile posredničke provizije ili se opredelile za oblike direktne distribucije u nastojanju da bitno smanje svoje troškove prodaje. Ocenjuje se da su do kraja 90. godina prosečne provizije od prodaje avio-karata u Evropi pale sa 9% na 6%, uz tendenciju daljeg snižavanja.

Istraživanja sprovedena 1999. godine na tržištu SAD ukazala su da se troškovi prodaje avio-karata mogu reducirati sa 6-8 US $, koliko iznose kada se distribucija vrši preko prodajnih mesta turističkih agencija, na svega 1 US $ koliko iznose u slučaju prodaje preko interneta.[96] To jasno objašnjava snažne tendencije u opadanju značaja turističkih agencija kao kanala prodaje u vazdušnom saobraćaju na tržištu SAD. Samo u periodu između 1996. i 1998. učešće agencija u prodaji avio-karata opalo je sa 80 na 52%.

Teroristički napad u Njujorku 11. septembra 2001. godine predstavljao je snažan udarac za vazduhoplovne kompanije, a pojedini analitičari ocenjuju da je ta godina bila u domenu finansijskih efekata najnepovoljnija u istoriji vazdušnog saobraćaja. Procenjuje se da su gubici samo američkih avio-kompanija iznosili između 4 i 5 milijardi US $, a da su se u svetu kretali na nivou od oko 10 milijardi US $. To je uslovilo i ekonomski kolaps jedne od najvećih svetskih vazduhoplovnih kompanija *Swissair*-a, a takođe su ispoljene negativne tendencije u poslovanju turističkih agencija što dovodi do zatvaranja jednog broja agencija na tržištu SAD.[97]

Pored toga, vazduhoplovne kompanije se od tog perioda suočavaju sa rastom pojedinih kategorija troškova, kao što su takse za aerodromske usluge, troškovi osiguranja, a negativno dejstvo ima i rast cena nafte i naftinih derivata na svetskom tržištu. Zaoštravanju konkurentskih odnosa u domenu putničkog vazdušnog saobraćaja doprinele su i niskobudžetne avio-kompanije.

Zapravo, u ovom periodu avio-kompanije su nastojale da maksimalno iskoriste prednosti novih tehnoloških rešenja prvenstveno zasnovanih na primeni **interneta**. Nagla ekspanzija interneta na ovom tržištu posledica je velikih prednosti u direktnoj prodaji turističkih usluga krajnjim korisnicima. Pri tom je krajem 20. veka, njegov dinamičan prodor bio prvenstveno zasnovan na prodaji avio-karata. Tako je na primer 1997. godine u ukupnoj vrednosti prodaje turističkih usluga preko interneta, učešće prihoda od prodaje avio-karata iznosilo čak 90%.

96 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 115.

97 WTO, The Travel Industry World Yearbook, Highlights of the Current Issue - www.travel-bigpicture.com (novembar, 2002.)

Već krajem 90. godina većina avio-kompanija ima sopstvene Web-sajtove koji su namenjeni informisanju potencijalnih putnika, a pružena je i mogućnost interaktivnog rezervisanja. Sajtovi sadrže prikaz reda letenja i tarifa, omogućavaju direktno komuniciranje sa potrošačima i prodaju usluga avio-prevoza. Avio-kompanije stimulišu korisnike usluga na direktnu kupovinu nudeći i različite vidove popusta.

U prodaji putem interneta prednjačile su niskobudžetne avio-kompanije čija je bitna karakteristika poslovne orijentacije maksimalno redukovanje svih vrsta troškova, a posebno smanjivanje troškova distribucije. Ove kompanije nemaju klasičnu prodajnu mrežu i ne odobravaju provizije turističkim agencijama. U takve kompanije spadaju *Ryanair* i *EasyJet* koji su već tokom 2001. godine prodavale većinu karata kroz sopstveni on-line rezervacioni sistem (*Ryanair* – 65%, a *EasyJet* čak 86%).[98] Poslednjih godina se više od 95% svih prodatih mesta na *low cost* letovima rezerviše preko interneta ili *call* centra.

Značajnu ulogu u distribuciji usluga u oblasti avio-saobraćaja imaju i novi tzv. elektronski posrednici, kao što su *Expedia* i *Travelocity*, koji ostvaruju snažan rast tokom poslednjih godina.

To je dovelo do značajnih strukturnih promena u kanalima distribucije usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja i do potpunog ukidanja provizije turističkim agencijama. Sistem klasične provizije zamenjen je određenim oblicima **nadoknada za izvršene usluge (*service fee*)** najčešće u vidu doplate za uslugu izdavanja karte (*ticket service charge*).

Umesto nekadašnje provizije (koja se kretala od 7,5 do 10% od vrednosti izdate avio karte), turističke agencije od 2005. godine mogu računati samo na tzv. **naknadu za prodatu kartu** (TSC, *Ticket Service Charge*) koju određuju avio kompanije. TSC može varirati zavisno od kompanije, ali obično iznosi 30 EUR za letove u okviru Evrope i 45 EUR za interkontinentalne letove. Kako prodavac avio karte ostvaruje fiksni iznos naknade koji ne zavisi od primenjene tarife, logično je očekivati da će se truditi da svom klijentu pronađe najpovoljniju cenu prevoza. Ova naknada se plaća i prilikom kupovine karte u poslovnici avio kompanije, a ne samo u turističkoj agenciji. Pojedine avio kompanije je ne naplaćuju kada putnik kupuje kartu posredstvom njihovog internet sajta.

Uvođenje interneta i on-line prodaje uticalo je na suštinsku promenu odnosa između vazduhoplovnih kompanija i tradicionalnih turističkih agencija, ukazujući i na neophodnost da agencije promene dosadašnji način poslovanja i daleko brže idu u korak sa dinamičnim tehnološkim promenama.

d) Tarife u avionskom saobraćaju

Putnička tarifa u avionskom saobraćaju predstavlja cenu prevoza koju putnik plaća za prevoz na određenoj relaciji. U primeni su tri osnovne vrste putničkih tarifa:[99]

98 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 116.

99 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 155.

- **tarife u domaćem saobraćaju** koje postavljaju prevoznici, često uz saglasnost vlada određenih zemalja;
- **tarife na čarter letovima** koje postavlja organizator leta (avionska kompanija ili organizator putovanja) na bazi sopstvene kalkulacije u zavisnosti od cene leta i mogućnosti popunjavanja mesta u avionu;
- **tarife u međunarodnom vazdušnom saobraćaju,** koje predstavljaju posebno složeno pitanje zbog brojnosti različitih tarifa i uslova za njihovu primenu.

Sistem međunarodnih putničkih tarifa zasnovan je na podeli na tri osnovne saobraćajne zone:[100]

1. Severna i Južna Amerika, sa ostrvima Grenland i Havaji (TC-1)
2. Evropa i Afrika, Azija zapadno od Irana, uključujući i Iran i (TC-2)
3. Azija istočno od Irana, Australija, Novi Zeland i ostrva u Tihom okeanu (TC-3)

Postavljanje tarifa u međunarodnom putničkom avionskom saobraćaju do početka 80. godina vršilo se u skladu sa pravilima IATA-e.

Do značajnih promena u ovoj grani saobraćaja, ali i svetskog turističkog tržišta u celini došlo je zahvaljujući procesima tzv. **deregulacije u vazdušnom saobraćaju**, kada su avio-kompanije dobile daleko veću slobodu u formiranju cena svojih usluga.

U međunarodnom vazdušnom saobraćaju javljaju se različite tarife koje se mogu podeliti prema sledećim kriterijumima:[101]

- kategoriji,
- klasi prevoza
- vrsti putovanja i
- prema pravcu putovanja.

Prema kategoriji, može se izvršiti podela na:

- normalne – *Normal Fares*,
- specijalne – *Special Fares i*
- povlašćene tarife – *Discounts.*

Normalne tarife su najbrojnije i po pravilu se primenjuju bez ograničenja; utvrđuju se za prevoz prvom i ekonomskom klasom i putnik započeto putovanje mora da obavi u roku od godine dana. Ove tarife se postavljaju u fiksnom iznosu.

Specijalne tarife predstavljaju precizno utvrđene kategorije putničkih tarifa, čije je najbitnije obeležje da su niže od normalnih tarifa. Primena specijalnih tarifa

100 Archer, J., & Syratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Routledge. str. 108.
101 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 159-160.

vezana je za tačno definisane uslove i određene namene, naime one se utvrđuju za povratna putovanja ekonomskom klasom. Ove tarife određuju vazduhoplovne kompanije da bi obezbedile veću popunjenost prevoznih kapaciteta i one su postale snažan instrument konkurentske borbe. Među njima se posebno izdvajaju IT tarife (*Inclusive Tours Fares*) i one su posebno značajne za razvoj tržišta organizovanih putovanja.

Povlašćene tarife se obračunavaju primenom određenog procenta na normalnu tarifu. Vazduhoplovne kompanije putem ovih tarifa stimulišu određene kategorije putnika (decu i omladinu, studente, porodice), tako da ih postavljaju u zavisnosti od sopstvene poslovne politike.

Prema klasi prevoza tarife se dele na:

- ekonomske – *Economy Class*,
- prve klase – *First Class* i
- biznis klase – *Business Class*.

Podela prema klasi prevoza izvršena je u zavisnosti od nivoa kvaliteta usluga koje se pružaju tokom leta, tako da tarife prve i biznis klase pružaju veći komfor, bogatiji servis, mogućnost prevoza prtljaga veće težine.

Prema vrsti putovanja tarife se mogu odnositi na putovanja u:

- jednom pravcu (One Way – OW*)*
- povratna (*Round Trip – RT*)
- kružna putovanja (*Circle Trip – CT*) i
- putovanja oko sveta (*Round the World Fare – RTW*).

Proces deregulacije u oblasti avio-saobraćaja uticao je da se tarife koriste kao važan instrument u međusobnoj konkurentskoj borbi, tako da se uvodi mnoštvo različitih tarifa.

U današnjim uslovima **konačna cena avio karte sastoji se iz tri elementa: primenjene avio tarife** (*Air Fare*) + **aerodromske i druge takse** (*Airport and Security Taxes*) + **naknade za prodatu kartu** (TSC, *Ticket Service Charge*).

3.1.2. Prodaja putnih karata za ostale grane putničkog saobraćaja

Železnička preduzeća spadaju među prve poslovne partnere turističkih agencija i razvoj ovog vida saobraćaja predstavljao je jedan od inicijalnih faktora u formiranju i razvoju prvih turističkih agencija u 19-om i u prvoj polovini 20. veka. Međutim, tokom druge polovine 20. veka uloga železnice u putničkom i turističkom saobraćaju postepeno opada, a njeno učešće preuzimaju druge grane saobraćaja. Na turističkom tržištu, kada se radi o dalekim destinacijama, dominantno mesto zauzeo je avionski saobraćaj, dok kod putovanja ka bližim

destinacijama najveće učešće ima drumski saobraćaj, uz korišćenje turističkih autobusa i putničkih automobila. To se odrazilo i na saradnju između turističkih agencija i organizatora putovanja i železničkih preduzeća, koja je danas daleko manja nego u ranijem periodu.

Poslovna saradnja železničkih preduzeća i turističkih agencija se zasniva na dve osnovne grupe poslova:

- posredovanju u prodaji železničkih karata i
- obezbeđenju železničkih prevoznih kapaciteta u okviru pojedinih turističkih aranžmana.

Prodaja karata za prevoz putnika u domaćem i međunarodnom železničkom saobraćaju predstavlja jedan od poslova kojim su se bavile i prve turističke agencije. Pravo na prodaju voznih isprava u železničkom saobraćaju turističke agencije ostvaruju na osnovu posebnog ugovora zaključenog sa železničkim prevoznicima koji su po pravilu javna preduzeća.

Vozna karta je dokument na osnovu koga putnik ostvaruje pravo prevoza železnicom na određenoj relaciji. Za razliku od avionske karte koja glasi na ime, karta u železničkom saobraćaju je na donosioca i postoji obaveza železnice da se preveze svako lice koje poseduje određenu kartu.

Osnovna vozna cena određena je za prevoz putničkim vozom, a posebna doplata plaća se za ostale vrste vozove. Za vozove u kojima postoji obaveza rezervisanja mesta, plaća se posebna naknada za izvršenu rezervaciju. Zaposleni na prodajnim mestima turističkih agencija dužni su da u ovim slučajevima stupe u kontakt sa odgovarajućim prodajnim službama u železnici ili centralnom službom za rezervacije i da izvrše potrebnu rezervaciju.

Kao naknadu za obavljene poslove u prodaji železničkih karata turističke agencije ostvaruju **proviziju** koja obično iznosi 10%.

Opadanje značaja železnice u prevozu putnika i turista uticalo je i na bitno smanjenje broja turističkih agencija koje se bave prodajom voznih karata. U ranijim periodima je bilo karakteristično da su nacionalne železnice formirale putničke agencije koje su se bavile ovim poslovima, pa se može reći da su takve agencije i danas zadržale ovu ulogu. Kao specijalista za prodaju železničkih karata u međunarodnom saobraćaju još uvek je veoma aktivna putnička agencija *Wagon Lits*, koja se danas nalazi u vlasništvu američke turističke kompanije *Carlson*.

Slična je situacija i u našoj zemlji u kojoj se pojedine turističke agencije samo izuzetno opredeljuju za prodaju železničkih karata jer deluje niz destimulativnih faktora, kao što su zastarelost i nerazvijenost železničkog sistema u celini, nizak kvalitet usluga u prevozu i drugi faktori.

Međutim, za železnički saobraćaj u okviru razvijenih evropskih zemalja poslednjih godina karakteristične su **nove tendencije** koje imaju za cilj da se poveća

tržišno učešće u prevozu putnika i turista. Promene se odnose, pre svega, na vrlo obimna investiranja u infrastrukturnu mrežu koja je uz uvođenje novih tipova vozova omogućila izuzetno velike brzine u prevozu (preko 200 km na čas). Takvi moderni tipovi vozova uvedeni su u Francuskoj (*TGV*), Nemačkoj (*ICN – Inter City Night*), Italiji (*Pendolino*), Španiji (*AVE – Alta Velocidad Espagnole*), uz uključivanje i drugih zemalja (Belgije, Holandije, Švajcarske, Austrije).[102] Za turizam u Evropi je veliki značaj imala izgradnja tunela ispod Lamanša (*La Manche*) i njegovo puštanje u rad 1994. godine jer je omogućena brza i efikasna saobraćajna komunikacija između emitivnih tržišta Velike Britanije i alpskog i mediteranskog područja.

Revitalizacija uloge železnice na turističkom tržištu javlja se i u drugim delovima sveta (u Aziji – Transibirska železnica, zatim na području Indije, Kine, Malezije, u Africi – između istočne i južne Afrike, preko Viktorijinih vodopada). Pored toga, u svetu se uvode i neobični turistički programi, kao što su nostalgične ture, uz korišćenje parnih lokomotiva i „starih" vagona sa kraja 19. i početka 20. veka. Poslednjih godina takvih primera ima i u našoj zemlji. *Oldtimer* voz nazvan „Romantika" saobraća na relacijama od Beograda prema turističkim destinacijama u Srbiji. Posebna atrakcija su „Plavi voz", koji saobraća do destinacija prema posebnom zahtevu klijenata, kao i vožnja vozom „Nostalgija" na muzejsko-turističkoj železnici „Šarganska osmica" (uskokolosečna pruga između Šargana i Mokre Gore)

Značajan napredak je ostvaren i u sistemu distribucije. Prvi kompjuterizovani rezervacioni sistem *ELGAR* uveden je radi obezbeđenja efikasnog bukiranja za specijalni voz *Eurostar* koji vozi ispod *La Manch*-a, a danas je elektronski sistem distribucije (EPA) uveden za skoro sve železnice u zemljama Evropske Unije što pruža turističkim agencijama niz prednosti u procesu rezervisanja i izdavanja karata. Na ovaj sistem su se od 2009. godine priključile i Železnice Srbije i putničke agencije (Putnik i *Wasteels*) sa mogućnošću da sa svojih prodajnih mesta prodaju vozne karte i vrše rezervacije mesta u vozovima koji saobraćaju u zemljama Evropske Unije.

Autobus kao transportno sredstvo u prevozu putnika i turista počinje da se koristi u periodu između I i II svetskog rata i od tog perioda datiraju i različiti vidovi saradnje između turističkih agencija i **autobuskih prevoznika**. Međutim, masovnije korišćenje autobusa bilo je uslovljeno razvojem odgovarajuće putne mreže na emitivnim i receptivnim područjima, ali i modernizacijom samog autobusa kao prevoznog sredstva. Pojava udobnijih autobusa omogućila je da se ovo prevozno sredstvo u većoj meri koristi i za duža putovanja, pri čemu se javlja kao jeftinija alternativa u odnosu na avionski, pa i železnički saobraćaj.

102 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 149.

Poslovni odnosi između turističkih agencija i organizatora putovanja i autobuskih prevozilaca obuhvataju nekoliko domena saradnje:[103]

- **u prodaji karata na redovnim autobuskim linijama** turističke agencije se javljaju kao prodavci i
- **u organizovanju turističkih aranžmana** uz korišćenje autobusa kao osnovnog prevoznog sredstva tzv. autobuske ture, pri čemu se organizatori putovanja obraćaju autobuskim prevoznicima sa zahtevom za zakup potrebnih kapaciteta;
- turističke agencije se mogu javiti kao **organizatori lanca vožnji** tzv. pendl vožnje, pri čemu se grupa putnika prevozi do određenog mesta, a autobus se vraća sa grupom putnika iz prethodne vožnje formirajući tako svojevrstan lanac vožnje u određenom periodu godine, po pravilu u toku turističke sezone.

Prodaja autobuskih karata je relativno retko zastupljena u poslovanju turističkih agencija. Po pravilu prodaju karata za linijski prevoz autobusom vrše turističke agencije koje su osnovala autobuska preduzeća. Takav je slučaj u našoj zemlji, gde su veća autobuska preduzeća osnivala sopstvene turističke agencije koje su prodavale karte za linijski prevoz, a vlastiti prevozni kapaciteti koristili su se i pri izvođenju turističkih aranžmana (Lasta – Beograd, Fudeks – Beograd).

Teškoće u obavljanju ovih poslova rezultat su činjenice da se u linijskom autobuskom saobraćaju javlja veliki broj preduzeća. To otvara niz problema vezanih za potrebe u osiguranju zaliha voznih karata većeg broja prevozioca (karte nisu unificirane, neujednačene tarife, teškoće u međusobnom obaveštavanju i koordinaciji u prodaji i niz sličnih problema). Ukoliko se turistička agencija opredeli za obavljanje ovih posredničkih poslova, po pravilu sklapa ugovor sa jednim ili manjim brojem autobuskih prevozilaca.

Poslednjih godina je i linijski i turistički saobraćaj na području Evrope suočen sa određenim porastom operativnih troškova nakon donošenja Direktive Evropske unije. Naime, potreba za obezbeđenjem većeg stepena bezbednosti u okviru ove grane saobraćaja uticala je na primenu novih rešenja koja se odnose na ograničenje maksimalno dozvoljenog broja časova vožnje jednog vozača u toku dana. To je uslovilo potrebu za angažovanjem dva vozača na dugim putovanjima, uz istovremeno povećanje pratećih troškova.

U vrlo nepovoljnim uslovima za razvoj i domaćeg i međunarodnog turizma **u našoj zemlji** tokom 90. godina, za turističke agencije je bilo karakteristično da su nastojale da obezbede veću iskorišćenost sopstvenih prevoznih kapaciteta. Kapaciteti u autobuskom prevozu kojim su raspolagale naše turističke agencije često su predstavljali faktor koji je uticao na njihovo uključivanje u redovan linijski domaći ili međunarodni saobraćaj.

103 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 206.

Slično železničkom i **brodski saobraćaj** je izgubio ulogu koju je imao kao osnovno transportno sredstvo u prevozu putnika i turista na prekomorskim putovanjima. Brzina avionskog saobraćaja predstavljala je osnovnu prednost kod prevoza do udaljenih destinacija, dok je drumski saobraćaj imao niz prednosti kada se radilo o prevozu putnika i turista duž obale. To je uticalo na opadanje intenziteta saradnje između brodskih preduzeća i turističkih agencija u drugoj polovini 20. veka.

Međutim, poslednjih decenija prisutne su i nove tendencije u razvoju različitih vidova brodskog saobraćaja. Pre svega, na tržištu SAD, ali i na drugim razvijenim emitivnim tržištima, dolazi do dinamičnog rasta ponude luksuznih putovanja brodom – **krstarenja (*cruising).***

Pored toga, razvoj tehnologije koji je omogućio ne samo viši kvalitet usluga, već i reduciranje troškova, uticao je na razvoj drugih vidova brodskog saobraćaja, uz korišćenje savremenih tipova plovila, kao što su overkrafti, hidrokrilni brodovi i druga plovila.[104]

Brodski saobraćaj je dobio nova obeležja u razvoju i kada se radi o kontinentalnim vodama (rekama, jezerima i kanalima), prilagođavajući se u prvom redu zahtevima turističkog tržišta.

Kao posrednici turističke agencije mogu obavljati i poslove u prodaji različitih karata za brodski prevoz, a takođe imaju značajnu ulogu kao *retailer*-i u prodaji kruzing putovanja.

Orijentacija ka ovom vidu poslovanja karakteristična je za relativno manji broj agencija koje imaju specifične tržišne pogodnosti. Pravo prodaje karata turističke agencije dobijaju sklapanjem posebnog ugovora sa brodskom kompanijom ili ovlašćenim brodskim agentima, pri čemu su jedan od uslova i kadrovi osposobljeni za obavljanje ovih poslova. Sistem distribucije velikih evropskih brodskih kompanija je zasnovan na primeni kompjuterskih rezervacionih sistema, tako da je uključivanje u ove sisteme takođe jedan od uslova koje agencija mora da ispuni.

3.2. POSREDOVANJE IZMEĐU HOTELSKIH PREDUZEĆA I KORISNIKA USLUGA (USLUGE SMEŠTAJA I ISHRANE)

Hotelska preduzeća predstavljaju izuzetno važne poslovne partnere turističkim agencijama. Bez hotelskih preduzeća, turističke agencije ne bi mogle zadovoljiti potrebe turista za smeštajem, ishranom i drugim uslugama tokom putovanja. Stoga je ekonomski interes agencija razvijanje što uspešnije poslovne saradnje sa hotelskim preduzećima. Istovremeno, nesporno je postojanje ekonomskog

104 Isto, str. 119.

interesa na strani privrednih subjekata koji nude smeštaj, ishranu i slične usluge, jer agencije mogu da obezbede veću popunjenost kapaciteta i da bitno utiču na ekonomske rezultate poslovanja hotelskih preduzeća.

Uslužni program hotelskog preduzeća obuhvata niz različitih usluga koje turističke agencije kao posrednici mogu obezbeđivati za svoje klijente. Agencija se najčešće javlja kao posrednik u obezbeđenju usluga smeštaja, ishrane ili pansionskih usluga, ali predmet ugovaranja mogu biti i druge usluge kao što su iznajmljivanje prostora i pružanje pratećih usluga na različitim manifestacijama (prezentacije, poslovni sastanci, prijemi, banketi).

Kada kao posrednik obezbeđuje usluge smeštaja (za pojedinca ili grupu) turistička agencija kao instrument koristi agencijski ugovor o hotelskim uslugama ili ugovor o rezervaciji. Važno je naglasiti da ovaj oblik ugovora agencija može koristiti i kada obezbeđuje usluge smeštaja u okviru turističkog aranžmana koga formira na zahtev klijenta ili kada se radi o tzv. *ad hoc* grupama.

Agencijskim ugovorom o hotelskim uslugama ili ugovorom o rezervaciji hotelijer se obavezuje da će na zahtev turističke agencije, za njene klijente – korisnike usluga, rezervisati smeštaj, ishranu i druge usluge po ugovorenim cenama i da će platiti proviziju. Osnovna obaveza agencije je plaćanje računa, osim u slučaju kada je dogovoreno da sam klijent izvrši plaćanje. Turistička agencija je sa turistom-korisnikom vezana posredničkim ugovorom o putovanju, a prema hotelijeru istupa kao zastupnik. Ali, agencija može zaključiti ugovor i u svoje ime – u tom slučaju agencija se javlja kao naručilac, a hotelijer se obavezuje da će pružati usluge korisniku koga je poslala turistička agencija.[105]

Postoji više različitih oblika agencijskog ugovora o hotelskim uslugama, a najvažnija razlika se javlja u zavisnosti od broja osoba za koji se vrši rezervacija (individualne i grupne rezervacije).

Za poslovanje turističkih agencija, od značaja je da se radi o ugovoru koji **ne sadrži rizik ni za jednu ugovornu stranu**. Agencija se obraća hotelijeru na zahtev klijenta i tek kada dobije potvrdu rezervacije, upućuje klijenta u hotel. U slučaju negativnog odgovora od strane hotelijera, po pravilu klijent snosi i troškove traženja rezervacije. Rezervacija se obavlja pismenim putem, a obaveza je i hotelijera da takođe da pismeni odgovor. Rezervacija se vrši po cenama iz hotelskog cenovnika i smatra se da je ugovor zaključen kada agencija primi pismenu potvrdu od hotelijera o njenom prihvatanju.

U određenim slučajevima prihvatanje zahteva za rezervaciju može bili uslovljeno plaćanjem akontacije (ili depozita) i tada se ugovor smatra punovažnim nakon plaćanja dogovorenog iznosa. Uplata depozita je uobičajena kada se radi o većim grupama, ali i kod individualnih rezervacija u slučajevima izrazito velike potražnje za smeštajnim kapacitetima. Depozit obično iznosi 20 do 40% od

105 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 83-84.

vrednosti ugovorenih usluga. Po prijemu potvrde hotela o izvršenoj rezervaciji, agencija korisniku hotelskih usluga izdaje vaučer i upućuje ga u određeni hotelski objekat.

Kod ovog ugovora turistička agencija se javlja kao posrednik, a zaradu ostvaruje u obliku provizije koju odobrava hotelijer. Visina provizije je obično 5% na cenu hotelske usluge sadržane u ugovoru između domaće agencije i hotelijera, dok uobičajena provizija za međunarodne ugovore iznosi 10% od cene usluga.

Postoje **dva načina plaćanja usluga** po ugovoru:

- ako korisnik plaća usluge u turističkoj agenciji, izdaje mu se vaučer, a hotelijer pruža usluge označene na vaučeru i izvršene usluge naplaćuje od agencije po odbitku ugovorene provizije;
- u slučaju kada klijent plaća usluge direktno na hotelskoj recepciji, turistička agencija najčešće odmah zaračunava troškove za izvršene usluge rezervacije i naplaćuje ih od klijenta.

Ova vrsta ugovora regulisana je i međunarodnom Hotelskom konvencijom iz 1970., odnosno 1979. godine, zaključenom između udruženja agencija i hotelijera *UFTA-e (Universal Federation of Travel Agents)* i *IHA (International Hotel Association)*, a kod nas i odredbama Posebnih uzansi u ugostiteljstvu. Posebne uzanse se primenjuju kada se uspostavlja poslovni odnos između domaćeg hotelijera i domaće putničke agencije, a odredbe međunarodne konvencije kada je jedna od ugovornih strana inostrani privredni subjekt.

U praksi se javljaju dve osnovne varijante ugovora: **za individualne putnike i putnike u grupi**. Grupa se može definisati kao određeni broj osoba koji putuju zajedno i koje turistička agencija i hotelijer smatraju posebnom celinom, pa im hotelijer odobrava i određene povlastice.[106] Grupama se po pravilu odobravaju popusti na cenu hotelske usluge, a moguće su i druge povlastice. Hotel obezbeđuje gratis usluge za pratioce grupe, prema važećim uzansama to je besplatni boravak za pratioca grupe od najmanje 15 lica. Kod turističkih grupa, klijenti nikada ne plaćaju neposredno hotelu, već to čini agencija. Svi putnici grupe po pravilu moraju biti smešteni u isti objekat, ako takva mogućnost ne postoji, hotelijer može goste smestiti u objekat iste ili više kategorije, a troškovi prevoza i razlika u ceni pada na teret hotelijera.

U savremenom agencijskom poslovanju, uvođenjem informacione i komunikacione tehnologije, došlo je do značajnih promena u obavljanja ovih poslovnih operacija. Zahvaljujući razvoju centralnih rezervacionih sistema hotelskih kompanija i globalnih distribucionih sistema, a u poslednje vreme i interneta, sam postupak rezervacija je u velikoj meri pojednostavljen, uz daleko veću brzinu i efikasnost. To je uticalo i na veću rasprostranjenost ove vrste ugovora koji se sve

106 Pod grupom se smatra najmanje 15 osoba koje putuju zajedno (član 73. Posebnih uzansi), dok se prema međunarodnoj hotelskoj konvenciji grupom smatra najmanje 11 osoba.

češće koristi i od strane organizatora putovanja.[107] Došlo je do bitnih promena u sistemu plaćanja, pri čemu vaučer sve manje ima ulogu instrumenta kojim se garantuje plaćanje hotelijeru, već prvenstveno postaje sredstvo za identifikaciju korisnika hotelskih usluga.

3.3. OSTALE POSREDNIČKE USLUGE

U uslužnom programu turističkih agencija zastupljeni su i drugi posrednički poslovi u zavisnosti od njene tržišne pozicije i ispoljenog interesa korisnika za pojedinim uslugama. Tako agencija može kao posrednik obezbeđivati:

- usluge *rent-a-car*-a
- pasoše, vize i druge putne dokumente,
- zamenu stranog novca i drugih instrumenata plaćanja,
- usluge osiguranja tokom putovanja,
- ulaznice za kulturne, zabavne, sportske manifestacije itd.

3.3.1. Rentiranje ili iznajmljivanje vozila

Rentiranje ili iznajmljivanje vozila predstavlja delatnost koja se po karakteru usluga koje pruža svrstava u oblast saobraćaja, ali koja je sa stanovišta poslovne orijentacije usmerena najvećim delom ka turističkom tržištu. Činjenica da veliki deo korisnika *rent-a-car* usluga predstavljaju poslovni putnici i turisti, ukazuje na razloge zbog kojih su turističke agencije zainteresovane za uspostavljanje poslovne saradnje. U poslovanju putničkih agencija i turoperatora, s jedne strane, i *rent-a-car* kompanija, s druge strane, danas u svetu postoji direktna povezanost, najčešće zasnovana na ugovorima o dugoročnoj poslovnoj saradnji.

Delatnost iznajmljivanja automobila nastaje u SAD između dva svetska rata, dok je na području Evrope razvoj započeo posle II svetskog rata. Kao i u drugim sektorima turističke privrede, i u okviru rent-a-car delatnosti se danas u svetu može govoriti o postojanju velikih razlika u pogledu veličine i poslovne orijentacije pojedinih privrednih subjekata – od malih agencija lokalnog značaja, do velikih sistema globalno orijentisanih. U vodeće *rent-a-car* sisteme u svetu razvile su američke kompanije, kao što je npr. *Avis* koji obuhvata široku mrežu poslovnica i prodajnih punktova u svim delovima sveta. *Europcar* je vodeći evropski *rent-a-car* sistem.[108]

107 Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 62.

108 https://www.avis.com/en/about-avis, (maj, 2018.), https://www.europcar.com/business/about-us, (maj, 2018.)

U prethodnoj Jugoslaviji su turističke agencije pokazale najveći interes za razvojem *rent-a-car* poslovanja, tako da su se uz određene izuzetke, službe koje su se bavile ovim poslovima formirale u sklopu organizacione strukture pojedinih većih agencija (Kompas, Putnik, Inex, Unis).

Tržišna ekspanzija ovih sistema zasnovana je na korišćenju licence kao oblika transfera tehnologije. Pravni osnov predstavlja licencni ugovor, kojim se korisniku ustupa pravo na korišćenje svetski poznatog imena (marke) i visokog tehnološkog nivoa u pružanju usluga koje je razvio davalac licence. Primalac licence takođe ima pravo na korišćenje svih inovacija u tehnologiji do kojih dolazi davalac licence u periodu trajanja ugovora, kao i pravo na obuku i neophodnu stručnu pomoć. Za korišćenje licence obaveza je primaoca (licencijata) da plaća naknadu, tzv. licencnu taksu, kao i da omogući kontrolu sprovođenja određenih odredbi zaključenog ugovora. U tom pogledu poseban značaj ima kontrola primene tehnologije koju je razvio davalac licence.[109]

Sama delatnost rentiranja ili iznajmljivanja vozila sastoji se u uspostavljanju poslovnog odnosa između:[110]

- lica koje poseduje automobil (ili drugu vrstu vozila) i iznajmljuje ga na privremeno korišćenje i
- lica koje automobil uzima u najam na privremeno korišćenje, a njihovi međusobni odnosi regulisani su ugovorom o najmu automobila.

U oblasti agencijskog poslovanja saradnju sa *rent-a-car* kompanijama ostvaruju:

- turističke agencije koje se javljaju kao posrednici u obezbeđivanju usluga iznajmljivanja vozila poslovnim putnicima i turistima i
- organizatori putovanja koji ovu vrstu usluga uključuju u programe putovanja.

Za obavljanje posredničkih poslovnih operacija u ovoj oblasti turističke agencije najčešće zaključuju **ugovor o agenturi sa *rent-a-car* kompanijama**, kojima se regulišu prava i obaveze strana, a posebno su značajna pitanja koja se odnose na način rezervacije, kontrolu isprava, način plaćanja, visinu provizije i druga. Uslove iznajmljivanja vozila postavlja *rent-a-car* kompanije, a turistička agencija je obavezna da ih se pridržava. Često se ugovorima saradnja reguliše na duži rok, ali se mogu uspostavljati poslovni odnosi i na zahtev agencije od slučaja do slučaja (*ad hoc*).

Službenik koji se bavi ovom vrstom posla mora poznavati bitne karakteristike ponude *rent-a-car* kompanije sadržane u odgovarajućim cenovnicima, a posebno u pogledu vrste vozila (marke i tipa), vrste najma, dodatnih usluga. Razlike u visini cena javljaju se i zbog postojanja **različitih vrsta najma vozila** i to:[111]

109 Bobić, Đ. (1996). *Rent-a-car*. Beograd, str. 40-41.
110 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 213.
111 Isto, str. 217.

- dnevnog najma, koji predstavlja osnovnu vrstu najma,
- nedeljnog najma,
- vikend najma (petak, subota, nedelje),
- mesečnog najma u trajanju od 30 dana i
- dugoročnog najma na osnovu posebnih aranžmana.

Na prihod turističke agencije, pored visine najma, utiče i visina provizije koja se obično kreće od 10 do 15%.

Saradnja turističkih agencija sa *rent-a-car* kompanijama danas je postala daleko efikasnija zahvaljujući razvoju globalnih distribucionih sistema preko kojih je moguće izvršiti rezervaciju i prodaju usluga iznajmljivanja vozila u gotovo svim područjima u svetu. Tako npr. najrazvijeniji globalni distribucioni sistem AMADEUS u ponudu niza usluga vezanih za putovanje i turizam, uključuje i usluge iz domena *rent-a-car*-a.

Poslovanje u oblasti *rent-a-car*-a praćeno je i velikim rizicima zbog mogućih zloupotreba i prevara od strane nesavesnih klijenata. U cilju izbegavanja takve klijentele, među kompanijama je postojao sistem razmene informacija o licima na tzv. „crnim listama", dok se danas u tu svrhu koriste i kompjuterski sistemi. Pored toga, radi izbegavanja rizika koji su posledica korišćenja vozila od strane neiskusnih vozača (tehnički kvarovi, oštećenja), kompanije obično utvrđuju i određene uslove u pogledu godina starosti vozača koji može iznajmiti automobil. Starosna granica je najčešće od 21 do 25 godina. Uobičajeno je da se utvrđuje uslov i u minimalnoj dužini vozačkog staža (od jedne do tri godine). Pored toga, utvrđuju se i uslovi garancije plaćanja najma automobila, ali i drugih finansijskih obaveza koje se mogu javiti u slučaju oštećenja vozila. Kao garancija se koriste kreditne kartice, čekovi ili gotovinski depoziti. Visok stepen rizika vezan za obavljanje *rent-a-car* delatnosti utiče i na to da pitanja osiguranja vozila, putnika i prtljaga imaju poseban značaj.

3.3.2. Poslovi osiguranja

Posredovanje u obezbeđenju **usluga osiguranja** predstavlja takođe jednu od značajnih aktivnosti turističkih agencija. Potreba za osiguranjem proizilazi iz činjenice da je putovanje skopčano sa različitim rizicima koji se odnose na samog putnika i na njegovu imovinu. Iz tih razloga su osiguravajuće kompanije našle ekonomski interes da ponude čitav spektar različitih usluga vezanih za putovanja. Najčešće u ponudi ovih usluga posreduju same turističke agencije, jer ostvaruju neposredan kontakt sa različitim kategorijama putnika i u ime osiguravajućih kompanija zaključuju ugovore o osiguranju.

U praksi su najčešće sledeće vrste osiguranja:[112]

- **osiguranje od otkaza putovanja** (tzv. storno osiguranje). Kod ove vrste osiguranja putnik ima pravo na odustajanje od putovanja bez posebnih obaveza prema turističkoj agenciji. Naime, u slučaju postojanja objektivnih razloga za odustajanje od putovanja koji su bili van mogućnosti uticaja samog putnika (smrtni slučaj u porodici, bolest putnika ili člana porodice, nemogućnost korišćenja već odobrenog odmora, veća materijalna šteta usled dejstva više sile i slično), oslobađa se odgovornosti prema turističkoj agenciji. Plaćanjem premije osiguranja obaveza refundacije za uplaćeni iznos od strane putnika, odnosno za štetu koju je pretrpela turistička agencija, prelazi na osiguravajuću kompaniju.
- **osiguranje putnog prtljaga** predstavlja česti vid osiguranja za predmete od vrednosti tokom trajanja putovanja. Visina premije osiguranja utvrđuje se u zavisnosti od vrednosti prtljaga (prema specifikaciji putnika), a u slučaju gubitka, krađe ili oštećenje, putnik ima pravo na nadoknadu štete. Putnik je takođe u obavezi da na određeni način dokumentuje krađu ili postojanje drugih vidova oštećenja. U slučaju kašnjenja u isporuci prtljaga što može biti slučaj kod avionskog prevoza, putnik ima pravo na nadoknadu izdataka za nabavku neophodnih stvari.
- **osiguranje u slučaju oboljenja ili povrede** koji zahtevaju medicinsku pomoć ili smeštaj u bolnici. Različiti vidovi zdravstvenog osiguranja mogu se odnositi na oboljenja ili povrede kao posledica nesrećnog slučaja, a mogu obuhvatati i troškove repatrijacije u zemlju stalnog boravka kod težih oboljenja (ili kod smrtnih slučajeva). Osiguranje može biti dobrovoljno, ali se javlja i obavezno zdravstveno osiguranje koje predstavlja uslov za dobijanje ulaznih viza za pojedine zemlje. Turističke agencije posebno preporučuju određene vidove zdravstvenog osiguranja kod aranžmana čija je realizacija skopčana sa visokim stepenom rizika (avanturistička putovanja, kao što je penjanje po liticama, safari i slična putovanja).
- **osiguranje u slučaju lične odgovornosti** od nanošenja štete trećem licu takođe se javlja često kod turističkih putovanja. Pri tom se imaju u vidu moguće štete koje turista može napraviti u hotelu, u saobraćaju i drugim situacijama, i protiv svoje volje.

U novije vreme visok stepen nestabilnosti koji karakteriše poslovanje na turističkom tržištu uticao je ne pojavu posebne vrste obaveznog osiguranja u okviru zemalja Evropske Unije. Naime, uvedeno je osiguranje koje se odnosi na **slučajeve ekonomskog kolapsa organizatora putovanja ili turističke agencije** u toku samog izvođenja putovanja, sa ciljem da se obezbedi povratak u zemlju grupama turista koji su se zatekli na receptivnim područjima.[113]

112 Isto, str. 273-277.

113 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 292.

Polise osiguranja mogu turistima prodavati *retailer*-i ili organizatori putovanja na osnovu posebnih ugovora sa osiguravajućim kompanijama. Ekonomski interes privrednih subjekata iz oblasti agencijskog poslovanja prvenstveno je vezan za prihod po osnovu posredničke provizije koja iznosi 20%. Turistima se mogu ponuditi pojedini od navedenih vrsta osiguranja, ali vrlo često se nude „standardni paketi" koji uključuju sve ili većinu pomenutih oblika osiguranja.

3.4. ORGANIZOVANJE PUTOVANJA KAO OSNOVA POSLOVANJA TUROPERATORA

3.4.1. Specifičnosti organizovanja putovanja

Organizovanje putovanja predstavlja proces povezivanja više usluga vezanih za putovanje i/ili boravak turista u celinu, **jedinstveni proizvod – paket usluga** koji je namenjen prodaji na tržištu nepoznatom kupcu. Sastavni elementi turističkih aranžmana mogu biti vrlo različiti u zavisnosti od specifičnosti tržišta na kome se vrši prodaja.

Osnovne usluge koje čine okosnicu organizovanog putovanja su:[114]

- prevoz,
- smeštaj i
- različite usluge na samoj turističkoj destinaciji.[115]

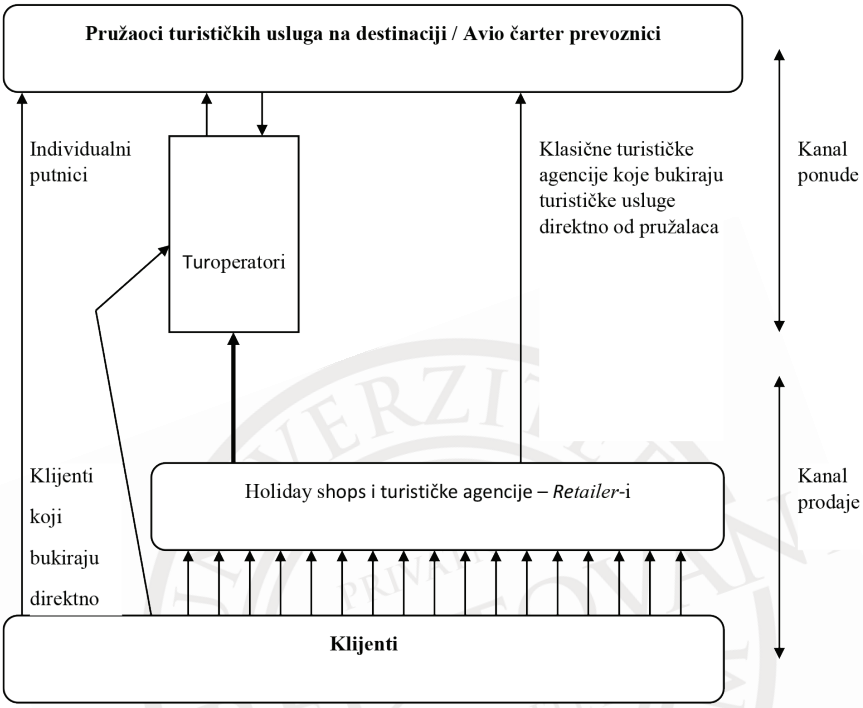
Delatnost organizovanja putovanja obuhvata proces stvaranja (kreiranja) i prodaje jedinstvenog proizvoda – paket-aranžmana.

Pojavom organizovanih putovanja na turističkom tržištu potrošači su dobili mogućnost izbora u pogledu načina na koji može biti organizovano njihovo turističko putovanje.

114 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 24.

115 Pojedine vrste turističkih aranžmana uključuju veliki broj usluga. Tako su, na primer, autobuske ture u trajanju od 14 dana koje obuhvataju obilazak evropskih metropola uključivale 50 do 100 različitih usluga.

Grafik 3.1. Kanali prodaje turističkih putovanja



Izvor: Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 25.

Turista može da izvrši direktnu rezervaciju smeštaja stupajući u kontakt sa hotelima na turističkoj destinaciji, kao i da rezerviše prevoz prema sopstvenom izboru. Može se takođe obratiti klasičnim turističkim agencijama i uz njihovo posredovanje obezbediti neophodne usluge tokom putovanja i boravka na određenoj turističkoj destinaciji. Alternativni način kupovine takvih usluga obezbeđuje veću dodatnu vrednost za potrošače na turističkom tržištu i značajan broj turista se opredeljuje za turistička putovanja koje organizuju turoperatori. Samo na tržištu Velike Britanije oko 10 miliona ljudi svake godine kupuje paket-aranžmane i provodi svoje godišnje odmore u organizaciji turoperatora.[116]

Turistički aranžman (paket-aranžman, paušalni aranžman ili organizovano putovanje) predstavlja „organizovani aranžman u kome se skup usluga vezanih za putovanje i/ili boravak prodaje u celini i uz jedinstvenu, paušalnu cenu".[117]

116 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 24.

117 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 123.

Kada su se 50. i 60. godina pojavili na tržištima razvijenih evropskih zemalja (Velika Britanija, Zapadna Nemačka, skandinavske zemlje), postali su široko prihvaćeni od strane potrošača. Posebno je značajno da je u narednom periodu, tokom druge polovine 20. veka masovna produkcija turističkih aranžmana doprinela omasovljenju turističkih putovanja u svetu.

Uzroke treba tražiti, pre svega, u dodatnoj vrednosti koju je ovaj oblik turističkog proizvoda kada se pojavio, imao za potencijalne potrošače – turiste.

Prvo, olakšana je organizacija samog turističkog putovanja. Turoperatori u svojim proizvodima objedinjuju veliki obim ponude različitih smeštajnih kapaciteta na atraktivnim destinacijama, u kombinaciji sa različitim vrstama prevoznih sredstava. Pri tom vrše i određenu selekciju u skladu sa svojim profesionalnim znanjem i iskustvom, nudeći jedinstvenu kombinaciju međusobno usklađenih usluga na atraktivan način putem brošura i kataloga.

Drugo, pozicija koju je turoperator imao na tržištu u odnosima sa saobraćajnim i hotelskim preduzećima omogućila mu je da turistički aranžman ponudi po relativno niskoj prodajnoj ceni. Jedno od osnovnih pravila u poslovanju turoperatora tiče se upravo visine cena kod formiranja turističkih aranžmana jer su one niže od zbira cena pojedinačnih usluga koje bi turista platio kada bi se opredelio za individualno putovanje.

3.4.2. Turoperatori kao stvaraoci turističkih aranžmana

Osnovna delatnost posebne vrste turističkih agencija koju nazivamo organizatorima putovanja (engl. *tour operator* ili *wholesaler*) je **organizovanje i prodaja turističkih aranžmana.** Okosnicu delatnosti organizatora putovanja predstavlja paket aranžman i najveći deo poslova može se svrstati u tzv. organizatorsku funkciju. Za uočavanje razlike između turoperatora i klasične turističke agencije bitno je ukazati na način na koji organizatori putovanja obavljaju svoje funkcije na tržištu. Poslovne operacije na stvaranju, prodaji i realizaciji turističkih aranžmana, turoperatori izvršavaju na veliko. Zapravo, da bi mogli formirati i ponuditi sopstvene proizvode, oni se prethodno pojavljuju na turističkom tržištu kao kupci na veliko, pre svega kod zakupa hotelskih, prevoznih kapaciteta i ugovaranja drugih usluga potrebnih za organizovanje putovanja. Kupujući na veliko turoperatori obezbeđuju prednosti nabavke velikih količina različitih proizvoda i usluga po niskim cenama, ali istovremeno preuzimaju i rizik plasmana tako zakupljenih kapaciteta. Imajući u vidu ovo, kao i ranije data objašnjenja, u narednoj tabeli dat je prikaz osnovnih razlika u poslovanju između turističkih agencija i organizatora putovanja.

Tabela 3.1. Osnovne razlike između turoperatora i turističkih agencija

Turoperator	**Turistička agencija**
Trgovac na veliko	Trgovac na malo
Preduzetnik i posrednik	Posrednik
Kupuje usluge u vlastito ime i za vlastiti račun	Prodaje usluge u svoje ime ali za tuđ račun
Kreira sopstveni proizvod	Plasira na tržištu tuđe proizvode
Osnovni izvor prihoda: prodaja sopstvenih proizvoda	Osnovni izvor prihoda: provizija
Snosi rizik za neprodate kapacitete	Ne snosi rizik za neprodate kapacitete
Po pravilu nema direktni kontakt sa klijentima	Ima direktni kontakt sa klijentima
Prodaju svojih proizvoda vrši najčešće koristeći posrednike	Vrši direktnu prodaju usluga klijentima
Lokacija nije presudna za uspešno poslovanje	Lokacija je vrlo bitna za uspeh u poslovanju
Glavna funkcija: organizatorska	Glavna funkcija: posrednička

Prilagođeno na osnovu: Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*. Golden marketing. Zagreb

U ekonomskoj teoriji na turoperatore se često ukazuje kao na „proizvođače posebnog turističkog proizvoda".[118] Pri tom se, pre svega, ima u vidu njihova kreativna funkcija. Međutim, pojedini teoretičari osporavaju produkcionu funkciju organizatora putovanja, a u prvi plan se ističe njihova funkcija trgovca na veliko. Naglašava se da je na turističkom tržištu osnovna uloga organizatora putovanja posrednička, pri čemu vrše kupovinu na veliko, a zatim vrše „individualnu" prodaju. *Holloway* posebno ukazuje na pojavu novih tendencija u poslovanju pojedinih turoperatora koji se više usmeravaju na prodaju sedišta u avionskom prevozu, a manje na produkciju i prodaju paket-aranžmana. Na taj način se njihova poslovna orijentacija sve više približava ulozi koju na turističkom tržištu imaju konsolidatori.[119]

U kanalima prodaje u vazdušnom saobraćaju **konsolidatori** obavljaju veoma značajnu funkciju, iako mogu biti zainteresovani za zakup hotelskih soba na

118 Burkart, A. J. & Medlik, S. (1974). *Tourism – Past, Present and Future*, Heinemann, London, str. 164.

119 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism*. Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 78.

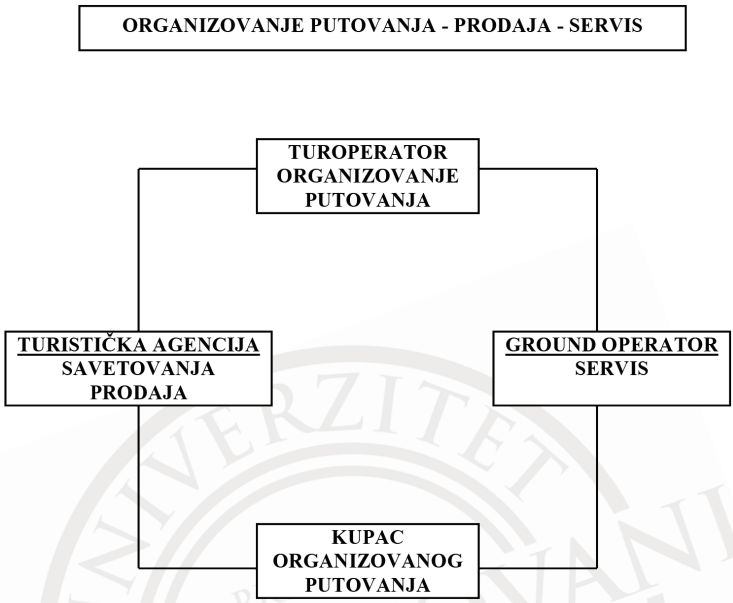
veliko ili drugih turističkih kapaciteta. Slično turoperatorima, pošto se javljaju u ulozi kupca na veliko, u poziciji su da ugovaraju niže cene, a zatim da vrše prodaju turoperatorima i turističkim agencijama po cenama koje obezbeđuju i posrednicima ostvarivanje određenog profita.

To sve ukazuje da se može govoriti o izvesnoj sličnosti u poslovanju između konsolidatora i organizatora putovanja, ali da je suštinska razlika u tome što se na deo poslovnih operacija turoperatora kao trgovca na veliko, nadovezuje i kreativna funkcije čiji je rezultat jedinstvena kombinacija turističkih usluga – paket-aranžman. Ali, takođe se ne može osporiti da ekonomska suština uloge organizatora putovanja ostaje posrednička.

Organizatori putovanja nastaju „transformacijom klasične putničke agencije ka poslovima stvaranja (proizvodnje) i plasmana turističkog proizvoda u celini, odnosno u formi paušalnih putovanja (paketa usluga)."[120] Jedna od važnih karakteristika poslovanja organizatora putovanja je de se po pravilu ne bave prodajom sopstvenih turističkih aranžmana krajnjim potrošačima. Ovaj posao poveravaju detaljističkim turističkim agencijama koje postaju i najvažniji kanal prodaje na turističkom tržištu. U fazi formiranja turističkih aranžmana, organizatori putovanja uspostavljaju poslovnu saradnju sa turističkim agencijama na receptivnim područjima koje se javljaju u ulozi servisera pružajući određene usluge na samim destinacijama. U praksi ćemo ove agencije sresti pod nazivom *ground operatori ili incoming serviseri*. Tako je na izvestan način **delatnost organizatora putovanja doprinela daljoj podeli rada u domenu agencijskog poslovanja**. Tržišna pozicija navedenih privrednih subjekata (turoperatora, agencija – posrednika i receptivnih agencija) određena je dodatnom vrednošću koju obezbeđuju za potrošače – korisnike turističkih aranžmana.

120 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 123.

Grafik 3.2. Podela rada u agencijskom poslovanju



Izvor: Pergar, J. (2001). Potovalne agencije (gradivo za skripto). Portorož. 2001., str. 90.

Grafik 3.2. ilustruje kako je delatnost organizatora putovanja doprinela podeli rada u agencijskoj delatnosti (podeli rada među turističkim agencijama). Turoperatori, kreirajući aranžmane, uslovili su da se na tržištu pojave dve vrste agencija i to: one koje će obavljati poslove prodaje turističkih aranžmana, pružajući, uz to, savete i informacije potencijalnim učesnicima aranžmana; i *Ground operater*-i odnosno serviseri u turističkoj destinaciji koji se staraju o izvođenju delova turističkog aranžmana (u ovom slučaju radi se o receptivnim turističkim agencijama koje se javljaju u ulozi partnera turoperatora u samoj turističkoj destinaciji i prihvataju turiste, organizuju transfere, izlete i sl. izvodeći na taj način delove turističkog aranžmana).

U ekonomskom smislu se može govoriti o sličnosti u poslovanju organizatora putovanja sa principima na kojima počiva masovna industrijska proizvodnja. Paket-aranžmane koje turoperator formira na osnovu zakupa prevoznih i smeštajnih kapaciteta na veliko karakteriše izvestan stepen standardizacije. Principi masovne industrijske proizvodnje nalaze svoju primenu u turističkoj privredi – kreiraju se paket-aranžmani sa jednostavnim i najčešće uniformnim sadržajem, koriste se prednosti masovne proizvodnje, što obezbeđuje efekte na bazi ekonomije obima. To je osnov za produkciju turističkih usluga uz relativno niske cene. Masovna

proizvodnja omogućuje smanjenje troškova po jedinici proizvoda, što doprinosi formiranju nižih cena turističkih aranžmana i utiče na dalje povećanje prodaje, a to povratno deluje na stvaranje uslova za još veću proizvodnju.

Većina analitičara smatra da su turoperatori najvažniji doprinos dali omasovljenju turističkih tokova. Godine 1950. u međunarodnom turizmu je uzelo učešće svega 2,5 miliona turista, a ukupna potrošnja iznosila je nešto više od 2 milijarde US $. Nakon pedeset godina, prema podacima Svetske turističke organizacije, u svetu je registrovano oko 1 322 miliona turista, a ukupni prihodi od međunarodnog turizma u 2016. iznosili su 1 220 milijardi US $.[121] Pored toga, treba imati u vidu i obim organizovanih putovanja u domaćem turizmu, koji značajno varira na tržištima pojedinih zemalja, ali predstavlja ogromnu produkciju u svetskim razmerama.

Može se slobodno reći da su od svog nastanka turoperatori presudno uticali na ukupne turističke tokove u svetu zahvaljujući kreiranju masovnih međunarodnih i domaćih turističkih putovanja. To je podrazumevalo snažan uticaj na poslovnu orijentaciju ostalih preduzeća u turizmu, kako u zemljama koje su već tradicionalno imale razvijenu turističku ponudu, tako i na novim destinacijama.

3.5. SPECIFIČNOSTI RADNOG PROCESA I ORGANIZACIONE STRUKTURE TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

3.5.1. Specifičnosti radnog procesa u turističkim agencijama i organizatorima putovanja

Analiza poslovanja organizatora putovanja ukazala je da paket aranžman predstavlja okosnicu programa ne samo turoperatora, već i detaljističkih turističkih agencija koje imaju najvažniju ulogu u njegovoj prodaji. Pored toga, turističke agencije obavljaju i niz poslova vezanih za putovanje javljajući se u funkciji klasičnog posrednika na turističkom tržištu. To određuje i karakter poslovnih aktivnosti među kojima dominantnu poziciju imaju **poslovi u domenu nabavke i prodaje**. Zapravo, samo izvršenje paket aranžmana kao jedinstvene kombinacije različitih turističkih usluga zasniva se najvećim delom na uslugama koje neposredno pružaju saobraćajna, hotelska, restoranska i druga preduzeća. Do sličnog se zaključka može doći analizom posredničkih poslova turističke agencije.

U poslovanju turističkih agencija mogu se izdvojiti sledeće osnovne grupe poslova:[122]

121 UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. Madrid. World Tourism Organisation. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

122 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 123.

- finansije,
- nabavka,
- "proizvodnja", odnosno kreiranje usluga i
- prodaja.

Poslovne aktivnosti u oblasti **finansija** predstavljaju poslove pribavljanja i raspolaganja finansijskim sredstvima što je jedna od osnovnih pretpostavki funkcionisanja svakog privrednog subjekta. U samom sadržaju ovih poslova nema značajnih razlika u odnosu na preduzeća iz drugih delatnosti, mada se mogu uočiti određene specifičnosti u dinamici priliva i odliva novčanih sredstava kod turističkih agencija i turoperatora u odnosu na druge subjekte na turističkom tržištu. Međutim, mogu se javiti razlike i među pojedinim vrstama turističkih agencija (npr. između emitivnih i receptivnih) o čemu je već bilo reči.

Poslovi u **nabavci** su deo radnog procesa koji obuhvata obezbeđivanje sastavnih elemenata za formiranje proizvoda turističke agencije. Pri tom se zapravo radi o pribavljanju hotelskih, prevoznih i drugih turističkih usluga koje agencija kao posrednik može nuditi na tržištu kao pojedinačne usluge ili ih objedinjavati u jedinstveni proizvod – turistički aranžman. Poslovne aktivnosti u nabavci se suštinski razlikuju u odnosu na slične poslove u proizvodnim delatnostima jer se ne radi o klasičnoj kupovini materijalnih dobara, već o obezbeđenju prava raspolaganja određenim kapacitetima, kao i specifičnih prava na obavljanje posredničkih poslova.

Poslovi u nabavci obuhvataju analizu tržišta nabavke, proces ugovaranja sa dobavljačima *(providers)* i praćenje realizacije zaključenih ugovora. Ugovori predstavljaju „osnovne instrumente nabave u agencijskom poslovanju"[123], a među sobom se razlikuju u zavisnosti od vrste usluga koja se obezbeđuje i od obima ugovorenih usluga. Po obimu i kompleksnosti aktivnosti u oblasti nabavke posebno se izdvajaju turoperatori. Oni po pravilu zaključuju ugovore sa velikim brojem subjekata na turističkom tržištu, a pravilan izbor dobavljača direktno utiče na kvalitet proizvoda koje nude potencijalnim potrošačima.

Poslovne aktivnosti koje se svrstavaju u tzv. „**proizvodnu**" **ili kreativnu** fazu mogu takav epitet imati samo uslovno. U turističkim agencijama se ne može govoriti o obavljanju klasične proizvodne delatnosti u kojoj se kao rezultat javlja materijalni proizvod. Klasična turistička agencija na tržištu po pravilu i ne nudi vlastiti proizvod, već usluge drugih nosilaca turističke ponude koje kao posrednik obezbeđuje individualnim korisnicima. Pri tom ove agencije ne menjaju karakter i sadržaj same usluge, već zapravo obavljaju poslove koje će olakšati proces kupovine i korišćenja turističkih usluga od strane potrošača.

Takođe govorimo o turističkoj agenciji kao kreatoru specifičnog proizvoda – turističkog aranžmana. U fazi stvaranja turističkog aranžmana vrši se zapravo kombinacija različitih usluga po vrstama, kvantitetu, kvalitetu i njihovo

123 Isto, str. 122.

usklađivanje u prostornom i vremenskom pogledu u jedinstvenu celinu. Tokom nabavne i proizvodne faze proizvod se na izvestan način priprema za prodaju.

Poslovne aktivnosti u **prodaji** imaju veliki značaj za ukupno poslovanje turističke agencije. Kakav će biti sadržaj ovih poslova zavisi u prvom redu od vrste turističke agencije: organizatori putovanja se pretežno javljaju kao grosisti (trgovci na veliko) koji se najvećim delom usmeravaju na indirektne kanale prodaje, dok detaljističke agencije preuzimaju ulogu maloprodavca. Poslovi u prodaji obuhvataju: istraživanje tržišta i to posebno kretanja u domenu turističke tražnje, zaključivanje ugovora sa kupcima, praćenje kretanja i rezultata prodaje, propagandu i različite promotivne aktivnosti u odnosima sa potencijalnim potrošačima.

Poslednja faza odnosi se na **izvršenje** samog turističkog aranžmana i kao što je već naglašeno najveći deo poslova obavljaju drugi privredni subjekti – hotelska i restoranska preduzeća, prevoznici i drugi. Tokom poslednjih nekoliko decenija veliki organizatori putovanja širili su svoju delatnost ulažući u hotelske objekte i kapacitete u oblasti saobraćaja, tako da učestvuju i u neposrednom pružanju usluga turistima. Ali za najveći broj turoperatora je karakteristično da se sama realizacija putovanja poverava drugim subjektima iz oblasti turizma, a da se sopstvena aktivnost ostvaruje kroz tzv. **prateće usluge**, kao što su usluge turističkog vodiča ili agencijskog predstavnika. Jedan od njihovih zadataka je obezbeđivanje samog izvršenja usluga po obimu i kvalitetu od strane brojnih učesnika uključenih u jedno organizovano putovanje.

Pored toga, činjenica da se veliki broj učesnika javlja u procesu pružanja usluga u toku organizovanog putovanja uticao je da se u sve većem broju zemalja donose posebni propisi koji imaju za cilj zaštitu korisnika turističkih usluga. Ekonomski interes samih turističkih agencija i organizatora putovanja upućivao ih je na regulisanje sopstvene delatnosti, kao i načina saradnje sa preduzećima iz oblasti hotelijerstva i saobraćaja, tako da je došlo do utvrđivanja određenih standarda u okviru nacionalnih udruženja, posebnih uzansi i sličnih akata, ali i donošenja konvencija između pojedinih grupacija na međunarodnom nivou.

Za uspešno poslovanje turističke agencije od velikog je značaja kvalitetno obavljanje navedenih poslovnih aktivnosti kao i organizacija samog radnog procesa. Veliki broj faktora utiče na razlike koje se javljaju u organizacionim strukturama u agencijskom poslovanju, pri čemu se osnovna razlika ispoljava između organizatora putovanja i agencija koje deluju kao klasični posrednici u turizmu. Osnovni sadržaj delatnosti i veličina agencije utiču na vrstu i obim poslovnih aktivnosti koje se obavljaju, na stepen složenosti i niz drugih obeležja pojedinih delova radnog procesa. Bez obzira na konkretna rešenja može se izdvojiti kao osnovno obeležje da se u poslovnicama odvija najveći deo poslova u prodaji, dok se aktivnosti u domenu finansija, nabavke i kreiranja turističkih aranžmana obavljaju u sedištu agencije ili organizatora putovanja.

3.5.2. Specifičnosti formiranja organizacione strukture u turističkim agencijama i organizatorima putovanja

Organizacija radnog procesa u turističkim agencijama i organizatorima putovanja ima za cilj povezivanje različitih delova u jednu jedinstvenu celinu. Formiranje uspešne organizacije znači uspostavljanje takvih odnosa između pojedinih delova koji će obezbediti rast i razvoj ovih subjekata na turističkom tržištu. Pri uspostavljanju određene organizacije polazi se od opštih načela organizacije privrednih subjekata, ali je posebno značajno uvažavati i tržišni pristup. Naime, specifičnosti turističkog tržišta bitno utiču na poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja i moraju biti uvažavane kao primarni faktor pri formiranju određenih organizacionih oblika u agencijskom poslovanju. Pored toga, poslednjih godina tehnološki faktor, odnosno primena savremenih rešenja iz domena informacione i komunikacione tehnologije, utiču na suštinske promene u načinu obavljanja pojedinih poslova, unoseći i promene u način organizacije u celini (npr. primena *ticketless* tehnologije pri prodaji avionskih karata).

Za obavljanje pojedinih grupa poslova u turističkim agencijama i organizatorima putovanja dolazi do formiranja određenih organizacionih delova, odnosno organizacionih jedinica. U praksi organizacione jedinice imaju različite nazive – sektori ili odeljenja, ali bez obzira na razlike u konkretnim rešenjima bitno je da se uspostavi povezanost u jedinstvenu celinu. Tako dolazimo i do pojma organizacione strukture koja predstavlja odnos između pojedinih organizacionih delova i oblika povezivanja u jedinstvenu celinu turističkih agencija ili organizatora putovanja. Stvaranje uspešne organizacione strukture znači da ona efikasno doprinosi ostvarenju postavljenih razvojnih ciljeva preduzeća.

U skladu sa specifičnostima radnog procesa u turističkim agencijama se formiraju **sektori za nabavku, prodaju, finansije**, a poseban značaj imaju i poslovi vezani za **„proizvodnu" funkciju** (*product development department).* Za veće privredne subjekte, karakteristično je formiranje **sektora za ljudske resurse**, a u novije vreme poseban značaj dobija **sektor za informacione tehnologije** (IT sektor). Formiranje organizacionih jedinica otvara i pitanje uspostavljanja efikasnih veza između pojedinih organizacionih delova što vodi formiranju hijerarhijske strukture definisanjem tzv. hijerarhijskog reda, odnosno odnosa nadređenosti i podređenosti između organizacionih jedinica. Savremeno poslovanje nameće većim preduzećima i potrebu za formiranjem tzv. matrične strukture. Kada se radi npr. o sektoru za ljudske resurse, njegove aktivnosti se ostvaruju u saradnji sa svim ostalim sektorima. Slično je i sa IT sektorom bez čije podrške nema opstanka na savremenom tržištu u uslovima brzih tehnoloških promena. Drugim rečima, saradnja sa svim ostalim organizacionim jedinicama uslov je uspešnog poslovanja, a to se obezbeđuje formiranjem određene matrične strukture.[124]

124 Appleyard, N., et al. (2013). *Tourism and Travel*. Pearson Edition, Harlow, str. 179.

Specifičnost turističkog tržišta odnosi se i na velike razlike koje se javljaju među privrednim subjektima u agencijskoj delatnosti. Bitno obeležje predstavlja postojanje **brojnih malih preduzeća** koji zapošljavaju do 10 radnika *(micro enterprise)* i imaju jednostavnu organizacionu strukturu. Radi se najčešće o tzv. porodičnom biznisu („*family-run business*" ili „*mom and pop industry*") sa jednostavnim načinom organizacije radnog procesa, a vlasnik takvih agencija je istovremeno i menadžer. Drugu krajnost predstavljaju **mega turoperatori** sa veoma složenom organizacionom strukturom koja je dobila globalna obeležja, kao što je to slučaj sa vodećim svetskim turoperatorom *TUI*-em koji ima 67.000 zaposlenih u preko 100 zemalja[125].

Brojnost i složenost poslova koji se odvijaju u turističkim agencijama i organizatorima putovanja čine pitanje formiranja efikasne organizacione strukture relativno složenim. Uz to, radi se o procesu koji je suočen sa stalnim promenama, kako zbog dinamičnih kretanja u tržišnom okruženju, tako i zbog mogućnosti koje nudi nova tehnologija. Posebno su savremene informacione tehnologije, a u novije vreme internet, uticali na način organizacije obavljanja pojedinih poslovnih zadataka, kao posledica daleko veće efikasnost u komuniciranju kako unutar privrednih subjekata, tako i sa okruženjem. Tako su poslovi prodaje avionskih karata automatizovani već tokom 80. godina, a uvođenjem efikasnih softverskih rešenja znatno su ubrzani procesi izdavanja faktura, potvrda o putovanju, vaučera i niza drugih evidencionih obrazaca koji prate turističke aranžmane. Korišćenje interneta i umrežavanje sa poslovnim partnerima, kao i razvijanje sistema on-line rezervacija sa potrošačima, predstavljali su uslov za efikasniju organizaciju sektora nabavke sa ciljem da se optimizuje proces upravljanja zakupljenim hotelskim i prevoznim kapacitetima.

Složenost i dinamičnost promena u tržišnom i tehnološkom okruženju uticali su da se često i velike turističke agencije opredeljuju za korišćenje „eksternih" usluga, odnosno za saradnju sa poslovnim partnerima umesto formiranja sopstvenih sektora za pojedine poslove. Tako se različiti vidovi istraživanja tržišta, promotivne aktivnosti ili IT usluge (kao što je npr. kreiranje i ažuriranje web-sajtova) poverava specijalizovanim kompanijama. Na taj način se postižu uštede u troškovima i prevazilaze ograničenja vezana za nedostatak znanja iz pojedinih specifičnih oblasti.[126]

Internet je omogućio i pojavu tzv. internet ili *online* agencija čija organizaciona struktura potpuno odstupa od tradicionalnih turističkih agencija jer ne postoji sektor koji je zadužen za direktan kontakt sa potrošačem.

---

125 https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6_Reports-and-presentations/Reports/2017/TUI_AR_2017.pdf-7661895445c56eebea39a5b74aa9e5b3.pdf (maj, 2018.)

126 Appleyard, N., et al. (2013). *Tourism and Travel*. Pearson Edition, Harlow, str. 181.

3.5.3. Oblici organizovanja klasičnih turističkih agencija i sadržaj rada poslovnica

Osnovno obeležje organizacione strukture klasičnih turističkih agencija određeno je njihovom pretežnom usmerenošću ka obavljanju posredničkih poslova. Analizama organizacione strukture klasičnih turističkih agencija do pojave organizatora putovanja bavio se Maks Birer. On ukazuje na postojanje dva osnovna modela organizacije:

- turističke agencije bez poslovnica i
- razvijeniji tip klasične agencije koji u svom sastavu ima poslovnice.

Kod velikog broja turističkih agencija posebno mesto u njihovoj organizacionoj strukturi imaju poslovnice ili filijale. One prvenstveno predstavljaju prodajna mesta turističkih agencija, a konkretne vrste i obim poslova kojima će se baviti zavisi od sadržaja delatnosti same agencije u čijem se sastavu nalazi. U poslovnicama se ostvaruje direktan kontakt sa potencijalnim korisnicima usluga i rad zaposlenih u ovim organizacionim jedinicama bitno utiče na ukupan poslovni uspeh turističke agencije.

Prema karakteru osnovnih usluga koje pružaju na tržištu se javljaju dva tipa:[127]

- poslovnice pretežno emitivnog i
- poslovnice pretežno receptivnog karaktera poslovanja.

Osnovni zadatak **poslovnice pretežno emitivnog karaktera** je prodaja turističkih aranžmana, kako onih koji su kreirani u samoj agenciji, tako i paket aranžmana drugih turističkih agencija. Pored toga, uobičajeno je da obavljaju poslove prodaje svih vrsta putnih karata, kao i druge posredničke poslove.

Poslovnice pretežno receptivnog karaktera obavljaju sve poslove u vezi korišćenja pojedinih usluga iz plasiranih aranžmana organizatora putovanja. U takve poslove spadaju prihvat turista, transferi, izleti i razgledanja određenog područja i drugi. Veće poslovnice imaju i posebno organizovanu vodičku službu. Po pravilu poslovnice pretežno receptivnog karaktera prodaju putne karte za sve vrste prevoznih sredstava, bave se rezervacijom smeštaja, često kod nas u privatnim kućama (ili manjim smeštajnim jedinicama u domaćinstvima), a mogu obavljati i druge posredničke poslove koji olakšavaju i obogaćuju sadržaj boravka turista na određenoj destinaciji. Tako se ovaj tip poslovnice može baviti prodajom ulaznica za kulturne, zabavne, sportske i druge manifestacije; prodajom razglednica, turističkih mapa i vodiča, kao i sličnih publikacija; suvenira, sportske opreme i druge robe namenjene turistima, menjačkim i drugim poslovima.

U poslovnicama turističkih agencija, bez obzira na prevladavajući karakter u njihovom poslovanju, obavlja se i informisanje putnika i turista. Poslove koji

127 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 266.

imaju informativno-savetodavni karakter, kao i distribuciju svih vrsta propagandnih materijala (sopstvenih ili drugih pružalaca turističkih usluga) zaposleni u poslovnicama obavljaju bez naknade.

Analizirajući tendencije koje su poslednjih godina prisutne u poslovanju turističkih agencija **u našoj zemlji**, moglo bi se govoriti o dinamičnim promenama i svojevrsnim procesima tranzicije koji se odražavaju i na promene u njihovim organizacionim strukturama. Tokom 90. godina došlo je do pojave velikog broja turističkih agencija u privatnom vlasništvu. Radi se o malim privrednim subjektima, po pravilu sa svega nekoliko zaposlenih i relativno jednostavnim organizacionim strukturama. Za ovaj sektor agencijske delatnosti karakteristične su stalne promene – nestanak jednih i pojava novoformiranih agencija na domaćem tržištu. Bitna karakteristika većine formiranih privrednih subjekata je da se radi o organizatorima putovanja koji imaju i sopstvenu prodaju, odnosno da se najčešće radi o kombinovanom tipu grosističko-detaljističkih agencija što određuje i njihovu organizacionu strukturu. Pored toga, manje turističke agencije usmeravaju se isključivo na posredničko-prodajne poslove.

3.5.4. Specifičnosti organizacione strukture turoperatora

U odnosu na klasične turističke agencije u organizacionoj strukturi turoperatora ispoljavaju se određene specifičnosti koje su rezultat uloge koju imaju na turističkom tržištu. Sa rastom veličine organizatora putovanja i širine tržišta na kome posluju i problemi u domenu organizacije postaju složeniji. Za najveće organizatore putovanja je karakteristično da predstavljaju složene grupacije sastavljene od turoperatora specijalista i da je došlo do formiranja globalne organizacione strukture. Poslovne operacije od značaja za srednjoročni i dugoročni razvoj takvih poslovnih sistema objedinjene su i organizovane na nivou kompanije kao celine. Za složene organizacione strukture turoperatora od presudne je važnosti da postoji maksimalna koordinacija svih organizacionih jedinica sa precizno definisanim sistemom različitih hijerarhijskih nivoa u odlučivanju.

Dominantno obeležje turoperatora je produkcija paket aranžmana za masovno tržište, dok se plasman najvećim delom odvija putem mreže detaljističkih agencija. To utiče na vrstu i obim poslovnih aktivnosti koje se obavljaju u okviru organizatora putovanja pri čemu poseban značaj imaju poslovi u nabavci. Odlika navedenih poslovnih aktivnosti je masovnost – turoperator uspostavlja poslovne odnose sa brojnim dobavljačima uz zaključivanje ugovora koji sadrže visok stepen ekonomskog rizika jer se po pravilu javljaju kao zakupci na veliko. Element neizvesnosti upućuje organizatore putovanja da vrše istraživanje tržišta, odnosno sagledavanje potreba i želja korisnika paket aranžmana.

Tako dolazi do formiranja određene organizacione strukture pri čemu se najčešće polazi od proizvoda kao osnovnog kriterijuma pri obrazovanju organizacionih jedinica. Takva organizaciona struktura obično se naziva *product-management* i polazeći od njega kod većine turoperatora za masovno tržište formiraju se na prvom organizacionom nivou sektori za letovanje, zimovanje i druge slične programe, a geografski kriterijum se koristi na drugom organizacionom nivou prema potrebama konkretnog subjekta. Bitno obeležje tako formirane organizacione strukture je da odgovornost za proizvod snosi sama organizaciona jedinica – od planiranja proizvoda do izvođenja turističkih aranžmana i rešavanja eventualnih žalbi učesnika putovanja. Za najveće organizatore putovanja koji razvijaju veći broj marki (brendova) obično se primenjuju principi tzv. *brand* organizacije jer postoji potreba za specifičnim marketing aktivnostima radi boljeg tržišnog pozicioniranja pojedinih programa.[128]

Poslove prodaje veliki organizatori putovanja objedinjuju u jednoj posebnoj organizacionoj jedinici čiji je zadatak komuniciranje sa mrežom detaljističkih agencija – subagenata i koordinacija rada sopstvene prodajne mreže. Za manje organizatore putovanja je uobičajeno da se u okviru organizacione jedinice koja se bavi poslovima prodaje, obavljaju i poslovi promocije kao podrška prodaji.[129]

Kao što je napomenuto, za organizatore putovanja najveći značaj ima objedinjavanje poslova na zakupu kapaciteta. *TUI* je 1997. godine preduzeo aktivnosti na centralizovanom zakupu hotelskih kapaciteta, formirajući posebnu organizacionu jedinicu za celu kompaniju. Time je obezbeđen sinergetski efekat za sve turoperatore koji su se našli u okviru ovog globalnog poslovnog sistema.[130]

TUI se izdvaja i kao organizator putovanja koji u svojoj organizacionoj strukturi ima i posebno odeljenje za zaštitu okoline.

Jednu od karakteristika predstavljaju i česte promene organizacione strukture. Naime, polazeći od tržišnih kretanja i promena u zahtevima potrošača, kao i sve dinamičnijih promena nastalih zahvaljujući novim tehnološkim rešenjima, turoperatori vrše stalno preispitivanje sopstvenih organizacionih rešenja koja ne smeju biti nefleksibilna. Upravo najnovije tendencije u poslovanju turoperatora u uslovima rastuće konkurencije ukazuju da su uspešnije one kompanije koje imaju transnacionalne modele organizacije, uz fleksibilniju menadžersku strukturu i istovremeno usmerene na razvoj partnerskih odnosa sa različitim »igračima« na turističkom tržištu.[131]

---

128 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 31-32.

129 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 263-265.

130 Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*. Golden marketing. Zagreb str. 119.

131 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str.166.

Pitanja za vežbu:

1. Nabrojati posredničke poslove turističkih agencija.
2. Šta je to elektronski tiketing?
3. Objasniti savremene tendencije u kretanju provizije kao prihoda od prodaje avionskih karata.
4. Objasniti specifičnosti formiranja tarifa u avionskom putničkom saobraćaju.
5. Objasniti suštinu ugovora o rezervaciji ili agencijskog ugovora o hotelskim uslugama.
6. Nabrojati osnovne razlike između turističkih agencija i organizatora putovanja.
7. Objasniti uticaj organizatora putovanja na procese podele rada u agencijskom poslovanju.
8. Objasniti specifičnosti radnog procesa u turističkim agencijama i organizatorima putovanja.
9. U čemu je specifičnost nabavne funkcije organizatora putovanja u odnosu na proizvodna preduzeća?
10. Objasniti sadržaj rada poslovnica turističkih agencija.
11. Kako je internet uticao na promene u organizacionoj strukturi turističkih agencija i organizatora putovanja?

II DEO

FORMIRANJE I PRODAJA TURISTIČKIH ARANŽMANA



UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

IV POGLAVLJE

POJAM I VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA

Ciljevi IV poglavlja su da se objasne:

1. Pojam turističkog aranžmana i osnovne prednosti koje su dovele do njegovog širokog prihvatanja na turističkom tržištu;
2. Razlike između boravišnih i akcionih turističkih aranžmana;
3. Različite vrste turističkih aranžmana u zavisnosti od korišćenog prevoza;
4. Razlike u načinu formiranja turističkih aranžmana prema zahtevima turista u odnosu na aranžmane formirane prema unapred pripremljenim programima turoperatora;
5. Turistički aranžmani za masovno tržište i specijalni turistički aranžmani.

4.1. POJAM I DEFINISANJE TURISTIČKOG ARANŽMANA

Turistički aranžman predstavlja najvažniji proizvod turističke agencije koji ona stvara i plasira na tržištu. Proces stvaranje aranžmana rezultat je organizatorske funkcije turističke agencije, zapravo obuhvata skup različitih aktivnosti na pripremi, organizovanju, prodaji i izvođenju organizovanih putovanja.

Po svojoj unutrašnjoj strukturi, turistički aranžman predstavlja **kombinaciju usluga** većeg broja različitih učesnika u turističkom prometu. Radi se o uslugama koje pružaju hotelska, saobraćajna preduzeća, turističke agencije i drugi, a koje su namenjene zadovoljenju turističkih potreba. Iako se radi o različitim aktivnostima i uslugama većeg broja privrednih (često i neprivrednih) subjekata, obeležje turističkog aranžmana je njegova **celovitost** i to: itinerera, sadržine, vremena izvođenja, rasporeda određenih aktivnosti, uslova, i što je posebno značajno – jedinstvene cene.

Na osnovu analiziranih obeležja D. Popov daje sledeću definiciju: „Turistički aranžman je zbir usluga potrebnih za realizaciju turističkog putovanja, koje pružaju saobraćajne, ugostiteljske i druge organizacije koje obavljaju delatnost opsluživanja putnika i turista, a koje je organizator putovanja kombinovanjem sažeo u jedinstvenu celinu, dobijajući novi kvalitet „sopstvene" usluge sa kojim nastupa na tržištu."[132]

Ova obeležja ističe i B. Vukonić koji turističke aranžmane definiše kao dve ili više u vremenu i po sadržaju sinhronizovane usluge koje se nude potencijalnom turisti, bilo po sopstvenoj odluci agencije, bilo na traženje klijenta, a kojima turista zadovoljava delimično ili u potpunosti svoju turističku potrebu.[133] Prema tome, ovde se posebno naglašava da se turistički aranžman mora sastojati od kombinacije usluga, a da pojedinačne usluge turističke agencije (transfer, rezervacija smeštaja i druge usluge) ne predstavljaju turistički aranžman.

Relativno jednostavnu definiciju srećemo kod američkih autora (*Cook A.R., Jahe L.J. i Marqua J.J.*): „paket aranžman predstavlja dve ili više turističkih usluga koje turoperator povezuje u celinu, kao što su transport, smeštaj, ishrana, transfer i atraktivnosti."[134]

Zapravo analizirajući delatnost turoperatora očigledno je da poslovi organizovanja turističkih aranžmana obuhvataju kombinaciju usluga različitih davalaca (smeštaj, ishrana, prevoz, transfer i slične) pri čemu se sinhronizacija sastavnih elemenata vrši u vremenu i prostoru da bi se dobila usklađena celina koja se na tržištu prodaje po jednoj jedinstvenoj ceni. Sam proces stvaranja ne znači promenu materijalne supstance proizvoda ili suštinsku izmenu usluga koje su sastavni elementi aranžmana, već se radi o određenoj selekciji i formiranju kombinacije koja ima konkurentsku prednost na tržištu.

Način formiranja cena predstavlja bitno obeležje turističkih aranžmana. Cena aranžmana nije rezultat jednostavnog zbrajanja cena pojedinačnih usluga, već se formira unapred kao prosečna cena koja sadrži mogućnost i dobitka i gubitka za organizatora putovanja. Tako formirana cena naziva se **paušalnom cenom**, a po tom osnovu je u literaturi često prisutan naziv paušalni aranžman. Pojam paušala u ekonomiji podrazumeva komercijalni posao kod kojeg se jedan partner obavezuje da će nabaviti robu ili izvršiti uslugu za prosečnu, unapred dogovorenu cenu, uz mogućnost dobitka ili gubitka.[135]

Posebno je značajno da turista može kupiti organizovano putovanje po jedinstvenoj ceni i to znatno nižoj nego kada bi pojedinačne usluge kupovao direktno od davalaca usluga. To je ujedno i jedno od važnih pravila pri formiranju cena

132 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 306.

133 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 151.

134 Cook, A. R., Jahe L. J., & Marqua J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed*., Prentice Hall, New Jersey, str. 87.

135 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 154.

turističkog aranžmana – zbir pojedinačnih cena svih usluga koje bi direktno nabavljao potencijalni turista ako bi se opredelio za individualno putovanje, ne sme biti manji od cene turističkog aranžmana koga na tržištu nudi organizator putovanja. Osnovni razlog niže cene rezultat je ekonomije obima. Organizator putovanja formira aranžman za veliki broj korisnika i postiže povoljnije cene kod svojih dobavljača i snižava po tom osnovu i ukupnu cenu aranžmana.

Pored već korišćenih termina **turistički ili paušalni aranžman**, u našoj literaturi koriste se i termini **paket aranžman i organizovano putovanje**. Različite termine srećemo i na drugim jezičkim područjima: na engleskom – *Inclusive Tours*, *Package Tours*, *Package Holidays*; na francuskom – *voyage à forfait, arrangement*; na nemačkom – *Pauschalreisen, Gruppenreisen* i *Gesselschaftsreise*.

Terminološke razlike su delimično rezultat i promena u sadržaju samih aranžmana. U početku su se paušalni aranžmani zasnivali na dve osnovne usluge – prevozu i smeštaju, a na tržištu se takav proizvod najčešće nazivao paketom usluga (*Package tour*). Slične odrednice daje i B. Vukonić ukazujući da sadržaj aranžmana čini „trokut usluga": smeštaj, prevoz i usluga ishrane. Često su se prema periodu za koji su se organizovali nazivali „paušalni godišnji odmori" (*Package Holidays*). Međutim, sa razvojem i promenama tražnje, u ponudu agencija se uključuju kompletniji aranžmani, a javlja se i naziv **integralni turistički proizvod**. Za savremeno turističko tržište karakteristična je pojava turističkih aranžmana sa velikim brojem dodatnih, često vrlo specifičnih usluga. Takav je sadržaj organizovanih putovanja namenjenih turistima sa specijalnim interesovanjima (*special interest package tours* ili *special interest package holidays*).[136]

U Zakonu o turizmu Republike Srbije koristi se termin turističko putovanje i daje se sledeća definicija: „turističko putovanje jeste kombinacija dve ili više turističkih usluga (prevoz, smeštaj i druge turističke usluge), koje je utvrdio ili pripremio organizator putovanja samostalno ili po zahtevu putnika, u trajanju dužem od 24 sata ili u kraćem trajanju ako uključuje jedno noćenje, kao i višednevni boravak koji uključuje samo uslugu smeštaja u određenim terminima ili vremenskom trajanju koje se nudi na prodaju i prodaje po jedinstvenoj ceni."[137]

Pojava paušalnih aranžmana imala je veliki značaj u poslovanju turističkih agencija, a po nekim autorima predstavljala je najznačajniju inovaciju na turističkom tržištu u drugoj polovini 20-og veka. Osnovni doprinos se ogledao, pre svega, u omasovljenju turističkih kretanja. Turistički aranžmani su bili prihvaćeni od velikog broja potrošača zahvaljujući **dodatnoj vrednosti za korisnike** turističkih usluga:[138]

136 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 138.

137 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

138 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 320.

- odluka o kupovini kompletnih usluga potrebnih za realizaciju turističkih putovanja može se doneti relativno jednostavno i uz uštedu u vremenu koje je potrebno za organizovanje takvih putovanja jer se kupovina može vršiti u mestu stalnog boravka turiste;
- troškovi putovanja i boravka poznati su unapred i iskazani kroz paušalnu cenu aranžmana, tako da turista nije suočen sa pojavom neočekivanih troškova, po pravilu se finansijske obaveze prema agenciji izmiruju unapred, što pruža veću sigurnost kod putovanja; inovaciju u ponudi turističkih aranžmana predstavljaju tzv. *all-inclusive tours* gde su ove prednosti iskorišćene do krajnosti formiranjem aranžmana koji sadrži sve potrebne usluge i koji gotovo potpuno oslobađa učesnika putovanja od potrebe da nosi veće sume novca;
- sigurnost korisnika aranžmana je posledica i činjenice da složen i obiman posao pripreme i organizovanja turističkih putovanja obavljaju profesionalne organizacije i da je samo izvođenje aranžmana povereno stručnim licima koje određuje agencija;
- veći broj usluga se prodaje po jedinstvenoj skupnoj ceni koja je niža nego kada bi se turista opredelio za individualno putovanje i kupovao pojedine usluge direktno kod drugih subjekata na strani turističke ponude;
- raznovrsnost asortimana turističkih aranžmana koje agencije nude na tržištu daje potencijalnim turistima mogućnost izbora i donošenja odluke o kupovini onog proizvoda koji odgovara njihovim potrebama.

E. Laws ističe da za savremenog potrošača u turizmu veliku ulogu igra i garancija kvaliteta koju pružaju organizatori putovanja što je uticalo na široku rasprostranjenost strategije marke u turoperatorskom poslovanju.

Ipak, turistički aranžmani nisu podjednako privlačni za sve kategorije kupaca, već se ukazuje i na njihova negativna obeležje. Najčešće se ističu sledeći **nedostaci**:

- većinu usluga turista kupuje u paketu koji nije pravljen prema njegovim individualnim željama, pa gubi slobodu odlučivanja;
- prigovori su vezani i za određeni stepen tzv. industrijalizacije turizma koja je posledica jednoobraznosti i ponude istih ili sličnih programa putovanja.

Zapravo, takve karakteristike je produkcija turističkih aranžmana imala 50. i 60. godina. U tom periodu su i zahtevi turističke tražnje bili u osnovi jednostavni – u suštini zasnovani na konceptu boravka na suncu, moru i pesku, uz relativno niske cene. Principi masovne industrijske proizvodnje našli su svoju primenu u turističkoj privredi – kreiraju se paket aranžmani sa jednostavnim i najčešće uniformnim sadržajem, koriste se prednosti masovne proizvodnje, što obezbeđuje efekte na bazi ekonomije obima.[139]

139 Pojedini autori turističkim aranžmanima u ovom periodu daju atribut - rigidni (*rigidly packaged holidays* - Ioannides, D., & Debbage, K. (1997). Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot. *Tourism Management,* 18(4), 229-241. str. 232.), dok B. Vukonić koristi termin „turistička konfekcija".

Od 80. godina u svetu su prisutne tendencije individualizacije i organizatori putovanja se prilagođavaju nastalim promenama na turističkom tržištu kreiranjem specijalnih turističkih putovanja i sve izraženijim individualnim pristupom potencijalnim klijentima. Danas je upotreba savremenih informacionih tehnologija (posebno pojava tehnologije *Dynamic Packaging*-a) omogućila kreiranje fleksibilnijih turističkih aranžmana uz mogućnost da turisti sami biraju usluge i formiraju sopstveno putovanje.

Međutim, turistički aranžmani su imali posebno pozitivan uticaj na poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja što je doprinelo da aktivnosti na njihovom stvaranju i plasmanu zauzmu dominantno mesto u ukupnom agencijskom poslovanju. Za turoperatore su posebno značajni zbog njihove velike rentabilnosti (stope dobiti su iznosile od 10 do 30%).[140]

4.2. VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA

Složenost turističkog tržišta i velika heterogenost turističkih potreba predstavljali su značajan podsticaj za turoperatore pri kreiranju sopstvene ponude aranžmana. Nastojeći da što bolje odgovore potrebama i zahtevima potencijalnih turista organizatori putovanja diferenciraju svoju ponudu, nudeći na tržištu brojne i raznovrsne turističke aranžmane. Raznovrsnost turističkih aranžmana predstavlja osnovu za njihovu podelu po različitim kriterijumima, kao što su:

- način formiranja
- sadržaj ponuđenih aranžmana
- vrsta osnovnog prevoza
- karakter poslovanja turističke agencije
- način izvođenja aranžmana, odnosno karakter putovanja
- broj učesnika
- starosno doba korisnika
- period godine
- dužina trajanja aranžmana
- sa pratiocem ili bez pratioca i drugi kriterijumi.

Pri uočavanju razlika između turističkih aranžmana treba imati u vidu da podele nisu isključive i da se jedno organizovano putovanje može svrstati u različite grupe u zavisnosti od analiziranih kriterijuma.

140 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 155.

4.2.1. Emitivni i receptivni turistički aranžmani

Na osnovu karaktera poslovanja turističkih agencija, turistički aranžmani se mogu podeliti na inicijativne (emitivne) i receptivne.

Inicijativne (emitivne) aranžmane organizuju i plasiraju, turističke agencije u mestima stalnog boravka potencijalnih turista. Emitivne turističke agencije, koje organizovano iniciraju i omogućavaju putovanja turista u zemlji i/ili inostranstvu, odnosno, van mesta njihovog stalnog boravka, su tipični kreatori emitivnih turističkih aranžmana. Kreiranjem ovih aranžmana usmerava se turistička tražnja ka određenim turističkim destinacijama. Zapravo se u ovom slučaju radi o **tipičnom proizvodu turoperatora**, karakterističnom za njegovu delatnost. Plasman inicijativnih aranžmana vrši se putem sopstvene prodajne mreže organizatora putovanja (sopstvenih poslovnica) ili maloprodajne mreže drugih turističkih agencija (*retailer*-a).

Bitna karakteristika **receptivnih aranžmana** je da nastaju u određenim turističkim destinacijama, a organizuju ih receptivne turističke agencije. Sedište ovih agencija nalazi se u zemlji ili na turističkom području u okviru kojeg se realizuje putovanje, odnosno u turističkoj destinaciji. Tipične oblike receptivnih turističkih aranžmana predstavljaju **izleti i razgledanje grada** koje organizuju lokalne turističke agencije. Plasman receptivnih aranžmana ima određenih specifičnosti zbog činjenice da su potencijalni korisnici usluga ovih agencija uglavnom prostorno veoma udaljeni tako da se može ostvariti direktnim kontaktom sa turistima koji se već nalaze u određenoj destinaciji ili se mogu razvijati oblici plasmana zasnovani na posredovanju u saradnji sa emitivnim turističkim agencijama.

4.2.2. Boravišni i akcioni turistički aranžmani (ture)

Podela na boravišne (stacionarne) i akcione turističke aranžmane tzv. ture izvršena je **prema načinu izvođenja organizovanih putovanja**.

Na turističkom tržištu **boravišni ili stacionarni turistički aranžmani** su veoma rasprostranjeni. Poslovanje mnogih agencija u celini je usmereno na kreiranje i plasman ove vrste aranžmana, a može se reći da je i sama njihova organizacija relativno jednostavna.

Osnovno obeležje ovih aranžmana je **duži boravak u turističkoj destinaciji**, tako da je pravilan izbor destinacije najznačajniji za ostvarivanje očekivanih ekonomskih efekata. Tipičan oblik boravišnih aranžmana su **letovanja i zimovanja**, a osnovni cilj putovanja je zadovoljenje potrebe za odmorom i rekreacijom. Duži boravak u jednom mestu određuje i usluge koje moraju činiti sadržaj aranžmana. To su u prvom redu usluge smeštaja i ishrane, pri čemu izbor vrste i kategorije

smeštajnog objekta bitno utiče na konačno opredeljenje potencijalnog turiste. S obzirom da prevladava osnovni cilj – što duži boravak na destinaciji, kriterijum za izbor prevoznog sredstva ne mora prvenstveno uvažavati udobnost i kvalitet prevoza, već su značajni brzina prevoza, cena i drugi kriterijumi. Dodatni sadržaji (izleti, posete muzejima, kulturne i sportske manifestacije i drugo) povećavaju atraktivnost samih aranžmana. Izbor je određen sadržajem ponude u turističkim mestima u kojima se boravi (primorska, planinska, banjska mesta), a u nekim slučajevima se atraktivnost postiže određenom kombinacijom (odmor na moru i na planini). U procesu kreiranja, jedno od značajnih pitanja tiče se i pravilnog određivanja dužine trajanja aranžmana, kao i optimalnog vremena polaska i povratka. Autor *Pat Yale* navodi aranžmane "leto i sunce" (*summer and sun*) kao tipične proizvode turoperatora. Pored toga, u ponudi su prisutni aranžmani kao što su "jezera i planine" (*lakes and mountains*), dok su za zimsku sezonu na tržištu Velike Britanije karakteristični "zimsko sunce" (*winter sun*) i "zimski sportovi" (*winter sports*). U ponudi boravišnih aranžmana, najvažnije promene odigrale su se krajem 80. godina, kada turoperatori u programe sve više uključuju daleke destinacije.[141]

Tražnja za letovanjima i zimovanjima ima izrazit sezonski karakter, a masovnost koja se ispoljava u pojedinim periodima godine, turoperatori koriste za organizovanje tzv. „lanaca aranžmana". Utvrđeni termini dolazaka i polazaka grupe turista tokom sezone omogućuje visok stepen iskorišćenosti prevoznih kapaciteta i utiče na visinu formiranih prodajnih cena aranžmana. Pored toga, pri ugovaranju cena sa hotelskim preduzećima povoljni uslovi se postižu zahvaljujući obimu angažovanih kapaciteta, što utiče i na sniženje cene za krajnje korisnike. Najčešće se turoperatori opredeljuju za **izrazito diferenciranje cena** kod ove vrste boravišnih aranžmana (maksimalne cene u periodu glavne sezone i minimalne u periodu van sezone), čime se, s jedne strane prilagođavaju kupovnoj moći različitih kategorija potencijalnih turista, a s druge strane obezbeđuju duži period zakupa smeštajnih kapaciteta.

Akcioni turistički aranžmani – ture su organizovana putovanja čije je bitno obeležje **dinamika**, odnosno u kojima se vrši kombinacija i sinhronizacija različitih usluga u celoviti aranžman koji se realizuje u pokretu po određenom itinereru (maršruti) i uz relativno kratke boravke u pojedinim turističkim mestima.

Pitanje pravilnog izbora itinerera je suštinsko kod ove vrste turističkih aranžmana. Atraktivnost itinerera prvenstveno utiče na potencijalne turiste i njihovo opredeljenje za konkretni akcioni aranžman, pa se pri kreiranju tura mora polaziti od dobrog poznavanja samog putnog pravca, kao i od zanimljivosti ponude svakog mesta u sklopu itinerera.

141 Opširnije: Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 76-93.

Za razliku od boravišnih aranžmana kvalitet usluga smeštaja ne mora biti u prvom planu jer se u objektima zadržava kraće vreme. Međutim, vrsta prevoznog sredstva i kvalitet usluga prevoza ima veći značaj. Mora se obezbediti određeni nivo komfora zbog dužeg zadržavanja turista u samom prevoznom sredstvu tokom putovanja.

Mogu biti organizovani uz korišćenje različitih vrsta prevoznih sredstava, najpopularniji su akcioni aranžmani na bazi **autobuskog prevoza i kružna putovanja brodom (krstarenja)**. Autobuske ture su tražene u Evropi i na području SAD, a kada se radi o udaljenim destinacijama aranžmani se često realizuju u kombinaciji sa avio-prevozom što obezbeđuje veću dinamičnost. Kod nekih putovanja koriste se neuobičajena prevozna sredstva (npr. kod splavarenja, jahanja na kamilama) koja bitno opredeljuje i sam sadržaj aranžmana.

U procesu kreiranja akcionih turističkih aranžmana od posebnog su značaja i ciljevi samih putovanja. Nekada su se ova putovanja organizovala radi upoznavanja sa kulturno-istorijskim spomenicima određenog područja, a sa razvojem turizma su ciljevi i ponuđeni sadržaji postali daleko kompleksniji. Danas se često organizuju putovanja radi posete velikim gradovima, kulturnim i sportskim manifestacijama i slično. Ali javljaju se i vrlo specifični sadržaji kao rezultat primene strategije segmentacije tržišta i prilagođavanja turoperatora specifičnim zahtevima pojedinih segmenata (npr. avanturistička putovanja).

Pri formiranju cena kod akcionih aranžmana se javljaju određene specifičnosti. Po pravilu, cena aranžmana uključuje sve usluge koje se pružaju tokom putovanja (izleti, razgledanja gradova, posete muzejima). Izuzetak predstavljaju krstarenja gde najčešće usluge u lukama u kojima brod pristaje, nisu obuhvaćene cenom aranžmana, a turista se može opredeliti za sadržaj po sopstvenom izboru.

Pri izvođenju akcionih turističkih aranžmana, agencije po pravilu angažuju turističke pratioce, dok se u realizaciju boravišnih aranžmana danas sve češće uključuju turistički agencijski predstavnici.

Poslednjih godina postaju sve popularnija tzv. *short break* putovanja, zapravo kratki odmori koji obično traju od 1 do 4 dana. Na tržištu Evrope raste tražnja za kratkim gradskim odmorima (*city short break),* pri čemu je u ovom domenu posebno izražena tendencija ka individualnim putovanjima. Ova vrsta putovanja može biti značajna za aktivnije uključivanje turističke ponude, posebno Beograda i Novog Sada u evropsko turističko tržište.

4.2.3. Individualni i grupni turistički aranžmani

Prema broju korisnika turističke aranžmane možemo podeliti na individualne i grupne.

Individualni turistički aranžmani obuhvataju pojedince ili manji broj lica. Tipičan primer su porodični aranžmani. Između grupnih i individualnih organizovanih putovanja ne postoje bitne razlike u sadržaju aranžmana, ali se razlika javlja u načinu njihovog formiranja. Individualni aranžmani izrađuju se na zahtev klijenata i po pravilu su skuplji jer se ne mogu koristiti popusti koje prevoznici ili hotelijeri odobravaju za grupe. Ovi aranžmani imaju i svojih prednosti jer se može udovoljiti individualnim zahtevima klijenata, tako da se najimućnija klijentela po pravilu opredeljuje za ovu vrstu organizovanih putovanja.

Dok individualni aranžmani predstavljaju putovanja formirana prema željama putnika, grupni aranžmani su unapred formirani za veći broj putnika sa unapred utvrđenim „fiksnim uslugama" koje se u suštini ne mogu menjati, što nije karakteristika kod individualnih putovanja. Prema Zakonu o turizmu, turistička grupa jeste organizovana grupa od 15 do 75 turista kojoj turistička agencija, organizator putovanja, po unapred utvrđenom programu pruža turističku uslugu[142]. Shodno tome, kod **grupnih aranžmana**, javlja se više učesnika organizovanog putovanja, odnosno, više lica putuje ili boravi zajedno u određenoj destinaciji.

Grupni aranžmani su karakteristični za poslovanje turoperatora, a njihova osnovna prednost je relativno niža cena, koja se postiže pri formiranju aranžmana zahvaljujući većem obimu zakupljenih kapaciteta. To proizilazi iz spremnosti prevoznih i hotelskih preduzeća da, zbog većeg obima angažovanih kapaciteta, pri ugovaranju turoperatorima ponude niže cene. U suštini se ne radi o popustu već umanjenju prodajne cene usluga u veleprodaji od strane hotela i prevozilaca, odnosno umanjenju cene turoperatorima zbog angažovanja većeg obima kapaciteta.

U poslovanju turističkih agencija potrebno je praviti razliku između grupnog aranžmana i turističke grupe. I u okviru istog aranžmana turisti mogu biti podeljeni u grupe.

U receptivnom poslovanju turističkih agencija značajna je i podela na:[143]

- povremene ili sporadične grupe koje mogu boraviti u jednom mestu samo jednom u toku sezone, a za samu receptivnu agenciju se radi o *ad hoc* poslovima i
- kontinuirana grupna putovanja, kada se grupe u ugovorenim terminima upućuju u jedno turističko mesto, a za receptivnu agenciju kontinuirano nastaju obaveze za izvršenjem određenih poslova (prihvat turista, transferi).

142 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

143 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 167.

4.2.4. Turistički aranžmani prema starosnom dobu učesnika

Prema kriterijumu – **starosno doba učesnika** – moguće je izvršiti podelu turističkih aranžmana na: **dečije, omladinske i studentske, aranžmane za odrasle i aranžmane „trećeg doba"** (za seniore).

Razlike u starosnom dobu bitno utiču na sadržaj pojedinih vrsta turističkih aranžmana o čemu organizatori putovanja posebno vode računa. Selekcija osnovnih usluga (prevoza, smeštaja) vrši se u skladu sa zahtevima pojedinih starosnih grupa, ali je posebno važno da kompletan sadržaj ponuđenih aktivnosti bude prilagođen određenom uzrastu. To je upravo značajno zbog toga što postoje razlike među starosnim grupama u navikama prilikom putovanja, potrebama, željama, načini života.

Danas se na tržištu javljaju i turoperatori koji se specijalizuju za ponudu aranžmana namenjenih klijentima određene starosne dobi. Britanski turoperator *Horizon* je prvi (1961. godine) osnovao *Club 18-30 Holidays* namenjen mladima, a od tada se veći broj turoperatora specijalizuje za ovaj tržišni segment. Na tržištu Srbije takvu specijalizaciju ima nekoliko organizatora putovanja, kao što su: *Rapsody, Puzzle Group, BlakanFun* i drugi. Obeležje aranžmana namenjenih omladini i studentima je ponuda relativno skromnijeg smeštaja, povoljne cene i atraktivni sadržaji namenjeni mladima – sportske aktivnosti, učenje stranih jezika i drugi. U našoj zemlji je u sastavu YUTA-e deluje poseban odbor turističkih agencija za dečiji i omladinski koji obuhvata 116 članica.[144]

Aranžmani namenjeni porodičnom odmoru predstavljaju takođe veoma rasprostranjenu vrstu aranžmana, a pri formiranju se uključuju usluge namenjene članovima porodice različite starosne dobi. Pri tom se biraju hoteli sa odgovarajućom smeštajnom ponudom i dodatnim servisima (animacija, dečiji klubovi i drugi zabavni sadržaji).

Poslednjih godina posebnu afirmaciju je doživeo turizam tzv. trećeg doba. Za razvijene zemlje je karakteristična tendencija starenja stanovništva (SAD, zemlje zapadne Evrope), pri čemu se ovi tržišni segmenti javljaju kao značajni izvori turističke tražnje zbog raspoloživog slobodnog vremena i velikog diskrecionog dohotka. Demografski analitičari predviđaju dalje ubrzavanje procesa starenja stanovništva – 2000. godine je procenat stanovništva iznad 60 godina u svetu iznosio 10%, dok će krajem 21. veka iznositi čak 32%.

Turistički aranžmani namenjeni turistima „trećeg doba" često se nude u periodu van glavne sezone, uz niske cene, a po pravilu uključuju i duži boravak. *Saga Holidays* je turoperator iz Velike Britanije koji se specijalizovao za tržišni segment seniora. *Saga Holidays* nudi posebna putovanja za turiste preko 60 godina sa programima koji podrazumevaju: umetnost i kulturu, putovanja sa istorijskom

144 www.yuta.rs (jun, 2018.)

tematikom, safari, programe sa akcentom na hranu i vino, šetačke ture - odmore, koncerte i *Europe breaks* sa akcentom na operu i balet.[145] Danas se može govoriti o vrlo kompleksnom asortimanu ponuđenih putovanja u koju se uključuju i kruzing aranžmani, putovanja za turiste sa specijalnim interesovanjima itd.

Poslednjih godina, takođe, aktuelna je segmentacija turističkog tržišta koja u okviru starosnih grupa posebno izdvaja milenijalce (generaciju Y) i u perspektivi generaciju Z, poznatu kao iGeneraciju ili post milenijalce. Ove grupe karakteriše, ili će u budućnosti karakterisati, drugačije navike tokom putovanja i boravka u turističkoj destinaciji, posebno u domenu korišćenja savremenih-informacionih tehnologija, a naročito interneta još od najranijeg uzrasta.

4.2.5. Podela turističkih aranžmana prema vrsti prevoza

Prevoz predstavlja osnovnu uslugu koja je sastavni deo svakog turističkog aranžmana. Pri tom se mogu koristiti različita prevozna sredstva, nekada i u određenim kombinacijama, a kao kriterijum za podelu se uzima osnovni prevoz. Naime, većina turističkih aranžmana, pored osnovnog prevoza, uključuje i dodatne prevoze (najčešće tzv. transfere u destinaciji). Prema vrsti prevoza izvršena je podela na avionske, autobuske, železničke i brodske, a u ponudi organizatora putovanja javljaju se i aranžmani sa kombinovanim prevozom. Danas su najzastupljeniji avionski i autobuski aranžmani s obzirom da ovaj vid saobraćaja najučestaliji u međunarodnim turističkim putovanjima. Podaci Svetske turističke organizacije ukazuju da se 55% međunarodnih putovanja realizuje uz korišćenje vazdušnog saobraćaja dok se drumskim saobraćajem realizuje 39%, a 4% se odnosi na upotrebu plovila i putovanja morima, jezerima i rekama.[146] Shodno tome na ovom mestu posebna pažnja, između ostalog, je posvećena korišćenju avionskog i autobuskog saobraćaja prilikom organizacije i izvođenja aranžmana.

Autobuski aranžmani (*bus tours*) se na turističkom tržištu najviše javljaju u vidu izleta ili višednevnih kružnih putovanja. Autobus ima niz prednosti kao prevozno sredstvo koje se koristi za formiranje turističkog aranžmana. Za organizatore putovanja prednosti su sadržane u mogućnosti da se uz korišćenje autobusa može u celini izvesti turistički aranžman, što olakšava samu organizaciju putovanja. Pored toga, postoji veliki stepen slobode u određivanju itinerera, vremena kretanja i gotovo da nema ograničenja u dostupnosti lokaliteta.

Prednost autobuskih aranžmana, posebno kada se radi o višednevnim putovanjima, je njihova relativno niska cena. Troškovi prevoza autobusom su niži u odnosu na alternativne vrste prevoza koji se mogu koristiti kod dugih putovanja

145 www.saga.co.uk (jun, 2018.)

146 UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. Madrid. World Tourism Organisation. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

što omogućava ponudu po **niskim cenama** (*budget holidays*). Takva putovanja su vrlo popularna kod pojedinih tržišnih segmenata kao što su na primer mladi. Na evropskom tržištu se javljaju i transkontinentalne ture namenjene mladim ljudima koje uz niske cene uključuju osnovne usluge – prevoz, smeštaj, minimalnu ishranu, ali omogućuju obilazak većeg broja zemalja. Na nemačkom tržištu se javlja i turoperator čija ponuda uključuje i specijalne autobuse koje naziva *„rolling hotel*-om" – *„Das Rollenden Hotel"* turoperatora *Rotel Tours*. Ova specijalna vozila (koja predstavljaju kombinaciju "autobusa, karavan vozila i hostela") su opremljena i posebnim odeljcima za noćni odmor.[147]

Najveći broj korisnika autobuskih aranžmana spada u stariju starosnu grupu (između 55 i 64 godine). Za ovu grupu učesnika prednosti nisu vezane samo za niske cene, već i za druge pogodnosti (prenos prtljaga, asistencija vodiča ili pratioca grupe, putovanje samo jednim prevoznim sredstvom – *door-to-door travel*). Najpopularnije destinacije za ovu vrstu putovanja na britanskom tržištu su rajnska i bavarska oblast u Nemačkoj, Tirol u Austriji, Švajcarski Alpi.[148]

Korišćenje aviona kao prevoznog sredstva uticalo je na pojavu nove vrste turističkih aranžmana. Zahvaljujući prednostima avionskog prevoza (brzina, udobnost, relativno povoljna cena) može se reći da danas avio-aranžmani spadaju u red najrasprostranjenijih na turističkom tržištu i da su gotovo bez premca kada se radi o putovanjima na udaljene destinacije.

Pri formiranju avionskih paket aranžmana organizatori putovanja mogu obezbeđivati potrebne prevozne kapacitete korišćenjem redovnih linija u vazdušnom saobraćaju ili na osnovu ugovora o čarteru. Na osnovu toga se mogu razlikovati i dva tipa ovih aranžmana: IT (*Inclusive Tours*) i čarter aranžmani.

Čarter avio-aranžmani predstavljaju vrstu organizovanog putovanja na bazi avionskog prevoza koji se obezbeđuje zakupom letilice za potrebe samog putovanja. Zaključivanjem ugovora o čarteru organizator putovanja preuzima rizik popunjavanja aviona, a avio-kompaniji plaća unapred ugovorenu fiksnu naknadu. Prednost za organizatora putovanja i za krajnjeg korisnika je što se mogu obezbediti znatno niži troškovi avio-prevoza u odnosu na redovne linije pod uslovom da se obezbedi visok stepen popunjenosti kapaciteta (*load factor*). Upravo je to doprinelo relativno niskim cenama čarter aranžmana koji su tokom 60. i 70. godina omogućili masovna turistička putovanja ka području Mediterana. U poslednje vreme, zbog upotrebe interneta pri rezervaciji turističkih putovanja, turisti mogu pronaći i povoljnije cene karata u odnosu na čarter avio-prevoz, naročito kod niskobudžetnih avio kompanija. S druge strane, potrebno je naglasiti da su brojne prednosti putovanja u sklopu paušalnih aranžmana i dalje značajne u odnosu na

147 www.rotel.de (jun 2018.)

148 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 153.

individualno bukiranje pojedinačnih usluga (olakšana je organizacija putovanja, ušteda u vremenu, sve usluge su objedinjene na jednom mestu uz plaćanje jedinstvene cene i sl.).

IT (*Inclusive Tours*) avio-aranžmani formiraju se uz korišćenje usluge prevoza na redovnim linijama vazduhoplovnih kompanija. Prednosti za organizatore putovanja vezane su za specijalne ili povlašćene tarife koje nude prevozioci na redovnim linijama. Potreba za obezbeđenjem veće iskorišćenosti prevoznih kapaciteta u redovnom saobraćaju predstavljala je podsticajni faktor za vazduhoplovne kompanije koje su u saradnji sa turoperatorima nastojale da obezbede veću popunjenost kapaciteta. Korišćenje IT tarifa pri formiranju turističkih aranžmana podleže određenim ograničenjima od kojih je najvažnije da pored avio-prevoza mora biti uključena najmanje još jedna turistička usluga.

Visok rizik koji na sebe preuzimaju organizatori putovanja uticao je da se organizuju čarter aranžmani obično ka onim turističkim destinacijama za kojima postoji masovna tražnja. Čarter aranžmani su po pravilu boravišnog tipa (letovanje, zimovanje), ali mogu da budu formirani i za odlazak na pojedine manifestacije (sportska takmičenja, sajmovi). Njihova prednost je obično istaknuta kod putovanja u daleke turističke destinacije gde ne postoje direktne redovne avio-linije ili linijski saobraćaj niskobudžetnih avio-kompanija.

Formiranje turističkog aranžmana uz korišćenje čarter prevoza zahteva prvenstveno istraživanje tržišta i pouzdanu procenu plasmana. U protivnom, organizator putovanja može biti suočen sa velikim problemima što je u prošlosti često bio i uzrok propasti nekih od vodećih evropskih turoperatora. (npr. *Clarkson*). Pri formiranju avio-aranžmana uz korišćenje IT tarifa rizik popunjavanja za organizatore putovanja je manji jer se u precizno utvrđenim rokovima mogu otkazati rezervisana sedišta na pojedinim letovima.

U našoj zemlji se do 90ih godina *Yugotours* izdvajao kao turoperator koji je organizovao masovna turistička putovanja iz inostranstva uz korišćenje prednosti čarter letova. (Čarter kompanija *Aviogenex* nalazila se takođe u sastavu *Generalexport*-a.) Danas, međutim, reducirana turistička tražnja na našem tržištu utiče na manju zastupljenost aranžmana uz korišćenje čarter prevoza i to pretežno u letnjem periodu ka mediteranskim destinacijama.

Turistički aranžmani uz korišćenje železničkog prevoza imaju danas relativno mali značaj na turističkom tržištu. U ukupnom broju realizovanih međunarodnih turističkih putovanja, učešće putovanja uz korišćenje železničkog prevoza iznosi 2%.[149] Pojedini turoperatori se opredeljuju za ovu vrstu prevoza uz korišćenje raspoloživih kapaciteta na redovnim linijama ili se opredeljuju za zakup posebnih kompozicija po principu čartera kada postoje određene pogodnosti.

149 UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. Madrid. World Tourism Organisation. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

U novije vreme posebnu turističku atraktivnost predstavljaju obnovljene železnice na nekim specifičnim područjima. Samo na tržištu Velike Britanije bilo je obnovljeno krajem 90. godina oko 40 linija u privatnom vlasništvu od kojih su neke prvenstveno orijentisane ka turističkom tržištu. Pozitivan primer za takvu poslovnu orijentaciju je Šarganska osmica na Mokroj gori.

Krstarenja ili kružna (*cruising*) putovanja brodom predstavljaju specifičnu vrstu turističkih aranžmana po pravilu namenjenu turistima sa najvećim platežnim sposobnostima. U aranžman su uključene usluge prevoza luksuzno opremljenim brodovima, sa izuzetno visokim kvalitetom usluga smeštaja i ishrane, kao i svih drugih usluga koje se pružaju na brodu. Krstarenja uključuju egzotične destinacije i atraktivne sadržaje (izlete, razgledanja i druge aktivnosti) u lukama zadržavanja.

Danas se kao organizatori ovih putovanja javljaju specijalizovane kruzing kompanije koje u vlasništvu imaju veći broj specijalno opremljenih brodova. Najveće kruzing kompanije u svetu su *Carnival Corporation* i *Royal Caribbean Cruises,*.[150] Turoperatori se relativno retko javljaju kao zakupci brodova radi organizovanja kruzing putovanja. Visoki rizici i relativno nepovoljni uslovi sadržani u ugovorima o čarteru brodova predstavljaju destimulišuće faktore za turoperatore, pa se češće orijentišu na zakup blokova mesta, odnosno određenog broja kabina na putovanjima koje organizuju kruzing kompanije.

Tržište kruzing putovanja najrazvijenije je u SAD, a tražnja je pokazivala znake snažne ekspanzije u drugoj polovini 20. veka. I početkom novog milenijuma, u svetu je prisutan dinamičan rast tražnje za kruzing putovanjima. U period od 2005. do 2016. godine, tražnja je rasla po prosečnoj stopi od 5,2% što je znatno iznad stope rasta noćenja inostranih turista u svetu u istom period (3,9%). U 2016. godini broj turista na kruzing putovanjima iznosio je 26 miliona, a pored američkog tržišta, značajno mesto ima tržište Evrope, a poslednjih godina Azije i Australije.[151] U Evropi vodeću poziciju imaju britansko i nemačko tržište sa vrlo dinamičnim rastom tražnje za ovom vrstom putovanja. Specifičnost ovih tržišta je da se tokom 90. godina u ponudu kruzing aranžmana uključuju vodeći britanski i nemački turoperatori (*Airtours*, *Thomson Holidays i First Choice,* a na nemačkom tržištu *TUI*).

Tipične destinacije obuhvaćene ovim organizovanim putovanjima su područje Kariba i Mediteran, a u novije vreme Skandinavija, Aljaska i atraktivne destinacije na Dalekom Istoku.

Poslednjih godina sve više raste tražnja za aranžmanima koji uključuju **krstarenje rekama**. Najpoznatija su svakako bila krstarenja Nilom, još krajem 19-og veka, ali veliki značaj danas imaju i evropske reke – Dunav, Rajna, Rona, Sena i druge.

150 https://www.statista.com/statistics/243873/revenue-of-cruise-line-companies/, (avgust, 2018.)
151 Cruise Tourism – Current Situation and Trends - https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413645 (avgust, 2018.)

I u ovom segmentu se izdvaja tržište Velike Britanije i Irske – 2006. godine se više od 166.900 turista opredelilo za krstarenje rekama (ukupan broj turista na kruzing putovanjima iste godine iznosio je 1.900.000).[152] Velika Britanija se posebno izdvaja i izuzetno razvijenom ponudom različitih turističkih usluga zasnovanoj na razgranatoj mreži vodenih puteva. U ovoj zemlji postoji veliki broj reka pogodnih za plovidbu, ali i izgrađen sistem kanala koji zapravo čine celovitu mrežu vodenih puteva (oko 2000 milja kanala) prvenstveno namenjenu različitim vidovima rekreacije i turističkih aktivnosti uopšte. U ponudu su uključene raznovrsne usluge koje nude mala preduzeća, od iznajmljivanja plovila i organizovanja individualnih putovanja do izleta, koje koristi oko 10 miliona posetilaca godišnje.

Za našu zemlju veliki značaj ima Dunav, a iskustva drugih podunavskih zemalja ukazuju na značajne potencijale Srbije u ponudi ove vrste turističkih aranžmana. Iako postoji prostor za veće korišćenje mogućnosti koje ima Srbija, neophodno je istaći da je poslednjih godina zabeležen intenzivniji priliv turista kruzerima u Srbiju. Najveći broj pristajanja stranih kruzera vezan je za pristaništa na Savi i Dunavu, a najveći broj gostiju je iz SAD-a, Nemačke, Velike Britanije, Austrije i drugih zemalja. U toku letnje sezone organizuju se izletničke ture, a ponuda je najvećim delom vezana za područje Beograda.

Turistički aranžmani sa kombinovanim prevozom obuhvataju dva (ili više) saobraćajna sredstva koja se koriste za osnovni prevoz učesnika putovanja. Takve kombinacije mogu dati i posebnu atraktivnost samom aranžmanu, a kreatori pri postavljanju programa koriste prednosti pojedinih vidova saobraćaja. U kombinacijama se najčešće koristi avion koji skraćuje vreme putovanja do udaljenih destinacija. Avionski prevoz se može obezbediti na osnovu ugovora o čarteru ili se koriste postojeće redovne linije i pogodnosti koje nude avio-kompanije putem specijalnih *IT* tarifa. Izbor je određen veličinom grupe jer se čarter koristi za prevoz većeg broja učesnika aranžmana. Najpopularnije kombinacije na tržištu su:

- avion-autobus, avion se koristi za prevoz do udaljenih destinacija, dok se u okviru receptivne zemlje organizuje višednevna kružna tura autobusom što daje programu dinamičnost i mogućnost posete većem broju turističkih lokaliteta;
- avion-brod, predstavlja kombinovani prevoz koji je često uključen u programe krstarenja i omogućuje bogatijoj klijenteli da za vrlo kratko vreme doputuje do luke ukrcanja (odnosno od luke iskrcaja u povratku); avio-kompanije nude i povoljne *IT* tarifa (*AIR-SEE*) radi privlačenja ovih tržišnih segmenata.
- avion-automobil se javlja kod specijalne vrste aranžmana koji nudi turistima potpunu slobodu u kretanju na određenoj destinaciji. Učesnik aranžmana

152 The Telegraph (mart, 2017). A record 1.9m Britons took a cruise holiday in 2016. Dostupno na: https://www.telegraph.co.uk/travel/cruises/news/record-number-of-cruise-passengers-from-uk-and-ireland/ (avgust, 2018.)

do destinacije dolazi avionom koristeći redovnu liniju i specijalne tarife avio-prevoznika (*FLY-DRIVE*), a na aerodromu preuzima *rent-a-car* koji koristi tokom turističkog putovanje na destinaciji. Turistička agencija može sugerisati itinerer, a takođe može ponuditi rezervaciju određenih usluga na destinaciji. Ovo je novija vrsta aranžman posebno usmerena ka segmentu mladih, a pri prodaji treba imati u vidu moguća ograničenja kod uslova iznajmljivanja automobila (godine starosti vozača i dužina vozačkog staža).

Korišćenje sopstvenog prevoznog sredstva tokom turističkog putovanja postalo je jedno od najvažnijih obeležja turističkog tržišta u drugoj polovini 20. veka. Fleksibilnost, koja je omogućena korišćenjem sopstvenog putničkog automobila, nije se mogla nadomestiti bilo kojim oblikom javnog prevoza. Uz to je i pojava specijalnih vozila uticala na veliku popularnost kamping i karavaning turizma. U SAD su posebno popularna kampovanja gde je u 2016. godini 40.520.000 turista uzelo učešće u ovom aktivnostima dok je zabeležen podatak aktivne upotrebe specijalnih vozila (*recreatione vehicles*) u iznosu preko 504 000.[153] Preko 25 miliona Amerikanaca se opredeljuje za ovaj način provođenja odmora svake godine.[154]

Takve tendencije bile su praćene i odgovarajućim prilagođavanjem turoperatora koji nude fleksibilne programe, uz uključivanje prevoza sopstvenim automobilom (*self-drive car packages*). Na britanskom tržištu posebno su popularni paket aranžmani koji uključuju Francusku kao turističku destinaciju i noćenje u kampovima ili privatnim kućama (*gîte style holidays*).[155] U pojedine programe uključuje se i železnički prevoz sa mogućim transportom vozila do udaljenih područja, kao što je na primer jug Francuske (*rail-drive packages*).

Pored automobila i **sopstveno (ili iznajmljeno) plovilo** može se koristiti za organizovanje putovanja, a ovaj vid turizma je imao posebno dinamičan razvoj od 70. godina.

U poslednje vreme na tržištu se javljaju i turistički aranžmani čija je atraktivnost prvenstveno vezana za način putovanja. Tzv. pešačke ture, izleti na kamilama, splavarenje, biciklističke ture predstavljaju samo neke od programa koje organizatori putovanja uključuju u svoju ponudu. Sve više se uključuju nepoznate, a često i nepristupačne destinacije uz ponudu sigurnih putovanja u konvojima sastavljenim od *land rover* vozila. Takvo putovanje npr. organizuje kanadski turoperator za putovanje od Istambula do Pekinga sa promotivnim sloganom »Vozite putevima svile«.[156]

153 https://www.statista.com/statistics/252752/wholesale-shipments-of-recreational-vehicles-in-the-us/ (jun, 2018.)

154 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 157.

155 Ova vrsta aranžmana karakteristična je za područje Francuske i podrazumeva odmor, uz sopstveno organizovanje ishrane i smeštaj najčešće u seoskom okruženju. Smeštaj može biti organizovan u seoskim domaćinstvima, iznajmljenim kućama, specijalnim kolibama, a nekad i u delovima starih i preuređenih zamkova. (Medlik, S. (2012). *Dictionary of travel, tourism and hospitality.* Routledge., str. 78)

156 http://www.overland-adventures.com/site_pro/SRindex.html (septembar, 2018.)

4.2.6. Podela turističkih aranžmana prema načinu formiranja

Pri analizi načina na koji se formiraju turistički aranžmani polazi se zapravo od toga **ko je inicijator, odnosno nosilac zahteva za organizovanim putovanjem**. Prema ovom kriterijumu aranžmani se mogu formirati na zahtev klijenta (naručeni aranžmani) ili na osnovu unapred pripremljenog programa organizatora putovanja (raspisani aranžmani).[157]

Naručene aranžmane turistička agencija organizuje na zahtev klijenta, polazeći od njegovih želja. Zahtev naručioca mora biti precizno određen u pogledu itinerera, prevoznog sredstva, dužina trajanja putovanja, predviđenih aktivnosti, cene i drugih bitnih elemenata, kojih se agencija pridržava pri izradi programa putovanja. U određenim slučajevima agencija može na osnovu svog poslovnog iskustva ponuditi neka rešenja koja mogu više doprineti zadovoljenju potreba turista (sugerisati izbor hotela, izlete na destinaciji i slično). Po pravilu turistička agencija sačinjava poseban program putovanja i tek na osnovu saglasnosti potencijalnog turiste u pogledu ponuđenog sadržaja, predviđenog kvaliteta usluga i cene, pristupa daljim pripremama za realizaciju aranžmana. Često se radi o organizovanim putovanjima u inostranstvo gde obaveze oko obezbeđenja putnih isprava, voznih karata, rezervacije smeštaja i drugih usluga, preuzima agencija. Obaveza naručioca aranžmana je da unapred plati punu cenu putovanja.

Turističke aranžmane na zahtev klijenata formiraju prvenstveno klasične turističke agencije. Naručioci ove vrste aranžmana su po pravilu potrošači većih platežnih sposobnosti jer je nivo cena većine usluga viši nego kada se radi o paket aranžmanima turoperatora koji postižu niske cene zahvaljujući velikom obimu zakupljenih kapaciteta u prevozu i smeštaju.

Razlikujemo dve osnovne vrste aranžmana na zahtev korisnika: **individualne i grupne**. Naime, turistička agencija može formirati aranžman na zahtev individualnog klijenta, ali inicijator može biti i grupa zainteresovanih turista ili putnika. To mogu biti kolektivi preduzeća, ustanova, članovi pojedinih udruženja itd. Pri formiranju grupnih aranžmana nema većih razlika u odnosu na individualne, ali se razlika javlja u načinu izvođenja – po pravilu je tokom celog putovanja obezbeđena asistencija profesionalnih turističkih vodiča.

Posebno se izdvajaju tzv. *F.I.T.* aranžmani (*Foreign Independent Travel*) koji su namenjeni klijenteli većih platežnih mogućnosti za putovanje u inostranstvo. Ova grupa klijenata nastoji da izbegne neprijatnosti masovnih putovanja, a da istovremeno koristi pogodnosti koje nude turističke agencije u organizaciji i pripremi putovanja. U novije vreme se pojedine turističke agencije specijalizuju za ovu vrstu aranžmana, pri čemu nekad formiraju sugerisane osnovne itinerere, ali formiranje aranžmana vrše prema direktnom zahtevu korisnika i uz posebno selektivan

157 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 318.

izbor svih usluga (kao što je let *Business* klasom, hoteli sa pet zvezdica). U razvijenim zemljama tražnja za *F.I.T.* aranžmanima je u stalnom porastu, a prisutan je značajan interes i samih agencija zbog relativno višeg nivoa cena.

Drugu grupu predstavljaju turistički aranžmani **po programu turističke agencije**. Oni danas predstavljaju preovladavajuću vrstu aranžmana na turističkom tržištu, zapravo osnovni proizvod turoperatora.

Pripremu programa kod ove vrste aranžmana agencija vrši na osnovu praćenja kretanja na turističkom tržištu. Istraživanje tržišta je neophodno jer se ponuda priprema **za nepoznatog kupca** što za agenciju znači i preuzimanje određenog rizika u plasmanu. Po pravilu su aranžmani prema programu turističke agencije namenjeni masovnom tržištu, mada se agencija može usmeriti i na uže tržišne segmente. Prodaja se vrši u poslovnicama same agencije ili preko mreže ovlašćenih *retailer*-a.

Zainteresovani turisti se upoznaju sa pojedinim elementima aranžmana putem programa ponuđenih na tržištu (najčešće u formi kataloga i brošura). Na osnovu toga mogu doneti odluku o kupovini, ali ne mogu menjati bilo koji element ponuđenog aranžmana. Prijava potencijalnih turista za putovanje po pravilu je individualna, ali se samo putovanje realizuje grupno.

Ova vrsta aranžmana od posebnog je značaja u poslovanju turističkih agencija zbog visoke rentabilnosti. **Osnovna prednost je u domenu cena** koje su u proseku znatno niže u odnosu na cene aranžmana formiranih na zahtev korisnika. Takva cena postiže se zahvaljujući velikom obimu zakupljenih kapaciteta, ali i selekciji usluga koju agencija vrši pri kreiranju aranžmana, nastojeći da plasira što veći deo sopstvenih usluga ili da izvrši izbor dobavljača u skladu sa sopstvenim interesima.

Cena je često razlog za opredeljenje potencijalnih turista za kupovinu ovih aranžmana, ali je nesumnjivo velika prednost vezana i za samu organizaciju putovanja. Velika ponuda ove vrste aranžmana na tržištu, ukazuje na postojanje jake konkurencije i na potrebu da agencije raspolažu visokim stepenom kreativnosti i profesionalne stručnosti pri postavljanju programa. Od velikog je značaja dobro poznavanje same turističke destinacije, ali i ponuda atraktivnih sadržaja tokom putovanja i boravka. U izvršenju ovih aranžmana po pravilu učestvuju turistički vodiči, tako da je u svetu često korišćen naziv za ovu vrstu aranžmana *escorted tours*.

Ali, treba naglasiti da su elementi ovako postavljenih aranžmana fiksni i da ih učesnici putovanja ne mogu menjati. Oni su slobodni samo u izboru različitih programa ponuđenih na tržištu, a postavljene programe ne mogu menjati. Takva, na izvestan način, rigidna struktura paket aranžmana predstavlja i njihov nedostatak, ali se mogu uočiti i razlike u programima sa stanovišta stepena fleksibilnosti u određivanju pojedinih elemenata. Pojedini analitičari ukazuju na razliku između:[158]

158 Cook, A. R., Jahe L. J., & Marqua J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed.*, Prentice Hall, New Jersey, str. 75.

- paket aranžmana sastavljenih od samo nekoliko osnovnih usluga, a pri tom pružaju visok stepen slobode potencijalnim učesnicima u načinu provođenja vremena tokom putovanja. Za ovu vrstu aranžmana koristi se naziv *independent tours*, a ponuđeni paket usluga sadrži hotelski smeštaj (i mogućnost korišćenja nekog od obroka) i prevoz (često kombinacija avio-prevoza i rent-a-cara na destinaciji) i nekada i druge usluge. U ovu grupu se može ubrojati turistički aranžman koji se nudi za posetu zabavnim parkovima *Wolt-a Disney-a (Disney's Resort Magic package*) i sastoji se od smeštaja, usluge *rent-a-car*-a i ulaznice za posetu zabavnim parkovima.
- tura u pratnji vodiča *(escorted tours)* koje po pravilu sadrže veliki broj programiranih usluga koje su uključene u jedinstvenu cenu i sa precizno utvrđenim itinererom.

Noviju tendenciju predstavlja pojava *all-inclusive* aranžmana, specifične vrste organizovanih putovanja sa jedinstvenom cenom kojom su obuhvaćene sve usluge tokom putovanja (pored smeštaja u luksuznim hotelima, kompletne usluge hrane i pića, mogućnost rekreacije, bavljenja sportskim i drugim aktivnostima). Primena *all-inclusive* koncepta oslobodila je turiste potrebe za nošenjem gotovog novca, kao i njegove zamene za lokalnu valutu, pa čak i potrebe za korišćenjem kreditnih kartica. Tržišni lider u primeni ovog koncepta bio je *Club Méditerranée* koji danas predstavlja međunarodno poznatu turističku kompaniju sa razvijenim turoperatorskim i hotelskim poslovanjem. Koncept je uspešno primenjen i na karipskom području, a najveće zasluge pripadaju kompaniji *Sandals* (Jamajka) koja takođe predstavlja hotelski lanac i turoperatora.

Promene u turističkoj tražnji, uz mogućnosti koje je pružio internet, uticali su na pojavu novih pristupa u formiranju aranžmana kod jednog broja turoperatora koji nastoje da se prilagode zahtevima turista za fleksibilnijim turističkim putovanjima. Turoperatori sve više koriste koncept *„dynamic packaging*-a koji omogućava potrošaču da koristeći *online* ponudu tzv. modula (delova programa putovanja) napravi kombinaciju koja će najviše odgovarati njegovim potrebama.

4.2.7. Turistički aranžmani za masovno tržište i specijalni aranžmani

Prema širini tržišta kome su namenjeni, može se uočiti razlika između aranžmana za masovno tržište i specijalnih aranžmana. Određivanje ciljnih segmenata predstavlja osnov i za određivanje programskog sadržaja pojedinih aranžmana.

Paket aranžmani za masovno tržište (standardni turistički aranžmani) namenjeni su najbrojnijim segmentima potrošača i sadržaj je usmeren na zadovoljavanje turističkih potreba, kao što su odmor, rekreacija, upoznavanje sa novim destinacijama i slično. U ovu grupu se ubrajaju letovanja, zimovanja, višednevne ture radi upoznavanja pojedinih zemalja, svetskih metropola i slično.

Specijalni aranžmani namenjeni su posebnim turističkim segmentima i zadovoljavaju njihove specifične potrebe. Pri formiranju ovih aranžmana u prvom planu moraju biti specifični ciljevi izabranih grupa potrošača, a u skladu sa njima određuju se osnovne usluge i programski sadržaj. Sami ciljevi mogu biti različiti – od posete rodbini ili prijateljima i zdravstvenih razloga do učešće na kongresima, bavljenja hobijima i niza drugih. Specijalni aranžmani se mogu na tržištu plasirati kao unapred pripremljeni programi organizatora putovanja ili se mogu raditi na zahtev klijenata. U okviru specijalnih aranžmana možemo razlikovati studijska putovanja, *incentive* aranžmane i putovanja sa posebnim interesovanjima *(Special Interest Tours)*.

Studijski aranžmani ili studijska putovanja su namenjeni tržišnim segmentima čiji je osnovni cilj proširenje znanja i stručno usavršavanje u određenim oblastima. Takva putovanja mogu obuhvatati učestvovanje u radu kongresa, savetovanja, seminara, sajamskih manifestacija, posete različitim institucijama, privrednim objektima itd.

Pri postavljanju programa agencija mora pre svega imati u vidu osnovni cilj putovanja, a po pravilu se programira i prateći turistički deo programa koji se obično odvija po završetku stručnih aktivnosti. Pri formiranju studijskih aranžmana neophodna je neposredna saradnja sa organizacijama ili institucijama koje će pružiti stručnu pomoć kod određivanja sadržaja i koordinacije pojedinih aktivnosti u okviru aranžmana.

Ako se radi o studijskim putovanjima koja imaju za cilj upoznavanje određenih područja, od posebne važnosti je kvalitetno izvođenje aranžmana. Neophodnost za specifičnim znanjima iz određene stručne ili naučne oblasti često nameće potrebu da se angažuju i posebni stručnjaci iz odgovarajuće oblasti, kako bi se obezbedilo kvalitetno informisanje i odvijanje stručnog dela putovanja, dok zadatak turističkog pratioca ostaje tehnička asistencija u okviru aranžmana.

Na turističkom tržištu posebno su rasprostranjena studijska putovanja koja imaju za cilj upoznavanje sa turističkom destinacijom. Često se takva putovanja organizuju za zaposlene koji rade na prodaji turističkih aranžmana radi proširivanja znanja, posebno kada se u ponudu uključuju nove destinacije.

Stimulativna (*incentive*) ili podsticajna putovanja predstavljaju svojevrsnu kombinaciju poslovnih i nagradnih putovanja čija se ekspanzija može očekivati i u narednom periodu. Podsticajna putovanja su nastala kao rezultat želje preduzeća u razvijenim zemljama da se zaposleni motivišu na efikasniji rad, tako da se javljaju kao nagrada za postignute rezultate i besplatna su za učesnike putovanja. Za tržište SAD karakteristično je poslovanje većeg broja turističkih agencija – specijalista za ovu vrstu putovanja.

Kreiranje posebnih turističkih aranžmana postalo je veoma značajno u poslovanju jednog broja turističkih agencija u razvijenim zemljama, što je pre svega,

rezultat ekonomske snage ovog tržišnog segmenta. Pored toga, prednost predstavljaju relativno visoke provizije na kvalitetne usluge koje su sastavni deo ovih aranžmana, kao i činjenica da se po pravilu organizuju u periodu van glavne sezone. Usmeravanje na ovaj „izdašan" tržišni segment zahteva od turističkih agencija uvažavanje njegovih specifičnosti pri kreiranju turističkih aranžmana, kao i pri iznalaženju optimalne kombinacije svih instrumenata marketing *mix*-a. Takođe treba imati u vidu specifičnosti u komuniciranju sa tražnjom, s obzirom da se radi o svojevrsnoj kombinaciji poslovnih i nagradnih putovanja. Turistička agencija mora biti vrlo selektivna pri izboru receptivnih faktora, posebno hotelskog smeštaja, najčešće vrhunskog kvaliteta, kao i pri izboru atraktivne turističke destinacije. Pored toga, veliki značaj se pridaje i tretmanu turista – svaki turista po pravilu ima *VIP* tretman.

Sličan način komuniciranja i plasmana prisutan je i kod tzv. *team bulding* aranžmana. Radi se o relativno novoj vrsti programa koje agencije nude kompanijama (ili kreiraju u skladu sa njihovim zahtevima), a selekcija usluga vrši se u skladu sa osnovnim ciljem aranžmana – da se zaposleni motivišu na timski rad.

Kada su se tzv. afinitetni aranžmani pojavili na tržištu SAD bili su namenjeni članovima pojedinih klubova ili udruženja, dok u Evropi sam pojam dobija širi značaj. Zapravo, **aranžmani usmereni na zadovoljenje nekih posebnih interesovanja *(Special Interest Tours ili Special Interest Holidays)*** postaju sve više traženi na turističkom tržištu. Sama interesovanja mogu biti vrlo različita tako da se mogu organizovati hobi-aranžmani, putovanja iz verskih (hodočašća) ili političkih razloga, radi lečenja i rehabilitacije itd.

Na turističkom tržištu je posebno velika ponuda tzv. hobi (*hobby*)-aranžmana uz stalnu tendenciju rasta posebno u zemljama zapadne Evrope i SAD. Porast standarda i slobodnog vremena, praćeni su i promenama u navikama turista koji tokom odmora žele da zadovolje i svoja specifična interesovanja. Upražnjavanje hobija može biti vezano za sport (skijanje, tenis, jahanje, ronjenje, golf), sticanje novih znanja i veština (učenje jezika, umetničkih zanata, plesa), bavljenje nekim posebnim aktivnostima (kao što su lov i ribolov, pešačenje, igre na sreću) ili nove i uzbudljive doživljaje kao što je to slučaj kod avanturističkih putovanja.

Radi ilustracije navešćemo tzv. biciklističke ture (*cycling holidays*) za kojima je posebno povećano interesovanje tokom 90. godina. Radi se o organizovanim putovanjima koja uključuju mogućnost bavljenja biciklizmom. Na tržištu Velike Britanije javlja se nekoliko turoperatora-specijalista za biciklističke ture. U ovu grupu spada *Cycling for Softies* koji je specijalizovan za ponudu ove vrste aranžmana na području Francuske, a programi omogućavaju učesnicima ugodnu vožnju i usluge specijalizovanog vozila za transfer prtljaga između pojedinih tačaka na kojima je obezbeđeno zadržavanje. Kreirani programi su fleksibilni i uključuju kvalitetnu smeštajnu ponudu (luksuzno opremljeni zamkovi, mali kvalitetni porodični

hoteli sa bazenima itd.). Ovaj turoperator specijalista koristi prednosti Francuske kao atraktivne turističke destinacije koja nudi razvijenu mrežu seoskih puteva prilagođenu specijalnim interesovanjima britanskih turista. Ponuđeni programi mogu se formirati i za vrlo male grupe, uz mogućnost individualne asistencije tokom putovanja. *Cycling for Softies* ostvaruje izuzetno visok stepen lojalnosti potrošača, jer se oko 75% ponovo vraća njegovim programima. Ova vrsta putovanja posebno je popularna u Velikoj Britaniji, a u ovoj zemlji je predviđena i izgradnja posebne mreže staza namenjenih biciklistima (*Nacional Cycle Network*) koja obuhvata 10.000 milja.

Na starom kontinentu najveće interesovanje za ovom vrstom putovanja postoji u Holandiji, Danskoj i Nemačkoj. Na ovom području se izdvaja turoperator *Eurocycle* koji ponudom biciklističkih tura obuhvata atraktivna područja Evrope.[159] Izgrađene biciklističke staze u Istri omogućile su uključivanje ovog područja u ponudu za evropsko tržište, a slični projekti realizuju se duž obala Dunava kroz našu zemlju, Rumuniju i Bugarsku.

U svetu tražnja za putovanjima sa posebnim interesom (*Special Interest Travel*) pokazuje tendenciju dinamičnog rasta i to predstavlja osnov za poslovnu orijentaciju velikog broja turističkih agencija. U Strategiji razvoja turizma Srbije za period do 2025. godine, turizam specijalnih interesovanja je identifikovan kao jedan od ključnih proizvoda turističkih destinacija u Srbiji. Kao neki od proizvoda, koji pripadaju specijalnim interesima, prema prethodnoj Strategiji izdvojeni su:

Blage aktivnosti: lov, ribolov, biciklizam, rečna ekspedicija, *vožnja 4x4,* jahanje, kampovanje, pešačenje i posmatranje ptica (*birdwatching*)

Grube aktivnosti: planinski biciklizam, rafting, vožnja kanuom i kajakom, istraživanje kanjona, planinarenje i penjanje, istraživanje pećina, *cross-country* skijanje, paraglajding, slobodno penjanje (*rock climbing*), *jeep safari*, itd.

Aktivnosti vezane uz kulturne resurse: manastirske ture, ture kulturnog nasleđa (dvorci i tvrđave, UNESCO ture, i sl.), arheološka putovanja, kulinarske i vinske ture.[160]

4.2.8. Turistički aranžmani sa i bez pratioca

Za određene vrste turističkih aranžmana uobičajeno je da se izvođenje vrši uz asistenciju stručnog lica, najčešće turističkog vodiča. Za takvu vrstu aranžmana uobičajen je naziv *escorted tours* i karakteristični su za grupna putovanje u egzotične krajeve ili daleke destinacije gde se mogu očekivati problemi u komuniciranju sa lokalnim stanovništvom, ali i pružaocima usluga.

159 www.redreisen.at (april 2009.)

160 Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd. (2005). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj.* Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, str. 26. - http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf (septembar, 2013.)

Za razliku od putovanja organizovanog uz pratnju vodiča, na tržištu se nude i tzv. *hosted tours* kod kojih se uz uobičajene usluge karakteristične za paket aranžman, nudi i određena asistencija ali samo na destinaciji (*local host*).

Ostale podele turističkih aranžmana izvršene su uz korišćenje drugih kriterijuma, kao što su:

- prema periodu godine u kome se izvodi aranžman (letnji i zimski),
- prema sezoni (sezonski i vansezonski) i druge podele.

Pitanja za vežbu:

1. Prednosti i nedostaci turističkih aranžmana za učesnike putovanja. Kakvu biste ocenu dali iz sopstvenog iskustva?
2. Na koji način turoperatori nastoje da prevaziđu nedostatke standardnih paket aranžmana?
3. Prednosti autobusa kao prevoznog sredstva pri formiranju turističkih aranžmana?
4. Prednosti aviona kao prevoznog sredstva pri formiranju paket aranžmana?
5. Objasniti razliku u formiranju turističkih aranžmana na zahtev klijenta i aranžmana koji se formiraju prema unapred pripremljenom programu turoperatora.
6. Šta su to *incentive* putovanja?
7. Objasnite aranžmane usmerene ka turistima sa specijalnim interesovanjima.
8. Analizirajte ponudu jednog domaćeg turoperatora usmerenog ka masovnom tržištu.
9. Da li možete da navedete ime domaćeg turoperatora usmerenog ka segmentu omladinskog turizma i da analizirate specifičnosti njegove ponude?
10. Koje biste specijalne turističke aranžmane formirali i ponudili na tržištu Srbije?

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

V POGLAVLJE

POSLOVNE OPERACIJE U PROCESU STVARANJA I FORMIRANJA CENA TURISTIČKIH ARANŽMANA

Ciljevi V poglavlja su da se objasne:

1. Složenost procesa formiranja organizovanih putovanja prema programu turoperatora;
2. Osnovni elementi koje je potrebno definisati u fazi postavljanja turističkih aranžmana;
3. Načine pribavljanja prevoznih kapaciteta u procesu formiranja turističkih aranžmana;
4. Načine pribavljanja hotelskih kapaciteta u procesu formiranja turističkih aranžmana;
5. Struktura prodajne cene i postupci kalkulacije koji imaju za cilj formiranje prodajne cene paket aranžmana;
6. Uticaj tražnje i konkurencije na formiranje cena turističkog aranžmana;
7. Opšti uslovi putovanja i njihov značaj u procesu zaključivanja ugovora između korisnika aranžmana i organizatora putovanja.

Proces stvaranja turističkih aranžmana je dug i kontinuiran i sastoji se iz niza poslovnih operacija. Pojedini autori za različite faze u pripremi turističkog aranžmana organizatora putovanja koriste termin produkcioni proces naglašavajući „proizvodnu" ulogu turoperatora kao stvaraoca turističkog aranžmana.[161]

Celokupni proces stvaranja i izvođenja turističkih aranžmana može se analizirati u **nekoliko faza**:

- postavljanje programa organizovanog putovanja,
- utvrđivanje cene aranžmana (faza kalkulacije),

161 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 310.

- aktivnosti u oblasti promocije i plasmana,
- izvođenje samog aranžmana,
- obračun aranžmana i ocena ostvarenih ekonomskih rezultata.

Pojedine od navedenih faza u praksi se ne mogu precizno odvojiti, a neke se odvijaju paralelno. Ali važno je naglasiti da su sve aktivnosti značajne za uspešno formiranje i izvođenje jednog organizovanog putovanja.

Pre nego što pređemo na analizu procesa stvaranja turističkog aranžmana u organizaciji turoperatora, analiziraćemo jednostavniji slučaj u formiranju turističkog aranžmana. Već je rečeno da se turistički aranžman može raditi za poznatog kupca i na njegov zahtev i da se ova vrsta aranžmana po pravilu formira u klasičnim turističkim agencijama.

5.1. FORMIRANJE TURISTIČKOG ARANŽMANA NA ZAHTEV KORISNIKA

Turistički aranžmani na zahtev korisnika u osnovi imaju istu osnovnu strukturu usluga sadržanih u samom aranžmanu. To ukazuje da će i poslovne operacije u pripremi ovih aranžmana imati sličnosti sa odgovarajućim poslovima kod pripreme organizovanih putovanja turoperatora, ali se javljaju i bitne razlike. Obično je potrebno obaviti sledeće poslove:[162]

- rezervisati smeštaj,
- obezbediti prevoz rezervacijom mesta u saobraćajnim sredstvima,
- obezbediti transfere i prateće usluge na odredišnoj destinaciji (i eventualno u mestu boravka pri dolasku i povratku),
- obezbediti usluge pratioca ili druge vidove potrebne asistencije tokom putovanja i boravka (lokalni vodiči, prevodioci),
- u zavisnosti od vrste aranžmana organizovati i atraktivne turističke sadržaje (rezervisati mesta na izletima i razgledanjima gradova i pojedinih lokaliteta, ulaznice za muzeje, galerije, pozorišta, sportske i druge priredbe).

Pri obezbeđenju svih ovih usluga turistička agencija pre svega ima u vidu ispoljene želje korisnika u pogledu kvaliteta, sadržaja i svih drugih karakteristika naručenih usluga. Po pravilu agencija prethodno izrađuje poseban program putovanja i tek na osnovu saglasnosti korisnika oko ponuđenog programa i cene, pristupa daljim aktivnostima na organizovanju konkretnog putovanja. S druge strane, formiranje paket aranžmana organizatora putovanja, odvija se na osnovu poslovne odluke turoperatora i uz preuzimanje ekonomskih rizika vezanih za plasman takvog proizvoda.

162 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 166.

5.2. FORMIRANJE TURISTIČKOG ARANŽMANA PREMA PROGRAMU ORGANIZATORA PUTOVANJA

Priprema turističkih aranžmana u organizaciji turoperatora predstavlja složen posao koji zahteva visok nivo stručnosti i profesionalnog iskustva. Neophodno je dobro poznavanje tržišta (i u sferi tražnje i ponude), ali i određeni stepen kreativnosti, posebno kod novog proizvoda. Veliki broj odluka koje se donose (i strategijskog i operativnog karaktera) mora biti zasnovan na dobroj informisanosti i kontinuiranom praćenju kretanja na tržištu. Istraživanje turističkog tržišta je jedna od najvažnijih faza u pripremi turističkog aranžmana, a dobijene informacije predstavljaju osnov za predviđanje budućih kretanja turističke tražnje, delovanja konkurencije, promena na strani turističke ponude i drugih bitnih faktora.

Priprema paket aranžmana započinje mnogo ranije u odnosu na njihovu realizaciju. Veliki organizatori putovanja, obzirom na obimnost potrebnih poslovnih operacija, aktivnosti započinju 18 do 24 meseca pre početka realizacije određenih programa putovanja. Početne faze se odnose na istraživanje tržišta da bi se sagledala ekonomska i turistička konjunktura, strategija konkurencije i primedbe učesnika realizovanih paket aranžmana. Na osnovu istraživanja postavljaju se osnove budućeg proizvoda – paket aranžmana i planiraju aktivnosti u promociji i prodaji.[163]

Na razvijenim emitivnim tržištima manji i srednji turoperatori poslovne operacije na pripremi organizovanih putovanja započinju takođe bar godinu dana pre njihovog izvođenja. Izuzetak u tom pogledu predstavljaju turoperatori-specijalisti čiji se programi često mogu pripremiti i plasirati na tržištu za kraće vreme.

Uvođenje savremene informacione i komunikacione tehnologije, a posebno interneta, uticalo je na brzinu odvijanja pojedinih poslovnih operacija i skraćivanje vremena potrebnog za obavljanje niza poslova u svim fazama pripreme paket aranžmana, a posebno u procesima promocije i plasmana. Istovremeno, povećanje rizika i neizvesnosti karakteristično za savremene uslove poslovanja organizatora putovanja, uticalo je da se pažljivom prikupljanju informacija i predviđanju budućih kretanja na tržištu pridaje izuzetan značaj.

5.2.1. Istraživanje tržišta kao osnov za formiranje turističkog aranžmana

Istraživanje tržišta obuhvata niz aktivnosti usmerenih na sagledavanje kretanja na tržištu sa ciljem da se sugeriše donošenje poslovnih odluka koje će turističkoj agenciji omogućiti zadovoljavajuće ekonomske rezultate.[164] Informacije koje se

163 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 328.
164 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, 149-150.

dobijaju istraživanjem turističkog tržišta dragocene su pri donošenju strategijskih, ali i operativnih odluka iz različitih domena poslovanja turističke agencije. U ovom delu akcenat će biti na istraživanjima čiji je cilj formiranje optimalne ponude turističkih aranžmana.

Sam sadržaj potrebnih istraživanja je različit u zavisnosti od karaktera poslovanja samih agencija, njihove veličine i stepena diferenciranosti uslužnog programa i niza drugih faktora. Pre svega, može se uočiti razlika u istraživanjima u receptivnim i emitivnim agencijama. Za agencije sa dominantno receptivnim karakterom poslovanja značajno je pratiti promene u tražnji i ponašanju turista koji se već nalaze na destinaciji. Od posebnog značaja mogu biti i informacije o novinama u ponudi konkurencije, npr. novih atraktivnih sadržaja izleta na drugim destinacijama.

Za emitivne turističke agencije od presudne je važnosti praćenje i predviđanje promena turističke tražnje u okviru emitivne zemlje. Posebno su značajna predviđanja ekonomskih kretanja (očekivani privredni rast, stopa nezaposlenosti, promene u odnosima pojedinih valuta) jer mogu bitno da determinišu kupovnu moć stanovništva i očekivani nivo tražnje za turističkim putovanjima u narednom periodu.

Uticaj neekonomskih faktora (ratovi, teroristički napadi, epidemije, prirodne nepogode) utiču na visok stepen neizvesnosti koji je danas veoma prisutan u turističkoj privredi u celini. Na izvestan način se rizici mogu umanjiti praćenjem političkih prilika i prognoze analitičara, ali i brzim reagovanjem u slučaju vanrednih događaja.

Za turoperatore je od velikog značaja i dobro poznavanje svih uslova na destinaciji, a veliki deo informacija o programima koji se odvijaju u dužem periodu, dobijaju od receptivnih agencija i od agencijskih predstavnika. U okviru priprema letnje turističke sezone za evropsko tržište važnu ulogu u razmeni informacija između organizatora putovanja i snabdevača (hotelijera i avionskih i ostalih prevoznika) ima Berlinska turistička berza – *ITB* koja se održava svake godine u martu mesecu.[165]

Uvođenje novih destinacija mora biti zasnovano na posebno studioznim istraživanjima. Za organizatore putovanja je najvažnije pitanje realne procene obima turističke tražnje za konkretnom destinacijom, zasnovane na sagledavanju broja turista na destinaciji u prethodnom periodu, kao i stopama rasta turističkog

165 Berlinska berza održava se marta meseca svake godine i obezbeđuje direktnu razmenu informacija između turističke tražnje i ponude, posebno o tokovima prodaje. Ostvareni rezultati u prodaji paket aranžmana i predviđanja budućih kretanja predstavljaju osnov za eventualne korekcije pred nastupajuću turističku sezonu, ali su posebno značajne u okviru priprema za narednu godinu. U praksi se tada obično između organizatora putovanja i prevoznika i hotelijera vrši predugovaranje. (Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 331-312.)

prometa u prethodnim godinama, tržišnom učešću konkurencije i sličnim faktorima. U poslednje vreme istraživanjima je potrebno obuhvatiti i očekivane efekte na destinaciju uz uvažavanje koncepcije održivog razvoja turizma.[166]

Sprovođenje samih istraživanja tržišta po pravilu zahteva velika finansijska sredstva tako da ga samostalno realizuju samo veliki turoperatori. Uobičajen metod istraživanja tržišta je **anketiranje turista**, često pri povratku sa određenih putovanja da bi se utvrdio stepen njihove satisfakcije i dobio uvid u slabe i dobre strane određenog aranžmana. Većina vodećih turoperatora vrši takvo anketiranje svih klijenata tokom povratka sa putovanja, a zatim vrlo pažljivo analizira iznete stavove.[167]

Osim vlastitih istraživanja, turoperatori mogu finansirati istraživanja koja sprovode specijalizovane institucije. Pored toga, manji turoperatori i turističke agencije zajednički finansiraju određena istraživanja koja se mogu sprovoditi na različitim nivoima (u okviru strukovnih udruženja, nacionalnih turističkih organizacija, različitih institucija). Korišćenje sekundarnih izvora informacija, odnosno rezultati već sprovedenih i objavljenih istraživanja, ima niz prednosti za turističke agencije (podaci objavljeni u statističkim publikacijama, tzv. „konjunkturni barometri", projekti naučnih institucija). Oni predstavljaju kvalitetne izvore informacija, ali je za turističku agenciju značajno da izvrši potrebnu selekciju i da pri donošenju odluka koristi relevantne informacije.

Danas internet pruža velike mogućnosti za brzim i jednostavnim pretraživanjem i prikupljanjem potrebnih informacija, uz relativno malo angažovanih finansijskih sredstava. Posebno velike mogućnosti postoje za istraživanjem pojedinih tržišnih segmenata i stvaranjem sopstvenih baza podataka o potrošačima.

5.2.2. Postavljanje turističkog aranžmana

Istraživanje tržišta i kvalitativna analiza raspoloživih informacija predstavlja osnov za postavljanje turističkog aranžmana, odnosno definisanje osnovnih elemenata koji određuju jedan turistički aranžman. U **osnovne elemente koje treba odrediti pri postavljanju jednog programa putovanja** spada:

- izbor destinacije i određivanje itinerera,
- prevozno sredstvo,
- vrsta obim i kvalitet turističkih usluga,
- trajanje aranžmana,

166 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 242.

167 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 98.

- raspored vremena u toku samog putovanja,
- broj učesnika aranžmana,
- cena i uslovi pod kojima se organizuje putovanje.

Izbor destinacije predstavlja prvu i osnovnu odluku koju treba doneti jer ima primarni uticaj na potencijalne turiste i stepen njihovog interesovanja za određeni turistički aranžman. Izbor destinacije predstavlja i polazni osnov kod određivanja niza drugih elemenata – vrste prevoznog sredstva, izbor usluge smeštaja u zavisnosti od raspoloživih smeštajnih kapaciteta na destinaciji, sadržaj turističke ponude utiče na planiranje aktivnosti u okviru aranžmana.

Nakon izbora destinacije (ili više destinacija ako se radi o akcionom aranžmanu) potrebno je odrediti i **pravac kretanja – itinerer ili maršrutu**. Definisanje itinerera znači određivanje pravca kretanja tokom čitavog putovanja. Pitanje izbora itinerera nije podjednako važno za sve vrste turističkih aranžmana. Kod akcionih turističkih aranžmana ili tura mora se birati itinerer sa posebnom pažnjom jer suštinski utiče na atraktivnost ponuđenog programa. Uz pravac kretanja, neophodno je definisati i tačke zadržavanja jer one mogu svojom atraktivnošću bitno uticati na konačnu odluku turiste.

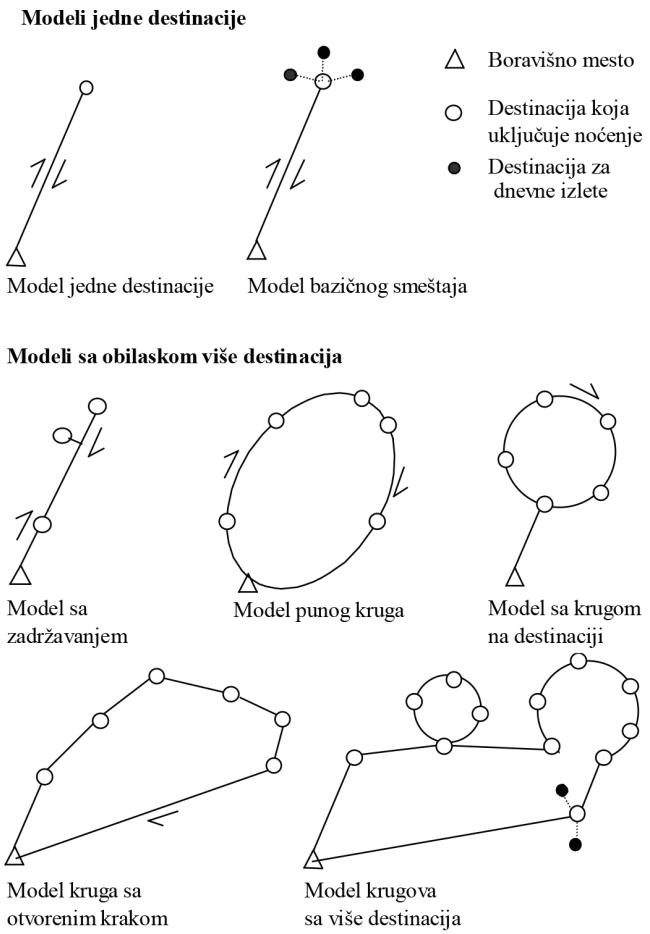
Pri izboru pravca kretanja i tačaka zadržavanja organizator putovanja se rukovodi potrebom da privuče što veći broj potencijalnih turista, ali i određenim ekonomskim faktorima koji utiču na visinu troškova i konačnu cenu aranžmana. Povoljnija ponuda nekog poslovnog partnera, npr. relativno niska cena hotelskog smeštaja, može uticati na konačan izbor tačke zadržavanja.

Itinerer mora biti realno postavljen tako da omogući odvijanje svih planiranih aktivnosti i zadovoljstvo turista tokom putovanja. Faktori koje treba uzeti u obzir prilikom planiranja su tehničke mogućnosti prevoznog sredstva, osnovna obeležja saobraćajne infrastrukture, godine starosti i karakteristike turista.

Promene na turističkom tržištu su na izvestan način uticale i na postavljanje kompleksnijih itinerera. U periodu razvoja masovnog turizma, na tržištu su dominirali turistički aranžmani boravišnog tipa, po pravilu na nekoj mediteranskoj destinaciji, dok su obično samo turistički aranžmani koji su imali za cilj sticanje novih znanja imali složenije itinerere uz obuhvatanje više destinacija. Promene u zahtevima savremenih turista, želja za novim znanjima i doživljajima, uticale su i na sve veći broj organizovanih putovanja na daleke destinacije, kao i na povećani interes za putovanjima koja obuhvataju više destinacija, a često i više zemalja.

Prikaz mogućih oblika itinerera dao je M. Opperman.

Grafik 5.1. Modeli turističkih itinerera



Izvor: Oppermann, M., & Kye-Sung, C. (1997). *Tourism in developing countries.* International Thomson Business Press, str. 88.

Nakon određivanja itinerera, organizator putovanja mora doneti odluku i o načinu na koji će itinerer biti prezentiran potencijalnim turistima. Naime, itinerer može biti dat sa svim detaljnim podacima o sastavnim delovima aranžmana (potpuni itinerer) ili može biti dat u vidu osnovne informacije (obično kod oglašavanja u sredstvima javnog informisanja).

Prevozno sredstvo bitno utiče na karakter samog turističkog aranžmana te je zato pravilan izbor jedno od osnovnih pitanja pri postavljanju programa putovanja. Vrsta prevoznog sredstva, njegov kapacitet i druga obeležja neposredno

utiču i na definisanje ostalih elemenata jednog aranžmana. Kvalitet izabranog prevoznog sredstva može biti i osnovni podsticaj turistima pri kupovini određenog aranžmana, posebno kada se radi o višednevnim kružnim putovanjima. Za većinu organizovanih putovanja je potrebno obezbediti korišćenje više vrsta prevoznih sredstava, pri čemu se može praviti razlika između **osnovnog i dopunskog** prevoznog sredstva. U osnovna se ubrajaju ona sredstva kojima se planirani putni pravac prelazi u celini ili većim delom, dok se dopunska prevozna sredstva koriste prvenstveno u tačkama zadržavanja (transferi, izleti). Jedino se uz pomoć autobusa može organizovati prevoz tako da se turistički aranžman može izvesti u celini jer postoji velika fleksibilnost u izboru putnog pravca, pri čemu su i gotovo svi lokaliteti dostupni. To na izvestan način olakšava organizatoru putovanja aktivnosti na pripremi samog aranžmana jer korišćenje više prevoznih sredstava iziskuje i dodatne napore oko njihove kombinacije. Neophodno je precizno usklađivanje vremena polaska i dolaska svakog korišćenog sredstva u prevozu da bi se izbeglo nepotrebno zadržavanje grupe turista – učesnika aranžmana. Kod korišćenja više prevoznih sredstava tokom izvođenja aranžmana važno je napomenuti da je moguće uključiti i više osnovnih prevoznih sredstava. Ovo je slučaj kod kompleksnijih putovanja. Na primer, moguće je koristiti avion kao osnovno prevozno sredstvo do određene destinacije na Mediteranu gde grupa turista provodi više dana u formi boravišnog programa aranžmana u jednom mestu, a zatim ista grupa, u nastavku daljeg programa, kreće na krstarenje Mediteranom gde se kao osnovno prevozno sredstvo koristi brod. Ovakvi aranžmani nazivaju se: „dva odmora u jednom". Agencija *Thomas Cook* npr. nudi programe „*Cruise and Stay holidays & Deals*". Zapravo, radi se o kruzing plus paketima koji omogućavaju krstarenje, odsedanje u hotelu u destinaciji i korišćenje aviona kao prevoznog sredstva. Shodno savremenim tendencijama na tržištu, posebno u načinu korišćenja odmora, kao i pravcima prilagođavanja ponude turoperatora *Thomas Cook* korisnicima svojih usluga nudi krajnju fleksibilnost u pogledu korišćenja odmora.

Na konačan izbor prevoznog sredstva utiče **veći broj faktora** koje treba analizirati u odnosu na definisani cilj i sadržaj aranžmana i udaljenost izabrane destinacije. U analizu se uključuju tehničke karakteristike pojedinih prevoznih sredstava, kao što su brzina, kapacitet i udobnost, a posebno je značajno pitanje cene korišćenja pojedinih prevoznih sredstava. To može biti i jedan od presudnih faktora koji će uticati na uspešnost plasmana samog aranžmana jer u strukturi ukupne prodajne cene usluga, prevoz nekada dostiže čak i 60%, u zavisnosti od vrste aranžmana i udaljenosti destinacije.

U osnovne elemente turističkog aranžmana spadaju i **turističke usluge** koje moraju biti definisane prema **vrsti, obimu i nivou kvaliteta**. One se mogu svrstati u tri grupe i to: osnovne, programske i dopunske usluge.

Osnovne usluge u okviru turističkog aranžmana su one koje su neophodne za njegovo izvođenje. U osnovne usluge spadaju prevoz, smeštaj i ishrana (koja se često vezuje za uslugu smeštaja) dok piće uobičajeno nije sastavni deo programa. Postavljanje programa putovanja obuhvata preciziranje ugostiteljskih usluga po vrsti (noćenje, noćenje sa doručkom, polupansion, pansion), obimu i kvalitetu koji je određen izborom kategorije smeštajnog objekta. Pri izboru se mora voditi računa o vrsti aranžmana i planiranim aktivnostima, dok se izbor kategorije hotela vrši prvenstveno u zavisnosti od ciljne grupe potrošača (ekskluzivni ili *budget* aranžmani).

Programske usluge određuju sadržaj samog aranžmana i njihov izbor i pravilno planiranje vremenskog rasporeda bitno utiču na satisfakciju učesnika putovanja. Uobičajene programske usluge su izleti, razgledanja grada, večernji programi, posete kulturnim, sportskim manifestacijama i niz drugih atraktivnih sadržaja. Programske usluge su obavezni deo aranžmana i ulaze u cenu turističkog aranžmana.

Pored toga, u programu putovanja se često navode i **fakultativne usluge.** To su usluge koje nisu deo obaveznog dela programa putovanja i učesnik aranžmana ih može koristiti ukoliko želi, ali uz obavezno dodatno plaćanje. Programske usluge ne treba mešati sa fakultativnim uslugama. Određeni izleti, razgledanja, večernji programi i slični atraktivni sadržaji, predviđeni programom putovanja, mogu takođe biti i fakultativne usluge, u zavisnosti kako je to naznačeno u samom aranžmanu. Fakultativne usluge su obično posebno naznačene kao takve u rasporedu aktivnosti po danima, a takođe su i izdvojene na kraju turističkog aranžmana gde se definiše i njihova cena (deo koji se odnosi na elemente koje ne uključuje cena turističkog aranžmana). Shodno tome, fakultativne usluge su deo turističkog aranžmana, ali njegovog fakultativnog (izbornog) dela, i moraju se dodatno platiti, van definisane cene turističkog aranžmana, ukoliko ih učesnici aranžmana žele koristiti.

Dopunske usluge nisu značajne za samo odvijanje aranžmana, ali mogu uticati da klijenti imaju osećaj uvećanog kvaliteta. Turistička agencija može ponuditi besplatno korišćenje nekih turističkih usluga van okvira usluga koje su već predviđene programom i uključene u cenu aranžmana (korišćenje sportskih terena, besplatno iznajmljivanje opreme, korišćenje bazena). Primer može biti slučaj kada učesnici turističkog aranžmana kao gosti hotela imaju određene pogodnosti u samom hotelu u odnosu na turiste koji individualno u njemu borave. Dodatni kvalitet se može osigurati sitnim pažnjama prema klijentima tokom putovanja, ali i ljubaznim i predusretljivim odnosom svih zaposlenih u turističkoj agenciji. Na savremenom turističkom tržištu agencije upravo takav uvećani kvalitet koriste u konkurentskoj borbi, nastojeći da diferenciraju sopstveni proizvod u odnosu na konkurenciju i da stvore povećanu lojalnost potrošača.

Vreme predstavlja bitan činilac koji se definiše u fazi postavljanja samog aranžmana, pri čemu je značajno opredeljenje u pogledu dužine trajanja aranžmana i vremenskog perioda u kom se predviđa izvođenje.

Pravilno određivanje **vremena trajanja turističkog aranžmana** utiče na konačnu odluku potencijalnih turista, a zavisiće od vrste aranžmana, korišćenog prevoznog sredstva, programskog sadržaja i sličnih elemenata. U praksi je uobičajeno da aranžmani boravišnog tipa (zimovanja, letovanja) traju 7, 10, 14 ili 21 dan, a praznični ili vikend aranžmani 3-4 dana. Vremensko trajanje aranžmana precizira se utvrđivanjem dana i časa polaska i dana i časa povratka sa putovanja. Pored toga, pri postavljanju aranžmana potrebno je odrediti period u godini kada se planira izvođenje aranžmana (godišnje doba, sezona), zatim tačan datum u mesecu i dan u nedelji (za odlazak i povratak).

Za potencijalne turiste od posebne je važnosti **raspored aktivnosti** tokom putovanja koje su predviđene programskim sadržajem. Dok je za boravišne aranžmane karakteristično da se turistima ostavlja više slobodnog vremena, kod akcionih je prisutan znatno veći stepen dinamike u korišćenju turističkih usluga. Planirani sadržaji kod ove druge grupe aranžmana moraju biti terminski dobro postavljeni, a polazeći od informacija o radnom vremenu muzeja, galerija, mogućnostima korišćenja lokalnih vodiča i nizom drugih informacija. Program mora precizirati i slobodno vreme učesnika putovanja.

U fazi postavljanja turističkog aranžmana neophodno je odrediti **broj učesnika aranžmana**. Pravilno planiranje broja učesnika ima prvenstveno ekonomski značaj jer se na njemu zasniva kalkulacija troškova i obrazovanje cena. Turističke agencije po pravilu zadržavaju pravo na otkazivanje aranžmana ukoliko broj prijavljenih učesnika bude ispod određenog minimuma. To je posebno složeno pitanje kod aranžmana koji se zasnivaju na fiksnom zakupu smeštajnih ili prevoznih kapaciteta i neposredno je povezano sa stepenom rizika koji na sebe preuzima organizator putovanja. Preuzimanje većeg rizika i planiranje većeg broja učesnika aranžmana obezbediće niže troškove po jednom učesniku u fazi kalkulacije i omogućiće formiranje nižih cena u odnosu na konkurenciju. Međutim, ukoliko se ne realizuje planirani broj učesnika aranžmana, organizator putovanja može biti suočen sa ozbiljnim teškoćama, pa čak i sa potpunim ekonomskim kolapsom.

Postavljanje aranžmana završava se kalkulacijom troškova i određivanjem prodajne cene i utvrđivanjem opštih i posebnih uslova putovanja o čemu će biti više reči u narednim izlaganjima.

5.3. PRIBAVLJANJE PREVOZNIH, SMEŠTAJNIH I OSTALIH DELOVA TURISTIČKOG ARANŽMANA

Imajući u vidu da turistički aranžman predstavlja kombinaciju različitih usluga koje je neophodno obezbediti radi zadovoljenja turističkih potreba, organizatori putovanja i turističke agencije najveći deo takvih usluga obezbeđuju uspostavljajući poslovnu saradnju sa određenim privrednim subjektima. Međusobni odnosi se regulišu zaključivanjem ugovora koji mogu imati različite modalitete. Osnovne usluge – smeštaja i ishrane obezbeđuju se zaključivanjem ugovora sa hotelskim preduzećima, dok usluge prevoza pružaju saobraćajna preduzeća. Ukoliko raspolaže smeštajnim ili prevoznim kapacitetima, organizator putovanja će pri formiranju aranžmana nastojati da u što većoj meri koristi sopstvene kapacitete. Ostale usluge u okviru turističkog aranžmana (transfere, izlete i slične usluge) najvećim delom se obezbeđuju ugovaranjem sa receptivnim agencijama u samim turističkim destinacijama.

5.3.1. Pribavljanje prevoznih kapaciteta za potrebe formiranja turističkih aranžmana

Usluge prevoza predstavljaju osnovne usluge u okviru svakog turističkog aranžmana. Ove usluge turistička agencija ili organizator putovanja obezbeđuje zaključivanjem posebnih ugovora sa preduzećima koja raspolažu odgovarajućim prevoznim kapacitetima. Promene na turističkom tržištu od polovine 19-og veka karakterišu promene u intenzitetu i modalitetima saradnje sa prevoziocima, pri čemu je i sam razvoj turističkih putovanja bio u najvećoj meri određen razvojem pojedinih grana saobraćaja. Drugu polovinu dvadesetog veka karakteriše dominacija avionskog i autobuskog prevoza pri formiranju paušalnih putovanja, uz pojavu i novih specifičnih privrednih subjekata koji se uključuju u ponudu na turističkom tržištu, kao što su kruzing kompanije, avio-čarter kompanije, brokeri u oblasti vazdušnog saobraćaja.

U praksi se najčešće poslovna saradnja između turističkih agencija i saobraćajnih preduzeća realizuje na osnovu:

- ugovora o prevozu putnika i
- ugovora o zakupu ili čarteru prevoznih kapaciteta.

Ugovorom o prevozu putnika turistička agencija poverava prevoz saobraćajnom preduzeću, odnosno obezbeđuje usluge prevoza u okviru turističkog aranžmana uz korišćenje redovnih linija. Bitno obeležje uspostavljene poslovne saradnje je niža cena prevoza koju saobraćajno preduzeće odobrava za prevoz grupe putnika u organizaciji turističke agencije.

Sa saobraćajnim preduzećima se može zaključiti i **ugovor o zakupu (čarteru) prevoznih kapaciteta** koji organizator putovanja koristi pri formiranju paušalnih putovanja. U ovom slučaju za organizatora putovanja nastaje fiksna obaveza bez obzira na broj putnika, odnosno stepen iskorišćenosti angažovanih kapaciteta.

Pored ove osnovne razlike, modaliteti saradnje i sadržaj poslovnih odnosa menjaće se u zavisnosti od tehničkih i ekonomskih obeležja pojedinih grana saobraćaja. Na pregovaračku poziciju organizatora putovanja i turističkih agencija bitno utiču i obeležja ponude usluga prevoza u pojedinim granama saobraćaja. Dok je za oblast železničkog, brodskog i avionskog saobraćaja karakteristično da u ponudi učestvuje relativno mali broj privrednih subjekata, u oblasti autobuskog saobraćaja postoje veće mogućnosti u izboru poslovnog partnera. U ovom delu biće više reči o obezbeđenju autobuskog i avionskog prevoza kao sastavnim elementima turističkog aranžmana jer se radi o vidovima prevoza koji su dominantni u delatnosti organizatora putovanja u savremenim uslovima. Železnički i brodski saobraćaj, sa izuzetkom kruzing putovanja, izgubio je značaj koji je imao u formiranju turističkih aranžmana.

Turističke agencije i organizatori putovanja u zavisnosti od konkretnih mogućnosti po pravilu se orijentišu na formiranje sopstvenog voznog parka u kome dominantno mesto imaju turistički autobusi. Međutim, u praksi je čest i **ugovor o iznajmljivanju ili zakupu autobusa** koji se zaključuje sa autobuskim prevoziocima u slučaju kada raspolažu odgovarajućim kapacitetima. Za poslovanje organizatora putovanja od posebnog značaja je cena zakupa koja je fiksna i čija visina zavisi od planirane kilometraže, ali i dužine trajanja zakupa imajući u vidu da je u nekim slučajevima autobus više angažovan vremenski nego funkcionalno (npr. izleti, razgledanja grada). U praksi je uobičajeno iznajmljivanje vozila sa vozačem, a s obzirom da se radi o angažovanju ukupnog prevoznog kapaciteta uz fiksnu cenu, pitanje iskorišćenosti kapaciteta je ključno za ostvarivanje pozitivnih ekonomskih rezultata. Uobičajeno je da se pri formiranju autobuskih tura angažovani smeštajni kapaciteti usklađuju sa brojem sedišta u autobusu, a obaveza je turoperatora da u ugovorenim rokovima obavesti hotele o stanju prodaje i da dostavi raspored putnika po sobama. Osnovni rizik za turoperatora je vezan za popunjavanje kapaciteta u iznajmljenom autobusu jer se zapravo u ovom slučaju troškovi prevoza u strukturi cena paket aranžmana javljaju kao fiksni trošak. U uslovima intenzivne konkurencije, prodaja samog aranžmana će bitno zavisiti od nivoa cena, tako da će opredeljenje za nižu cenu paket aranžmana osigurati veću prodaju. Međutim, uslov za ukupnu nižu cenu paket aranžmana su niski troškovi prevoza po jednom učesniku, odnosno visok procenat iskorišćenosti kapaciteta. Za organizatore putovanja je posebno značajno pravilno planiranje broja učesnika i **određivanje tzv. praga rentabilnosti** (*break even point*), odnosno obima prodatih aranžmana pri kome prihodi pokrivaju troškove.

Usluge prevoza u oblasti vazdušnog saobraćaja za potrebe formiranja turističkih aranžmana mogu se obezbediti na osnovu ugovora o čarteru ili na osnovu ugovora o prevozu putnika na redovnim linijama.

a) Ugovor o čarteru

Zakup kapaciteta u oblasti vazdušnog saobraćaja vrši se korišćenjem ugovora o čarteru. **Avio-čarter** predstavlja vanlinijski vazdušni prevoz, a realizuje se na osnovu posebnog ugovora o zakupu između organizatora putovanja i avio-kompanije. Obaveza je avio-prevoznika da organizatoru putovanja stavi na raspolaganje avion određenog kapaciteta sa posadom, u dogovoreno vreme i na određenoj relaciji, a obaveza je organizatora putovanja da plati unapred ugovorenu cenu. Vazduhoplovni prevozilac po pravilu pruža i druge uobičajene usluge (piće i obrok tokom leta).

Po svom ekonomskom sadržaju ugovor je sličan fiksnom ugovoru o zakupu smeštajnih kapaciteta, jer se organizator putovanja obavezuje da će platiti fiksnu cenu bez obzira na stepen popunjenosti zakupljenih kapaciteta.

Bitni elementi ugovora o čarteru u avio-saobraćaju su vreme angažovanja aviona (dan i sat), destinacija na kojoj se angažuje avion (aerodrom poletanja i sletanja), tip aviona i njegov kapacitet (broj sedišta) i cena angažovanja aviona. Takođe je potrebno ugovoriti i druge elemente, kao što su vreme za koje se avion angažuje (dužina leta), vrste usluga za vreme leta, način i pravo otkaza i drugi elementi.[168]

Kada su se pojavili na turističkom tržištu čarter letovi su doprineli pojavi masovnih organizovanih putovanja. Osnovna prednost avionskih čarter aranžmana bila je rezultat znatno nižih cena u odnosu na aranžmane (ili individualna putovanja) organizovane uz korišćenje redovnih linija u vazdušnom saobraćaju. Organizatori putovanja su zahvaljujući boljem korišćenju zakupljenih kapaciteta postizali daleko niže prosečne troškove po turisti jer se faktor popunjenosti kapaciteta kretao oko 80-90%. Za turiste je prednost predstavljalo i kraće vreme prevoza, bez međusletanja osim iz tehničkih razloga (punjenje gorivom ili tehnički pregledi kod dužih letova).

Za razvoj turizma na području Mediterana od velikog značaja je tokom 60. i 70. godina poslovna ekspanzija specijalizovanih avio-prevozilaca usmerenih ka oblasti čartera. Ove kompanije su nudile znatno jeftinije usluge prevoza u vazdušnom saobraćaju u odnosu na kompanije koje su održavale redovne linije jer su nastojale da ostvare uštede u poslovanju po različitim osnovama: ponudom skromnijih usluga (stariji tipovi aviona, manji komfor), izbegavanjem prodajnih mesta na skupim lokacijama, uštedom na troškovima promocije, korišćenjem jeftinijih aerodromskih usluga (manji regionalni aerodromi, noćni letovi).

168 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 148.

Za razliku od vazduhoplovnih kompanija na redovnim linijama koje su u obavezi da obavljaju letove bez obzira na popunjenost kapaciteta i stepen rentabilnosti, turoperatori ili čarter kompanije letove organizuju u uslovima kada postoji određeni nivo tražnje, a mogu vršiti i tzv. konsolidaciju letova. Konsolidacija predstavlja usklađivanje, zapravo smanjivanje prevoznih kapaciteta u skladu sa smanjenjem prodaje. Pored toga, pri ugovaranju kapaciteta za određenu sezonu organizatori putovanja po pravilu nastoje da smanje rizik popunjavanja prevoznih kapaciteta tako što proširuju ponudu na više turističkih mesta koja na određenim destinacijama gravitiraju ka jednom aerodromu.

Ugovor o čarteru se može odnositi na zakup cele letilice ili određenog broja sedišta na letu koji organizuje čarter kompanija. U praksi se javljaju različiti **modaliteti ugovora o čarteru** i to:

- ugovor o zakupu satova letenja,
- ugovor o lancu čarterskih letova,
- ugovor o iznajmljivanju aviona *ad hoc* i
- ugovor o blok-čarteru.

U narednoj tabeli date su njihove bitne odrednice:

Tabela 5.1. Vrste ugovora o čarteru

Vrsta ugovora	Osnovne karakteristike
Ugovor o zakupu satova letenja	zakupljuje se ceo kapacitet letilice za određeno vremensko razdoblje, a *anex*-om se utvrđuje raspored odredišta i vreme izvođenja letova
Ugovor o lancu čarterskih letova	zakupljuje se avion za veći broj polazaka, uz tačno utvrđenu učestalost letova (serije letova na redovnoj bazi u sezoni[169])
Ugovor o iznajmljivanju aviona *ad hoc*	zakup za samo jedan let (tzv. rotaciju – odlazak i povratak)
Ugovor o blok-čarteru	zakupljuje se određeni broj mesta na letu koji organizuje čarter kompanija

Prilagođeno na osnovu sledećih izvora: Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London str. 177. i Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 148-149.

169 Dwyer, L. & Peter Forsyth (ed.), (2006) *International Handbook on the Economics of Tourism*, Edward Elgar Publishing, str. 164

Cena zakupa bazirana je prvenstveno na dužini trajanja leta i ceni koja se plaća za aerodromske usluge i ona je formirana u fiksnom iznosu za zakup ukupnog kapaciteta letilice. Razlika se javlja kod ugovora o blok-čarteru gde je cena određena brojem zakupljenih sedišta. Uobičajeno je da se odmah po potpisivanju ugovora plati depozit u visini od oko 10% od ukupne vrednosti.[170] Naravno, visina ugovorene cene, a posebno rokovi plaćanja, zavisiće od obima zakupljenih kapaciteta i dugoročnosti međusobne poslovne saradnje. U procesu ugovaranja između čarter-kompanije i turoperatora poseban značaj ima precizno ugovaranje rokova jer je rizik popunjavanja veliki za obe strane i može doći do problema i negativnih posledica, posebno u toku sezone.

Prednosti koje je avio-čarter imao i činjenica da se javio kao snažna konkurencija redovnom vazdušnom saobraćaju uticale su i na određene promene u poslovnoj orijentaciji vazduhoplovnih kompanija na redovnim linijama. Promene su se odnosile na uvođenje posebnih čarter tarifa za određene grupe korisnika na redovnim linijama, kao i na pretvaranje pojedinih redovnih linija u čarterske. Veliki broj nacionalnih avio-prevoznika širi sopstvenu ponudu i na sektor čarter usluga, najčešće osnivanjem sopstvene čarter kompanije. S druge strane, razvoj čarter saobraćaja je išao u pravcu približavanja redovnom vazdušnom saobraćaju, uvođenjem novih savremenijih tipova aviona, podizanjem nivoa servisa.

Čarter saobraćaj je najrazvijeniji na području turističkih destinacija Mediterana i između Evrope i Severne Amerike.

Odluku o korišćenju avio-čartera ili prevoza redovnom linijom organizator putovanja donosi nakon razmatranja većeg broja relevantnih faktora od kojih je svakako najvažniji nivo turističke tražnje koji može da obezbedi visok stepen popunjenosti kapaciteta. U praksi se smatra da je ekonomski racionalno ići na organizovanje čarter letova u sezoni ako se turistička tražnja za destinacijom procenjuje na najmanje 2000 prodatih paket aranžmana.

Ostali relevantni faktori se mogu sagledati na osnovu sledećeg pregleda u kome je dat prikaz osnovnih obeležja linijskog i redovnog avio-saobraćaja.

170 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 242.

Tabela 5.2. Razlika između tržišnih segmenata usmerenih na redovni i čarter saobraćaj

Faktor	Redovni	Čarter
Cilj putovanja	poslovni, porodični, turistički	turistički, poseta rođacima i prijateljima
Bitne prednosti za putnika	učestalost, prethodna rezervacija nije neophodna	niski troškovi, prodaje se kao deo paket-aranžmana, sedmično
Ko obezbeđuje plaćanje	kompanija, putnik	putnik
Motivacija za kupovinu	neophodnost za putovanjem	želja za putovanjem
Učesnici putovanja	pojedinac ili porodica	parovi, porodice, grupe ili prijatelji
Vremenski period u kome se odvija putovanje	u skladu sa potrebom	školski odmori, leto, zima, vikendi

Izvor: Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 177.

Redovni avionski saobraćaj ima prednosti kada se radi o manjim grupama i potrebom za relativno malim angažovanim kapacitetom u prevozu. To je značajna prednost kod putovanja organizovanih na daleke i relativno nepoznate destinacije. Pored toga, putovanja na daleke destinacije su pretežno namenjena potrošačima većih platežnih sposobnosti koji očekuju viši nivo usluga i spremni su da plate i veće cene.

Pojava i dinamična ekspanzija niskobudžetnih avio-kompanija na evropskom tržištu polovinom 90. godina, uticala je na rast individualnih putovanja i ugrozila je na određeni način klasičnu produkciju organizovanih putovanja.

b) Korišćenje redovnih linija u avionskom saobraćaju i tarifa za turistička putovanja

Uvođenje specijalnih tarifa od strane avio-prevozilaca bilo je uslovljeno potrebom da se obezbedi veća iskorišćenost prevoznih kapaciteta na redovnim linijama. Specijalne tarife postale su snažan instrument konkurentske borbe među vazduhoplovnim kompanijama na tržištu, a poseban značaj imaju ***Inclusive Tours* tarife (IT tarife)** koje su namenjene formiranju organizovanih putovanja. Putem ovih tarifa avio-kompanije podstiču turoperatore za korišćenje raspoloživih kapaciteta na redovnim linijama pri formiranju paket aranžmana i one spadaju u najniže među specijalnim tarifama. Mogu biti do 60%, pa čak i 80% niže od tarifa za putovanje ekonomskom klasom u jednom pravcu.

Zaštita od nelojalne konkurencije, odnosno sprečavanje mogućih zloupotreba, uticali su na utvrđivanje određenih pravila u primeni IT tarifa. Osnovna karakteristika *Inclusive Tours* tarifa je da se koriste za formiranje turističkih aranžmana (tzv. IT turističkih putovanja) koji pred avionskog prevoza sadrže najmanje još jednu turističku uslugu – tzv. zemaljsku uslugu (smeštaj, transfer, *rent-a-car* ili drugu sličnu uslugu).

U praksi se javlja nekoliko **vrsta *Inclusive Tours* tarifa**:[171]

- individualne, koje se koriste kod individualnih turističkih putovanja;
- grupne, za grupna turistička putovanja;
- balk (*bulk*) IT tarife se takođe koriste za grupna turistička putovanja, ali uz određena ograničenja (organizator putovanja ugovara fiksni zakup određenog broja mesta i ne može izvršiti otkaz dva meseca pre otpočinjanja putovanja, a primenjuju se i na ograničen broj relacija);
- specijalne IT tarife se koriste za formiranje organizovanih putovanja između Evrope, Srednjeg Istoka i Afrike;
- *fly-drive* (leti-vozi) tarife primenjuju se kod turističkih aranžmana gde je pored usluge avio-prevoza obezbeđeno i iznajmljivanje vozila na destinaciji;
- *air-sea* (vazduh-more) tarife se javljaju kod organizovanih putovanja koja uključuju kombinaciju avionskog i brodskog prevoza.

Programi putovanja zasnovani na IT tarifama moraju biti prethodno odobreni od strane avio-prevoznika. Zahtevi za odobrenje tura podnose se u precizno utvrđenim rokovima uz postojanje određenih razlika u zavisnosti od zone leta, vrste aranžmana i drugih faktora. Minimalni rok za odobrenje ture je 15 dana. Odobrenje se izdaje u vidu posebnog dokumenta koji sadrži i šifru ture (*Tour Code*). Ovi programi moraju biti objavljeni, a avio-prevoznicima se dostavljaju odštampani programi na koje daju saglasnost.

Kao organizatori putovanja mogu se javiti turističke agencije, ali i same avio-kompanije. Pri organizovanju IT putovanja mogu se koristiti redovne linije jednog ili više avio-prevozilaca.

Primena IT tarifa podleže različitim **ograničenjima**:

- pri organizovanju putovanja može se koristiti samo ekonomska klasa i karta se mora odnositi na povratno ili kružno putovanje, što znači da se ne može izdati avionska karta sa otvorenim datumom povratka,
- grupne IT tarife primenjuju se uz ograničenje u pogledu veličine grupe; (Na području Evrope na primer, grupa ima najmanje 9 putnika, a najviše 30 do 40 putnika. Avio-kompanije grupi od 15 putnika odobravaju jednu

171 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 162.

besplatnu kartu za vođu grupe. Veličina grupe može varirati u zavisnosti od interesa avio-kompanije na pojedinim relacijama, tako da se, na primer, na relaciji Barselona-Nica grupom smatra samo 4 osobe.)

- dužina trajanja ture, odnosno određivanje minimalne i maksimalne dužine IT aranžmana takođe predstavlja jedan od uslova pri organizovanju IT aranžmana. Ograničenja mogu biti različita, prvenstveno u zavisnosti od relacije na kojoj se let obavlja. U Evropi je obično minimum trajanja ture određen na 6 noćenja, a izuzetak predstavljaju vikend aranžmani (ograničenje je na 3 noćenja) ili programi koji obuhvataju specijalne događaje (*Special Events*), kao što su sportske, sajamske kulturne i druge manifestacije.

IT tarife su objavljene u posebnim priručnicima (*APT – Inclusive Tours*). Pri postavljanju ovih aranžmana obavezno je korišćenje ovog priručnika jer su u njemu sadržana i sva ograničenja koja se odnose na primenu pojedinih tarifa.

5.3.2 Angažovanje hotelskih kapaciteta za potrebe formiranja turističkih aranžmana

Pored usluge prevoza, organizatori putovanja obezbeđuju i usluge smeštaja i ishrane kao osnovne sastavne elemente turističkih aranžmana. Najveći broj turoperatora ne raspolaže hotelskim ili drugim oblicima smeštajnih kapaciteta, već je upućen na hotelska preduzeća, sa kojima, u zavisnosti od oblika saradnje, može zaključiti sledeće ugovore:

- ugovor na osnovu zatražene i potvrđene rezervacije
- ugovor o alotmanu i
- ugovor o zakupu.

U najvećem broju zemalja navedeni ugovori regulisani su u okviru nacionalnih zakonodavstava, a bilo je i pokušaja usklađivanja pravne regulative na međunarodnom nivou. Tako je došlo do zaključivanja međunarodne konvencije između svetskih profesionalnih udruženja agencija i hotelijera FUAAV-a (*Federation Universelles des Associations des Agences de Voyage*) i IHA (*International Hotel Association*). Takve međunarodne konvencije donete su 1970. i 1979. godine.

Agencijski ugovor o hotelskim uslugama ili ugovor na osnovu zatražene i potvrđene rezervacije koristi se kod formiranja aranžmana na zahtev korisnika i o ovoj vrsti ugovora je bilo reči u okviru analize posredničkih poslovnih operacija turističkih agencija. Ovakav način regulisanja odnosa može odgovarati i manjim organizatorima putovanja koji u ovom slučaju ne snose rizik popunjavanja kapaciteta, ali se nedostaci javljaju u uslovima porasta turističke tražnje, kada hotelijer ne može da im obezbedi odgovarajuće kapacitete.

Uspostavljanje poslovne saradnje na dugoročnoj osnovi ima prednosti za turoperatore jer mogu ugovoriti niži nivo cena hotelskih usluga, ali su sa tim po pravilu skopčani i veći ekonomski rizici. Nekada se ugovori između hotelskih preduzeća i organizatora putovanja zaključuju na period od pet godina, uključujući čak i fiksne cene, uz klauzule o mogućem povećanju cena hotelskog smeštaja u slučaju značajnijeg skoka cena u receptivnim zemljama.

a) Ugovor o zakupu hotelskog (ugostiteljskog) objekta

Ugovorom o zakupu hotelskog objekta hotelijer se obavezuje da turističkoj agenciji stavi na duže vreme na upotrebu određeni objekat, u celini ili delimično, s osobljem, radi smeštaja i pružanja drugih ugostiteljskih usluga klijentima agencije, a agencija se obavezuje da će platiti ugovorenu naknadu – zakupninu.[172]

Iako se radi o jednom od najstarijih ugovornih odnosa između hotelijera i agencije, u praksi se relativno retko primenjuje, jer turističke agencije najčešće nastoje da na drugi način regulišu saradnju sa svojim partnerima koji poseduju smeštajne kapacitete. Agencija će imati ekonomski interes za korišćenjem ugovora o zakupu u slučajevima:

- kada se na određenoj destinaciji javlja manjak smeštajnih kapaciteta ili su prisutne teškoće u obezbeđenju kapaciteta određenog kvaliteta ili
- kada su kapaciteti u zakupu ponuđeni po izuzetno niskim cenama (u odnosu na ugovor o alotmanu na primer).

Osnovno obeležje ekonomskog odnosa između turističke agencije i hotelijera je da kompletan rizik poslovanja prelazi na agenciju koja je obavezna da plati zakupninu nezavisno od stepena iskorišćenosti ugovorenih kapaciteta. Osnovna obaveza agencije je plaćanje zakupa, a ne punjenja kapaciteta i ne postoji mogućnost njihovog otkazivanja. Iz tih razloga u praksi se za ove ugovore sreću i nazivi **ugovori o fiksnom zakupu ili „puno za prazno"**. Ovi ugovori se zaključuju za tačno utvrđeni vremenski period, najčešće za tzv. špic turističke sezone. Ovakav način regulisanja međusobnih odnosa ukazuje da se ugostiteljsko preduzeće nalazi u nešto povoljnijem položaju, ali da u uslovima dobre popunjenosti kapaciteta i celokupna ostvarena dobit pripada agenciji.

Osnovna obaveza hotelijera je da turističkoj agenciji da u zakup objekat u ispravnom stanju za tzv. ekonomsko iskorišćavanje, pod čim se podrazumeva odgovornost hotelijera za sve usluge koje su ugovorom precizirane i koje treba pružiti u određenom periodu. Takođe je značajno da je predmet zakupa ne samo objekat, već i celokupni inventar, kao i zaposleno osoblje. Turistička agencija pri preuzimanju objekta dovodi jedan broj svojih ljudi, najčešće menadžera, tako da se usluge pružaju klijentima agencije u skladu sa njenim uputstvima i pravilima poslovanja.

172 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 84.

Agencija se obavezuje da u periodu korišćenja objekta neće nastati šteta na objektu. To znači da postoji obaveza da se objekat upotrebljava u skladu sa njegovom namenom i pri tom se agencija mora ponašati sa pažnjom dobrog privrednika.[173]

Pored toga, potrebno je da ugovor sadrži i odredbe u vezi održavanja objekta – ko će i kako održavati objekat i izgrađene dopunske sadržaje (plaže, bazene, sportske terene, parking prostor), ko će pružati dopunske usluge itd.

Ugovor o zakupu mora biti zaključen u pismenoj formi.

b) Ugovor o alotmanu

Ugovorom o alotmanu hotelijer se obavezuje da turističkoj agenciji stavi na raspolaganje određeni broj ležaja u određenom vremenskom razdoblju, najčešće u punoj sezoni, dok se agencija obavezuje da će nastojati da popuni ugovorene kapacitete ili da će u dogovorenim rokovima obavestiti hotelijera da nije u mogućnosti da to učini.[174] Prema našem Zakonu o obligacionim odnosima ovaj ugovor se naziva ugovorom o angažovanju ugostiteljskih kapaciteta. Iz sadržaja ugovora se vidi da se zapravo radi o angažovanju ležaja u određenom objektu, tako da je ugostitelj u stvari hotelijer.

Subjekti ugovora o altomanu su ugostitelj, odnosno hotelijer i turistička agencija. Osnovna obaveza hotelijera je da agenciji stavi na raspolaganje određeni deo kapaciteta u određenom periodu i uz određenu cenu, zatim da pruži ugostiteljske usluge klijentima agencije, kao i da agenciji plati ugovorenu proviziju. Osnovna obaveza turističke agencije je da nastoji da popuni ugovorene kapacitete, odnosno da obavesti hotelijera da to nije u mogućnosti u utvrđenim rokovima i da za korišćene kapacitete plati ugovorenu cenu samo za one usluge koje su klijenti i koristili u hotelu.

To ukazuje da ugovorom o alotmanu turistička agencija i hotelijer preuzimaju različita prava i obaveze, a relativno kompleksan pravni odnos koji predstavlja sadržaj ovog ugovora, kao i samo njegovo izvršenje, regulisano je odredbama Zakona o obligacionim odnosima i Posebnim uzansama u ugostiteljstvu.

Bitan element ugovora o alotmanu je i **cena**. Prema odredbama Zakona o obligacionim odnosima cena koja je predmet alotmanskog ugovora ne sme prelaziti nivo cena po kojima se vrši direktna prodaja usluga smeštaja turistima. Po pravilu su alotmanske cene u proseku za oko 30% niže od cena za individualne turiste. Izmene cena nisu dozvoljene osim u slučaju značajnih valutno-monetarnih promena, uz obavezu hotelijera da blagovremeno o tome obavesti turističku agenciju (najmanje mesec dana unapred). Ugovorom se određuje i provizija koju hotelsko preduzeće odobrava agenciji na hotelske cene. Za međunarodne ugovore o alotmanu uobičajena je visina provizije od 10%.

173 Skakun M. (2000). *Izvori prava u turizmu.* Čigoja štampa, Beograd, str. 129.
174 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 325.

Ugovor o alotmanu predstavlja specifičnost turističkog tržišta i javlja se kao najčešći modalitet regulisanja odnosa između hotelskih preduzeća i turističkih agencija u procesu kreiranja turističkih aranžmana. Ovaj ugovor u praksi postaje rasprostranjen u periodu razvoja masovnog turizma, kada dolazi do njegovog prihvatanja u propisima pojedinih zemalja i na međunarodnom nivou u konvencijama između Međunarodnog udruženja hotelijera (*IHA*) i Federacije udruženja putničkih agencija (*FUAAV*).

U praksi se javljaju dva oblika ugovora o alotmanu:

- **ugovor o alotmanu sa pravom na jednostrani raskid**, gde postoji samo obaveza agencije da će nastojati da u ugovorenom periodu popuni ugovorene kapacitete. U dogovorenom roku agencija može samo obavestiti hotel o rezultatima svojih nastojanja i da ukoliko nije ostvarila prodaju zapravo izvrši otkazivanje korišćenja kapaciteta, a da pri tom i ne dođe do raskida ugovora o alotmanu. Po pravilu se ugovor zaključuje za period od godinu dana, a u ugovorenim rokovima agencija javlja da li je plasirala kapacitete ili ne. Rokovi za otkazivanje korišćenja kapaciteta određuju se samim ugovorima, a ako drugačije nije precizirano rok za eventualno otkazivanje je od 7 do 60 dana u zavisnosti od procenta storniranja i perioda tokom turističke sezone. Hotelijer može raspolagati ovim kapacitetima tek po otkazivanju od strane turističke agencije.
- **ugovor o alotmanu sa „garancijom punjenja"** sadrži fiksnu obavezu agencije da ne može samo putem obaveštavanja hotela otkazati korišćenje kapaciteta delimično ili u celini, već da je dužna da za neiskorišćene ležajeve izvrši odgovarajuću nadoknadu hotelijeru. Uobičajeno je da se nadoknada utvrđuje u fiksnom iznosu i to do visine od 75% od vrednosti neiskorišćenih usluga.

Analiza odnosa koji nastaju između ova dva poslovna partnera navodi na zaključak o relativno povoljnijem položaju turističke agencije, posebno kada se radi o ugovoru o alotmanu sa pravom na jednostrani raskid. Naime, hotelijer je dužan da čuva ugovorene kapacitete za agenciju sa kojom je sklopio alotmanski ugovor, dok ih ona može otkazati u ugovorenim rokovima, a da pri tom ne snosi nikakve ekonomske konsekvence. Jasno je da u ovom slučaju rizik popunjavanja kapaciteta u celini snosi hotelsko preduzeće.

Takav relativno neravnopravan ekonomski odnos posledica je karakteristika turističkog tržišta, izrazite neelastičnosti turističke ponude i visokog stepena elastičnosti turističke tražnje. Velike sezonske oscilacije turističke tražnje na tipičnim turističkim destinacijama stvaraju kod hotelijera strah od neprodatih kapaciteta u toku pune sezone što utiče i na prihvatanje takve nadmoćne pozicije turističke agencije. Takvi odnosi su često dovodili i do nesporazuma između partnera, posebno onda kada je dolazilo do storniranja grupnih rezervacija u kratkim

rokovima u kojima hotelijer nije mogao da obezbedi drugog posrednika u prodaji. Hotelijeri su nastojali da na određene načine zaštite sopstvene ekonomske interese, po pravilu ugovarajući prodaju sa većim brojem turističkih agencija. Međutim, u praksi se javljaju i situacije kada hotelijeri iz straha od neprodatih kapaciteta, prodaju iste kapacitete više puta što može u toku same sezone dovesti do **pojave prebukiranja**. Takvo ponašanje hotelijera može nepovoljno uticati na obe ugovorne strane, a posebno su oštećeni sami potrošači. To je navelo zakonodavce da određenim rešenjima nastoje da spreče pojavu prebukiranja. Prema odredbama Zakona o obligacionim odnosima hotelijer ne može da sa drugim agencijama ugovara kapacitete koji su već rezervisani ugovorom o alotmanu. Preciznije, hotelijer može za navedene kapacitete da primi dodatne rezervacije, ali ih može potvrditi tek po njihovom otkazivanju od strane turističke agencije sa kojom je zaključen ugovor o alotmanu.

Ugovori o alotmanu sa pravom na jednostrani raskid bili su karakteristični za poslovne odnose između turističkih agencija i hotelskih preduzeća u ranijem periodu. Danas se sve češće odnosi zasnivaju na ugovoru sa garancijom punjenja što ukazuje na tendenciju uspostavljanja ravnopravnijih odnosa između poslovnih partnera. Međutim, bez obzira na konkretni modalitet ugovora treba reći da je osnovni ekonomski interes turističkih agencija takođe vezan za popunjavanje kapaciteta jer je to osnov za ostvarivanje sopstvenih prihoda. Neposlovno ponašanje turističke agencije ugrozilo bi saradnju sa hotelskim preduzećem i dovelo u pitanje u narednom periodu obezbeđenje neophodnih smeštajnih kapaciteta za formiranje turističkih aranžmana.

Ugovor o alotmanu mora se zaključiti u pismenoj formi.

U praksi je danas česta situacija da naši turoperatori idu na određene kombinacije - obično se sa jednim hotelom deo kapaciteta ugovora u fiksni zakup, a deo soba se angažuje na osnovu alotmanskog ugovora. Prednost fiksnog zakupa su relativno niže cene smeštaja i mogućnost prodaje i popunjavanja kapaciteta sve do momenta započinjanja aranžmana. To turoperatorima daje određeni stepen sigurnosti, a pri donošenju odluke o načinu i obimu zakupa smeštajnih kapaciteta pre svega se mora imati u vidu obim i način angažovanja prevoznih kapaciteta.[175]

c) Karakteristike poslovne saradnje turističkih agencija i organizatora putovanja sa hotelskim preduzećima

Međusobni odnosi hotelskih preduzeća i turističkih agencija u praksi su veoma kompleksni i često opterećeni i **određenim problemima**. Razlozi za postojanje suprotnih interesa po pojedinim pitanjima su višestruki:

- Ne postoji identičnost interesa u pogledu intenziteta saradnje tokom godine, odnosno u različitim periodima sezone. Po pravilu su hotelijeri zainteresovani

175 Spasić V., Rabotić B., Poslovanje turističkih agencija, str. 106.

za saradnju sa turističkim agencijama kada nemaju potpunu iskorišćenost kapaciteta, u periodu van glavne sezone, a agencije su najviše zainteresovane za saradnju u „špicu" turističke sezone, jer imaju mogućnost za daleko lakšim popunjavanjem angažovanih kapaciteta.

- Posebno je značajno i pitanje visine provizije koju agencije dobijaju kao nadoknadu za obavljeni posao. Nesumnjivo je da je interes hotelijera da se i kod plasmana hotelskih kapaciteta osiguraju niži troškovi, što znači da je spreman ponuditi agencijama relativno niske provizije. Međutim, iako na prvi pogled postoji suprotnost interesa oko visine provizije u osnovi su odnosi daleko kompleksniji. Sve veća konkurencija na turističkom tržištu čini pitanje plasmana vrlo složenim i skopčanim sa velikim rizicima. Hotelijeri su često spremni i da idu na izvesno povećanje provizije, ali pod uslovom da sa posrednikom uspostave kvalitetnije poslovne odnose, što podrazumeva i preuzimanje dela rizika pri popunjavanju kapaciteta. Naime, izvesna podela rizika u procesu produkcije turističkih aranžmana po pravilu je prisutna između hotelskih preduzeća i turoperatora. U procesu pripreme i plasmana turističkih aranžmana organizatori putovanja ulažu značajna finansijska sredstva posebno za promotivne aktivnosti, za angažovanje prevoznih kapaciteta i drugo. To ukazuje da su međusobni odnosi hotelskih preduzeća i organizatora putovanja zasnovani i na zajedničkom snošenju rizika u poslovanju.

Turističke agencije su suočene sa određenim teškoćama i zbog činjenice da veliki broj ugovora zaključuju sa hotelskim preduzećima na međunarodnom tržištu. To može dovesti do problema s obzirom da na međunarodnom nivou ne postoji jedinstvena klasifikacija i kategorizacija objekata za smeštaj, već su određeni standardi utvrđeni prvenstveno u okviru nacionalnih zakonodavstava pojedinih zemalja. Tu upućuje turističke agencije na neophodnost poznavanja nacionalnih kategorizacija i važeće regulative po pojedinim zemljama, kao i neophodnu proveru stanja u pojedinim objektima posebno kada se radi o novim tržištima.

Da bi poslovna saradnja bila uspešna ona mora biti obostrano ekonomski korisna i zasnovana na **međusobnom poverenju**. Pretpostavka za uspešnu i dugoročnu poslovnu saradnju je visok stepen profesionalne odgovornosti i savesnosti oba poslovna partnera. Po pravilu se saradnja i obnavlja svake godine ukoliko su ostvarene ekonomske koristi i ukoliko su klijenti agencije bili zadovoljni kvalitetom pruženih hotelskih usluga. Odnosi se moraju zasnivati na međusobnom poverenju da bi turistička agencija bila sigurna da će njenim klijentima hotelijer pružiti ugovoreni kvalitet usluga, jer će se kod klijenata koji su zadovoljni uslugama razviti određeni stepen lojalnosti i u odnosu na usluge agencije. Za turističku agenciju je potrebno da bude sigurna da će hotelijer prihvatiti njenu rezervaciju ako je to moguće, a hotelijeri moraju biti sigurni da će agencija učiniti maksimalan napor da popuni ugovorene kapacitete.

Jednu od specifičnosti turističkog tržišta predstavlja i činjenica da nekada u poslovne odnose stupaju **partneri različite ekonomske snage**. Na strani hotelske ponude prisutan je veliki broj malih hotelskih preduzeća, pa često veliki organizatori putovanja imaju superioran položaj u odnosu na takve poslovne partnere iz oblasti hotelijerstva, diktirajući uslove i modalitete poslovne saradnje. To je u dužem vremenskom periodu karakterisalo odnose između velikih evropskih turoperatora i hotelskih preduzeća na području Mediterana.

Danas se, međutim, može govoriti o tendencijama sve veće koncentracije kapitala i poslovanja i na strani hotelske ponude. Oblici povezivanja hotelskih preduzeća su različiti – od formiranja velikih međunarodnih hotelskih korporacija do fleksibilnijih oblika povezivanja kao što su grupacije hotela formirane na dobrovoljnoj osnovi. Pri tom se povezivanje može ostvariti između samo nekoliko objekata, pa do nekoliko hiljada hotela.

Za turističke agencije saradnja sa **međunarodnim hotelskim lancima** koji obuhvataju veliki broj objekata ima niz prednosti, posebno zbog olakšanog sistema rezervisanja koji je najčešće formiran kao centralni rezervacioni sistem za sve hotelske objekte u sistemu. Takođe je formiranje međunarodnih hotelskih lanaca, zasnovanih na jedinstvenim standardima hotelskih usluga potisnulo u drugi plan pitanje nacionalnih kategorizacija.

Međutim, saradnja sa **dobrovoljnim hotelskim lancima** ili hotelskim konzorcijumima, u okviru kojih ne postoje jedinstveni standardi, uz prisutne razlike u kategoriji i kvalitetu hotelskih usluga, takođe ima svojih pozitivnih efekata na poslovanje turističkih agencija. Ove grupacije delimično olakšavaju rad jer agencije ne moraju stupati u kontakt sa svakim hotelom pojedinačno, već se može saradnja ostvariti preko jednog centralnog prodajnog *office-a*. Takvi centri često obavljaju i jedinstvenu marketing aktivnost, a nekada se preko njih vrši i rezervacija smeštajnih kapaciteta. Pored toga, i za hotele u sastavu dobrovoljnih hotelskih lanaca se može reći da imaju neke zajedničke karakteristike, kao i da se određena pažnja poklanja i kontroli kvaliteta u pojedinim objektima u sastavu grupacije.

Do promene u tradicionalnim odnosima između poslovnih partnera došlo je i zahvaljujući razvoju interneta. Hotelski objekti na turističkim destinacijama danas su daleko manje zavisni od svojih tradicionalnih posrednika u prodaji (turoperatora i turističkih agencija) zahvaljujući olakšanom pristupu međunarodnom tržištu i potencijalnim potrošačima iz svih delova sveta, pri čemu je pristup globalnom tržištu moguć uz minimalne troškove.[176]

Iako je nesumnjivo da je internet olakšao proces komuniciranja i uspostavljanja poslovne saradnje između turoperatora i hotelskih preduzeća, nije umanjena

176 Spasić, V. (2005). Savremene tendencije u turističkoj tražnji i uticaj na promene u kanalima prodaje hotelskog proizvoda. *Zbornik radova sa II međunarodnog kongresa Hotelplan 2005.* Viša hotelijerska škola, Beograd

potreba za neposrednim uvidom u kvalitet usluga u smeštajnom objektu pri zaključivanju ugovora. *Web* sajt hotela često utiče na formiranje „idealizovane" slike o samom objektu, a nekada se i pri poseti hotelu van turističke sezone ne može dobiti prava slika o kvalitetu ukupne smeštajne ponude i pratećih sadržaja. Teškoće mogu nastati i zbog prisutnih razlika u nacionalnim kategorizacijama hotela i drugih smeštajnih objekata u pojedinim zemljama.

Strategije velikih organizatora putovanja često su usmerene na rešavanje problema koji nastaju u saradnji sa hotelskim preduzećima, prvenstveno sa ciljem da osiguraju veći stepen kontrole nad kvalitetom pruženih hotelskih usluga. Pri tom su dugoročna opredeljenja velikih turoperatora različita – od sticanja vlasništva nad hotelskim objektima do razvijanja partnerskih odnosa u oblasti menadžmenta. Strategije britanskih turoperatora često obuhvataju ostvarivanje poslovne saradnje i u procesu dizajniranja hotelskih objekata na mediteranskim destinacijama i korišćenje ugovora o dugoročnoj saradnji u cilju regulisanja pitanja od zajedničkog interesa.[177]

Vodeći britanski turoperator *Thomson Holidays* izdvajao se svojom inovativnošću u nastojanju da uspostavi dugoročne poslovne odnose sa hotelijerima, sa ciljem da obezbedi visok nivo kvaliteta paket aranžmana. Korišćene strategije predstavljaju odgovor na probleme sa kojima se suočavaju organizatori putovanja u produkciji paket aranžmana u nastojanju da obezbede standardni kvalitet usluga. Teškoće su rezultat činjenice da je obezbeđenje satisfakcije potrošača vezano za niz komponenata koje su van neposredne kontrole organizatora putovanja. Tokom 70. i 80. godina velike turoperatorske kompanije su ove probleme često rešavale putem kupovine ili izgradnje hotelskih objekata i drugih elemenata ponude. *Thomson Holiday*s je u svom sastavu imao veći broj hotela, pretežno na području Španije, ali su postignuti rezultati bili ispod očekivanja. Ocenjeno je da su postignuti slabiji efekti u domenu troškova, a da je u izvesnoj meri došlo i do gubitka poslovne fleksibilnosti kao rezultat vlasništva nad smeštajnim kapacitetima. Sredinom 80. godina *Thomson* uvodi sistem posebnih nagrada (*Thomson Gold Award*) za kvalitet usluga koji se pruža u hotelskim i drugim smeštajnim objektima na destinaciji. Tako je ovaj organizator putovanja na izvestan način vršio sopstvenu selekciju kapaciteta, uz korišćenje objekata najvišeg kvaliteta za formiranje programa putovanja u okvira dva posebna brenda (*Thomson Gold* i *Thomson Premium*) koji garantuju visok kvalitet usluga uz više cene.

177 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 244.

5.3.3. Angažovanje sopstvenih prevoznih i smeštajnih kapaciteta u formiranju paket aranžmana

Organizatori putovanja formiraju paket aranžmane uz korišćenje sopstvenih prevoznih ili smeštajnih kapaciteta kada u vlasništvu imaju takva osnovna sredstva. Danas veliki organizatori putovanja po pravilu raspolažu prevoznim kapacitetima, autobusima, brodovima, pa i kapacitetima iz oblasti vazdušnog saobraćaja, a pojedini se opredeljuju i za ulaganje u sopstvene smeštajne kapaciteta. Takve tendencije prisutne su od 70. godina i pojave prvih energetskih kriza koje su dovele do ozbiljnih teškoća u poslovanju turoperatora, a za posledicu su imale promenu u njihovoj poslovnoj orijentaciji. Naime, u ovom periodu se intenzivnije javljaju forme direktnog investiranja od strane turoperatora. Umesto dotadašnje politike gotovo isključive orijentacije na zakup prevoznih i smeštajnih kapaciteta, turoperatori ulažu kapital u nabavku prevoznih sredstava, ali i u izgradnju ili kupovinu smeštajnih kapaciteta na receptivnim područjima. Primenjene razvojne strategije bile su prvenstveno posledica potrebe da se u uslovima intenzivne konkurencije i nestabilnih uslova poslovanja, obezbedi veća kontrola troškova.

Najveći organizatori putovanja su nastojali da izbegnu tržišne rizike koji su pratili obezbeđenje kapaciteta u avio-čarteru, posebno u određenim periodima godine kada je dolazilo do značajnog porasta tražnje. Stoga se opredeljuju za **kupovinu ili osnivanje sopstvenih čarter kompanija** da bi obezbedili potrebne kapacitete, uz direktnu kontrolu cena prevoza, kvaliteta usluga i obima raspoloživih kapaciteta.[178]

Među vodećim svetskim turoperatorima, *TUI* se izdvaja obimom svog angažovanja u hotelskom poslovanju. U sastavu *TUI Hotels @ Resorts* posluje nekoliko poznatih hotelskih brendova sa većim brojem smeštajnih objekata lociranim pretežno na području Mediterana. To su: *RIU* (jedan od vodećih hotelskih lanaca u Španiji), *Magic Life* (obuhvata objekte klupskog tipa uz primenu koncepta *all-inclusive*, *Iberotel* (obuhvata objekte locirane u Turskoj i Egiptu), *Robinson Club* (istovremeno i turoperator specijalista koji nudi programe putovanja sa boravkom u luksuznim objektima istoimenog kluba na području Maroka, Egipta i drugim egzotičnim destinacijama), *Grecotel* (jedan je od vodećih hotelskih lanaca u Grčkoj) i *Dorfhotel.*[179]

Srednji i manji organizatori putovanja češće se opredeljuju za **nabavku sopstvenih autobusa** kada raspolažu potrebnim finansijskim sredstvima. Pitanje formiranja sopstvenog voznog parka je relativno složeno za organizatore putovanja jer postoje i pozitivne i negativne strane takvog strategijskog opredeljenja. S jedne strane, turoperator ima na raspolaganju određeni obim kapaciteta, sa poznatim

178 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 242.

179 https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/ueber-uns/geschaeftsfelder/Konzernpraesentation/TUI-Group_Presentation_ENG.pdf-1637d5bef523dbeb80b46e35bf447843.pdf (maj, 2018.)

po pravilu visokim kvalitetom usluga. Međutim, teškoće su rezultat značajnog porasta fiksnih troškova (ulaganja u nabavku autobusa, troškovi održavanja i čuvanja vozila). To ukazuje da je najbitnije obezbediti visok stepen iskorišćenosti kapaciteta, što nije jednostavan zadatak imajući u vidu sezonske varijacije u kretanju tražnje. Organizatori putovanja koji su orijentisani na formiranje autobuskih tura i receptivne turističke agencije, po pravilu će se opredeljivati za sopstveni vozni park da bi obezbedili visok kvalitet u ponudi usluga nabavkom luksuznih turističkih autobusa i zapošljavanjem radnika (vozača, radnika na održavanju) koji stiču i potrebno profesionalno iskustvo.

Pri nabavci prevoznih sredstava organizatori putovanja se prvenstveno rukovode zahtevima turista za određenom brzinom i udobnošću, a značajnu determinantu predstavljaju i troškovi. Pored toga, činjenica je da su svi vidovi transporta regulisani propisima i to na internacionalnom, nacionalnom, a nekada i na lokalnom nivou (npr. u zaštićenim područjima). Takvi zahtevi se moraju uvažavati pri donošenju odluke o nabavci prevoznih sredstava, a poslednjih godina se akcenat sve više stavlja na bezbednost putnika i sprečavanje ekološkog zagađenja.[180]

5.3.4. Pribavljanje ostalih usluga u okviru turističkog aranžmana

Pored osnovnih usluga (prevoza i smeštaja) turistički aranžmani sadrže i niz drugih usluga u zavisnosti od sadržaja postavljenog programa putovanja. Pribavljanje ovih usluga može se obezbeđivati na različite načine (npr. ugovaranjem pojedinih obroka sa restoranskim preduzećem ili najavom dolaska grupe za posetu muzeju). Najveći deo potrebnih usluga na turističkoj destinaciji organizatori putovanja obezbeđuju uspostavljajući **poslovnu saradnju sa domicilnim receptivnim agencijama**. Tipične turističke usluge koje su sastavni deo većine paket aranžmana su transferi, izleti, usluge lokalnih vodiča i slične.

Modaliteti saradnje između turoperatora i receptivnih agencija mogu biti različiti i uobičajeno se regulišu zaključivanjem odgovarajućih ugovora. Često se takvim ugovorima poslovna saradnja reguliše na dugoročnoj osnovi, a mogu se javiti i *ad hoc* ugovori za korišćenje samo pojedinih usluga. Značaj koji ima kvalitetno izvršenje turističkog aranžmana na samoj destinaciji uticalo je na organizatore putovanja da se opredeljuju za pojedine domicilne turističke agencije sa kojima zaključuju i ugovor o zastupanju. U tom slučaju domicilna agencija obavlja receptivne poslove za turoperatora, a stiče i ekskluzivno pravo prodaje usluga turistima koji na destinaciju dolaze u organizaciji konkretnog turoperatora. U okviru takvih poslova za receptivne agencije najveći značaj ima prodaja izleta, a od prodatih usluga i turoperator ima određenu proviziju.

180 Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The business of tourism management*. Pearson education. str. 446.

Receptivne agencije ostvaruju i određenu ulogu u kontroli izvršenja svih usluga koje su ugovorene sa ostalim dobavljačima na destinaciji. Za veće organizatore putovanja je karakteristično formiranje mreže agencijskih predstavnika na destinaciji koji obavljaju niz operativnih poslova, ali je posebno naglašena njihova kontrolna funkcija.

5.4. ODREĐIVANJE CENE TURISTIČKOG ARANŽMANA

Za privredne subjekte koji posluju na turističkom tržištu cena predstavlja veoma značajan instrument poslovne politike. Sa drugim instrumentima marketing *mix*-a, prodajna cena turističkog proizvoda neposredno utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća.

Formiranje cena predstavlja ključno pitanje od koga zavisi poslovni uspeh organizatora putovanja. Pravilno postavljene cene paket aranžmana u odnosu na kretanje tražnje na emitivnom tržištu i u odnosu na cene glavnih konkurenata uslov su za ostvarenje pozitivnih ekonomskih rezultata. Pored kretanja na strani turističke tražnje, za organizatore putovanja je od posebne važnosti čitav kompleks pitanja vezan za cene inputa, odnosno troškove angažovanja prevoznih i smeštajnih kapaciteta, troškove ostalih usluga koje su sastavni deo aranžmana, kao i svih troškova njegove pripreme i plasmana.

Pri formiranju cena, organizatori putovanja pre svega polaze od cena svih usluga koje uključuju u paket aranžman. Međutim, pored troškova dobavljača koji predstavljaju poznate veličine (ili se mogu na određeni način planirati) pri formiranju paket aranžmana postoji čitav niz faktora koji bitno utiču na kretanje tražnje, a na koje organizatori putovanja nemaju nikakav uticaj. Ovi faktori, međutim, moraju takođe biti uzeti u obzir pri određivanju cena, a neizvesnost pri donošenju konkretnih odluka može se smanjiti istraživanjem tržišta.

Pre svega, privredna kretanja na tržištima pojedinih zemalja neposredno određuju kretanje kupovne moći stanovništva, diskrecioni dohodak i nivo formirane tražnje za turističkim putovanjima. Turistička tražnja pokazuje visok stepen elastičnosti u odnosu na visinu formiranih cena u turizmu uopšte, pa i na cene organizovanih putovanja. Specifičnost formiranja cena u turizmu je što potrošač često vrši poređenje sa kretanjem cena i na drugim robnim tržištima (npr. sa cenama pojedinih trajnih potrošnih dobara, kao što su nameštaj ili aparati za domaćinstvo). Ograničena novčana sredstva mogu uticati na donošenje odluke da se sredstva usmere na kupovinu nekih drugih proizvoda ili usluga, a da se zadovoljenje turističkih potreba ostavi za naredni period.

Pri određivanju cena paket aranžmana treba imati u vidu i uticaj nekih nematerijalnih faktora svojstvenih turističkom tržištu, kao što je na primer atraktivnost

pojedinih destinacija (prijatni klimatski uslovi, ekološki očuvana prirodna sredina, atraktivni kulturno-istorijski sadržaji). Uticaj drugih nematerijalnih elemenata takođe može biti veoma izrazit – faktori kao što su moda ili statusni simboli presudno utiču na konačno opredeljenje pojedinih segmenata potrošača. Neki turoperatori cene koriste i za formiranje određene tržišne pozicije – visoke cene vezuju za visok kvalitet ponuđenih programa putovanja i određeni stepen ekskluzivnosti i suprotno, kod tzv. budžet programa cena se koristi kao instrument za približavanje potrošačima sa nižim platežnim sposobnostima.

Na razvijenim emitivnim tržištima mogu se uočiti i određene razlike među organizatorima putovanja u pristupu formiranju cena paket aranžmana. Za turoperatore-specijaliste je karakterističan veći stepen fleksibilnosti pri formiranju cena jer nude proizvod užim tržišnim segmentima, koristeći prednosti manjeg intenziteta konkurencije. Turoperatori za masovno tržište suočeni su sa vrlo intenzivnom konkurencijom i velikim poslovnim rizicima prvenstveno kao rezultat visokih troškova nastalih kod fiksnog zakupa prevoznih kapaciteta.

Kritičan problem za organizatore putovanja je i terminsko određivanje perioda u kome je neophodno definitivno odrediti cene. Tome mora da prethodi faza predugovaranja, a zatim konačnog ugovaranja kapaciteta sa prevoznicima, hotelijerima i drugim pružaocima usluga. Na osnovu ugovorenih cena zakupljenih kapaciteta i očekivane popunjenosti kapaciteta, turoperator predviđa kretanje fiksnih i varijabilnih troškova i na osnovu toga ide u kalkulaciju koja se završava određivanjem prodajnih cena. U praksi je to neposredno pre nego što promotivni materijali uđu u fazu pripreme za štampu, a to je najčešće nekoliko meseci pre izvođenja samih aranžmana.[181] Nestabilnost cena inputa, posebno cena nafte, kao i međuvalutne promene predstavljali su u prošlosti faktore koje je bilo teško predvideti i koji su ozbiljno ugrožavali poslovanje turoperatora. Posebnu neizvesnost predstavlja dejstvo vanekonomskih faktora (međunarodni terorizam, epidemije, prirodne katastrofe).

Najvažniji faktori koje treba uzeti u obzir pri formiranju cena paket-aranžmana su:[182]

- razlike u intenzitetu tražnje u pojedinim sezonskim periodima tokom godine,
- očekivani stepen iskorišćenosti fiksno zakupljenih kapaciteta i
- delovanje konkurencije.

181 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 240.

182 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož.

5.4.1. Struktura prodajne cene turističkog aranžmana

Postupak formiranja cene paket aranžmana sastoji se pre svega od sagledavanja svih bitnih elemenata koji su sadržani u programu putovanja. Svaki turistički aranžman sastoji se od najmanje dva osnovna elementa, pa se **troškovi prevoza i smeštaja** javljaju kao polazne osnove pri formiranju cena. U cenu koštanja jednog paušalnog putovanja ulaze i **drugi troškovi koji su određeni cenama usluga dobavljača** (transferi i ostale usluge na destinaciji), kao i niz drugih usluga u skladu sa specifičnim sadržajem aranžmana.

Na cenu koštanja turoperator mora dodati **sopstvene troškove** u koje spadaju provizije koje se odobravaju maloprodavcima, troškovi promocije i plasmana paket aranžmana i drugi troškovi. Prodajna cena paket aranžmana uključuje takođe i deo administrativnih troškova poslovanja organizatora putovanja (zakupnine prostora, troškovi grejanja, telefona i sličnih usluga), kao i plate zaposlenih i profit turoperatora.

Sam postupak formiranja cena je vrlo složen ali se u osnovi struktura prodajne cene jednog paket aranžmana može svesti na sledeće elemente:

- troškove prevoza
- troškove smeštaja
- troškove ostalih usluga na destinaciji (troškovi transporta i prihvata turista)
- troškove marketinga, od kojih su najvažniji izdaci za kataloge
- provizije turističkim agencijama – maloprodavcima i
- administrativne troškove turoperatora i profit.

Zbir prva tri elementa daje **nabavnu cenu koštanja jednog aranžmana**. Da kratko analiziramo način na koji se pojedini od ovih elemenata mogu uključiti u postupku izračunavanja prodajne cene.

Izračunavanje troškova smeštaja (i eventualno ishrane, koja je obično vezana za uslugu smeštaja ako se radi o pansionu, polupansionu ili noćenju sa doručkom) vrši se na osnovu ugovora zaključenog sa hotelskim preduzećem. Kod alotmanskih cena se ne javljaju posebne teškoće kod izračunavanja troškova jer su cene postavljene individualno. Izuzetak predstavlja ugovor o fiksnom zakupu kapaciteta kod koga se nadoknada vlasniku objekta plaća u fiksnom iznosu bez obzira na stepen popunjenosti kapaciteta. U ovom slučaju su pri kalkulaciji prisutni isti problemi kao kod ugovora o čarteru prevoznih kapaciteta (avion ili autobus).

Sličan postupak koristi se i kod **izračunavanja troškova transporta.** Kod prevoza na redovnim linijama (avion ili ređe železnica ili brod) cene su sadržane u određenim tariferima uz utvrđenu visinu popusta za grupna putovanja, a mogu biti i predmet posebnih ugovora između prevozioca i organizatora putovanja. U ovom slučaju su cene individualno postavljene, a složeniji problem predstavlja izračunavanje troškova kod autobuskih, avionskih i brodskih čartera. Naime

potrebno je pravilno proceniti turističku tražnju, odnosno pravilno planirati broj učesnika aranžmana i na osnovu toga doneti odluku o kalkulativnom procentu iskorišćenosti zakupljenog prevoznog sredstva (*load faktor*).

Troškovi transfera predstavljaju deo cene koštanja turističkog aranžmana koji se odnosi na transfer na samoj destinaciji, najčešće od aerodroma do hotela i nazad. Za obezbeđenje ovih usluga u okviru paket aranžmana organizator putovanja obično angažuje domicilnu receptivnu agenciju. Cena transfera se ugovara po jednom putniku, a visina zavisi prvenstveno od predviđene kilometraže.

Na destinaciji receptivne agencije obezbeđuju i usluge prihvata, otpreme i brige o putnicima u okviru paket aranžmana (*incoming service*). Pružanje ovih usluga turoperator posebno ugovara i cena se utvrđuje u dogovoru sa lokalnom agencijom obično po jednom putniku (u praksi se naziva *Handling Fee*).[183]

5.4.2. Vrste kalkulacija u formiranju cene turističkog aranžmana

Nakon razmatranja pojedinih elemenata u domenu troškova potrebno je ukazati na ostale uobičajene poslovne aktivnosti koje su sastavni deo postupka kalkulacije ili izračunavanja cena. Po pravilu se prvo radi tzv. **prethodna ili okvirna kalkulacija**, posebno u slučajevima kada se radi o uvođenju novog programa na tržište ili se na tržištu pojavio snažan konkurent koji može ozbiljno da ugrozi prodaju određenog paket aranžmana po cenama koje su važile u nekoliko prethodnih sezona. Kalkulacija se vrši na osnovu dokumentacije kojom raspolaže organizator putovanja (ugovori iz prethodnog perioda, objavljeni cenovnici hotela, tariferi prevoznika, međuagencijski tariferi). Pored toga, daje se procena mogućeg obima prodaje paket aranžmana imajući u vidu i očekivanu ponudu konkurencije.

Nakon ove faze, ukoliko se proceni da postoji zadovoljavajući nivo tražnje na tržištu i da je ponuđeni program konkurentan, ide se na tzv. **stvarnu kalkulaciju**, odnosno na **formiranje konačne prodajne cene**. Ovoj poslednjoj fazi mora prethoditi proces ugovaranja sa dobavljačima pojedinih usluga koje su sastavni deo aranžmana i tek nakon potvrđivanja cena od strane dobavljača može se prići finalnoj kalkulaciji. Tako formirana cena sastavni je deo jednog turističkog aranžmana.

5.4.3. Troškovi i korišćenje kapaciteta kao faktor formiranja cene paket aranžmana

Pre analize kalkulacije cena za paket aranžmane zasnovane na fiksnom zakupu kapaciteta, daćemo jednostavniji primer. U ovom slučaju radi se o izračunavanju cene turističkog aranžmana formiranog od strane turoperatora-specijaliste za

183 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 319-320.

posete svetskim metropolama (*city short break*) koji obuhvata avionski prevoz na redovnoj liniji Beograd-Pariz uz korišćenje grupne *inclusive tours* tarife:

Troškovi leta na bazi neto avionskih cena i uz primenu grupne tarife, po osobi	200€
Neto troškovi hotela po osobi, 3 noćenja sa doručkom u dvokrevetnoj sobi	80*3=240€
Transferi (po 15 evra u odlasku i povratku)	30€
Cena ulaznica (Luvr, Ajfelova kula)	30€
Ukupno:	500€
Troškovi organizacije putovanja (20%)	100€
Provizije agencijama (10%)	60€
Ukupni troškovi po osobi:	660€

Cena aranžmana ne obuhvata obavezno međunarodno zdravstveno osiguranje, aerodromske takse i fakultativne izlete.

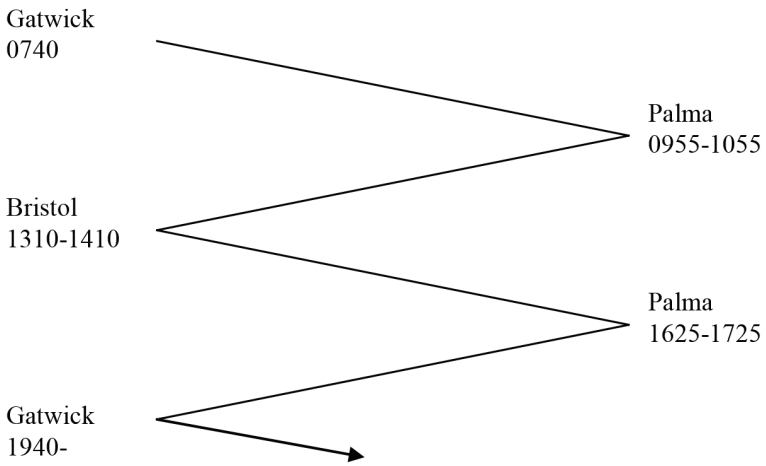
Pri formiranju konačne prodajne cene u ovom slučaju moguće je ići na diferenciranje cena u zavisnosti od kretanja tražnje u različitim periodima godine. Najniže cene mogu biti predviđene samo za jedan ili dva polaska u toku godine uz obezbeđenje minimalne dobiti. S druge strane, najveći doprinos planiranoj dobiti obezbeđuje visok nivo cena formiranih za novogodišnje i prvomajske praznike ili za vreme održavanja pojedinih manifestacija.

Sledeći primer odnosi se na izradu programa putovanja uz fiksni zakup prevoznih kapaciteta, pri čemu turoperator snosi rizik popunjavanja kapaciteta i najveći značaj ima pravilno planiranje broja učesnika putovanja. Radi se o kalkulaciji prodajne cene paket aranžmana na bazi autobuskog prevoza za četvorodnevnu posetu Sloveniji (Ljubljana, Bled, Postojna, Portorož), Cena obuhvata: troškove prevoza autobusom, 3 noćenje sa doručkom u hotelima sa 3 zvezdice na Bledu i u Portorožu, cenu izleta brodićima po Bledskom jezeru, cenu ulaznice za posetu Postojinskoj jami, troškove lokalnog vodiča pri obilasku Ljubljane i troškove pratioca grupe (planirani broj učesnika putovanja koji su osnov za kalkulaciji je 40 osoba):

Troškovi prevoza autobusom (ukupna predviđena kilometraža x cena najma autobusa po kilometru;)	1500*1,1€ =1 650€
Troškovi po jednom putniku za planirani broj učesnika putovanja koji su osnov za kalkulaciji od 40 osoba	1650/40 =41,25 €
Neto troškovi hotela po osobi	40*3=120€
Cena izleta brodićima po Bledskom jezeru po osobi	7€
Cena ulaznice u Postojinsku jamu po osobi	8€
Troškovi lokalnog vodiča pri obilasku Ljubljane	100€
Troškovi po jednom putniku za planirani broj učesnika putovanja od 40 osoba	100/40 =2,5€
Troškovi pratioca grupe	320€
Troškovi po jednom putniku za planirani broj učesnika putovanja od 40 osoba	320/40 = 8€
Ukupni troškovi	186,75€
Dodatna marža od približno 30% na cenu koštanja da bi se pokrile provizije maloprodavcima, troškovi marketinga (uključujući brošuru), administrativni troškovi uprave i dobit agencije	56,25€
Prodajna cena	243€

Složenost pitanja formiranja cena ilustrovaćemo primerom avionskih paket aranžmana koje navodi poznati britanski autor *Holloway*. Za turoperatore za masovno tržište karakteristično je korišćenje avionskog čarter prevoza i to na bazi tzv. lanca letova. Tokom letnje sezone zakupljuje se avion po osnovu ugovora o čarteru i koristi se za prevoz turista do destinacije i za njihov povratak po tačno utvrđenoj šemi (npr. svakih nedelju dana ili na dve nedelje u zavisnosti od dužine boravka grupe na destinaciji). Uobičajeno je korišćenje tzv. W šeme letenja u određenom periodu sezone i ona ima sledeći oblik:

Grafik 5.2. Primer šeme čarter letova u sezoni



Izvor: Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism*. Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), 2002., str. 237.

Ovako postavljena šema leta zahteva precizno planiranje u toku procesa ugovaranja. Pored toga, najvažnije je pitanje obezbeđenja što veće popunjenosti zakupljenih kapaciteta (*load faktor*). Danas je na najrazvijenijim evropskim tržištima (Nemačka i Velika Britanija) uobičajeno da se faktor iskorišćenosti kapaciteta planira na nivou od 85-90%.[184] Pri obračunu cena neophodno je imati u vidu i troškove povratnog leta (tzv. *„empty leg"*) jer su prvi let u povratku i poslednji let u odlasku prazni i ove troškove takođe treba obuhvatiti kalkulacijom.

Uticaj planiranog stepena iskorišćenosti kapaciteta u avio-čarteru na kalkulaciju cene prevoza u okviru paket aranžmana, može se sagledati na osnovu sledećeg hipotetičkog primera. Organizator putovanja može zakupiti lanac čarter letova sa ukupnim prevoznim kapacitetom od 1000 mesta u avionu po ukupnoj ceni od 100.000 evra. Uz 100% iskorišćenosti kapaciteta, cena prevoza po turisti iznosila bi 100 evra. Uz pretpostavku da se ostvari popunjenost kapaciteta od 90%, prevoz bi koštao 111,1 evra. Sa opadanjem broja turista, odnosno smanjenim stepenom

184 Intenziviranje konkurentske borbe među najvećim turoperatorima na evropskom tržištu koje se velikim delom manifestovalo na području cena, uticalo je da organizatori putovanja kalkulišu veći stepen popunjenosti kapaciteta i ponude niže cene paket aranžmana, dok je do sredine 80-ih godina mali broj turoperatora kalkulisao veći stepen iskorišćenosti aviona u čarteru od 75%. Pored konkurencije između organizatora putovanja, ovome su doprinele i promene u oblasti avionskog saobraćaja (proizvodnja ekonomičnijih aviona, jačanje konkurencije između čarter kompanija i u oblasti vazdušnog saobraćaja u celini). Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 318.

korišćenja kapaciteta, cena prevoza po turisti bi rasla. Kada bi iskorišćenost kapaciteta iznosila svega 50%, cene prevoza bi iznosila 200 evra. Za turoperatora je posebno značajno da realno ide u planiranje stepena popunjavanja kapaciteta, odnosno sa realnim vrednostima u kalkulaciji cene aranžmana, jer u slučaju niskog korišćenja kapaciteta mogu nastati veliki gubici. U ovom slučaju npr. ako turoperator pođe od pretpostavke da će ostvariti 90% iskorišćenja kapaciteta, tako da ide sa cenom prevoza od 111,1 evra po turisti pri kalkulaciji cene aranžmana, ako se proda samo 700 aranžmana ostvaruje gubitak po osnovu troškova prevoza jer je stvorena obaveza 100.000 evra, a naplaćeno je 77.777 evra.[185]

Pri kalkulaciji troškova avionskog prevoza po jednom učesniku aranžmana turoperator po pravilu neće primenjivati isti *load faktor* kod svakog pojedinačnog leta već će nastojati da postigne očekivanu iskorišćenost u proseku tokom serije planiranih letova. Najveću popunjenost kapaciteta i najviši nivo prodajnih cena organizatori putovanja postižu u špicu turističke sezone. Tada postoje realne tržišne osnove za pokriće većeg dela troškova i realizaciju najvećeg dela profita. U periodu van glavne sezone organizatori putovanja će u slučaju planiranih lanaca čarter letova nastojati da preduzmu i druge mere koje će obezbediti veću popunjenost kapaciteta. Pre svega, cene paket aranžmana u vansezonskom periodu će biti znatno niže. Za neprodata sedišta ili paket aranžmane na organizovanom čarter letu može se takođe ići na prodaju po nižim cenama tzv. prodaja u „zadnji čas" (*last minute*). U cilju bolje popunjenosti kapaciteta i smanjivanja troškova, organizatori putovanja često vrše i tzv. konsolidaciju letova.

Pri formiranju konačne prodajne cene, a posebno kod donošenja **odluke o diferenciranju cena paket aranžmana** u zavisnosti od sezonskog kretanja turističke tražnje, organizator putovanja mora doneti i pravilnu odluku o alociranju sopstvenih fiksnih troškova i planiranih profita. Dosta su česte razlike u pristupu pojedinim programima putovanja ili turističkim destinacijama, a za organizatore putovanja je važno da sve troškove pokriju u određenom vremenskom periodu, uvažavajući specifičnosti tržišnih kretanja.

Dobar primer može biti **uvođenje novih programa putovanja** na tržište (ili novih destinacija). U tom slučaju cilj organizatora putovanja obično nije kratkoročno postizanje visokih profita, već ulazak na tržište i dostizanje određenog tržišnog učešća u prvoj godini poslovanja. Za postizanje takvog cilja reduciraju se profiti (u celini ili delimično), a nekada se u prodajnu cenu ne uključuje ni deo fiksnih troškova (troškovi marketinga, administracije i slični).

U praksi organizatori putovanja pri planiranju godišnje produkcije paket aranžmana donose odluku i o načinu pokrivanja troškova poslovanja određivanjem doprinosa po jednom učesniku aranžmana (*a per capita contribution*). Utvrđivanje ovog doprinosa vrši se na osnovu predviđanja troškova poslovanja same

185 Prilagođeno prema primeru datom u: Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 199.

kompanije i očekivanog broja turista. Međutim, ovako utvrđeni doprinos ne mora biti isti za sve programe i sve destinacije, ali takva politika turoperatora može imati širi uticaj i na razvoj pojedinih destinacija. Politikom relativno niskih cena za neke destinacije veliki organizatori putovanja mogu bitno uticati na usmeravanje turističkih tokova, povoljnije ekonomske rezultate privrednih subjekata na destinaciji i brži turistički razvoj u celini. Veliki evropski turoperatori često su takvu politiku vodili jer su imali sopstvene smeštajne kapacitete na pojedinim područjima na Mediteranu.

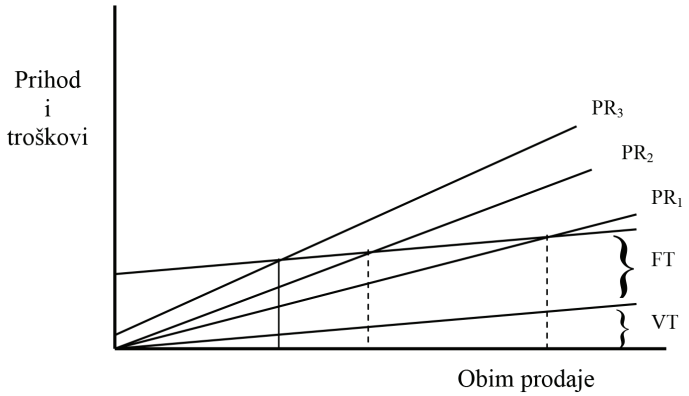
Za razliku od turoperatora za masovno tržište, specijalisti mogu voditi fleksibilniju politiku pri formiranju cena. U nekim slučajevima mali turoperatori specijalisti nude tako specifičan proizvod namenjen uskom krugu potrošača da se zapravo i ne suočavaju sa pravom konkurencijom. U takvim uslovima mogu formirati cene koje uključuju i relativno visoke stope bruto profita – od 25%, pa i više.[186]

Pri formiranju cena paket aranžmana neophodno je izvršiti **analizu troškova** prema njihovom kretanju **u zavisnosti od promene obima proizvodnje**. Ukupan iznos fiksnih troškova se ne menja u zavisnosti od obima proizvodnje ili obima pruženih usluga, ali se ovi troškovi menjaju po jedinici proizvoda (ili usluga). Sa porastom obima produkcije paket aranžmana, dolazi do opadanja fiksnih troškova po jednom učesniku putovanja. Varijabilni troškovi se menjaju sa porastom obima proizvodnje, ali ostaju nepromenjeni po jedinici proizvoda (ili usluge).

Za donošenje odluke o formiranju cena posebno je značajno utvrditi **prag rentabilnosti ili tačku pokrića** (*break-even point*). Zapravo, kod paket aranžmana je potrebno odrediti obim produkcije pri kome će se ukupni troškovi izjednačiti sa ukupnim prihodima od prodaje aranžmana. Analitički je značajno posmatrati promenu praga rentabilnosti u zavisnosti od različitog mogućeg nivoa prodajne cene paket aranžmana. Na osnovu toga se izračunava koji obim paket aranžmana mora biti prodat po određenoj ceni da bi se pokrili troškovi.

186 Isto, str. 248.

Grafik 5.3. Grafikon praga rentabilnosti



Izvor: Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 91.

Na grafikonu rentabilnosti prikazano je kretanje prihoda (PR1, PR2 i PR3), troškova (varijabilnih – VT i fiksnih – FT) i obima proizvodnje. Prag rentabilnosti ili tačka pokrića predstavlja obim proizvodnje pri kome se uz datu cenu pokrivaju fiksni i varijabilni troškovi. Ispod te tačke preduzeće će imati gubitke u proizvodnji konkretnog proizvoda, a iznad te tačke ostvaruje se profit.

Primena ovog metoda ima posebno veliki značaj kod paket aranžmana formiranih na osnovu fiksnog zakupa kapaciteta. Fiksni troškovi u tom slučaju predstavljaju značajan deo ukupnih troškova i poslovni uspeh organizatora putovanja u najvećoj meri zavisi od dobre procene kretanja turističke tražnje i pravilnog planiranja prosečne iskorišćenosti kapaciteta.

Posebnu grupu fiksnih troškova predstavljaju administrativni troškovi samog organizatora putovanja i osnovno je pitanje njihove alokacije u ukupnoj strukturi uslužnog programa kompanije. Za alokaciju ovih troškova potrebno je utvrditi proporciju za njihovu raspodelu po pojedinim programima putovanja što predstavlja element koji može bitno uticati na visinu prodajne cene.

5.4.4. Tražnja i konkurencija kao faktori formiranja cena turističkog aranžmana

Kod formiranja cena turističkih aranžmana cena koštanja nema tako veliki značaj kao u materijalnoj proizvodnji, odnosno to je samo jedan od elemenata formiranja cena, ali o kome se posebno vodi računa kod donošenja odluke o turističkoj destinaciji ili konačnom itinereru. Na tržištu je prisutna veoma velika elastičnost

turističke tražnje u odnosu na cenu aranžmana, a za organizatora putovanja je posebno značajno da ide na cenu koja će osigurati popunjavanje zakupljenih prevoznih kapaciteta (npr. kod aranžmana na bazi čartera kada se ima u vidu visoka cena čartera i činjenica da je relativno teže plasirati aranžmane po višim cenama).

Pored analize troškova formiranja konkretnog paket aranžmana, organizator putovanja mora uzeti u obzir i niz ekonomskih i neekonomskih faktora koji utiču na kretanje tražnje na tržištima pojedinih emitivnih zemalja. Pored toga, za velike organizatore putovanja konkretni paket aranžman je samo deo složene strukture uslužnog programa u okviru koje mora postojati i određena povezanost. Politika cena za velike organizatore putovanja često predstavlja jedan od osnovnih instrumenata za postizanje dugoročnih ciljeva.

Za britansko tržište tokom 90. godina je bilo karakteristično da su vodeći organizatori putovanja (*Thomson Holidays, Owners Abroad* – kasnije *First Choice i Airtours*) vodili politiku cena koja je imala za cilj povećanje njihovog tržišnog učešća. Veliki broj srednjih i malih organizatora putovanja nije mogao da opstane u uslovima intenzivne cenovne konkurencije tako da se tržišno učešće vodeće tri kompanije popelo na oko 55% u plasmanu letnjih odmora u sezoni 1994. godine.[187]

Za razliku od navedene politike usmerene na povećanje tržišnog učešća i dugoročno povećanje profita, organizatori putovanja se mogu opredeliti i da vode **politiku relativno visokih cena** ponuđenih paket aranžmana.

Pri tom se može uočiti razlika u odnosu na politiku relativno visokih cena koja se primenjuje u kraćem periodu. Često uvođenje novog paket aranžmana sa specifičnim obeležjima može biti praćeno povećanom tražnjom i omogućiti prodaju uz relativno visoke cene. U marketingu se ovaj način formiranja cena naziva „skidanje kajmaka" (*skimming pricing*) jer obezbeđuje visoke profite u početnim fazama uvođenja proizvoda na tržište. U kasnijim fazama životnog ciklusa proizvoda, stagniranje tražnje ili pojava konkurencije obično uzrokuju i snižavanje cena. U nekim slučajevima pojedini programi putovanja imaju vrlo kratak životni ciklus, ali tražnja omogućava formiranje relativno visokih cena. Specijalni događaji (kao što su npr. Olimpijske igre) mogu pružati organizatorima putovanja priliku da postignu zadovoljavajuće profite u relativno kratkom periodu.

Međutim, politika visokih cena može predstavljati i deo dugoročne strategije organizatora putovanja. Cena se može koristiti i kao znak kvaliteta ponuđenog programa putovanja, ali je od presudne važnosti da se obezbedi obećani kvalitet svih usluga.[188] Za određene tržišne segmente ekskluzivna putovanja i vrlo visok nivo cena predstavlja i statusni simbol, ali takva obeležja češće ima uslužni program malih specijalizovanih turoperatora.

187 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 96.

188 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 206.

Tržišna pozicija turoperatora bitno određuje i osnovna obeležja politike cena. Već je ukazano da veliki organizatori putovanja upravo kroz politiku cena nastoje da ostvare što veći tržišni uticaj, dok će **mali i srednji organizatori putovanja** imati relativno pasivnu poziciju. Za njih je uobičajeno formiranje cena po **metodu „praćenja lidera**". Na tržištu Velike Britanije, na primer, većina organizatora putovanja postavlja definitivne cene i ide u štampanje sopstvenih promotivnih materijala, tek nakon što vodeći organizatori putovanja izađu na tržište sa sopstvenom ponudom.[189]

Marketinški pristup pri formiranju cena uz uvažavanje razlika u turističkoj tražnji uticao je i na diferenciranje cena prema sezonama, kao i prema ciljnim segmentima potrošača što predstavlja karakteristiku turoperatora-specijalista.

Sezonsko diferenciranje cena predstavlja jedno od bitnih obeležja politike cena organizatora putovanja gde se zapravo kretanje tražnje u pojedinim periodima godine uzima kao osnovni kriterijum. Najčešće se razlika pravi između tri glavna perioda.[190]

- visoka sezona (*High Season*)
- polusezona (*Shoulder Season)*
- vansezona (*Law Season*).

Da bi produžio sezonu i obezbedio bolju prosečnu iskorišćenost kapaciteta turoperator će obično ići na diferenciranje razlika u ceni u pojedinim periodima godine (najviše u periodu visoke sezone, a najniže u vansezoni). Danas je dosta uobičajeno kod evropskih organizatora putovanja da se uvodi **podela na veći broj perioda** imajući u vidu kretanje tražnje i unutar ovih osnovnih perioda (npr. uskršnji praznici ili niže cene za prvih deset dana jula). Ovakav način formiranja cena može se videti u cenovnom delu kataloga gotovo svih organizatora putovanja koji nude boravišne aranžmane sa većim brojem polazaka tokom godine.

Noviju tendenciju predstavlja diferenciranje cena **prema terminu bukinga**. U ovom poslednjem slučaju radi se o popustima koje odobravaju organizatori putovanja za tzv. rano bukiranje da bi se na taj način stimulisali potrošači. Pojava takvih popusta predstavlja zapravo reakciju na pojavu zakasnelog bukinga (*last minute booking*) i niske cene koje turoperatori nude za kupovinu u poslednji čas da bi se popunili neprodati kapaciteti. Na taj način organizatori putovanja uvode tzv. sistem *„fluid pricing"* koji se zapravo odnosi na značajne popuste u odnosu na cene objavljene u katalozima za određenu sezonu.[191]

Na kraju treba zaključiti i da postoje interni i eksterni činioci formiranja cena. Interni su oni koji se nalaze pod direktnom kontrolom turoperatora. To su: marketing

189 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 100

190 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str 330.

191 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 511.

ciljevi, marketing miks strategija, organizacija, karakteristike proizvoda i troškovi. Ovi činioci nalaze se „unutar preduzeća“, a troškovi određuju donju granicu cena (cenu ispod koje nije isplativo prodavati paket aranžman). Upravo kod formiranja aranžmana najveći uticaj imaju troškovi (cene) usluga koje turoperator obezbeđuje u okviru aranžmana (usluge dobavljača: hoteli, avio-kompanije i sl.). Eksterni činioci su upravo tražnja i konkurencija. Ovi činioci uslovljavaju maksimalnu cenu turističkog aranžmana. Tražnja kao faktor definiše gornju granicu cena i podrazumeva maksimalni potencijal turiste za kupovinu aranžmana po određenoj ceni. Uticaj konkurencije se odražava kroz reagovanje turoperatora na promene cena konkurenata u odnosu na promene na strani tražnje i promene troškova formiranja turističkih aranžmana.[192]

5.4.5. Primeri programa i kalkulacije turističkog aranžmana – Postupak izračunavanja cene aranžmana

Prilikom izračunavanja cene turističkog aranžmana neophodno je odrediti elemente za kalkulaciju. U cenu aranžmana ulaze sve usluge predviđene programom putovanja (osnovne i programske usluge) osim fakultativnih usluga, za koje u ranijim razmatranjima naglašeno da se moraju posebno platiti, van cene turističkog aranžmana, ukoliko ih učesnik putovanja želi koristiti. Pored toga, u cenu turističkog aranžmana ulaze i troškovi organizacije putovanja (troškovi organizatora putovanja izraženi u procentualnom iznosu od nabavne cene turističkog aranžmana) kao i procentualni iznos profita koji turoperator ostvaruje. U zavisnosti od načina prodaje aranžmana (direktna ili indirektna prodaja) mogu biti uključene i marže subagentima. Takođe, važno je napomenuti da se cena turističkog aranžmana uvek izračunava i prikazuje po osobi. Razlog za to je što se u pisanoj ponudi programa cena aranžmana uvek izražava po putniku, jer korisnika usluga interesuje koliko on treba da plati za aranžmana, a ne koliki su troškovi za celu grupu.

Definisanje broja učesnika je osnov za kalkulaciju. Određivanje broja učesnika turističkog aranžmana ima ekonomski značaj posebno pri planiranju prevoznih i smeštajnih kapaciteta. Shodno tome, u kalkulaciju se obično polazi od izračunavanja troškova osnovnih usluga (prevoza i smeštaja). U zavisnosti od vrste turističkog aranžmana i definisanih usluga mogu se koristiti različiti oblici prevoza. Ovde ćemo analizirati one koji su najčešći, a podrazumevaju korišćenje aviona i autobusa kao prevoznog sredstva u aranžmanima.

a) Izračunavanje cene prevoza – autobus kao prevozno sredstvo

192 Prilagođeno na osnovu: Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 138-140

Autobuski prevoz može biti obezbeđen na osnovu dve vrste ugovora. Radi se o **zakupu autobusa prema dnevnom najmu** i **zakupu prema pređenoj kilometraži**.

Dnevni najam se koristi u slučajevima kada za realizaciju turističkog aranžmana angažujemo autobus, a da tokom realizacije putovanja nije obuhvaćen veliki broj pređenih kilometara. Najčešće se kao granica za angažovanje autobusa prema dnevnom najmu uzima kilometraža do 300 km - po auto danu. U ovom slučaju se cena prevoza po osobi izračunava tako što se ukupna cena zakupa podeli sa predviđenim brojem učesnika turističkog aranžmana. Broj učesnika aranžmana se uvek određuje na osnovu planiranog stepena popunjenosti kapaciteta. Kao stepen popunjenosti kapaciteta nikada se ne uzima ukupni kapacitet u autobusu (100% mesta). Razlozi za to su što planiranje popunjenosti kapaciteta u manjem broju od ukupnih kapaciteta stvara veće šanse za realizaciju putovanja. Iz tog razloga na kraju svakog turističkog aranžmana turističke agencije naglašavaju koji je neophodni minimalan broj prijavljenih učesnika za putovanje kako bi i došlo do realizacije putovanja. Takođe, turističke agencije zadržavaju i pravo da otkažu putovanje ukoliko se prijavi manji broj od predviđenog broja učesnika putovanja. Ukoliko bi se kalkulacija vršila na 100% popunjenosti kapaciteta cena prevoza po osobi u aranžmanu bi svakako bila niža, ali bi rizik popunjavanja kapaciteta za turističku agenciju bio viši.

Primer: Ukoliko turistička agencija angažuje autobus za realizaciju putovanja, u trajanju od 3 dana, sa ukupnom predviđenom kilometražom od 750km onda je jasno da će iznajmiti autobus na osnovu dnevnog najma (do 300 km po auto danu pomnoženo sa tri dana iznosi 300*3= 900km dok je predviđena pređena kilometraža 750km). Elementi za kalkulaciju u ovom slučaju su:

- ukupna predviđena kilometraža: 750km;
- autobus je angažovan 3 dana;
- broj mesta u autobusu iznosi 53;
- cena dnevnog najma je 285€ po auto danu (do 300km).

Autobus je angažovan tri dana:	3*285€ = 855€ (ukupna cena zakupa autobusa)
Autobus ima ukupno 53 mesta. Planirani stepen popunjenosti autobusa je: 45 mesta (minimalan broj učesnika aranžmana)	885/45 = **19€** (cena prevoza po osobi)

Kod **zakupa autobusa prema pređenoj kilometraži** u obzir za računanje cene prevoza uzima se ukupna predviđena kilometraža i planirani broj učesnika turističkog aranžmana. Ovaj ugovor o angažovanju prevoznog kapaciteta koristi se kada se u okviru turističkog aranžmana prelazi veći broj kilometara.

Primer: Ukoliko turistička agencija angažuje autobus za realizaciju putovanja, u trajanju od 7 dana, sa ukupnom predviđenom kilometražom od 4000 km onda je jasno da će iznajmiti autobus na osnovu zakupa prema pređenoj kilometraži (4000km/7dana=572km po danu (571,4km) – što je više od 300km). U ovom slučaju elementi za kalkulaciju su:

- ukupna predviđena kilometraža: 4000km;
- broj mesta u autobusu iznosi 53;
- cena zakupa autobusa po kilometru je 0,95€

Cena zakupa autobusa:	4000km*0,95€ po km = 3800€
Autobus ima ukupno 53 mesta. Planirani stepen popunjenosti autobusa je: 45 mesta (minimalan broj učesnika aranžmana)	3800/45 = **85€** (cena prevoza po osobi)

b) Izračunavanje cene prevoza – avion kao prevozno sredstvo

Avion kao prevozno sredstvo u turističkom aranžmanu može biti korišćen u okviru **redovnih linija u avio saobraćaju (IT tarife)** ili kao **čarter avio prevoz (zakup aviona)**.

Prilikom angažovanja kapaciteta **u redovnom avio saobraćaju** za potrebe realizacije prevoza u turističkom aranžmanu turoperatori koriste prednosti IT tarifa. Ranije je objašnjen pojam i značaj IT tarifa. To su individualno postavljene tarife u redovnom avio saobraćaju koje avio kompanije daju turoperatorima da bi obezbedile popunjenost kapaciteta u avionu na redovnom letu. S obzirom da su ove tarife individualno postavljene (po osobi) onda cena prevoza po putniku (dobijena od avio kompanije) predstavlja i cenu prevoza koja ulazi u kalkulaciju. Potrebno je naglasiti da u slučaju IT tarifa postoje ograničenja po pitanju veličine grupe pa se, u zavisnosti od avio kompanije, putovanja uz korišćenje ovog oblika prevoza u aranžmanu realizuju za manji broj putnika (određuje se minimalan i maksimalan broj putnika, npr. 9-20 putnika)

Čarter avio prevoz u okviru turističkog aranžmana odnosi se zakup aviona za potrebe realizovanja turističkog aranžmana. U prethodnim delovima analiziran je ugovor o čarteru kao i njegovi modaliteti. U zavisnosti od modaliteta ugovora definiše se i cena zakupa aviona. Za potrebe izračunavanje cene prevoza po osobi neophodno je u obzir uzeti sledeće elemente: *Load factor* i cenu zakupa aviona. *Load factor* predstavlja stepen popunjenosti kapaciteta na osnovu kog se računa i minimalan broj učesnika aranžmana, koji je neophodan za kalkulaciju. Npr. ako avion ima 200 mesta (100% kapaciteta) definisani *load factor* u iznosu od 90%

određuje da je minimalan broj kapaciteta koji je neophodno popuniti 180 mesta što dalje upućuje da je minimalni broj prijavljenih učesnika neophodan za realizaciju putovanja 180. Na ovom mestu prikazan je postupak izračunavanja cene prevoza po rotaciji.

Primer: Turistička agencija angažuje avion na osnovu ugovora o čarteru sa ukupnom cenom zakupa od 20 000€ (po rotaciji). *Load factor* iznosi 85%, a avion ima ukupno 236 mesta. Dakle, elementi za kalkulaciju su:

- zakup aviona po rotaciji: 20 000€
- broj mesta u avionu: 236
- definisani *load factor* iznosi: 85%

Cena zakupa aviona:	20 000€
Avion ima 236 mesta; Planirani stepen popunjenosti je: 85% (*Load factor* - minimalan broj učesnika aranžmana)	236*85/100 = 200 (200,6 – minimalan broj učesnika aranžmana)
Cena prevoza po putniku:	20 000€/200 putnika = **100€** (cena prevoza po osobi)

c) Izračunavanje cene smeštaja u aranžmanu

Kako je ranije razmatrano, smeštaj u turističkom aranžmanu može biti obezbeđen na osnovu nekoliko ugovora: Ugovor o zatraženoj i potvrđenoj rezervaciji, Ugovor o alotmanu i Ugovor o fiksnom zakupu hotelskih kapaciteta. Svaka od ovih vrsta ugovora nosi određene specifičnosti o čemu je bilo ranije reči. Na osnovu prva dva ugovora turoperator dobija cene smeštaja koje su postavljene individualno pa u ovom slučaju nema posebnih teškoća pri načinu izračunavanja cene po osobi. Kod fiksnog zakupa javljaju se specifičnosti jer turoperator unapred plaća cenu zakupa hotela, dok formiranje individualnih cena zavisi od cene zakupa, popunjenosti hotela, perioda sezone i sl.

Pri formiranju cene potrebno je obratiti pažnju na broj noćenja i cenu po noćenju po osobi. Male razlike se javljaju kod izračunavanja cene smeštaja kod boravišnih i akcionih aranžmana. Kod boravišnih aranžmana turista boravi duži period u jednom mestu i uglavnom u jednom smeštajnom objektu. U ovom slučaju u obzir se uzima broj noćenja u zavisnosti od vrste usluge (polupansion, pun pansion ili noćenje sa doručkom) i cena po noćenju. Kod akcionih turističkih aranžmana, koji se izvode u pokretu, obično je uključeno više smeštajnih objekata u različitim destinacijama. Postupak izračunavanja cene smeštaja je isti u ovom slučaju kao i kod boravišnih aranžmana ali se računaju prema broju noćenja za svaki smeštajni objekat posebno.

Primer 1: Boravišni aranžman uključuje 12 polupansiona u hotelu. Cena polupansiona je 65€.

Cena polupansiona:	65€ (po osobi)
Predviđeni broj noćenja:	12
Cena smeštaja u aranžmanu:	65€*12 polupansiona = **780€** (po osobi)

Primer 2: Akcioni turistički aranžman uključuje 2 noćenja u destinaciji „A" (hotel „A") ; 1 noćenje u destinaciji „B" (hotel „B") i 1 noćenje u destinaciji „C" (hotel „C"). Smeštaj u hotelima obezbeđen je na osnovu ugovora o rezervaciji sa uslugom: noćenje sa doručkom. Noćenje u hotelu „A" iznosi 35€; noćenje u hotelu „B" iznosi 30€; noćenje u hotelu „C" iznosi 25€.

Hotel „A":	2 noćenja * 35€ = 70€ (po osobi)
Hotel „B":	1 noćenje * 30€ = 30€ (po osobi)
Hotel „C":	1 noćenje * 25€ = 25€ (po osobi)
Cena smeštaja u aranžmanu:	70 + 30 + 25 = **125€** (po osobi)

d) Izračunavanje cena ostalih usluga u aranžmanu (programske usluge)

Kako osnovne i programske usluge u aranžmanu računaju se po osobi. Veliki broj programskih usluga mogu biti dogovorene sa dobavljačima gde se dobijaju individualne cene (ručak u restoranu, vožnja brodićem, ulaznica za muzej, sajam ili koncert i slično). S druge strane turoperatori mogu sa dobavljačima ugovarati i grupne cene, kao što je slučaj pri angažovanju turističkog vodiča. Cena turističkog vodiča se razlikuje od vrste usluga koje pružaju vodiči, a mogu varirati i u zavisnosti od veličine grupe. Da bi se dobila cena usluge vođenja po putniku ukupna tarifa turističkog vodiča se deli sa prethodno definisanim brojem učesnika turističkog aranžmana.

e) Izračunavanje nabavne cene turističkog aranžmana

Nabavna cena turističkog aranžmana odnosi se na zbir cena svih usluga po osobi koje su dobijene u kalkulaciji. Naziva se i cena koštanja turističkog aranžmana. Shodno ranijem objašnjenju potrebno je napomenuti da u nabavnu cenu ne ulaze fakultativne usluge u aranžmanu.

f) Izračunavanje prodajne cene turističkog aranžmana

Na cenu koštanja (nabavnu cenu) aranžmana turoperator dodaje ostale, **sopstvene troškove** u cilju formiranja prodajne cene turističkog aranžmana. Ranije je naglašeno da u ovu stavku spada i profit turoperatora. U primeru kalkulacije nazvaćemo ih troškovi organizacije putovanja. Oni se izražavaju u procentualnom iznosu od nabavne cene turističkog aranžmana. Zbir nabavne cene i troškova organizacije putovanja predstavlja prodajnu cenu turističkog aranžmana.

Izračunavanje nabavne i prodajne cene turističkog aranžmana prikazano je u primeru kalkulacije turističkog aranžmana.

Primer 1: Program putovanja i kalkulacija (postupak izračunavanja cene)

DOČEK NOVE GODINE U BARSELONI

4 dana avionom

Barselona je španski grad na obali Sredozemnog mora i glavni grad pokrajne Katalonije. Poznata je kao grad u kom je živeo i radio Antonije Gaudi i sadrži njegova najreprezentativnija dela koja privlače milione turista iz celog sveta.

Program putovanja:

1.dan, 31.decembar: Beograd – Barselona
Sastanak grupe na aerodromu „Nikola Tesla" dva sata pre poletanja aviona (prema redu poletanja u 12:00 časova). Direktan let za Barselonu. Transfer do hotela. Smeštaj u hotel. Svečana novogodišnja večera u restoranu hotela. **Noćenje.**

2.dan, 01.januar: Barselona
Kasni doručak u hotelu. Organizovani obilazak grada uz asistenciju vodiča. Slobodno poslepodne. **Noćenje.**

3.dan, 02.januar - Barselona
Doručak. Slobodan dan za individualne aktivnosti, razgledanje, kupovinu i sl. Uveče fakultativni odlazak na Flamenko veče, karakterističan ples ovog područja. **Noćenje.**

4.dan, 03.januar: Barselona – Beograd
Doručak. Napuštanje hotela i transfer na aerodrom. Polazak sa aerodroma u Barseloni u 14:00 časova. Dolazak u Beograd u 17:00 časova.

CENA ARANŽMANA OBUHVATA:
prevoz avionom (redovna linija);
smeštaj u Barseloni na bazi noćenja sa doručkom (švedski sto) u hotelu sa 3*;
obilazak Barselone u pratnji lokalnog vodiča;
transfere: aerodrom – hotel – aerodrom u Barseloni;
troškove organizacije putovanja;

CENA ARANŽMANA NE OBUHVATA:
ulaznice i fakultativne izlete i međunarodno zdravstveno osiguranje.

Elementi za kalkulaciju:

Prevoz avionom ugovoren je sa avio-kompanijom na redovnoj liniji uz korišćenje IT tarifa (cena prevoza po osobi 180 €); **smeštaj** (noćenje sa doručkom) obezbeđen na osnovu ugovora o rezervaciji po ceni od 60 € po noćenju u hotelu u Barseloni; **transfer i prihvat turista** ugovoren sa lokalnom receptivnom turističkom agencijom po ceni od 5 € po putniku; **svečana novogodišnja večera** ugovorena je po ceni od 80 € po gostu, **usluge lokalnog vodiča** pri obilasku Barselone iznose 200 €; **troškovi organizacije putovanja** su definisani u procentualnom iznosu: 20%.

Planirani broj učesnika putovanja koji su osnov za kalkulaciju: 20 učesnika putovanja.

Postupak izračunavanja cene aranžmana po osobi:

Prevoz:	IT tarife su individualno postavljene. Cena: **180€**
Smeštaj:	Prema programu putovanja aranžman predviđa 3 noćenja. Cena po noćenju sa doručkom je 60€. Cena: 3*60 = **180€**
Transfer i prihvat turista:	Naglašeno je da transfer i prihvat turista uključuju prevoz aerodrom – hotel – aerodrom. Ugovorena cena po putniku iznosi: **5€**
Svečana novogodišnja večera	Cena je već ugovorena po gostu i iznosi: **80€**
Turistički vodič:	Usluge turističkog vodiča iznose 200€. Definisani broj učesnika aranžmana je 20. Cena po osobi: 200/20 = **10€**
Nabavna cena turističkog aranžmana:	180+180+5+80+10 = **450€**
Troškovi organizacije putovanja:	Iznose 20% od nabavne cene aranžmana: 450*20/100 = **90€**
Prodajna cena turističkog aranžmana:	450+90 = **540€**

Primer 2: Program putovanja i kalkulacija (postupak izračunavanja cene)

PUTEVI VINA ISTOČNE SRBIJE

Itinerer: BEOGRAD – TIMACUM MINUS ARHEOLOŠKO NALAZIŠTE - RAJAČKE PIMNICE - CRNAJKA - ARHEOLOŠKO NALAZIŠTE LEPENSKI VIR - SREBRNO JEZERO – SMEDEREVO – BEOGRAD

Program putovanja:

1. dan: Polazak grupe iz Beograda u 10:00 časova i vožnja autobusom visoke turističke klase. Tradicionalni ručak (Rtanj). Nastavak vožnje do arheološkog nalazišta Timacum Minus, poznatog kao vinski region iz rimskog doba. Poseta Muzeja vinarstva. Nastavak vožnje do Knjaževca uz posetu vinarijama koje proizvode autohtone sorte vina. Degustacija čuvenih timočkih vina i tradicionalna večera/staroplaninsko pečeno jagnje. Smeštaj u hotel. **Noćenje.**

2. dan: Posle doručka vožnja preko Negotina do Rajačkih pimnica, vinskog centra sa viševekovnom tradicijom proizvodnje vina. Degustacija vina i tradicionalni ručak. Vožnja do sela Crnajka i doček dobrodošlice uz folklornu priredbu. Smeštaj u seoskim domaćinstvima visoke kategorije. Tradicionalna večera. **Noćenje.**

3. dan: Posle doručka vožnja preko Donjeg Milanovca, duž najlepšeg toka Dunava, do arheološkog nalazišta Lepenski Vir. Razgledanje. Nastavak vožnje preko Golupca do Srebrnog jezera, čuvenog turističkog centra. Riblji ručak. Vožnja do Smedereva i degustacija čuvenih vina smederevačkog vinogorja. Tradicionalna večera. Vožnja do Beograda i dolazak u kasnim večernjim satima.

CENA ARANŽMANA OBUHVATA:
prevoz autobusom visoke turističke klase,
smeštaj u hotelu 3 zvezdice i 1 noćenje u seoskom domaćinstvu visoke turističke klase,
tradicionalni ručkovi i večere,
degustacije čuvenih vina u najpoznatijim vinarijama Istočne Srbije,
poseta arheološkim nalazištima Timacum Minus i Lepenski Vir i poseta Muzeju vinarstva
usluge stručnog turističkog vodiča

Elementi za kalkulaciju:

Prevoz autobusom na osnovu ugovora o zakupu autobusa (ukupna cena najma autobusa je 75 000 din.); **smeštaj** – **1 noćenje** sa doručkom obezbeđeno na osnovu ugovora o rezervaciji po ceni od 2000 din. u hotelu **i 1 noćenje** sa doručkom u seoskom domaćinstvu visoke turističke klase po ceni od 1000 din.; **tradicionalni ručkovi i večere** ugovoreni po ceni od 500 din po obroku (ukupno 6 obroka); **degustacije čuvenih vina** u vinarijama Istočne Srbije gde nisu predviđeni obroci – ukupno 400 dinara; **ulaznice** za posetu arheološkim nalazištima i Muzeju vinarstva (ukupno 400 din.); **usluge stručnog vodiča** 15 000 din.; **troškovi organizacije putovanja** 25%.

Planirani broj učesnika putovanja koji su osnov za kalkulaciju: 25 učesnika putovanja.

Postupak izračunavanja cene aranžmana po osobi:

Prevoz:	Iz elemenata za kalkulaciju vidi se da je autobus angažovan prema ugovoru o zakupu (dnevni najam). Cena: 75 000 din/25 učesnika = **3 000 din.**
Smeštaj:	Jedno N/D u hotelu: 2 000 din; Jedno N/D u seoskom domaćinstvu: 1 000 din. Cena: 2 000+1 000 = **3 000 din**
Tradicionalni ručkovi i večere:	Ukupno je predviđeno 6 obroka po ceni od 500 din. po obroku. Cena: 6*500 = **3 000 din**
Degustacije vina:	Ukupno za sve predviđene degustacije: **400 din.**
Ulaznice:	Ukupno za sve ulaznice: **400 din.**
Usluge stručnog vodiča:	Usluge turističkog vodiča iznose 15 000 din. Definisani broj učesnika aranžmana je 25. Cena po osobi: 15 000/25 = **600 din.**
Nabavna cena turističkog aranžmana:	3 000+3 000+3 000+400+400+600 = 10 400 din.
Troškovi organizacije putovanja:	Iznose 25% od nabavne cene aranžmana: 10 400*25/100 = **2 600 din.**
Prodajna cena turističkog aranžmana:	10 400+2 600 = **13 000 din.**

5.5. UTVRĐIVANJE USLOVA TURISTIČKOG ARANŽMANA

Nakon izvršenog postavljanja turističkog aranžmana i određivanja cene, potrebno je definisati i uslove određenog turističkog aranžmana. Na taj način organizator putovanja definiše u celini svoju ponudu na turističkom tržištu, a potrošač prijavom za putovanje prihvata ponuđeni program uz definisane uslove. Uslovima putovanja se preciznije regulišu prava i obaveze organizatora putovanja i korisnika turističkog aranžmana i zasnivaju se na odredbama Zakona o obligacionim odnosima.

U zemljama sa razvijenim agencijskim poslovanjem, **opšti uslovi putovanja** po pravilu važe za sve subjekte koji su registrovani za obavljanje delatnosti organizovanja putovanja. Opšte uslove putovanja donose privredne asocijacije, kao što su udruženja turističkih agencija i organizatora putovanja ili privredne komore. U nekim zemljama u postupku utvrđivanja opštih uslova učestvuju i organizacije koje se bave pitanjima zaštite potrošača i nadležna ministarstva.[193]

193 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 105.

Prema našim zakonskim propisima organizator putovanja je dužan da utvrdi opšte uslove putovanja, a posebno prava organizatora putovanja u slučaju otkazivanja putovanja od strane putnika, kao i odgovornost organizatora putovanja kada izvršenje usluga poveri trećim licima. Pored toga, neophodno je utvrditi prava učesnika aranžmana u slučaju otkazivanja putovanja, uslove za izmenu ugovorene cene aranžmana, informacije o sadržini važeće polise osiguranja od odgovornosti iz delatnosti, kao i postupak u slučaju reklamacije zbog potpunog ili delimičnog neizvršenja usluga predviđenih programom putovanja (Član 56. Zakona o turizmu iz 2009. godine).

Turističke agencije definišu i **posebne uslove u vezi korišćenja konkretnog turističkog aranžmana**. Takvi posebni uslovi su po pravilu deo štampanog programa putovanja, a mogu se izdvojiti:

- definisanje načina prijavljivanja putnika za konkretni aranžman (prodajna mesta, rokovi za prijavu, visina akontacije),
- uslovi plaćanja (eventualna mogućnost plaćanja u više rata sa preciziranom dinamikom ili davanje popusta za ranija plaćanja),
- mogući popusti ili doplate za korišćenje pojedinih usluga (jednokrevetna soba, pogled na more ili popusti koji se odobravaju za mlađe članove porodice),
- neophodna dokumentacija za putovanje (pasoši, vize, potvrde o vakcinaciji ili o zdravstvenom osiguranju i slično).

Posebno je značajno precizno definisanje usluga koje su uračunate u cenu aranžmana, uz ukazivanje na bitne usluge koje nisu uračunate u cenu, kao što su aerodromske takse, ulaznice za plažu, bazene, skijaške terene i druge usluge.

Pitanja za vežbu:

1. Objasniti značaj anketiranja učesnika organizovanih putovanja kao metod istraživanja tržišta.
2. Objasniti razliku između osnovnih, programskih i fakultativnih usluga u okviru paket aranžmana.
3. U čemu je značaj planiranja broja učesnika paket aranžmana u fazi njegovog postavljanja?
4. Kada će se turoperator opredeliti za zakup aviona po osnovu ugovora o čarteru, a kada za redovne linije avio-prevoznika pri formiranju paket aranžmana?
5. Koja su najvažnija ograničenja koje mora imati u vidu organizator putovanja pri formiranju paket aranžmana uz korišćenje IT tarifa?
6. Uporedite stepen ekonomskog rizika koji preuzima turoperator kada sa hotelijerom zaključuje ugovor o rezervaciji, ugovor o alotmanu ili ugovor o zakupu hotelskog objekta.
7. Objasniti kako stepen korišćenja kapaciteta utiče na visinu troškova i formiranje cena kod ugovora o avio-čarteru.
8. Objasnite postupak izračunavanja troškova prevoza i smeštaja u okviru prodajne cene aranžmana u zavisnosti od vrste ugovora koji se zaključuju sa hotelima, odnosno prevoznicima.
9. Objasniti diferenciranje cena paket aranžmana prema sezonama i prema terminu bukinga.
10. Šta su to opšti uslovi putovanja i kakva je njihova uloga u procesu ugovaranja sa potrošačem?

VI POGLAVLJE

POSLOVNE OPERACIJE U PRODAJI TURISTIČKOG ARANŽMANA

Ciljevi VI poglavlja su da se objasne:

1. Specifičnosti prodaje paket aranžmana;
2. Program kao oblik ponude paket aranžmana;
3. Direktni i indirektni kanali prodaje paket aranžmana;
4. Promotivne aktivnosti koje imaju za cilj unapređenja plasmana paket aranžmana;
5. Katalog kao najvažnije promotivno-prodajno sredstvo turoperatora;
6. Specifičnosti procesa registrovanja prijavljenih učesnika paket aranžmana (buking).

Prodaja turističkog aranžmana predstavlja složen proces koji obuhvata različite poslovne operacije. Složenost procesa plasmana proizvoda i usluga predstavlja jedno od najbitnijih obeležja savremene svetske privrede, ali kada se radi o plasmanu turističkih usluga ovo pitanje postaje još kompleksnije kao posledica **specifičnih obeležja turističkog tržišta**. Upravo je to uslovilo i široku primenu marketinga – savremene koncepcije tržišnog poslovanja, a po nekim analitičarima i filozofije savremenog poslovanja. Prema marketing koncepciji centralno mesto u ukupnoj poslovnoj politici preduzeća ima potrošač i zadovoljenje njegovih turističkih potreba.

Prodaja turističkih aranžmana nema značaja samo za konkretnu turističku agenciju ili organizatora putovanja. Pre bi se moglo govoriti o važnosti uspešne prodaje turističkih aranžmana za veliki broj učesnika na strani turističke ponude, obzirom da se radi o proizvodu u koji su integrisane različite turističke usluge. Prostorna odvojenost turističke ponude i tražnje i imobilnost same ponude, upućuje privredne subjekte na turističkom tržištu na poslovnu saradnju i formiranje kanala distribucije ili prodaje.

Mada se može govoriti o sličnosti **između kanala distribucije industrijskih proizvoda i turističkih usluga, u osnovi postoje velike razlike.** Na turističkom

tržištu nema materijalnog proizvoda koji bi se mogao skladištiti ili držati na zalihama u dužem periodu, a prodavati u periodu povećane tražnje. **Turistička usluga je nematerijalizovana**, a da bi se mogla konzumirati potrebno je da se ostvari direktan kontakt sa pružaocima određenih usluga. Usluga noćenja u hotelskoj sobi, na primer, predstavlja ponudu koja se može koristiti određenog dana. ukoliko se usluga ne proda tog dana, „prihod je izgubljen zauvek".[194]

Kod plasmana turističkog aranžmana ovo pitanje je još složenije jer je bitna karakteristika turističkog tržišta **anticipiranost prodaje**, drugim rečima prodaja prethodi proizvodnji, odnosno pružanju usluga. Vremenski razmak između *ex ante* prodaje i *ex post* isporuke može biti različit, ali treba naglasiti da turista kupuje najčešće proizvod koji mu je nepoznat, pa je informisanje potencijalnog potrošača o svim bitnim karakteristikama turističkog aranžmana značajna poslovna operacija koja prethodi prodaji, a neposredno je vezana i sa promotivnim aktivnostima turističkih agencija i organizatora putovanja.

Pre donošenja odluke o kupovini, potencijalnom turisti su potrebne obimne informacije iz sledećih razloga:[195]

- putovanja su često skopčana sa **velikim izdacima** u odnosu na budžet potencijalnog korisnika aranžmana, a turista nastoji da napravi optimalan izbor između ponuđenih alternativa u skladu sa svojim turističkim potrebama i preferencijama;
- promocija turističkih aranžmana ima za cilj pre svega da privuče pažnju potencijalnih kupaca, pa se ponuda prezentira vrlo atraktivno, ali je za donošenje konačne odluke često presudan obim informacija;
- definitivan izbor potrošača skopčan je i sa određenim stepenom rizika jer **ne postoji mogućnost zamene kupljenog proizvoda** (koja je nekada moguća na robnom tržištu), što ukazuje na neophodnost pružanja istinitih informacija i povećava stepen odgovornosti zaposlenih u prodaji turističkih aranžmana.

Anticipiranost prodaje prati i određeni način plaćanja jer se turistički aranžman u celini ili većim delom plaća pre otpočinjanja samog putovanja.

6.1. PROGRAM KAO OBLIK PONUDE TURISTIČKOG ARANŽMANA

Proizvod turističke agencije – turistički aranžman prezentira se na tržištu **u pisanom obliku**. Prezentacija se može vršiti na različite načine u vidu **pojedinačnih programa**, kao što su letci (flajeri) ili putem brošura, prospekata ili kataloga

194 McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 132.

195 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 330.

aranžmana kao **zajednička ponuda** više turističkih aranžmana. Specifičnost ovog proizvoda je da nije materijalizovan, već predstavlja jedinstvenu kombinaciju različitih usluga koje agencija objedinjava i plasira na tržištu. To određuje i suštinu samog procesa plasmana turističkih aranžmana u kome se ponuda organizovanog putovanja mora predočiti potencijalnom turisti u pisanom obliku. Stoga izrada promotivno-prodajnih edicija predstavlja važnu fazu u pripremi aranžmana za njegov plasman na tržište.

Prezentirani program putovanja na tržištu predstavlja ponudu turističke agencije i javlja se kao osnov za zaključivanje ugovora sa korisnikom aranžmana. Stoga je u odredbama Zakona o turizmu istaknuta obaveza organizatora putovanja da obezbedi program putovanja u pismenoj formi sa precizno utvrđenim elementima, kao i opštim uslovima putovanja.

Navedene promotivno-prodajne edicije mogu se koristiti u neposrednom kontaktu sa potrošačima, bilo da se radi o sopstvenim prodajnim mestima ili o mreži poslovnica drugih turističkih agencija (*retailer*-a). Pored toga, posebno je značajno da prodajna mesta budu snabdevena i drugom dokumentacijom koja se koristi u poslovnim operacijama u prodaji turističkih aranžmana. To su priručnici za prodaju (*Sales Manuel*) i evidenciona dokumentacija (prijave za putovanje, različite potvrde i slični obrasci).

6.2. OBLICI PRODAJE TURISTIČKIH ARANŽMANA

U distribuciji turističkih aranžmana javljaju se dva osnovna oblika, a to su:

- direktna i
- indirektna prodaja.

Direktna prodaja ili prodaja bez posrednika prisutna je kada se turistički aranžmani plasiraju preko sopstvene prodajne mreže (kada turoperator formira sistem poslovnica) ili vrši direktnu prodaju „velikim potrošačima" (u slučaju direktnog ugovaranja prodaje turističkih aranžmana sa preduzećima, ustanovama, sindikalnim organizacijama i slično). U direktnoj prodaji se često koriste katalozi koji se dostavljaju potencijalnim kupcima (koriste se tzv. *mailing* liste). Direktna prodaja može biti organizovana uz korišćenje medija, kao što su časopisi, radio, televizija, a u novije vreme se sve više koristi internet.

Indirektna prodaja se zasniva na korišćenju posrednika, a to su u ovom slučaju turističke agencije-*retailer*-i. Plasman turističkih aranžmana preko poslovnica drugih turističkih agencija naziva se **subagenturom**. Ovaj oblik prodaje je bio dominantan na turističkom tržištu i procenjuje se da se, do pojave interneta, preko 80% paket aranžmana realizovalo putem mreže turističkih agencija.[196] Ipak treba

196 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož.str. 30.

naglasiti da između emitivnih tržišta pojedinih zemalja postoje značajne razlike: tako je prema istraživanjima subagentska prodaja u Velikoj Britaniji dostizala 80%, dok je u istom periodu na tržištima zemalja Beneluksa i Švajcarske iznosila oko 25%.[197] Primena savremene informacione tehnologije uticala je na bitne promene u distribuciji svih turističkih usluga, pa i turističkih aranžmana. Prodaja aranžmana zasnovana na korišćenju elektronskih medija se stalno povećava jer organizatori putovanja koriste mogućnosti *online* prodaje svojih proizvoda neposredno potrošačima.

Pitanje izbora između dva navedena oblika prodaje, kao i pitanje formiranja određene distributivne mreže u celini, za organizatore putovanja ima veliki značaj. Dobro organizovan sistem prodaje i kvalitetno prodajno osoblje često predstavljaju odlučujući faktor u ostvarivanju dobrih poslovnih rezultata. Strategijske i operativne odluke vezane za sistem prodaje paket aranžmana, organizator putovanja donosi na osnovu istraživanja tržišta i sagledavanja većeg broja faktora. Pri tom posebno sagledava troškove korišćenja pojedinih kanala prodaje i očekivane efekte. Ostvarivanje pozitivnih ekonomskih rezultata predstavlja primarni cilj, ali troškovi imaju takođe veliki značaj imajući u vidu da ukupni troškovi distribucije u strukturi cene paket aranžmana učestvuju sa oko 20 do 25%.[198] Aktuelne tendencije na tržištima razvijenih emitivnih zemalja ukazuju upravo na nastojanje velikih organizatora putovanja da utiču na sniženje ove vrste troškova.

Prednosti direktne prodaje paket aranžmana za organizatore putovanja mogu se sumirati na sledeći način:[199]

- direktan uvid u kretanja na tržištu, uključujući i kontrolu nad distribucijom kataloga i drugih promotivnih materijala;
- uspostavljanje i održavanje direktnog kontakta sa potrošačima koji se zasniva na formiranju sopstvene baze podataka;
- ostvaruju se finansijske prednosti jer se izbegava plaćanje posredničkih provizija, a obezbeđuje se i brži direktni priliv novčanih sredstava.

Prednosti indirektne prodaje za organizatore putovanja su:

- širina tržišta koja se može pokriti ponudom paket aranžmana kroz mrežu *retailer*-a;
- stručna i profesionalna osposobljenost kadrova koji rade na prodaji aranžmana u poslovnicama.

Organizatori putovanja koji se opredeljuju za klasičnu direktnu prodaju najčešće ukazuju na visinu provizije kao na faktor koji doprinosi poskupljenju paket

197 Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The business of tourism management*. Pearson education. str. 417-418.

198 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož., str. 30.

199 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 132.

aranžmana. Međutim, iako se ostvaruju uštede na provizijama, organizatori putovanja se suočavaju sa porastom drugih troškova, kao što su troškovi komuniciranja (telefonske i poštanske usluge), zatim troškovi otvaranja novih radnih mesta, zakupa dodatnog prostora i slično. *Holloway* ukazuje da su organizatorima putovanja potrebna ogromna sredstva za informisanje, promociju i prodaju, posebno kada se radi o turističkim aranžmanima namenjenim masovnom tržištu. Pored toga, ovi troškovi za organizatore putovanja imaju fiksni karakter, za razliku od provizije koja se plaća samo u slučaju kada je ostvarena prodaja paket aranžmana.

Po pravilu sve do pojave interneta direktna prodaja nije mogla biti dominantan oblik za organizatore putovanja sa ponudom paket aranžmana namenjenih masovnom tržištu. Pored toga, opredeljenje za indirektnu prodaju nameće pitanje **pravilnog izbora određenih posrednika** što otvara niz pitanja u vezi strukture prodajne mreže, širine tržišta koju pokriva, broja posrednika – subagenata, kvaliteta prodajnog osoblja, stepena efikasnosti i zainteresovanosti posrednika za paket aranžmane konkretnog organizatora putovanja.

Karakteristike samog paket aranžmana bitno su povezane i sa intenzitetom prodaje. Turističke aranžmane kao što su letovanja, zimovanja, karakteriše i potreba za intenzivnom prodajom koja podrazumeva korišćenje većeg broja posrednika i plasman na širokom tržištu. Turistički aranžmani organizovani od strane turoperatora-specijalista namenjeni su jednom ili manjem broju tržišnih segmenata. Stoga prodaja uz korišćenje ograničenog broja posrednika ima većih prednosti, bilo da se radi o selektivnoj prodaji usmerenoj na uže tržište i manji broj posrednika ili ekskluzivnoj prodaji gde se najčešće koristi samo jedno ekskluzivno prodajno mesto na određenoj teritoriji.[200]

Blizina potencijalnog tržišta i koncentracija potrošača predstavljaju bitan faktor pri donošenju odluke o kreiranju kanala prodaje. U prodaji turističkih usluga važi pravilo da su kanali prodaje kraći ukoliko se radi o bližim emitivnim tržištima, dok se složeniji sistemi formiraju za udaljena tržišta. To objašnjava i činjenicu da su putovanja organizovana od strane turoperatora daleko manje zastupljena u domaćem turizmu.

Za organizatore putovanja formiranje optimalnih kanala prodaje predstavlja vrlo složen zadatak, a zasniva se ne samo na izboru kvalitetnih posrednika, već i na kreiranju određenog sistema motivacije za poslovne partnere u distributivnom lancu. Jedno od ključnih pitanja tiče se i odluke o utvrđivanju istog iznosa provizije za sve turističke agencije-subagente ili što je danas čest slučaj **uvođenju sistema stimulativnih provizija** (od 1 do 5 % dodatno na uobičajenih 10%) za postizanje utvrđenih tržišnih ciljeva.

Na britanskom tržištu je krajem 90. godina došlo i do promene u uobičajenom načinu plaćanja provizije agencijama-*retailer*-ima. Inicijator tržišnih promena bio

200 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 132.

je *Thomson Holidays* koji je, u nastojanju da smanji troškove distribucije svojih paket aranžmana, osnovnu proviziju smanjio na 7%. Istovremeno je ponudio nove uslove u ugovorima o subagenturi za one turističke agencije koje su nastojale da ostvare visinu provizije od 10 ili 12%, ali su morale da ulože i posebne napore pri prodaji paket aranžmana ovog organizatora putovanja.

Pored toga, za britansko tržište je karakteristično da veliki organizatori putovanja nastoje da ostvare **kontrolu nad distributivnom mrežom** putem kupovine ili osnivanjem sopstvenih prodajnih mesta. Tako se u sastavu kompanije *Thomson Travel Group* nalazila najveća maloprodajna kompanija u Velikoj Britaniji *Lunn Poly*. Procenjuje se da je 1995. godine više od polovine svih turističkih aranžmana *Thomson Holidays*-a realizovano putem sopstvene maloprodajne kompanije. Sličnu poslovnu orijentaciju imaju i drugi veliki turoperatori na tržištu Velike Britanije i među vodećim organizatorima putovanja samo *Cosmos* krajem 90. godina nije imao sopstvenu maloprodajnu kompaniju. To je na izvestan način uticalo i na dalje diferenciranje u kanalima prodaje, pri čemu se male nezavisne turističke agencije sve više usmeravaju na prodaju paket aranžmana manjih organizatora putovanja ili turoperatora-specijalista.

Veliki organizatori putovanja ulažu napore za **intenziviranje različitih vidova direktne prodaje** paket aranžmana. Danas se najčešće radi o razvoju sopstvenih prodajnih odeljenja (*direct sell-divisions*), a sve veću ekspanziju ima i prodaja putem internet sajtova.[201]

U praksi se između organizatora putovanja i turističkih agencija *retailer*-a zaključuje **ugovor o subagenturi** kojim se regulišu odnosi u prodaji paket aranžmana. Uobičajeno je da je uslovima ovih ugovora predviđena podrška turističke agencije – subagenta u aktivnostima na prodaji i promociji aranžmana, a organizator putovanja obezbeđuje potrebnu pomoć i saradnju po svim pitanjima koja utiču na uspešnu prodaju. Pored već pomenutih kataloga i brošura, dostavljaju se i drugi promotivni materijali, a nekada se zajednički finansiraju reklamne kampanje u pojedinim regionima.

Znanje prodajnog osoblja o svim bitnim obeležjima ponuđenih programa putovanja od presudne je važnosti za uspeh u prodaji, pa se stoga uspostavljaju stalni oblici komuniciranja koji se u poslednje vreme zasnivaju na korišćenju interneta ili drugih savremenih sredstava komuniciranja. Organizovanje seminara i različitih vidova prezentacije sopstvenih proizvoda ima veliku ulogu u stručnom osposobljavanju za prodaju turističkih aranžmana, a na turističkom tržištu su posebno rasprostranjena i studijska putovanja (*educational study trip* ili *familiarization trip*).[202]

---

201 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 257-258.

202 Isto, str. 258.

Kruzing aranžmani predstavljaju dobar primer neophodnosti posedovanja specijalizovanih znanja da bi se proizvod uspešno prodavao. Prodavac kruzing putovanja mora posedovati ne samo uobičajena znanja o turističkim aranžmanima, već i niz podataka o samom brodu, kapacitetu i kvalitetu smeštajnog dela, atraktivnim sadržajima na brodu, navigacionim uslovima, planiranim tačkama zadržavanja i ponudi izletničkih programa u lukama, granične i carinske formalnosti i niz drugih informacija. Ekonomski interes turističkih agencija za obavljanje prodaje ovog specifičnog proizvoda je posledica relativno visokih provizija koje polaze od nivoa od 15%, a često uključuju i dodatne stimulativne provizije.[203]

Na britanskom tržištu su nastojanja za obezbeđenjem intenzivnije prodaje kruzing putovanja 90. godina naišla na prepreke i zbog nedostatka kadrova sa specijalizovanim znanjima i profesionalnim iskustvom. Stoga su u okviru asocijacije PSA (*Passenger Shipping Association*) organizovani posebni programi edukacije i praktične obuke za prodavce na oko 1000 prodajnih mesta što je obezbedilo kvalitetnije usluge u prodaji.[204]

Veliki organizatori putovanja zapošljavaju i tzv. **prodajne predstavnike** (*sales representatives*) čiji je osnovni zadatak da se kroz saradnju sa mrežom turističkih agencija ostvari veća efikasnost u prodaji paket aranžmana.[205] Pružajući savetodavnu pomoć, brzu distribuciju svih potrebnih promotivnih materijala i dokumentacije, otklanjajući moguće probleme u poslovnoj saradnji, posebno u slučajevima žalbi korisnika aranžmana, prodajni predstavnici nastoje da razviju i određeni stepen lojalnosti turističkih agencija u odnosu na konkretnog organizatora putovanja. Neposredni kontakt sa prodajnim mestima ima i niz prednosti jer olakšava i ubrzava prikupljanje informacija o stavovima potrošača u odnosu na ponuđene programe turoperatora. Pored toga, značajno je obezbediti i neposredan uvid u stručnu osposobljenost i motivisanost na poslovima prodaje u turističkim agencijama što omogućuje određenu selekciju i formiranje efikasnijih kanala prodaje.

6.3. NOVE TENDENCIJE U PRODAJI PAKET ARANŽMANA

Intenziviranje konkurencije na turističkom tržištu upućivalo je organizatore putovanja na iznalaženje novih načina prodaje paket aranžmana. Pokušaji za iznalaženjem efikasnijih kanala prodaje nekada su bili orijentisani na nove posrednike putem otvaranja prodajnih mesta u robnim kućama, super marketima, bankama, benzinskim pumpama i sličnim lokacijama koje su imale određene prednosti zbog velike frekvencije potencijalnih potrošača. Ostvareni rezultati, međutim, nisu bitno ugrozili poziciju tradicionalnih posrednika u prodaji paket aranžmana – turističkih agencija.

203 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, 196.

204 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 131.

205 Isto, str. 259.

Pri tom treba imati u vidu da između pojedinih emitivnih tržišta postoje značajne razlike, posebno u navikama potrošača u pogledu samog provođenja odmora, kao i načina kupovine određenih turističkih putovanja, što je uticalo i na određene specifičnosti u kanalima prodaje. Za pojedina tržišta značajna je uloga sindikata u organizovanju različitih vidova odmora i to je uticalo na njihovo uključivanje u kanale prodaje (Nemačka, Francuska). Na nemačkom tržištu je zastupljena i tzv. prodaja paketa „od vrata do vrata", zatim prodaja uz korišćenje metoda direktne korespondencije sa potrošačima, kao što je to slučaj sa *Neckerman*-om. Ovaj nemački turoperator koristi metode prodaje razvijene u okviru velikog trgovačkog sistema u okviru kojeg je i razvio sopstveno poslovanje.[206]

Savremene tendencije u prodaji paket aranžmana rezultat su sve većeg učešća elektronskih medija u kanalima distribucije. Prodaja putem elektronskih medija naziva se **elektronska trgovina** ***(e-commerce)*** i najveći udeo ima internet, a prisutni su i različiti metodi prodaje putem digitalne televizije na pojedinim tržištima.

Danas gotovo da nema organizatora putovanja koji nije uključen u ponudu paket aranžmana putem interneta, prezentirajući zapravo sadržaj sopstvenih kataloga putem internet sajtova. To omogućuje pristup širokom tržištu potencijalnih potrošača koji mogu na relativno jednostavan način putem svojih personalnih računara uz priključak na internet dobiti potrebne informacije o ponuđenim programima putovanja, izvršiti željene rezervacije, a često i plaćanje.

Na turističkom tržištu Evrope prodaja putem interneta je u stalnoj ekspanziji. Prema izvršenim istraživanjima vrednost *online* prodaje turističkih usluga za 2018. godinu procenjena je na 77,394 mlrd. američkih dolara uz očekivanje da će do 2022. ta vrednost iznositi 100,672 mlrd. (uz godišnju stopu rasta od 6,8%). Procena učešća prodaje paket aranžmana u ukupnoj vrednosti prodaje turističkih usluga u Evropi 2018. iznosi 30,697 mlrd. američkih dolara. Pojedinačno posmatrano, po zemljama, stopa rasta i vrednost prodaje, kako turističkih aranžmana tako i ukupnih turističkih usluga najveća je na tržištu SAD (80,067 mlrd. u uslugama i 17,210 mlrd. u paket aranžmanima)[207]

Potrebno je posebno naglasiti da je uloga interneta izuzetno značajna u formiranju novih konkurentskih odnosa na turističkom tržištu. Konkurencija dobija globalna obeležja, ali suštinske promene nastaju zahvaljujući većim mogućnostima direktne prodaje za sve učesnike na turističkom tržištu. Pojedini analitičari ukazuju da je konkurencija koja se odvija preko interneta beskompromisna – hotelska preduzeća, prevoznici i drugi privredni subjekti učesnici u turističkoj ponudi nastoje da povećaju direktnu prodaju i izbegnu organizatore putovanja. U nastojanju da smanje plaćanje provizija i turoperatori i drugi pružaoci turističkih usluga zaobilaze posredničke turističke agencije (*retailere*) koje dolaze u nezavidan položaj.

206 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 338-339.

207 https://www.statista.com/outlook/262/102/online-travel-booking/europeihttps://www.statista.com/outlook/266/102/package-holiday/europe (avgust, 2018.)

Za turoperatore *online* prodaja turističkih aranžmana i mogućnost direktnog komuniciranja sa potrošačima ima višestruke prednosti. Brzo shvatanje promena u potrebama turista i fleksibilno reagovanje obezbeđuje nesumnjivu konkurentsku prednost na tržištu. Jedan od vodećih evropskih organizatora putovanja – *Kuoni* nastojao je da obezbedi visok stepen fleksibilnosti u ponudi paket aranžmana. Potrošač može komuniciranjem preko *website*-a da kreira sopstveni itinerer, da bira smeštaj, dodatne usluge i druge elemente. Na taj način potrošač dobija proizvod koji je u daleko većoj meri usklađen sa njegovim individualnim zahtevima i spreman je da za to plati i višu cenu. Sličnu strategiju primenio je i britanski organizator putovanja *Thomas Cook* uvođenjem posebnog internet sajta sa ponudom samo usluge smeštaja na destinaciji.[208] Istovremeno je ponudio i raznovrsne mogućnosti za individualne turiste, odnosno tzv. *tailor-made* programe koristeći prednosti interneta za tzv. *dynamic packaging*.[209]

Thomson je mogućnosti koje nudi internet iskoristio za postavljanje više specijalizovanih internet sajtova usmeravajući se ka posebnim tržišnim segmentima (npr. programi namenjeni skijašima, ponuda koja uključuje gradove i kraće odmore – *short breaks*, zatim planine i jezera i dr.)[210] Korišćenje interneta pružilo je nove mogućnosti u pristupu tržištu malim i srednjim organizatorima putovanja. Ekspanzija vertikalno integrisanih turoperatora, a posebno ispoljene tendencije u kontrolisanju maloprodajne mreže od strane vodećih evropskih kompanija, predstavljalo je realnu opasnost za male i nezavisne organizatore putovanja. U takvim uslovima internet je pružio mogućnost za efikasno uključivanje u tržišnu ponudu i to na globalnom nivou, uz relativno niske troškove. Mogućnosti efikasnog komuniciranja sa uskim tržišnim segmentima i plasmana specijalizovanih programa predstavljali su posebnu prednost za turoperatore specijaliste i *incoming* turoperatore.

Ocenjuje se da se najveće prednosti direktne prodaje putem interneta ostvaruju u domenu troškova – izbegavanjem provizije koja se plaća maloprodavcima, uštedama na različitim oblicima stimulacije maloprodajne mreže, reduciranjem potrebnih sredstava za štampanje i distribuciju brošura.

Savremenu tendenciju predstavlja i uvođenje tzv. *call centra* koji takođe obezbeđuje direktnu prodaju potrošačima. Brojni turoperatori uvode ovaj vid prodaje koristeći mogućnost distribucije proizvoda uz relativno niske troškove. Posebne prednosti ovog vida prodaje sadržane su u mogućnostima efikasne primene strategije tzv. *fluid pricing* za čiju je primenu neophodno vrlo brzo reagovanje u odnosu na kretanja u prodaji i koja nailazi na ograničenja u tradicionalnoj distribuciji putem mreže subagenata.[211]

208 Thomas Cook accommodation only (www.roomsendhotels.com)

209 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 525.

210 Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education, str. 250-253.

211 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 527

6.4. PROMOCIONE AKTIVNOSTI KAO PODRŠKA PRODAJI TURISTIČKIH ARANŽMANA

Promocija predstavlja **sistem komuniciranja** između prodavca i potrošača, a kada se radi o plasmanu turističkih aranžmana promocija se može analizirati kao sistem komuniciranja između organizatora putovanja i turističkih agencija i potencijalnih korisnika aranžmana. U okviru promotivnih aktivnosti zapravo se obuhvataju sva sredstva i metode kojima se prenose informacije i utiče na podsticanje prodaje turističkih aranžmana. U poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja promocija se javlja kao jedan od četiri instrumenta marketing *mix*-a.[212]

Karakteristike turističkog tržišta opredeljuju i sadržaj promocije i što je posebno značajno, potenciraju ulogu promotivnih aktivnosti u normalnom funkcionisanju ovog tržišta. Udaljenost tražnje od ponude, a posebno činjenica da je turistička usluga nematerijalizovana i da se po pravilu prodaje unapred, utiču na složenost procesa donošenja odluke o kupovini od strane potencijalnog potrošača. Promotivnim aktivnostima se ostvaruje komunikacija sa potencijalnim potrošačima, pri čemu se ističe važnost prenosa informacija koje su potrebne za donošenje konkretnih odluka. Kod promocije koja predstavlja podršku prodaji turističkih aranžmana posebno je naglašena njena uloga u informisanju potrošača.

U podsticanju prodaje turističkih aranžmana mogu se koristiti sledeći oblici promocije:[213]

- propaganda
- odnosi s javnošću
- lična prodaja i
- unapređenje prodaje.

Odnosi s javnošću (*Public Relations*) obuhvataju aktivnosti čiji je cilj stvaranje pozitivne predstave u javnosti o konkretnom privrednom subjektu i njegovim proizvodima i uslugama. Turističke agencije uspostavljaju i razvijaju odnose sa potencijalnim potrošačima, poslovnim partnerima, novinarima i predstavnicima medija i različitih drugih institucija da bi uspešnije pozicionirale sopstveni uslužni program. U ovom slučaju se radi o neplaćenim oblicima promocije koji se najčešće sprovode korišćenjem sredstava masovnog komuniciranja. Za turoperatore ovaj oblik promocije ima poseban značaj u okviru priprema sezone ili kod uvođenja novih aranžmana na tržište. Uobičajeno je da promotivne kampanje uključuju i konferencije za štampu i predstavnike drugih medija, prezentacije uz korišćenje propagandnih filmova, dijapozitiva i sličnih sredstava. Promovisanje paket aranžmana koji uključuju nove turističke destinacije često se vrši i putem organizovanja studijskih putovanja za turističke novinare.

212 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 235.
213 Isto, str. 236.

Lična prodaja se zasniva na uspostavljanju neposrednog kontakta između prodavca i potencijalnog korisnika paket aranžmana. Tom prilikom se uspostavlja direktan sistem komuniciranja koji može da doprinese prodaji. Poseban značaj imaju kontakti koji se mogu uspostaviti na sajmovima i izložbama.

Za organizatore putovanja od velike su važnosti i različite aktivnosti usmerene na **unapređenje prodaje**. U ovu grupu spadaju različiti oblici podsticaja usmereni ka maloprodajnoj mreži (stimulativne provizije, bonifikacije i popusti) i podsticajne aktivnosti u odnosu na potencijalne potrošače (nagradne igre, pokloni, sniženja cena i razni vidovi popusta). Na samim prodajnim mestima takođe se vrši opremanje i dizajniranje prostora da bi se istakao određeni turistički aranžman i stimulisali potrošači na donošenje odluke o njegovoj kupovini.[214]

Međutim, u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja, kao i drugih subjekata na turističkom tržištu najveći značaj ima **propaganda**. Pri tom se akcenat stavlja na tzv. komercijalnu ili ekonomsku propagandu čiji je neposredni cilj postizanje pozitivnih ekonomskih efekata u prodaji turističkih usluga konkretnog privrednog subjekta, za razliku od tzv. opšte turističke propagande čiji su nosioci turističke organizacije na različitim nivoima.

Obzirom na osnovni zadatak propagande da privuče pažnju potencijalnih potrošača i da utiče na donošenje odluke o kupovini proizvoda organizatora putovanja, pravilno određivanje sadržaja propagandnih aktivnosti ima veliki uticaj na ostvarivanje pozitivnih rezultata u prodaji.

Turističke agencije i organizatori putovanja mogu koristiti različita propagandna sredstva radi unapređenja prodaje turističkih aranžmana, pri čemu je uobičajeno grupisanje na:

- **grafička sredstva**, koja su ujedno i najrasprostranjenija (katalozi, brošure, letci, prospekti, plakati)
- **oglasna**, koja se odnose na različite vidove oglašavanja putem određenih medija i
- **projekciona**, kao što su propagandni filmovi, dijapozitivi i slična sredstva.

Katalozi ili brošure su najvažnija propagandno-prodajna edicija turoperatora i o njima će biti reči u posebnom odeljku. Pored toga, turističke agencije i organizatori putovanja opredeljuju se i za korišćenje drugih grafičkih sredstava kao što su turistički prospekti (obično za propagiranju pojedinih delova uslužnog programa), reklamne plakate i panoi i slična sredstva. Kao podrška prodaji paket aranžmana u poslovanju se dosta koristi i oglašavanje preko jednog ili više medija (obično štampa, radio, TV) jer se dobri rezultati mogu postići u relativno kratkom periodu (npr. u slučaju rasprodaja pred samu turističku sezonu).

214 Isto, str. 240.

Savremena tehnologija uticala je na bitne promene u načinima komuniciranja sa potencijalnim potrošačima. Promene se odnose kako na korišćenje novih mogućnosti u izradi pojedinih promotivnih sredstava, kao što je npr. CD-ROM tehnologija, do novih daleko većih mogućnosti u distribuciji informacija i propagandnih poruka putem interneta. Danas gotovo da nema organizatora putovanja na razvijenim emitivnim tržištima koji nije iskoristio mogućnosti za prezentaciju ponude svojih paket aranžmana putem interneta.

Da bi napravio **pravilan izbor** između različitih propagandnih sredstava, turoperator mora imati u vidu karakteristike ponuđenih turističkih aranžmana, uz uvažavanje osobenosti ciljnih segmenata kojima je namenjen, kao i potrebnu selektivnost u izboru propagandnih sredstava i kanala njihove distribucije. Turistički aranžmani namenjeni masovnom tržištu (letovanja, zimovanja) zahtevaće i adekvatan izbor propagandnih sredstava, uz uvažavanje potrebe za širokim pokrivanjem tržišta.

Troškovi predstavljaju jedan od osnovnih faktora koji se razmatra pri donošenju odluke o korišćenju određenih propagandnih sredstava. Izbor će biti izvršen imajući u vidu razlike u troškovima izrade pojedinih propagandnih sredstava, kao i veličini raspoloživih finansijskih sredstava. Pri tom je važno imati u vidu da troškovi promocije uvek predstavljaju deo cene turističkih aranžmana i da mogu svojom visinom doprineti opadanju tržišne konkurentnosti ponuđenih programa putovanja turoperatora.

Prema učestalosti planiranih aktivnosti propaganda može biti u vidu pojedinačne akcije ili propagandne kampanje. Za turističko tržište su karakteristične obimne propagandne kampanje koje organizatori putovanja preduzimaju u periodima godine kada potrošači donose odluku o zimovanjima, letovanjima ili kupovini drugih vrsta paket aranžmana.

Kod organizatora putovanja je za uspeh propagandnih kampanja od velike važnosti i pravilno vremensko terminiranje ukupnih promotivnih aktivnosti. Ugovaranje kapaciteta za potrebe formiranja paket aranžmana, počinje i više od godinu dana ranije uz pripremu se kataloga, ugovaranje eventualnih podsticajnih provizija kod plasmana i sl. Pojavljivanje kataloga i informativno-propagandna aktivnost različito je u pojedinim zemljama, a na razvijenim tržištima veliki turoperatori sa prodajom putovanja za narednu godinu počinju već tokom aktuelne sezone u tekućoj godini (turoperatori kao što su TUI, Thomas Cook i drugi u julu 2018. godine su već izbacili programe za leto 2019. godine[215]).

Posebna pažnja se mora posvetiti **sadržaju propagandnih poruka**. One moraju biti atraktivne da bi privukle pažnju potencijalnih potrošača, ali pri tom moraju biti istinite i ne smeju sadržati informacije koje mogu uticati na donošenje

215 https://www.thomascook.com/holidays/summer-2019/ i https://www.tui.co.uk/destinations/discover/culture/summer-2019-holidays (jul, 2018.)

pogrešnih odluka potrošača. Jedan od osnovnih zahteva odnosi se i na inovativnost u kreiranju pojedinih propagandnih poruka. Nekada se animirajući efekat postiže sažetošću upućene poruke, a uobičajeno je korišćenje različitih simbola vezanih za korporativni identitet (logotip, zaštitni znak i slični simboli) kako bi za samog potrošača olakšali proces identifikacije programa određenog turoperatora.

Pitanje **planiranja promotivnih aktivnosti** od posebnog je značaja za ostvarivanje pozitivnih rezultata u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja. Jačanje konkurencije na svetskom tržištu uticalo je da se sve veća sredstva izdvajaju za promociju, a pri tom treba imati u vidu da se uložena sredstva kalkulišu kao trošak u cenu koštanja turističkog aranžmana. Zapravo organizatori putovanja unapred planiraju i zaračunavaju alikvotni deo troškova u cenu svakog turističkog aranžmana.

Sva sredstva namenjena promocionim aktivnostima čine tzv. **promocioni budžet** i u praksi se planiranju visine potrebnih sredstva, ali i raspodeli za pojedine namene se pridaje veliki značaj. Najčešće se koriste dva pristupa:

- promocioni budžet se planira za narednu godinu kao određeni procenat od ukupno ostvarenih prihoda u prethodnoj godini ili
- se primenjuje drugi pristup koji je zasnovan na postavljenim ciljevima i planiranju konkretnih promotivnih aktivnosti za narednu godinu (*objective – task budgeting*).

Ovaj drugi pristup ima nesumnjivih prednosti, ali se problemi u njegovoj realizaciji javljaju zbog mogućnosti turbulentnih tržišnih kretanja i teškoća u osiguranju finansijskih sredstava. Naime, zastoj u plasmanu turističkih aranžmana upravo je indikator koji ukazuje na potrebu za intenziviranjem promotivnih aktivnosti, a organizator putovanja je tada suočen sa padom raspoloživih novčanih sredstava.

Procene visine sredstava koje organizatori putovanja troše u promotivne svrhe su različite. Istraživanja sprovedena na tržištu Velike Britanije ukazivala su da organizatori putovanja 80. i 90. godina izdvajali od 1 do 6% bruto-prihoda u promotivne svrhe.[216] Obzirom na prisustvo zajedničkih interesa različitih privrednih subjekata za uspešan plasman paket aranžmana, nisu retki ni slučajevi udruživanja sredstava za ove namene. Na britanskom tržištu, na primer, organizatori putovanja i *retailer*-i često sprovode zajedničke oglasne kampanje, uz udruživanje finansijskih sredstava.

Najveći deo sredstava promocionog budžeta organizatori putovanja izdvajaju za osnovne propagandno-prodajne edicije – kataloge ili brošure. Procenjuje se da se za ove namene koristi oko 50% promocionog budžeta. Na drugom mestu su sredstva masovnog komuniciranja (štampa, radio, televizija) putem kojih se prenose propagandne poruke potencijalnim potrošačima.

216 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 109.

Međutim, pitanje koje ima najveći značaj ne odnosi se samo na visinu utrošenih sredstva u promotivne svrhe, već prvenstveno na efikasnost ukupnog promotivnog delovanja. Za organizatore putovanja veliku važnost ima **kontrola efekata promocione aktivnosti**.

6.5. KATALOG ARANŽMANA

Za organizatore putovanja katalozi (brošure) predstavljaju posebno značajno sredstvo u realizaciji marketing aktivnosti. Karakteristike proizvoda koji organizator putovanja prodaje na tržištu upućuje ga na korišćenje kataloga kao specifične edicije i „temeljnog instrumenta njegovog tržišnog nastupa i plasmana proizvoda." U prodaji turističkih aranžmana katalozi imaju **dvostruku funkciju – prodajnu i promotivnu**. Zapravo sa ostalim propagandnim sredstvima, katalozi imaju za cilj ostvarenje željenog obima prodaje određenih programa putovanja.

Organizovanje putovanja uvek je bilo praćeno izradom određenih informativno-promotivnih materijala. Kada je započeo sa organizovanjem vikend putovanja po Engleskoj 1845. godine, *Thomas Cook* je koristeći svoja dotadašnja profesionalna iskustva (bio je vlasnik štamparije) išao i na izradu brošura. Prva takva brošura izdata je 1845. godine i zvala se *„A Handbook of the Trip to Liverpool"*.

Razvoj turističkog tržišta i pojava masovnih organizovanih putovanja postavili su pred turoperatore vrlo složene probleme u prezentaciji aranžmana širokim slojevima stanovništva – potencijalnim korisnicima aranžmana. Tokom 60. godina 20-og veka dolazi do pojave modernih kataloga, kvalitetno opremljenih i ilustrovanih i sa obiljem informacija o različitim putovanjima koji predstavljaju ponudu konkretnog organizatora putovanja.

Pri prezentaciji svojih programa putovanja turoperator se mora opredeliti za **opšte ili tematske kataloge**. Opštim katalozima se može prezentirati kompletna ponuda organizatora putovanja u toku jedne poslovne godine, ali je uobičajeno da se izrada kataloga vezuje za određene sezonske periode (letnju ili zimsku sezonu). Tematski katalozi sadrže paket aranžmane grupisane prema vrstama putovanja – letovanja, zimovanja, akcioni aranžmani (ture), studijska putovanja, ponuda na pojedinim destinacijama, kruzing putovanja i niz drugih. Organizatori putovanja sa velikom produkcijom paket aranžmana opredeljuju se za izdavanje posebnih kataloga ne samo za pojedine vrste aranžmana, već i za pojedine destinacije.

Poseban značaj ima pravilno određivanje sadržaja kataloga aranžmana. Pri planiranju sadržaja mora biti obuhvaćen i informativno-prodajni i propagandni deo.

Informativno-prodajni deo sadrži:[217]

- opšte informacije o organizatoru putovanja, sadržaju samog kataloga, načinu kupovine turističkih aranžmana, kao i druge značajne informacije koje se odnose na ponuđene programe putovanja (npr. o turističkoj destinaciji);
- programe putovanja sa svim bitnim elementima pojedinih turističkih aranžmana (vrsta i sadržaj usluga uključenih u aranžman, a posebno vrsta i kategorija smeštajnog objekta, fakultativne usluge koje se mogu koristiti uz dodatno plaćanje);
- cenovni deo mora biti sastavni deo svakog kataloga, s tim što može biti prezentiran uz ponudu samog programa putovanja ili se štampa posebno kao umetak sa cenama svih putovanja sadržanih u katalogu. U cenovnom delu definisani su i popusti, kao i uslovi za njihovo korišćenje, dodatna plaćanja za korišćenje posebnih usluga (npr. za jednokrevetnu sobu ili sobu sa pogledom na more);
- opšte uslove putovanja koji predstavljaju osnov za zaključivanje ugovora o putovanju između putnika i turističke agencije.

Propagandni deo kataloga ima za cilj privlačenje potencijalnih kupaca i kreira se uz korišćenje fotografija turističkih mesta, smeštajnih objekata, enterijera, atraktivnih hotelskih sadržaja i slično. Likovna obrada kataloga je posebno značajna zbog efekata na potencijalne potrošače, ali je neophodno da bude usklađena sa informativnim delom, odnosno neophodno je obezbediti celovitost sadržaja ponuđenog u katalogu aranžmana.

Jedno od značajnih pitanja je i pravilno „doziranje" količine informacija sadržanih u katalozima. Preveliki tekstualni deo može delovati i zamarajuće na potencijalnog kupca, a nekada može i otežavati snalaženje u ponuđenom propagandnom materijalu. Nekada se turoperatori koriste i simboličnim izrazima za označavanje sadržaja u pojedinim objektima.

U izradi kataloga neophodan je **planski pristup**, a najveći deo informacija koje se uključuju u ovu ediciju prikuplja se i sistematizuje tokom samog procesa kreiranja paket aranžmana. Planiranje izrade kataloga obuhvata planiranje sadržaja kataloga, a poseban značaj ima sagledavanje potrebnih finansijskih sredstava za izradu i distribuciju, kao i planiranje očekivanih efekata u prodaji.

Dizajniranje i pripremu kataloga veliki organizatori putovanja obavljaju u sopstvenim propagandnim službama. Pored toga, mogu za pojedine aktivnosti koristiti i usluge specijalizovanih agencija, dok je za manje i srednje turoperatore saradnja sa ovom vrstom agencija neophodna, imajući u vidu nedostatak opreme, kadrova i profesionalnog znanja iz domena propagande i grafičkog dizajna.

217 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 330

Katalozi mogu biti različitog formata i dizajna u zavisnosti od planiranih ciljeva. Za turoperatore je posebno važno da spoljne stranice budu atraktivne i da privuku pažnju potencijalnih kupaca aranžmana. Zato se ovim stranicama poklanja velika pažnja, a uobičajeno je i korišćenje zaštitnog imena ili prepoznatljivih simbola. Katalog predstavlja sredstvo koje reprezentuje samog organizatora putovanja i utiče na stvaranje imidža o kvalitetu ponuđenih usluga, tako da se izdvajaju značajna sredstva radi obezbeđenja odgovarajućeg kvaliteta izrade. Za postizanje očekivanih efekata neophodno je imati dobru likovnu obradu, visok kvalitet fotografije i kvalitetnu štampu.

Osim vizuelne atraktivnosti neophodno je da sadržane informacije budu istinite i precizne i da ne utiču na stvaranje pogrešnih predstava kod potrošača. U toku izrade sadržaja kataloga posebno se moraju imati u vidu zakonska rešenja iz oblasti zaštite potrošača.

Izbor kanala distribucije predstavlja jedno od najvažnijih pitanja za organizatore putovanja. Katalog predstavlja osnovno sredstvo prodaje, bilo da se turoperator opredelio za direktnu ili indirektnu prodaju. Organizator putovanja se može opredeliti za direktnu distribuciju kataloga potencijalnim turistima (korišćenjem tzv. *mailing liste* koja npr. može biti formirana sa imenima i adresama turista koji su već koristili njegove usluge). Prodaja putem mreže poslovnica turističkih agencija omogućava distribuciju na širem tržištu, ali zapravo stavlja organizatore putovanja u položaj u kome ima teškoće u praćenju da li je katalog stigao do pravih potrošača. Organizatori putovanja nastoje da prate i kontrolišu distribuciju kataloga postavljajući određene očekivane ciljeve i sagledavajući ostvarene efekte u pojedinim poslovnicama. Za turoperatore je posebno značajno da ustanove odnos između broja distribuiranih kataloga i ostvarenih bukinga na jednom prodajnom mestu.

U pogledu očekivanih efekata mogu se javiti značajne razlike među organizatorima putovanja. Veliki turoperatori najčešće planiraju jednu rezervaciju na svaka tri ili četiri kataloga, dok specijalizovani turoperatori, čiji su katalozi skromnijeg formata, sa manjim brojem strana i jeftinije izrade, očekuju čak 20-25 kataloga na jednu rezervaciju (u proseku rezervacija obuhvata 2 do 3 osobe).[218]

Za turoperatore je veoma bitno i pitanje kontrole distribucije kataloga koju vrše prodajna mesta turističkih agencije, međutim, najčešće je problem u tome što ni sama agencija ne može značajnije da kontroliše sopstvenu distribuciju kataloga ili drugih promotivnih materijala. Pojedine agencije će jednostavno izložiti sve propagandno-informativne materijale klijentima na određenim mestima u poslovnicama (police ili specijalni pultovi), dok će druge biti selektivnije. U nekim slučajevima se izloži samo jedan primerak materijala, a potencijalni kupac se obraća prodavcu ako želi određeni propagandni materijal. Na taj način se smanjuju gubici u distribuciji materijala i uspostavlja neposredni kontakt sa potrošačem.

218 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 255.

Danas je uobičajena praksa među organizatorima putovanja da vode selektivnu politiku prema *retailer*-ima kada se radi o distribuciji kataloga i ostalih propagandnih materijala u zavisnosti od postignutih rezultata u prodaji. To je i razumljivo kada se imaju u vidu relativno visoki troškovi izrade kataloga i da je za organizatore putovanja od presudne važnosti da katalozi postignu osnovni cilj – da stignu do potrošača.

Procenjuje se da veliki organizatori putovanja izdvajaju ogromna sredstva za ove namene – prosečni troškovi izrade jednog kataloga na tržištu Velike Britanije kreću se oko 1 funte, često se radilo o milionskim tiražima, a procenjuje se da samo polovina štampanih materijala dođe do potencijalnih potrošača.[219]

Kao što planiranje izdavanja kataloga predstavlja značajnu poslovnu operaciju, tako i **kontrola efikasnosti kataloga** u ostvarenju planiranih tržišnih ciljeva mora da predstavlja posebnu fazu. Cilj kontrole je da se utvrdi delotvornost kataloga aranžmana, mada se u oceni prodajno-propagandnih efekata kataloga nailazi na velike teškoće. Ocena efikasnosti se vrši upoređivanjem količine distribuiranih kataloga i ostvarenog obima prodaje paket aranžmana. Problemi su prisutni zbog činjenice da je teško utvrditi direktne efekte kataloga odvojene od efikasnosti ukupne marketing strategije organizatora putovanja.

Poslovne operacije koje se sprovode u fazi kontrole imaju za cilj da se na osnovu utvrđivanja realne tržišne vrednosti kataloga aranžmana preduzmu aktivnosti na njegovom poboljšanju u narednom periodu. To treba da doprinese ostvarenju boljih rezultata u prodaji aranžmana.[220] U praksi se za ocenu delotvornosti kataloga obično koriste kuponi koji se štampaju i distribuiraju kao sastavni deo kataloga. Organizatori putovanja se putem kupona obično obraćaju potencijalnim kupcima nudeći im mogućnost direktne prijave za putovanje, naručivanja ostalih propagandnih izdanja organizatora putovanja ili druge slične pogodnosti. Na taj način se analizom dobijenih kupona od potrošača utvrđuju dimenzije potencijalnog tržišta.

Savremenu tendenciju na svetskom turističkom tržištu predstavlja korišćenje interneta u promotivnim aktivnostima pri plasmanu turističkih aranžmana. Pozitivni efekti se prvenstveno zasnivaju na prenošenju sadržaja formiranih programa organizatora putovanja na *website*-ove, odnosno pojavi tzv. **elektronskih brošura**. Osnovna prednost se ostvaruje zahvaljujući uštedama na troškovima štampanja i distribucije brošura, a posebno je značajno da se može obezbediti daleko veća fleksibilnost u tržišnom nastupu (npr. promptna promena cena u slučaju negativnih oscilacija u tražnji). Radi ilustracije navodimo rezultate istraživanja koji

219 Prema istraživanjima sprovedenim od strane asocijacije *Green Flag International* godišnje se u Velikoj Britaniji odštampa oko 120 mil. kataloga, od kojih oko 48 mil. kataloga nikada ne dođe do kupca i predstavlja čist gubitak (Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 251.)

220 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 231.

ukazuju da cena klasične distribucije štampanih kataloga putem pošte iznosi od 0,5 do 1,0 $, dok troškovi e-marketing poruke poslate direktno potrošaču iznose od 0,05 do 0,1 $.[221]

Niz prednosti obezbeđene su i za potencijalne potrošače koji mogu koristiti obilje informacija uz vizuelne pogodnosti koju nude internet prezentacije organizatora putovanja. Pojedini turoperatori prestaju sa praksom štampanja kataloga u velikim tiražima, umesto toga opredeljuju se za individualne virtuelne brošure koje se za potrebe konkretnog potrošača štampaju iz baze podataka sa programima putovanja, dok neki specijalizovani organizatori putovanja u potpunosti prelaze na e-brošure. [222]

Zamena klasičnih štampanih brošura elektronskim prezentacijama pored niza prednosti, praćena je i novim izazovima za organizatore putovanja. Naime, činjenica je da se prezentirane informacije mogu brzo i jednostavno menjati, tako da kritičan faktor u komuniciranju sa potrošačima postaje upravo ažuriranje informacija. Očekuje se da se na internet sajtu uvek nalaze *up to date* informacije.

6.6. BUKING ILI REGISTROVANJE PRIJAVLJENIH UČESNIKA TURISTIČKIH ARANŽMANA

Buking (*booking*) predstavlja deo poslovnih operacija u plasmanu turističkih aranžmana koji se odnosi na **evidentiranje i praćenje toka prijava i rezervacija** za konkretna putovanja. Sam termin *booking* potiče sa engleskog govornog područja i mogao bi se prevesti kao knjiženje ili evidentiranje. Međutim, široko je prihvaćen u svetu, a posebno u oblasti putovanja i turizma – u prodaji hotelskih usluga, u vazdušnom saobraćaju i kod drugih prevoznika.

U turističkim agencijama bukiranje ima za cilj evidentiranje svih prijavljenih učesnika turističkih aranžmana – po turističkim destinacijama i aranžmanima, po datumima polaska i trajanju aranžmana, po prevoznim i smeštajnim kapacitetima. Dobijeni podaci o toku bukiranja imaju veliki značaj za organizatora putovanja jer pružaju osnovu za donošenje odluke o definitivnom potvrđivanju zakupljenih prevoznih i smeštajnih kapaciteta. Naravno, mogućnost za definitivno potvrđivanje ili dostavljanje obaveštenja o nepopunjenosti kapaciteta zavisiće od modaliteta ugovora o čemu je već bilo reči u prethodnom izlaganju. Po pravilu organizator putovanja nastoji da prvenstveno obezbedi što veću popunjenost

221 Prema izveštaju Forrester Research (citirano prema: Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 115.)

222 *First48*, turoperator specijalista za avanturistička putovanja je prvi na tržištu SAD i Velike Britanije prestao sa štampanjem brošura, a ponuda je prezentirana na *website*-u. (Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education, str. 252.)

prevoznih kapaciteta uzetih u fiksni zakup (ugovor o čarteru). Podaci dobijeni po okončanju procesa bukiranja predstavljaju i osnov za aktivnosti koje neposredno prethode izvođenju samog aranžmana.

Prodaja paket aranžmana za masovno tržište na razvijenim evropskim tržištima obično počinje u periodu 6-8 meseci pre početka putovanja. U toj fazi maloprodavci i turoperatori maksimalnu pažnju poklanjaju toku prodaje. To je razumljivo imajući u vidu da je to period u kome dolazi do značajnog priliva finansijskih sredstva, ali da paralelno turoperatori izvršavaju znatan deo svojih ugovorenih obaveza – plaćanje avansa za hotelski smeštaj na turističkim destinacijama, zakupa prevoznih kapaciteta (dok je zakup avionskog prevoza po pravilu već i plaćen). Poslednjih godina na emitivnim tržištima je dosta rasprostranjena pojava tzv. kasnih rezervacija, odnosno zakasnelog bukinga. Razlog leži u očekivanju turista da će doći do snižavanja cena, odnosno rasprodaje neprodatih mesta kod preostalog broja sedišta na čarter letovima.

U poslovne operacije bukiranja turističkih aranžmana uključeni su:[223]

- **turista** koji se prijavljuje za određeno putovanje
- **prodajno mesto** turističke agencije na kome se ostvaruje kontakt sa potencijalnim korisnicima usluga i
- **centralna služba bukinga** koja evidentira i prati sve prijave za putovanje po pojedinim aranžmanima.

U slučaju malih turističkih agencija i organizatora putovanja može postojati organizaciona i prostorna objedinjenost poslovnih operacija u prodaji i bukiranju turističkih aranžmana.

Proces bukiranja sastoji se iz niza poslovnih operacija – od dolaska potencijalnog turiste u poslovnicu turističke agencije i njegovog upita o mogućnostima rezervacije konkretnog aranžmana, preko upita o raspoloživim mestima koje prodavci upućuju centralnom bukingu. U slučaju pozitivnog odgovora, aranžman se može prodati, a centralnom bukingu se prosleđuje i definitivna potvrda rezervacije.

Prijavljivanje učesnika aranžmana vrši se na posebnom obrascu koji se naziva „**prijava za putovanje"**. U ovaj obrazac se unose svi bitni podaci – ime i prezime turiste, adresa, telefoni u stanu i na radnom mestu i drugi, kao i posebno iskazane želje u zavisnosti od vrste samog aranžmana (jednokrevetna soba, specijalna ishrana i slično). Potpisom na prijavi putovanja turista potvrđuje da je upoznat sa bitnim elementima turističkog aranžmana i iskazuje svoju saglasnost sa uslovima agencije. Na taj način se između turiste i turističke agencije zaključuje ugovor koji ima karakter tzv. ugovora po pristanku ili adhezionog ugovora. Prema Zakonu o obligacionim odnosima turistička agencija je dužna da učesniku aranžmana izda „**potvrdu o putovanju**" kojom se potvrđuje nastanak ugovornog odnosa iz koga proizilaze prava i obaveze za obe strane. Potvrda o putovanju mora sadržati:

223 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 222.

- naziv i adresu organizatora putovanja,
- mesto i datum izdavanja potvrde,
- ime učesnika putovanja,
- osnovne podatke o uslugama sadržanim u aranžmanu,
- datum početka i završetka putovanja,
- ukupnu cenu predviđenu ugovorom,
- kao i druge podatke koji mogu biti od značaja.

Uz prijavu za putovanje može postojati obaveza plaćanja određenog depozita što se takođe unosi u potvrdu o putovanju.

U samom postupku rezervacije mogu se uočiti razlike između privremene, potvrđene i plaćene rezervacije. **Privremena rezervacija** se vrši kada se turista opredeli za određeni paket aranžman i na prodajnom mestu se to evidentira u skladu sa postupkom koji je odredio organizator putovanja. Ova rezervacija u osnovi ne obavezuje klijenta do dogovorenog roka, a po plaćanju depozita ona postaje **potvrđena rezervacija**. Depozit obično iznosi 10 do 30% od vrednosti paket aranžmana. Status **plaćene rezervacije** nastaje kada klijent prema utvrđenim rokovima izvrši uplatu preostalih 70 do 90% vrednosti aranžmana što se obično čini pre otpočinjanja samog putovanja.

Podaci o prijavljenim učesnicima turističkih aranžmana unose se u tzv. ***booking* liste**.

Odnosi između organizatora putovanja i turističke agencije *retailer*-a mogu se formirati na dva načina:

- **po sistemu centralnog bukinga**, gde se zapravo sve prijave za putovanje po pojedinim turističkim aranžmanima prosleđuju službi centralnog bukinga koja vrši evidentiranje i daje konačnu saglasnost za prodaju aranžmana i
- **po sistemu alotmanskog bukinga** čija je karakteristika da prodajno mesto raspolaže dogovorenim kontingentom aranžmana do određenog roka.

Sa prodajnim mestom veza se može uspostaviti telefonom, teleprinterom ili telefaksom, a u poslednje vreme je karakteristična primena kompjuterizovanih rezervacionih sistema.

Po okončanju bukinga vrši se kontrola buking-liste koja ima za cilj otklanjanje svih nedoumica u listi učesnika aranžmana (npr. u slučaju izostajanja uplate ili nedostavljanja odgovarajuće dokumentacije od strane putnika koja je neophodna za samo putovanje). Nakon rešavanja takvih pitanja zaključuje se buking-lista i to predstavlja završnu poslovnu operaciju u plasmanu aranžmana.

U turističkim agencijama se buking može voditi na dva načina:

- klasično, odnosno manuelno ili
- uz korišćenje savremene kompjuterske tehnologije.

Danas je u svetu savremeni buking nezamisliv bez primene kompjuterske tehnologije.

Veliki organizatori putovanja formirali su svoje centralne rezervacione sisteme u koje su uključeni i subagenti, pri čemu je postignuta daleko veća efikasnost u servisiranju potrošača uz niže troškove. Agent automatski dobija informaciju o raspoloživim aranžmanima po pojedinim datumima i destinacijama, a u slučaju da su traženi polasci u celini prodati, može brzo napraviti ponudu koja je najpribližnija zahtevima potrošača. Sistem obezbeđuje i automatsko štampanje svih karata, itinerera, vaučera i druge potrebne dokumentacije. Sistem je posebno efikasan kod tzv. *late boking*-a, jer omogućuje promptno formiranje ponude u zavisnosti od veličine neprodatih kapaciteta uz značajne popuste, obezbeđujući ubrzanu buking proceduru koja turistima pruža mogućnost da potrebna putna dokumenta preuzmu na samom aerodromu. Ova prednost ima veliki značaj ako se ima u vidu da se poslednjih godina na britanskom tržištu oko 40% aranžmana za letovanje bukira posle 1. aprila.[224]

U našoj zemlji još uvek jedan značajan broj turističkih agencija i organizatora putovanja koristi klasičan sistem vođenja podataka o bukingu, ali vodeći turoperatori su već uveli savremena tehnološka rešenja u procese bukiranja.

224 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition,

Pitanja za vežbu:

1. Objasnite razlike u procesu prodaje paket aranžmana u odnosu na prodaju klasičnih materijalnih proizvoda (hrane, obuće, automobila...).
2. Zašto program putovanja turoperator mora da prezentuje u pisanom obliku potencijalnim potrošačima na turističkom tržištu?
3. Iz kojih razloga biste se kao menadžer opredelili za direktnu ili indirektnu prodaju paket aranžmana?
4. Koje biste faktore kao menadžer uzeli u obzir pri kreiranju kanala prodaje sopstvenih paket aranžmana?
5. Objasniti uticaj interneta na promene u kanalima prodaje turističkih aranžmana.
6. Da li ste se do sada opredeljivali za *online* kupovinu turističkih usluga? Šta su po Vama prednosti, a šta ograničenja ovog oblika prodaje?
7. Objasniti ulogu promocije u procesu donošenja odluke o kupovini paket aranžmana.
8. Do kakvih je promena u promotivnim aktivnostima organizatora putovanja došlo pod uticajem interneta?
9. Analizirajte *web* prezentaciju jednog domaćeg turoperatora.
10. Objasniti proces bukiranja u turističkim agencijama.

VII POGLAVLJE

IZVOĐENJE TURISTIČKOG ARANŽMANA I ODGOVORNOST ORGANIZATORA PUTOVANJA

Ciljevi VII poglavlja su da se objasne:

1. Aktivnosti turoperatora na pripremi turističkih aranžmana za izvođenje;
2. Izvođenje turističkih aranžmana;
3. Receptivni poslovi turističkih agencija u izvođenju turističkih aranžmana;
4. Postupak obračuna turističkog aranžmana;
5. Ugovori između organizatora putovanja (i turističkih agencija) i turista – učesnika putovanja;
6. Odgovornost organizatora putovanja i zaštita potrošača – korisnika paket aranžmana.

Poslovne operacije na izvođenju turističkog aranžmana imaju izuzetan značaj u poslovanju organizatora putovanja i turističkih agencija. Pri tom je prisutna razlika između poslovnih operacija koje se obavljaju u turističkim agencijama pretežno emitivnog ili pretežno receptivnog karaktera o čemu će biti reči u narednim izlaganjima.

U emitivne poslove turističkih agencija spadaju poslovi na pripremi turističkog aranžmana za izvođenje, kao i na samom izvođenju turističkog aranžmana. Uobičajeno je da se ovaj deo radnog procesa odvija u dve faze:[225]

- ka priprema izvođenja i
- samo izvođenja turističkog aranžmana.

7.1. PRIPREMA TURISTIČKOG ARANŽMANA ZA IZVOĐENJE

Poslovne operacije u pripremi turističkog aranžmana za izvođenje obavljaju se nakon završenog bukinga i tu spadaju svi poslovi koje je potrebno preduzeti da bi

225 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 188.

se uspešno realizovalo organizovano putovanje. U ovoj fazi neophodno je obaviti sledeće poslovne operacije:[226]

- odrediti izvođača organizovanog putovanja,
- sačiniti listu putnika,
- sastaviti *rooming*-listu,
- osigurati putne dokumente (pasoši, vize)
- obezbediti prevozne dokumente
- izvršiti potrebna plaćanja dobavljačima – pružaocima usluga u okviru turističkog aranžmana,
- dostaviti potrebna dokumenta poslovnim partnerima
- pružiti konačne informacije turistima – učesnicima aranžmana.

U izvođenju turističkog aranžmana učestvuje veći broj različitih subjekata i za turoperatora je neophodno da obezbedi potrebnu kontrolu u procesu pružanja ugovorenih usluga. To se postiže **određivanjem izvođača putovanja** koji može biti radnik zaposlen u samoj agenciji ili drugo stručno lice kome se poveravaju određeni zadaci u toku izvođenja samog turističkog aranžmana. U zavisnosti od organizacione strukture turoperatora i vrste turističkog aranžmana, za izvođača može biti određen:

- **turistički pratilac ili vođa puta**
- **turistički agencijski predstavnik**.

Određivanje agencijskog predstavnika kao izvođača turističkog aranžmana predstavlja obeležje boravišnih aranžmana kod kojih obično organizator putovanja nema posebnih obaveza prema grupi putnika u toku samog prevoza. Uobičajeno je da se službeno lice turoperatora zadužuje da obavi određene poslove pri ispraćaju putnika u mestu polaska, a turistički predstavnik dočekuje grupu na boravišnoj turističkoj destinaciji i tu pruža sve potrebne usluge. O zadacima koje turistički agencijski predstavnik obavlja u okviru programa putovanja već je bilo reči u prethodnim poglavljima.

Turistički pratioci ili vođe puta su karakteristični za akcione aranžmane ili ture pri čemu se svi poslovi koje obavljaju tokom putovanja odnose na tehničko-organizaciono izvođenje aranžmana, dok se poslovi na stručnom informisanju učesnika putovanja na destinaciji poveravaju lokalnim vodičima.

I jedan i drugi zadatak su izuzetno značajni za kvalitetno izvršenje predviđenog programa putovanja. Za turističke pratioce je neophodno da poseduju posebna znanja koja se odnose na samu tehnologiju poslovanja organizatora putovanja, zatim da budu profesionalno osposobljeni za vođenje grupe turista, kao i da imaju neophodna znanja o samim destinacijama.

226 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 333.

Sledeći **poslovi se mogu svrstati u tehničko-organizaciono izvođenje turističkog aranžmana:**[227]

- smeštaj učesnika aranžmana u prevozna sredstva i obezbeđenje normalnog odvijanja transporta,
- raspored turista u smeštajne jedinice u okviru hotela ili drugih objekata,
- obezbeđenje ishrane i drugih usluga u skladu sa programom putovanja (transferi, izleti, posete muzejima i drugi obavezni elementi programa),
- briga za lični i imovinski integritet putnika i njihovog prtljaga tokom putovanja,
- obavljanje poslova sa pružaocima usluga koji uključuju prezentaciju vaučera, različita plaćanja, prezentaciju prevoznih dokumenata, obavljanje graničnih formalnosti, naručivanje dodatnih usluga i drugi poslovi u izvođenju samog aranžmana,
- kontrola kvaliteta i kvantiteta pruženih usluga od strane poslovnih partnera organizatora putovanja, a u skladu sa obavezama preuzetim zaključenim ugovorima.

Ukoliko u nekim slučajevima organizator putovanja ne obezbedi lokalnog vodiča na destinaciji, vođa puta može preuzeti i ulogu u informisanju učesnika putovanja o pojedinim atraktivnostima tokom putovanja. U većini poznatih evropskih destinacija obaveza je organizatora putovanja da angažuje lokalne vodiče što je regulisano i propisima pojedinih zemalja. Posebno je važan zadatak turističkog pratioca na pružanju svih potrebnih informacije za normalno odvijanje putovanja.

Sačinjavanje liste putnika predstavlja jedan od prioritetnih zadataka organizatora putovanja na pripremi aranžmana za izvođenje. Lista učesnika putovanja izrađuje se na osnovu buking liste i sastoji se od imena i prezimena putnika, vrste usluga koje će koristiti, kao i svih posebnih usluga koje je zatražio i uplatio učesnik putovanja, a sastavni su deo samog aranžmana (jednokrevetna soba ili soba sa balkonom, vegetarijanska ishrana i slične usluge). Sačinjena lista učesnika određenog aranžmana mora biti potpuno precizna, a to znači da se pre njene konačne izrade moraju otkloniti sve nejasnoće koje se mogu javiti u okviru buking liste. U tom cilju organizator putovanja stupa u kontakt sa prodajnim mestom ili direktno sa putnikom i nakon toga se može zaključiti buking lista i sačiniti lista učesnika aranžmana koja predstavlja osnov za njegovo izvođenje. Lista učesnika aranžmana dostavlja se pružaocima pojedinih usluga u okviru aranžmana, kao i izvođaču (turističkom pratiocu ili agencijskom predstavniku).

Sačinjavanje *rooming* liste vrši se na osnovu liste učesnika putovanja. To je zapravo spisak putnika sa naznačenim rasporedom po pojedinim smeštajnim jedinicama u hotelu ili drugom sličnom objektu. Takav raspored učesnika aranžmana

227 Isto, str. 128.

sačinjava organizator putovanja polazeći od veličine raspoloživih smeštajnih jedinica, kao i određenih sklonosti turista i na taj način se olakšava samo izvođenje aranžmana. U nastavku je dat mogući obrazac *rooming* liste.

Tabela 7.1. *Rooming*-lista

Gosti	Broj vaučera	Vrsta sobe	Vrsta usluge	Primedba

Obezbeđenje putnih dokumenata (pasoša i viza) za učesnike putovanja takođe predstavlja obavezu organizatora putovanja ukoliko se radi o putovanju u zemlje gde postoji takva vrsta viznog režima. U slučajevima kada postoji visok stepen restriktivnosti pri izdavanju ulaznih viza, postupak bukiranja za svakog putnika direktno je vezan za pribavljanje viza. Naime, upis prijavljenih putnika u buking listu vrši se tek po dobijanju viza. Ukoliko bi takav postupak izostao, materijalne posledice po organizatora putovanja bile bi nepovoljne.[228]

Za korišćenje usluga prevoza koji je sastavni deo turističkog aranžmana postoji obaveza turoperatora za **obezbeđenje prevoznih dokumenata**. Ova se dokumenta obezbeđuju izdavanjem ili pribavljanjem na ovlašćenim prodajnim mestima. Kod avionskih aranžmana, organizator putovanja koji je ovlašćen za prodaju avionskih karata vrši i njihovo izdavanje, bilo da se radi o redovnim linijama ili o čarter prevozu. Izuzetak predstavlja tzv. blok-čarter gde avionske karte izdaje kompanija koja se javlja kao organizator čarter leta. Mogućnost korišćenja železničkog ili brodskog prevoza regulisani su na sličan način izdavanjem odgovarajućih karata. Karte se mogu izdavati pojedinačno, a mogu biti izdate i u vidu karte za celu grupu.

U slučaju autobuskih aranžmana najčešće se ne izdaju posebni prevozni dokumenti već se samo sastavlja lista učesnika putovanja. Posebno je osetljivo pitanje rasporeda putnika u autobusu jer može značajno uticati na osećaj udobnosti tokom putovanja. Uobičajeno je da se ovo pitanje rešava tokom samog bukinga, odnosno raspored se vrši prema redosledu prijava putnika za putovanje.

Svoje **finansijske obaveze prema poslovnim partnerima** organizator putovanja takođe mora na određeni način regulisati u fazi pripreme aranžmana za

228 Restriktivni vizni režim prema našoj zemlji koji se primenjivao tokom 90. godina od strane zemalja Evropske Unije i SAD dodatno je negativno uticao na ionako nepovoljne uslove poslovanja organizatora putovanja i turističkih agencija u zemlji.

izvođenje. U tom cilju će u skladu sa ugovorenim rokovima izvršiti plaćanje određenih usluga (u celini ili delimično), a pored toga neophodno je obezbediti i instrumente koji će omogućiti plaćanje usluga neposredno pre ili tokom njihovog izvršenja. Za korišćenje pojedinih usluga mora se obezbediti gotov novac (npr. za plaćanje putarina, ulaznica za muzeje, galerije) ili čekovi i kreditne kartice. Korišćenje usluga smeštaja u okviru turističkog aranžmana najčešće je osigurano izdavanjem hotelskog vaučera koji se dostavlja hotelijeru. Vaučer se koristi i u odnosima sa receptivnim agencijama, prevoznicima i drugim poslovnim partnerima.

U fazi pripreme aranžmana za izvođenje obaveza je organizatora putovanja da poslovnim partnerima pružaocima usluga **dostavi određenu dokumentaciju**. Vrsta dokumentacije koja se mora dostaviti, kao i rokovi za njeno dostavljanje, najčešće su precizno regulisani zaključenim ugovorima sa poslovnim partnerima. Uobičajeno je da se obaveza organizatora putovanja odnosi na dostavljanje:

- dokaza o izvršenom plaćanju ugovorenih usluga (kopija naloga o izvršenoj uplati ili garantno pismo banke i slični dokumenti),
- kopije vaučera, dok se original vaučera dostavlja vodiču ili direktno korisniku usluga,
- *rooming*-liste koja se upućuje hotelijeru,
- liste putnika koji će koristiti avionski prevoz – *flight*-lista (kod avionskih aranžmana) se šalje vazduhoplovnoj kompaniji,
- dokumentacije koja prati IT aranžmane na redovnim linijama što je regulisano posebnim propisima.

Primena savremenih rešenja iz oblasti informacione tehnologije omogućila je automatizaciju operacija u ovoj fazi, tako da je na osnovu podataka iz prijava o putovanju i podataka iz ugovora o zakupljenim smeštajnim i prevoznim kapacitetima moguća automatska izrada potrebne dokumentacije.

Davanje poslednjih informacija učesnicima aranžmana predstavlja takođe važnu obavezu organizatora putovanja. Ove se informacije mogu dati usmenim ili pismenim putem, a posebno je značajno precizno informisanje putnika u slučaju izmene neke činjenice koja može bitno uticati na odvijanje samog putovanja, kao što je npr. promena termina polaska ili promena carinskih propisa koji se mogu odnositi na iznošenje gotovog novca ili pojedinih predmeta.

7.2. IZVOĐENJE TURISTIČKOG ARANŽMANA

Nakon izvršenih priprema, organizator putovanja može pristupiti fazi izvođenja turističkog aranžmana. Ova faza obuhvata sve poslovne operacije koje se obavljaju od dolaska učesnika aranžmana na mesto polaska grupe, a završavaju se dolaskom na mesto povratka sa putovanja.

Samo izvođenje aranžmana predstavlja za organizatora putovanja ili turističku agenciju **izvršenje obaveze prema učesniku putovanja**. Naime, program putovanja ponuđen na tržištu od strane turoperatora ili formiranje programa turističkog aranžmana na zahtev klijenta od strane turističke agencije, predstavljaju osnov za uspostavljanje ugovornog odnosa. Iz takvog odnosa proizilazi obaveza organizatora putovanja ili turističke agencije da izvrši ugovoreni program putovanja i obaveza putnika da plati utvrđenu cenu. Ugovorene obaveze organizatora putovanja posebno se odnose na izvršenje itinerera, izvršenje putovanja određenim prevoznim sredstvom, realizaciju planiranih aktivnosti u skladu sa predviđenim rasporedom vremena i pružanje svih drugih turističkih usluga po obimu i kvalitetu datom u programu putovanja.

O izvršenju obaveza organizatora putovanja brine se izvođač aranžmana, najčešće turistički pratilac ili agencijski predstavnik na destinaciji. **Zadatak izvođača** je da se nalazi u stalnom kontaktu sa učesnicima aranžmana i da svojim aktivnostima doprinese realizaciji predviđenog programa prema ugovorenom obimu i kvalitetu usluga i prema planiranoj dinamici. Izvođač preuzima značajnu ulogu u posredovanju između učesnika aranžmana i poslovnih partnera sa kojim je ugovoreno pružanje turističkih usluga. U slučaju da je neka od ponuđenih usluga neodgovarajućeg nivoa kvaliteta i žalbe turista, na primer na hotelski smeštaj, on je dužan da primedbe prenese upravi hotela i da nastoji da nađe zadovoljavajuće rešenje.

Turistički aranžman se mora izvesti prevoznim sredstvima (osnovnim i dopunskim) prema ponuđenom programu jer su vrsta i kvalitet prevoza često presudni za potencijalnog turistu da se opredeli za određeno putovanje. Izmene prevoznog sredstva se mogu vršiti samo u prethodnu saglasnost turista. Tokom izvođenja aranžmana potrebno je da se učesnicima omogući udobna vožnja i to pod jednakim uslovima. Ovaj princip nema isti značaj kod svih vrsta turističkih aranžmana, ali kod tzv. autobuskih tura može bitno uticati na stepen zadovoljstva turista takom putovanja.

Kod akcionih aranžmana turistički pratilac mora nastojati da se u celini izvrši predviđeni itinerer, uključujući i sva predviđena mesta zadržavanja prema programu putovanja. On mora biti dobro upoznat sa programom putovanja, a posebno sa pravcem kretanja i rasporedom planiranih aktivnosti. Neophodno je da zna procedure koje prate pojedine vrste turističkih aranžmana (npr. granične i carinske formalnosti kod putovanja na inostrane destinacije ili postupak prijavljivanja putnika za let kod avionskih aranžmana).

Posebno pitanje se tiče ponašanja turističkog pratioca ili vođe puta u uslovima vanrednih okolnosti, kada delovanje „više sile" može onemogućiti realizaciju nekih od delova turističkog aranžmana. Ukoliko okolnosti onemoguće realizaciju itinerera u potpunosti, pratilac je dužan da pribavi saglasnost učesnika aranžma-

na u slučaju potrebe za nepredviđenim promenama. On ne sme po svojoj volji menjati bilo koji od elemenata aranžmana, ali u vanrednim okolnostima (blokade na putevima, demonstracije, kvarovi autobusa, bolesti putnika i drugi nepredviđeni događaji) može donositi odluke u nastojanju da na najbolji način razreši nastalu situaciju. Po pravilu odluke donosi uz konsultaciju sa predstavnicima organizatora putovanja i uz nastojanje da nađe najbolje rešenje za sve učesnike u grupi, ali i za organizatora putovanja, imajući u vidu finansijske konsekvence pojedinih rešenja.

Turistički pratilac ili vođa puta mora na zadovoljavajući način rešavati specifične situacije koje mogu nastati između samih učesnika aranžmana. Npr. nepoštovanje vremena od strane pojedinih turista (ili manje grupe) može ozbiljno ugroziti realizaciju predviđenog programa, a zadatak je vodiča da zahteva poštovanje vremenskih odrednica predviđenih programom.

Izvođači aranžmana (vodiči, vozači, predstavnici) dobijaju posebne interne naloge u kojima su dati sadržaji usluga i način na koji ih treba izvršiti. Veći organizatori putovanja izrađuju i posebna uputstva da bi olakšali rad svojih zaposlenih i uz odgovarajuću standardizovanu proceduru postigli i održali kvalitet usluga. U našoj zemlji je turistička agencija Putnik imala jedno od najkompletnijih uputstava za rad vodiča.

Za receptivne turističke agencije karakteristične su dve grupe poslova koje se obavljaju u sklopu turističkih aranžmana na destinaciji. To su:

- izvođenje transfera i
- izvođenje izleta.

7.2.1. Izvođenje transfera

Transfer predstavlja organizovani prevoz učesnika turističkog aranžmana u dolasku ili u povratku (najčešće od aerodroma do hotela). Ovu uslugu organizator putovanja po pravilu ugovara sa receptivnom turističkom agencijom i na taj način omogućuje da turisti bez teškoća stignu u određene smeštajne objekte. Istovremeno, transfer ima poseban značaj i za učesnike aranžmana jer predstavlja prvi neposredni kontakt sa destinacijom.

Ova vrsta usluga gotovo uvek je prisutna kod kvalitetnijih turističkih aranžmana, kao što su to aranžmani uz korišćenje avionskog prevoza. Nekada takvi aranžmani uključuju i dodatne usluge, kao što je prenos prtljaga, asistencija vodiča i slično.

Kao prevozna sredstva najčešće se koriste autobusi, a za manje grupe mini busevi ili putnička vozila. Brodovi se takođe mogu koristiti u zavisnosti od specifičnosti pojedinih destinacija.

Da bi se pružila usluga transfera, receptivne agencije obezbeđuju prevozno sredstvo za prevoz učesnika aranžmana i njihovog prtljaga i asistenciju svog predstavnika. Veće turističke agencije na receptivnim područjima organizuju i posebnu službu za transfer. Bilo da se organizuju posebne operativne jedinice ili ne, efikasnost u obavljanju transfera u velikoj meri zavisi od precizne evidencije. Za savremeno agencijsko poslovanje karakteristična je automatska obrada podataka koji se odnose na transfer što olakšava samu evidenciju, obezbeđuje veću brzinu u obradi podataka i optimalna rešenja u pogledu veličine potrebnih prevoznih kapaciteta, moguće grupisanje gostiju u dolasku i odlasku i slično.

Još uvek, međutim, često se evidencije vode u vidu tzv. knjige transfera ili slobodnih kartica. Bez obzira na sam način vođenja evidencije, bitno je da budu uneti svi podaci koji će omogućiti obavljanje transfera, kao što su datum i precizno vreme izvođenja transfera, ime i prezime gosta (uz naznaku individualac ili naziv turoperatora u čijoj organizaciji dolazi), tačno mesto transfera i vrsta prevoznog sredstva, kao i drugi podaci koji mogu biti od značaja za transfer (potreba da se obezbedi prevodilac ili neke druge posebne usluge). Obično se unosi i ime osobe zadužene za transfer.

Pri obavljanju samih transfera, teškoće se mogu javiti na aerodromima, u pristaništima ili na železničkim stanicama **u slučaju masovnog dolaska turista**. U tom cilju se kod grupnih dolazaka koriste različita rešenja da se olakša okupljanje svih učesnika aranžmana. Uobičajeno je posebno obeležavanje autobusa za transfer, korišćenje uniforme za predstavnika agencije (ili drugih oznaka kao što su bedževi na primer). Često se obaveštavanje grupe vrši i preko razglasa na stanicama, a najvažnije je da se izbegne mogućnost da neko od gostiju ostane i ne bude prevezen do hotela.

Kod masovnih prevoza, posebno treba voditi računa i o prevozu prtljaga (bilo kod njegovog ukrcavanja u autobus ili u avion).

Druga vrsta problema javlja se **u slučaju dolaska individualnih turista**. Zapravo, teškoće se javljaju zbog potrebe da se uspostavi kontakt sa osobom koja je izvršiocu transfera nepoznata. U tu svrhu mogu se koristiti na terminalima posebno označena mesta (*meeting point*), a često se koriste i natpisi sa imenima i prezimenima očekivanih gostiju i oznakama agencije.

Iako se ne radi o pružanju složene usluge, kvalitet transfera bitno utiče na opšti utisak gostiju, posebno jer se radi o prvom kontaktu koji se uspostavlja na destinaciji. To ukazuje na potrebu da receptivna agencija sa velikom pažnjom organizuje sve potrebne poslovne operacije kako bi se izbegle eventualne greške (da neko od putnika ne bude prevezen, da dođe do gubitka prtljaga, neprijatnog kašnjenja u transferu i slično).

7.2.2. Izvođenje izleta

Izleti predstavljaju vrstu turističkih aranžmana čije je najbitnije obeležje putovanje na bliže destinacije i u relativno kratkom vremenu. Uobičajeno je da izleti ne traju duže od 24 časa što znači da za razliku od drugih oblika turističkih aranžmana ne uključuju usluge noćenja. Zato se za ovu vrstu turističkih aranžmana često koristi i naziv mikrotura, što znači da je reč o kratkoj turi (poludnevnoj ili celodnevnoj) bez noćenja, za razliku od makrotura koje uključuju određeni broj noćenja.[229]

Izleti su posebno **značajni za delatnost receptivnih turističkih agencija**, s tim što se sa stanovišta načina organizovanja i plasmana može praviti razlika između izleta koji su sastavni deo organizovanih putovanja turoperatora i onih koji su „finalni proizvod" samih agencija na destinaciji.[230] Ova poslednja vrsta izleta posebno je značajan izvor prihoda receptivnih turističkih agencija ali je važna i njihova uloga u obogaćenju turističke ponude na destinaciji i povećanju ukupne turističke potrošnje. U nastavku će biti reči o specifičnostima organizacije i izvođenja izleta koji su finalni proizvod receptivnih agencija i koje one samostalno plasiraju na turističkoj destinaciji.

Za velike svetske metropole i značajne kulturno-istorijske centre karakteristična je specifična vrste izleta – **razgledanje grada** (uobičajen je u turističkoj praksi engleski naziv *sightseeing*). Često se ovi izleti organizuju kontinuirano i sa istim sadržajem (itinererom, posetom određenim atraktivnostima, uključivanjem usluga lokalnih vodiča) i ponavljaju se u određenim terminima tokom dana. U evropskim i američkim gradskim centrima sa velikim brojem posetilaca formira se standardizovana ponuda, uz korišćenje specifično oblikovanih autobusa i uz uslugu „automatizovanih vodiča".[231]

Za receptivne agencije je karakteristično i formiranje tura sa novim sadržajima kao što su ekoture, *life-seenig*, „adrenalinske" i različiti oblici tura vezanih za turizam specijalnih interesovanja.[232]

Poslovne operacije na organizovanju samog izleta sastoje se iz određivanja destinacije, odnosno itinerera izleta, određivanja sadržaja izleta, ugovaranja planiranih usluga, formiranja cene izleta, objavljivanja programa izleta, organizovanja prodaje i samog izvođenja izleta.[233] Sam program izleta se uobičajeno sastoji od usluge prevoza, vodiča, razgledanja kulturno-istorijskih spomenika ili drugih

229 Spasić, V., Rabotić, B. (2009). *Poslovanje turističkih agencija*. Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, str. 145.

230 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 192.

231 Počekom turističke sezone 2009. takav oblik izleta ponuđen je i za razgledanje Beograda.

232 Spasić, V., Rabotić, B. (2009). *Poslovanje turističkih agencija*. Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd,, str. 146.

233 Rešetar, M. (1996). *Turističke agencije*. Informator, Zagreb, str. 129.

atraktivnosti, usluga ishrane i drugih. Izleti mogu imati i vrlo različite sadržaje što utiče na njihovu atraktivnost za posetioce određenih destinacija. Već je napomenuto da je njihova karakteristika kraće trajanje (poludnevni ili celodnevni izleti, a mogu trajati i samo nekoliko sati). Za izvođenje izleta mogu se koristiti različita prevozna sredstva (autobusi, mini busevi, brodovi, pa i manji avioni) u zavisnosti od veličine grupe i karakteristika same destinacije.

U većim receptivnim agencijama, organizacija izleta se poverava posebnoj organizacionoj jedinici – službi za izlete. Osnovne teškoće u operativnom radu ove službe vezane su za relativno kratak period koji joj stoji na raspolaganju za operativnu organizaciju samog izvođenja izleta. Podaci o prodatim kartama predstavljaju izvor informacija za određivanje veličine izletničke grupe, a posebno je značajno pitanje nacionalne pripadnosti učesnika. Na osnovu toga donosi se odluka o prevoznom sredstvu (ukoliko postoji mogućnost uključivanja prevoznih sredstava različitih kapaciteta) i određuje se vodič sa znanjem jezika u skladu sa govornim područjem učesnika izleta. **Osnovni operativni problemi** koji se mogu javiti u toku sezone odnose se na:[234]

- usklađivanje veličine izletničke grupe sa raspoloživim kapacitetima prevoznog sredstva, imajući u vidu velike fiksne troškove bez obzira da li se radi o sopstvenom prevoznom sredstvu ili prevoznim sredstvima uzetim u zakup;
- izbor kvalitetnih izvršilaca (vodiča, vozača); problemi se mogu javiti zbog heterogenog jezičkog sastava izletničke grupe što se može rešiti izborom vodiča koji govori više jezika; međutim, u špicu turističke sezone i samo nalaženje kvalitetnih vodiča predstavlja problem za turističku agenciju jer je najčešće upućena na angažovanje dodatne sezonske radne snage.

Složenost u rešavanju navedenih problema je veće kada se ima u vidu da se evidencioni kartoni sa podacima o prodatim kartama za pojedine izlete u sezoni zaključuju krajem dana za naredni dan u kome će doći do izvođenja izleta. To značajno skraćuje rok u kome je potrebno doneti optimalnu odluku o rasporedu vlastitih prevoznih sredstava, vozača, vodiča, kao i angažovanju tuđih prevoznih sredstava i dodatnog osoblja kada za to postoji potreba. Posebno je značajno da se osigura kvalitet usluga predviđen programom izleta.

Organizacija same prodaje karata za izlete takođe je specifična. Receptivna agencija ima mogućnost izbora između direktnog kanala prodaje – preko sopstvenih poslovnica, ili određenih oblika indirektne prodaje. Na turističkom tržištu najveće učešće ima prodaja posredstvom predstavnika organizatora putovanja kojima se odobrava i posebna provizija, zatim na hotelskim recepcijama i na drugim prodajnim mestima gde postoji značajna frekvencija turista.

234 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 193.

7.3. OBRAČUN TURISTIČKOG ARANŽMANA

Poslovne operacije na obračunu predstavljaju završnu faza u radu na turističkom aranžmanu i obično se obavljaju u komercijalnom sektoru organizatora putovanja. U ove poslovne operacije spada sređivanje, kompletiranje i overavanje određene dokumentacije, a važan deo poslova predstavlja upoređivanje sa elementima kalkulacije i izračunavanje finansijskih efekata konkretnog turističkog aranžmana.

Navedene poslovne operacije mogu se analizirati u četiri faze:[235]

1. obračun prihoda aranžmana
2. obračun usluga plaćenih neposrednim izvršiocima
3. obračun troškova organizatora putovanja
4. utvrđivanje finansijskog rezultata.

1. **Obračun prihoda** aranžmana radi se na osnovu spiska putnika uz koji se prilaže dokaz da je svaki učesnik putovanja izvršio određenu uplatu.[236] Zbir svih uplaćenih sredstava predstavlja bruto prihod konkretnog turističkog aranžmana. Za deo turističkog aranžmana prodatog putem poslovnica drugih turističkih agencija (subagenata), prilažu se prijave za putovanje i faktura kojom je zaduženo prodajno mesto za vrednost prodatog aranžmana, uz umanjenje prihoda za iznos odobrenih provizija.
2. **Obračun usluga plaćenih neposrednim pružaocima usluga** u aranžmanu se vrši specificirano prema vrstama usluga – prevoz (osnovni i dopunski), hotelske usluge, ishrana van hotelskih računa, ulaznice, usluge lokalnih vodiča i druge usluge. Kao dokumentacija se koriste fakture koje dobavljači – pružaoci usluga dostavljaju organizatoru putovanja.
3. **Obračun troškova organizatora putovanja** vrši se prema specifikaciji rashoda koje je imao u vezi sa pripremom i izvođenjem samog aranžmana. Fakture pružalaca usluga i u ovom slučaju predstavljaju dokumentaciju koja se koristi u obračunu, a koriste se i interna zaduženja za pojedine troškove.
4. **Finansijski rezultat** se javlja kao razlika između ukupnih prihoda i troškova konkretnog aranžmana. On mora biti realno obračunat, a to znači da moraju biti obuhvaćeni svi rashodi u vezi sa konkretnim aranžmanom. Ukoliko bi pojedini rashodi ušli u obračun troškova kod drugih aranžmana, to bi dovelo do pogrešnih informacija i štetnih odluka u budućem poslovanju organizatora putovanja.

235 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 344-345.

236 U slučaju prodaje turističkog aranžmana uz odobravanje odloženog plaćanja prilaže se dokumentacija o zaduživanju korisnika aranžmana.

Za turoperatora je neophodno da ima stalni pregled realne situacije o finansijskim rezultatima po svakom aranžmanu. Stoga je posebno značajno obavljanje kontrole i odobrenje obračuna aranžmana. Kod organizatora putovanja sa razvijenom organizacionom strukturom, obračun aranžmana obavlja posebna obračunska služba, a saglasnost na obračun daju službe koje su vršile postavljanje i izvođenje aranžmana.

Primena savremenih rešenja iz oblasti informacione tehnologije omogućila je automatizaciju operacija u ovoj fazi, tako da je na osnovu ranije unetih podataka moguće brzo dobijanje odgovarajućih izveštaja i što je za organizatore putovanja posebno značajno – promptno dobijanje indikatora o finansijskim rezultatima poslovanja.

7.4. PRAVNO REGULISANJE ODNOSA IZMEĐU TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA I TURISTA

Brojnost i složenost odnosa na turističkom tržištu utiču na kompleksnost veza koje turističke agencije i organizatori putovanja uspostavljaju sa drugim privrednim subjektima i turistima – korisnicima njihovih usluga. Mesto i uloga agencija na turističkom tržištu u procesu povezivanja tražnje i ponude uslovili su relativnu kompleksnost uspostavljenih odnosa i sa pravnog aspekta. Stoga se često govori o „trodimenzionalnosti turističko-pravnih odnosa" i to:[237]

- između turiste – korisnika turističkih usluga i agencija,
- između davalaca turističkih usluga i agencija i
- između neposrednih davalaca turističkih usluga i korisnika.

Dodatni faktor koji je uticao na složenost u uspostavljanju poslovnih odnosa je saradnja sa inostranim poslovnim partnerima. Naime, činjenica je da su i mali subjekti u oblasti agencijskog poslovanja po prirodi svoje delatnosti upućeni često na privredne subjekte iz drugih zemalja (hotelijere, prevoznike, turoperatore), kao i na inostrane turiste kao što je to slučaj sa receptivnim agencijama u destinacijama u kojima borave inostrani turisti.

Navedeni odnosi na turističkom tržištu regulišu se nizom različitih zakonskih odredaba i propisa u pojedinim zemljama, uključujući poslovne običaje i uzanse. Na međunarodnom nivou, značajnu ulogu u regulisanju ovih odnosa imala su međunarodna udruženja kao što su *UFTA - Universal Federation of Travel Agents*, IHA – *International Hotel Association*, IATA – *International Air Transport Association*, WTO – *World Tourism Organisation,* što je doprinelo lakšem uspostavljanju odnosa između poslovnih partnera u turizmu.

237 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 74.

Korisnik usluge turističke agencije aktom kupovine aranžmana ili neke druge pojedinačne usluge uspostavlja svojevrstan pravni odnosa sa agencijom. U odnosu sa klijentom agencija se može javiti kao posrednik ili organizator putovanja, a specifičnost pravnog regulisanja ovog odnosa je da se pri tom ne sklapa „klasičan" ugovor. Uspostavljanje međusobnih odnosa reguliše se određenim dokumentima koji dobijaju osnovne karakteristike ugovora – utvrđuju prava i obaveze za obe ugovorne strane. Turistička agencija, bez obzira da li se javlja kao posrednik ili organizator putovanja, mora poštovati određena pravna načela – mora se brinuti o interesima turista, mora sa pažnjom birati izvršioce usluga itd.

Prema tome, može se govoriti o specifičnom zaključivanju ugovora između turiste i turističke agencije i to na dva osnovna načina:[238]

- **na osnovu zahteva klijenta**, kada dolazi i do neposrednih pregovora između agencije i turiste, na osnovu čega se zaključuje ugovor prilagođen interesima obe strane;
- **na osnovu agencijske ponude** koja je pripremljena unapred, s fiksnim elementima – vrstama usluga, vremenom korišćenja, jedinstvenom cenom – pri čemu turista može samo da donese odluku da li da prihvati ili odbije ponudu; u tom slučaju odnosi se regulišu tzv. ugovorom o pristanku ili adhezionim ugovorom.

Pravno se odnos između turističke agencije i korisnika njenih usluga reguliše sa dva osnovna ugovora:

- posredničkim ugovorom o putovanju i
- ugovorom o organizovanju putovanja.

Ugovorom o organizovanju putovanja obavezuje se organizator putovanja da obezbedi turisti skup usluga koje se sastoje od prevoza, boravka i drugih usluga, a turista se obavezuje da organizatoru plati jednu ukupnu (paušalnu) cenu.[239] Ugovorom o organizaciji putovanja regulisani su svi odnosi koje proizilaze iz aktivnosti agencije kao organizatora putovanja – kada stvara, organizuje i na tržištu plasira sopstveni proizvod kao kombinaciju više različitih turističkih usluga. Agencija se kao organizator putovanja obavezuje da će usluge putovanja izvršiti u svoje ime i onda kada se izvršenje dela usluga poverava nekom od dobavljača.

Zaključivanje ugovora o organizovanom putovanju regulisano je opštim pravilima obligacionog prava. Smatra se da je ugovor o organizovanju putovanja zaključen kada turista prihvati ponudu turističke agencije. Ovaj akt se naziva „prijavom za putovanje", a nastanak turističko-pravnog odnosa kod ovog ugovora agencija potvrđuje izdavanjem odgovarajućeg pismenog dokumenta – **potvrde o putovanju**.

238 Isto, str. 75.

239 Skakun M. (2000). *Izvori prava u turizmu.* Čigoja štampa, Beograd, str. 113.

Međusobna prava i obaveze ugovornih strana su:[240]

- obaveza turističke agencije da se brine o pravima i interesima turiste s pažnjom dobrog putničkog agenta, da pripremi putovanje, da da obaveštenja potrebna za samo odvijanje putovanja i da pruži sve usluge predviđene programom putovanja;
- obaveze turiste-putnika da plati paušalnu cenu koja je po pravilu fiksna i plaća se unapred, kao i da preduzme mere neophodne za omogućavanje organizovanog putovanja (npr. da obezbedi isprave za prelaz državne granice, da prtljag ispunjava uslove koji se tiču graničnih, carinskih i drugih propisa).

Prestanak ugovora o organizovanju putovanja može biti iz više razloga – usled promenjenih okolnosti, dejstva više sile, sporazumom ugovornih stranaka ili jednostranim raskidom. Turista ima pravo na raskid ugovora, ali zavisno od perioda u kome se vrši, obavezan je nadoknaditi agenciji eventualno nastalu štetu (zakonodavac pravi razliku između pravovremenog i nepravovremenog odustanka od putovanja). Organizator putovanja može odustati od ugovora u slučaju nastanka vanrednih okolnosti ili zbog nedostatka minimalnog broja putnika, uz uslov da o tome obavesti putnika u primerenom roku.

Činjenica je da u praksi često dolazi do raskida ugovora, a ovo se pitanje različito rešava u zakonodavstvima i sudskoj praksi pojedinih zemalja.

Značajno je i pitanje odgovornosti turističke agencije koje ima veliku specifičnu težinu jer se kod izvršenja ugovora o organizovanju putovanja javlja veliki broj davalaca usluga. Agencija je prvenstveno odgovorna za sopstvene radnje, ali se zakonska rešenja razlikuju između pojedinih zemalja u pogledu obima te odgovornosti. Posebno je pitanje odgovornosti za radnje davalaca usluga, za obaveze trećih pravnih lica. U pravnoj teoriji i praksi pojedinih zemalja postoje velike razlike u pogledu stepena odgovornosti agencije za štete koje nastaju turisti-putniku, zbog neispunjenih obaveza koje su na sebe preuzeli davaoci usluga. Na području zemalja Evropske Unije je nakon donošenja nove regulative povećan stepen odgovornosti organizatora putovanja u odnosu na učesnike paket aranžmana (*EU Directive on Package Holidays*).

Rešenja u našoj pravnoj teoriji i praksi ukazuju na odgovornost turističke agencije iz ugovora o putovanju i za radnje davalaca usluga kojima se služi u izvršenju turističkog aranžmana. Smatra se da je agencija odgovorna za štete koje bi na taj način nastale, ali u „granicama odgovornosti davalaca usluga". Stoga turističke agencije često koriste mogućnost osiguranja rizika organizovanog putovanja i taj iznos uključuju u cenu samog aranžmana.

Ukoliko dođe do potpunog ili delimičnog neizvršenja ugovora o putovanju, organizator putovanja je dužan da putniku nadoknadi prouzrokovanu štetu. Ova se

240 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 76-77.

odgovornost organizatora ne može isključiti, ali se može unapred utvrditi najviši iznos naknade štete. U slučaju kada su usluge iz ugovora izvršene nepotpuno ili nekvalitetno, putnik može tražiti srazmerno sniženje cene, uz uslov da je prigovor organizatoru putovanja stavljen u roku od 8 dana od završetka putovanja.

Ova materija nije dovoljno pravno regulisana, a velike se razlike javljaju i između pojedinih zemalja, što stvara probleme u slučajevima kada dolazi do neizvršenja ugovora i zahteva za obeštećenjem.

U poslovanju klasičnih turističkih agencije, pravni osnov za uspostavljanje odnosa između agencije i korisnika njenih usluga, predstavlja **posrednički ugovor o putovanju**. Ugovorni odnos nastaje na zahtev putnika-turiste koji od agencije traži da mu obezbedi jednu ili više usluga vezanih za njegovo putovanje ili boravak, a te usluge neposredno pružaju treća lica – davaoci usluga. Turista prenosi svoje želje turističkoj agenciji i prepušta se njenoj profesionalnoj sposobnosti da obezbedi odgovarajuće usluge određenog kvaliteta. Turista-putnik ne zaključuje ugovor sa direktnim davaocem usluga, već to za njegov račun vrši turistička agencija. Turista stupa u direktan kontakt sa davaocem usluga samo kod izvršenja usluga.

"Posredničkim ugovorom o putovanju posrednik se obavezuje da, u ime i za račun putnika zaključi bilo ugovor o organizovanju putovanju bilo ugovor o izvršenju jedne ili više posebnih usluga koje omogućuju da se ostvari putovanje ili boravak, a putnik se obavezuje da će platiti naknadu".[241] Subjekti ovog ugovora su putnik-turista i posrednik putovanja.

Iz toga proizilazi i pravni smisao ovog odnosa, a to je:

- za turističku agenciju, da se ugovorom o putovanju agencija veže za putnika, a da istovremeno prema davaocu usluga javlja kao zastupnik turiste,
- za turistu je značajno da se ugovorom o putovanju vezao sa dva subjekta – sa agencijom i sa davaocem usluga.

Sa pravnog aspekta, bitne su sledeće karakteristike posredničkog ugovora o putovanju:[242]

- radi se o neformalnom ugovoru, a izdavanje pismenih potvrda od strane agencije ne čine ga formalnim, već predstavljaju dokaz o tome da je ugovor zaključen;
- radi se o teretnom ugovoru koji nastaje voljom stranaka;
- za uspostavljanje odnosa između agencije i njenog klijenta posebno je značajno poverenje jer turista veruje u sposobnost agencije da obezbedi željene usluge; obaveza je agencije da štiti interese turiste i onda kada je nedovoljno precizan u svojoj narudžbini;

241 Član 880. Zakona o obligacionim odnosima - https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_obligacionim_odnosima.html (avgust, 2018.)

242 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 79.

- agencija se obavezuje da će ugovorene poslove u ime i za račun klijenta obaviti sa dužnom pažnjom i po pravilima struke, a dužna je da nadoknadi štetu ukoliko pri pokušaju izvršenja nedostaje profesionalna pažnja agencije, odnosno ako je izostao savestan izbor davaoca usluga.

Posrednički ugovor o putovanju je vremenski ograničen, najčešće nastupanjem određenog datuma (npr. treba obezbediti avio-prevoz određenog datuma). Takođe ugovor prestaje ako je nemoguće ostvariti cilj ugovora do određenog perioda. Turista se, međutim, nije obavezao da posao neće poveriti nekoj drugoj agenciji ili da ga neće izvršiti sam. To znači da ovaj ugovor može prestati i jednostranom izjavom volje svake strane, s tim što agencija ima pravo da traži da joj turista podmiri sve eventualne troškove koji su na taj način nastali.

Međusobna prava i obaveze ugovornih strana su:

- za turističku agenciju da izvrši povereni posao i to s pažnjom dobrog putničkog agenta, da obavesti turistu o toku izvršenja ugovora i o pojavi eventualnih smetnji;

turista je dužan da snosi troškove, odnosno da agenciji doznači određena novčana sredstva potrebna za izvršenje ugovora – npr. da plati putnu kartu ili avans za traženu rezervaciju smeštaja, kao i da agenciju nagradi prema određenoj tarifi ili poslovnom običaju posle obavljenog posla (najčešće u vidu procenta).

7.5. ODGOVORNOST ORGANIZATORA PUTOVANJA I ZAŠTITA POTROŠAČA

Razvoj tržišta organizovanih putovanja i masovnost turističkih kretanja uticali su na pojavu problema u saradnji između organizatora putovanja i korisnika njihovih proizvoda – učesnika turističkih aranžmana. Dijapazon ispoljenih problema je bio širok: od nezadovoljstva korisnika aranžmana korišćenim uslugama do suočavanja po nekoliko hiljada turista sa teškoćama povratka sa turističkih destinacija u situacijama kada je dolazilo do ekonomskog kolapsa pojedinih organizatora putovanja.

Najduža tradicija u rešavanju pitanja iz domena zaštite potrošača prisutna je **na tržištu Velike Britanije**. Inicijativu su imali britanski turoperatori i turističke agencije koji su u okviru svojih profesionalnih udruženja nastojali da ponude rešenja koja bi uticala na otklanjanje ispoljenih problema i uspostavljanje odnosa poverenja sa potrošačima. Tako su 1965. godine organizatori putovanja i turističke agencije – članice *ABTA-e (Association of British Travel Agents*) **formirale poseban fond** koji je imao za cilj da zaštiti prava potrošača turističkih usluga u slučaju bankrotstva turoperatora. Fond je formiran od uplata privrednih subjekata – članica ove profesionalne asocijacije, a utvrđena su i pravila ponašanja (*Codes of Conduct*). Postojala je obaveza organizatora putovanja – članica *ABTA*-e da

prodaju paket aranžmana isključivo vrše putem turističkih agencija-*retailer*-a koji su članovi ove asocijacije, a recipročna obaveza je postajala i za agencije koje su se bavile maloprodajom. Utvrđena pravila su se odnosila na paket aranžmane na inostrane destinacije.[243]

Vodeći britanski organizatori putovanja okupljeni u posebnu asocijaciju *TOSG (Tour Operators' Study Group* koja kasnije menja ime u *FTO – Federation of Tour Operators*) su nešto kasnije učinili sledeći korak. Oni ustanovljavaju posebnu šemu finansijske zaštite koja je uključivala i **sistem garancija dobijenih od strane banaka ili osiguravajućih kompanija** za slučaj da organizator putovanja postane nesolventan (*bonding scheme*). Ovaj sistem se primenjivao od 1970. godine. Nakon toga je usledila i određena zakonodavna aktivnost, tako da je 1975. godine britanska vlada donela zakon na osnovu koga je formiran poseban fond – *Air Travel Reserve Fond* (kasnije *Air Travel Trust Fund*) sa ciljem da se obezbedi neophodna zaštita potrošača, prvenstveno korisnika avionskih paket aranžmana.[244]

Stvaranje Evropske Unije i procesi integracije nacionalnih ekonomija u jedinstveno tržište predstavljali su inicirajuće faktore za rešavanje pitanja iz domena zaštite potrošača u turizmu. Za poslovanje organizatora putovanja od posebnog značaja je bilo **donošenje posebne direktive** (*Package Travel Direction*) koja se primenjivala od 1993. godine. Direktiva uvodi **veći stepen odgovornosti organizatora putovanja** koji se posebno odnosi na sledeća pitanja:

- obavezu organizatora putovanja u vezi informisanja korisnika aranžmana, posebno su specificirani elementi koje mora sadržati brošura organizatora putovanja, a predviđena su i prava potrošača na kompenzaciju u slučaju da je pretrpeo štetu prouzrokovanu dezinformisanjem od strane turističke agencije ili organizatora putovanja;
- obavezu izvršavanja turističkog aranžmana koja obuhvata odgovornost organizatora putovanja za sve sastavne elemente aranžmana (Direktiva predviđa pravo potrošača da traži nadoknadu štete od turoperatora ili turističke agencije ukoliko bilo koja od usluga uključenih u turistički aranžman nije odgovarala ponuđenom i ugovorenom nivou po kvantitetu ili kvalitetu.);
- obavezu organizatora putovanja da se pridržava objavljenih i ugovorenih cena, a mogućnosti za reviziju su striktno precizirane i postoje u slučajevima povećanja cena prevoza, promene poreskih opterećenja ili monetarno-valutarnih promena;
- pravo potencijalnog učesnika organizovanog putovanja da uplaćeni aranžman prenese na treće lice pod određenim uslovima, uz obavezu organizatora putovanja da takvu izmenu prihvati;

243 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 130-131.

244 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 238-239.

- ostvarivanje prava na kompenzaciju u slučaju neispunjenja obaveza predviđenih programom putovanja ili potrebe za repatrijacijom usled nesolventnosti organizatora putovanja (U zakonodavstvima pojedinih evropskih zemalja na različite načine je rešavano ovo pitanje, uvođenjem sistema garancija, osnivanjem posebnih fondova ili obaveznim osiguranjem kod osiguravajućih kompanija.).

U periodu koji je sledio dolazi do primene Direktive u zemljama Evropske Unije, s tim što se zapravo radilo o harmonizaciji zakonske regulative iz domena zaštite potrošača, tako da su i rešenja bila različita. Usklađujući se sa regulativom koja je važila u okviru Evropske Unije, doneta su zakonska rešenja u Velikoj Britaniji koja predviđaju ne samo finansijsku zaštitu potrošača, već i krivičnu odgovornost organizatora putovanja, posebno u slučajevima kada je ugrožena bezbednost učesnika aranžmana.

Pored toga, za britansko tržište je u ovom periodu karakteristična intenzivna aktivnost profesionalnih asocijacija u domenu zaštite potrošača. Pored različitih oblika finansijske zaštite, ove aktivnosti uključuju i **arbitražu u postupku ostvarivanja prava potrošača**, odnosno rešavanja žalbi na kvalitet usluga ili neizvršavanje obaveza od strane turoperatora. Najpoznatija asocijacija sa razvijenim sistemom arbitraže je ABTA, a sličan način rešavanja ovih pitanja ima i *AITO (Association of Independent Tour Operators*) kada se radi o žalbama turista na usluge nezavisnih organizatora putovanja – članica ove asocijacije.[245]

U našoj zemlji su pitanja zaštite potrošača – korisnika turističkih aranžmana regulisana Zakonom o obligacionim odnosima, Zakonom o zaštiti potrošača i Zakonom o turizmu. Odredbama ovih zakona regulisane su **obaveze organizatora putovanja** od kojih su najvažnije obaveza informisanja turista o svim bitnim činjenicama vezanim za putovanje, obaveza zaključivanja ugovora sa učesnikom aranžmana u pismenoj formi i izdavanje posebne potvrde o putovanju, kao i obaveza izvršavanja usluga iz ugovora o putovanju. Predviđena je i zaštita interesa učesnika aranžmana u slučaju neizvršenja ili nekvalitetnog izvršenja pojedinih usluga obuhvaćenih programom putovanja što se može postići putem povraćaja razlike između ugovorene cene i cene putovanja u slučaju neizvršenja ili delimičnog izvršenja programa putovanja.

U cilju veće zaštite potrošača, već su Zakonom o turizmu iz 2005. godine predviđeni i posebni uslovi za preduzeća koja se bave poslovima organizovanja putovanja, a slični uslovi su predviđeni i novim Zakonom iz 2009. godine. Naime, zakonodavac predviđa obavezu posedovanja licence, a dobijanje licence uslovljeno je, pored ostalog, i obezbeđenjem posebnih oblika osiguranja od odgovornosti iz delatnosti. Ova sredstva se koriste za naknadu štete korisnicima aranžmana u slučaju da je došlo do neizvršenja usluga predviđenih organizovanim putovanjem

245 Isto, str. 240.

ili za troškove povratka putnika prilikom finansijskih teškoća organizatora putovanja (stečaj ili privremena nelikvidnost). Zakonom je preciziran period važnosti licence od 3 godina, a predviđena je i mogućnost oduzimanja licence u slučaju nesavesnog poslovanja organizatora putovanja.

Zakonom je posebno naglašena obaveza organizatora putovanja da obezbedi turistima program putovanja u pisanoj formi (štampanoj ili elektronskoj), kao i da izvršava sve usluge obuhvaćene programom. Takođe je njegova obaveza da informiše putnike o opštim uslovima putovanja. Ukoliko se prodaja turističkog aranžmana vrši preko posrednika, on je u obavezi da prezentira program putovanja, kao i opšte uslove putovanja. Takođe je obaveza takve turističke agencije da na samom programu putovanja naznači svoju ulogu posrednika.

Program putovanja mora sadržati sve bitne elemente koji se odnose na samo organizovano putovanje, kao što su vrsta i kvalitet prevoza, vrsta i kategorija smeštajnog objekta, cena putovanja, vreme početka i završetka putovanja, kao i raspored planiranih aktivnosti, minimalan broj putnika potreban za realizaciju putovanja. Program mora sadržati i precizne podatke o organizatoru putovanja – njegov naziv i broj licence. Opšti uslovi putovanja odnose se na međusobna prava i obaveze turoperatora i turiste – učesnika putovanja.

U skladu sa propisima koji važe kod nas korisnik aranžmana ima pravo na nadoknadu štete ako organizator putovanja nije izvršio ili je nekvalitetno izvršio usluge predviđene programom putovanja. U ovom slučaju učesnik aranžmana prigovor dostavlja predstavniku agencije u toku odvijanja samog putovanja, a najkasnije u roku od 8 dana od završetka putovanja i to u pismenoj formi. Organizator putovanja je dužan da nadoknadu štete izvrši odmah, a najkasnije u roku od 15 dana od prijema prigovora učinjenog od strane korisnika aranžmana.

Značajnu ulogu u domenu zaštite potrošača – korisnika turističkih aranžmana ima i **Nacionalno udruženje turističkih agencija – YUTA**. Potreba da se obezbedi veći stepen zaštite i sigurnosti pri korišćenju turističkih usluga za pojedine segmente specifičnih korisnika, uticali su na donošenje **YUTA standarda** za dečiji i omladinski turizam (letovanja, zimovanja, ekskurzije, rekreativna nastava i slični programi).

Pored toga, u slučaju kada turista nije ostvario zadovoljavajuće obeštećenje može se obratiti i odgovarajućoj **arbitražnoj komisiji u okviru YUTA-e**. Na ovaj način potrošači turističkih usluga mogu ostvariti zaštitu svojih prava kada se radi o organizatorima putovanja – članicama YUTA-e. Pored toga, zaštita potrošača u turizmu uopšte, pa i korisnika turističkih aranžmana, spada u nadležnost **turističke inspekcije** formirane pri ministarstvu nadležnom za poslove turizma. Prema odredbama Zakona o turizmu predviđena je i mogućnost da se u slučaju nesavesnog poslovanja organizatora putovanja i neizvršenja ugovorenih obaveza, može izreći i mera oduzimanja licence.

Poslednjih godina YUTA je uvela i **„YUTA garanciju putovanja".** Zapravo, radi se o tome da se turističke agencije članice YUTA-e pored polisa osiguranja, kojima ispunjavaju zakonom predviđene obaveze, mogu osloniti i na YUTA garanciju putovanja koja podrazumeva određenu formu „tehničke asistencije" YUTA-e u slučaju spora sa korisnicima usluga (neizvršavanje usluga predviđenih programom, otkaz putovanja i sl.). Koristi od ove garancije za korisnike usluga turističkih agencija, kako navodi YUTA, su sledeće:[246]

- Garancija povraćaja novca putnicima u najkraćem mogućem roku (do 15 dana od prijave svih oštećenih) za ne započeta putovanja u slučajevima insolventnosti i naknade štete;
- Garancija hitnog obezbeđivanja besplatnog smeštaja u destinaciji u slučaju kada turistička agencija nije obezbedila ili platila smeštaj;
- Garancija organizacije besplatnog povratka sa destinacije;
- Mogućnost obezbeđivanja alternativnih putovanja u slučaju kada putnici nisu otputovali, preko agencija koje imaju YUTA GARANCIJU;
- Besplatna arbitraža za slučajeve delimičnog neispunjenja programa putovanja;
- Pravna pomoć korisnicima-putnicima i turističkim agencijama.

Uloga YUTA-a, kao udruženja koje predstavlja privatni sektor, je značajna jer daje određenu dozu sigurnosti korisnicima usluga turističkih agencija u Srbiji. Posebno su zabeleženi pozitivni slučajevi u zaštiti korisnika usluga čak i u slučajevima kada obavezna polisa osiguranja ne pokriva ukupan iznos štete koja je nastala otkazom putovanja. Npr. ukoliko nastane šteta zbog otkazivanja turističkog aranžmana aktivira se polisa osiguranja (trenutni zakonski iznos polise je 300 000€) koja pokriva deo nastale štete, a preostali iznos obezbeđuje se preko YUTA-e. Garancija putovanja obezbedila je da se postignu rešenja i pre odlaska na arbitražnu komisiju YUTA-e. Prema podacima sa sajta YUTA-e trenutno 217 agencija u Srbiji ima YUTA garanciju putovanja[247].

Jedan od veoma značajnih koraka ka uspostavljanju odgovornosti turističkih agencija i organizatora putovanja, pa i hotela, za ugovorene i pružene usluge, a posebno u domenu pojave nedostataka u ispunjavanju ugovorenog, jeste Frankfurtska lista. Ova lista predstavlja neobavezujući dokument koji je doneo sud u Frankfurtu. Lista izdvaja najčešće nedostatke u pružanju usluga, odnosno izvršenju obaveza iz ugovora, a sve u cilju uticaja na kvalitet izvršenja usluga definisanih ugovorom o putovanju. Suština je u obavezi da se odgovornost za neispunjavanje predviđenih usluga ne prebacuje na drugog subjekta ili potrošača, odnosno da turistima bude pruženo upravo ono što im je obećano i što su platili, a kada to nije slučaj da budu obeštećeni u određenom procentu naknade za neizvršenje

246 http://www.yuta.rs/sr/yuta/yuta-garancija-putovanja.asp (avgust, 2018.)
247 Isto.

obećane usluge. Ukoliko se propusti utvrde obeštećenja mogu iznositi i do 50% cene „sporne" usluge. Iako nije obavezujuća, ova lista predstavlja osnov odgovornog i profesionalnog ponašanja turoperatora prema svojim korisnicima usluga. U našoj zemlju Frankfurtska lista je obavezujuća za članice YUTA-e, prema kojoj se u slučaju rešavanja sporova ili arbitraže i postupa. Lista obuhvata grupe usluga „smeštaj", „ishrana", „prevoz" i „ostalo", a neki od elemenata koje određuje ova lista su: odstupanje od smeštajnog objekta u odnosu na rezervisani, netačne informacije o udaljenosti smeštajnog objekta od plaže; nepoklapanje obećane usluge sa pruženom, neprijatnost, buka, loše čišćenje, nemenjane posteljine, jednoličnost u ishrani, neuredni stolovi i pribor za jelo, nedostatak klime u restoranu hotela, pomeranje vremena polaska za više od četiri sata, loša opremljenost prevoznog sredstva, zamena prevoznog sredstva i sl.[248]

Međutim, za organizatore putovanja je pitanje obezbeđenja pune satisfakcije potrošača najvažnije za njihov opstanak i budući razvoj. Pri tom, do nezadovoljstva može doći kada korišćene usluge tokom organizovanog putovanja ne ispune očekivanja potrošača. Najčešća posledica je da se potrošač neće u budućnosti opredeljivati za usluge konkretne turističke agencije, a u ekstremnim slučajevima može i formalno uložiti žalbu i zahtevati odgovornost organizatora putovanja. Međutim, negativne konsekvence ostaju i u slučajevima kada turoperator odobri nezadovoljnom korisniku određenu finansijsku kompenzaciju, a posebno nepoželjne efekte izazivaju sudski sporovi ili ocene koje daju grupe potrošača putem radio ili televizijskih programa ili novinskih članaka.

Danas je na turističkom tržištu razvijenih zemalja **kvalitet usluga** postao najvažnija strategija za većinu turističkih kompanija, dok konkurencija putem niskih cena ima manji značaj. Realizacija određenog programa kvaliteta zahteva usmeravanje marketing aktivnosti ka što boljem shvatanju potreba potrošača i ka sagledavanju načina upravljanja turističkim uslugama da bi se postigao što veći stepen satisfakcije potrošača. Efekti su vidljivi u visokoj lojalnosti potrošača i brojnim ponovljenim kupovinama usluga turoperatora. Učinjeni napori praćeni su ekonomskim efektima zahvaljujući rastućoj prodaji i povećanju tržišnog učešće. Zapravo, veliki evropski turoperatori su u nastojanju da obezbede što bolje tržišno pozicioniranje svog uslužnog programa (ili pojedinih njegovih delova) koristili **strategiju marke (ili višestruke marke**). Drugi bitan oslonac u nastojanju da reše probleme kontrole kvaliteta predstavljala je **strategija direktnog investiranja u sopstvene prevozne i smeštajne kapacitete ili *incoming service***. Primeri takve poslovne orijentacije organizatora putovanja su brojni, a najveća ulaganja vezana su upravo za vodeće kompanije, kao što su *TUI, Thomson Holidays, Club Méditerranée*.

248 Više informacija na: http://potrosac.info/novosti/412-kako-se-stite-turisti-u-eu-sta-je-frankfurtska-lista (avgust, 2018.)

Pitanja za vežbu:

1. Koju dokumentaciju je potrebno obezbediti u procesu pripreme turističkih aranžmana za izvođenje?
2. Koje zadatke ima turistički pratilac u toku izvršenja turističkih aranžmana?
3. Navedite dokumentaciju koju je potrebno dostaviti poslovnim partnerima turoperatora u procesu pripreme turističkog aranžmana za izvođenje.
4. Koje su osnovne obaveze organizatora putovanja u fazi izvođenja paket aranžmana?
5. Objasniti specifičnosti u prodaji i izvođenju izleta kao oblika receptivnih proizvoda na turističkim destinacijama.
6. U čemu je značaj obračuna paket aranžmana za buduće poslovanje organizatora putovanja?
7. Objasniti regulativu koja na području Evropske Unije obezbeđuje visok stepen odgovornosti organizatora putovanja i zaštitu potrošača.
8. Objasniti suštinu sistema odgovornosti organizatora putovanja i zaštite potrošača u našoj zemlji prema Zakonu o turizmu iz 2009. godine.
9. Uporedite navedena rešenja na području Evropske Unije i u Srbiji. Šta mislite šta je osnovni nedostatak u zakonskim rešenjima koja se primenjuju u Srbiji?
10. Objasniti obeležja delatnosti organizatora putovanja koje upućuju na neophodnost za donošenje posebne regulative iz domena zaštite potrošača.

III DEO

OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA I SAVREMENE TENDENCIJE U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA



UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

VIII POGLAVLJE

OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA TUROPERATORA I TURISTIČKIH AGENCIJA

Ciljevi VIII poglavlja su da se objasne:

1. Faktori koji su uticali na nastanak prvih turoperatora;
2. Osnovne faze u razvoju turoperatora;
3. Različite vrste organizatora putovanja koje se javljaju na turističkom tržištu;
4. Osnovna obeležja razvoja klasičnih turističkih agencija od 50. godina prošlog veka do danas;
5. Osnovna obeležja razvoja receptivnih agencija.

8.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA I VRSTE TUROPERATORA

Nastanak turoperatora i njihov razvoj tokom 50. i 60. godina u zemljama Zapadne Evrope bio je rezultat delovanja određene grupe faktora koji su predstavljali **preduslove za omasovljenje organizovanih putovanja.** Društveno-ekonomski uslovi za formiranje masovne tražnje za ovom vrstom putovanja stvoreni su u razvijenim evropskim zemljama – Velikoj Britaniji, Zapadnoj Nemačkoj i skandinavskim zemljama. Privredni rast nakon II svetskog rata omogućavao je porast životnog standarda najširih slojeva stanovništva. Istovremeno su promene u domenu radnog zakonodavstva omogućile povećanje fonda slobodnog vremena.

Neposredno posle II svetskog rata organizovano je prvo turističko putovanje uz korišćenje avio-čarter prevoza. Putovanje na Korziku organizovao je *Vladimir Raitz* maja 1950. godine za grupu od 17 ljudi (studenata i njihovih profesora) koja je putovala vojnim avionom i boravila u vojnim šatorima po ceni od 32,5 Funti. Nešto pre toga (septembra 1949. godine) *Vladimir Raitz* je osnovao *Horizon Holidays*.[249]

Tako započinje proces razvoja organizovanih putovanja koji već **tokom 50. i 60. godina** dobija masovan karakter. Paket aranžmani su u ovom periodu prvenstveno obuhvatali destinacije na području Mediterana uz korišćenje jeftinog avio-čartera. **Avio-čarter** predstavlja vanlinijski vazdušni prevoz, a realizuje se na osnovu posebnog ugovora o zakupu između organizatora putovanja i avio-kompanije. Njegovo najvažnije ekonomsko obeležje je relativno niska cena, a osnovna ideja je bila da se postigne izrazito visok stepen iskorišćenosti kapaciteta (*load* faktor) i da se na osnovu ekonomije obima obezbede niže cene po jednom korisniku.

Ova vrsta saobraćaja odigrala je dominantnu ulogu u razvoju masovnog turizma u Evropi. Najdinamičniji razvoj ostvaren je tokom 60. godina; u periodu od 1963. do 1969. godine prosečna godišnja stopa rasta čarter saobraćaja iznosila je 35%. Razvoj ovog vida saobraćaja je posebno pozitivno uticao na razvoj turizma u Španiji. To ilustruje podatak da je u periodu 1964-1974. godine prosečno učešće čarter saobraćaja u ukupnom avio-saobraćaju u ovoj zemlji dostiglo nivo od 69,5%. Procenat je bio izrazito visok za neke poznate turističke destinacije, kao što su Tenerife (92,6%) i Majorka (90,2%).[250]

Osnovna prednost avio-čarter saobraćaja bila je rezultat izrazito visokog stepena iskorišćenosti prevoznih kapaciteta. Turoperatori su već 70. godina bili u stanju da osiguraju 90% iskorišćenost kapaciteta u *charter* prevozu, dok se u istom periodu prosečan faktor popunjenosti kapaciteta (*load* faktor) u linijskom vazdušnom saobraćaju kretao na nivou od oko 55%.[251]

U početku su turoperatori u paket aranžmane uključivali turističke destinacije sa tradicionalno razvijenom turističkom ponudom, ali se postepeno u organizovane turističke tokove uključuju i druge mediteranske zemlje. Za period 60. godina karakteristična je dinamična izgradnja smeštajnih kapaciteta i ukupne turističke

249 Nakon II svetskog rata došlo je do pojave viškova vojne opreme, uključujući i letilice, i oni su se mogli kupiti po relativno niskim cenama. Pored toga, za vreme rata je određeni broj ljudi stekao neophodno iskustvo za upravljanje avionima. To je predstavljalo uslove koji su doprineli pojavi prvih organizovanih *charter* putovanja. (Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 6.)

250 UNWTO. (editions from: 1966-1986). Economic Review of World Tourism: Study of the Economic Impact of Tourism on Nacional Economies and International Trade. *Journal of Travel Research.*

251 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 58.

ponude u destinacijama u Španiji i Grčkoj, a početkom 70. i u prethodnoj Jugoslaviji. Međutim, izgradnja i uključivanje hotelskih kapaciteta sa područja Mediterana u evropsko turističko tržište bili su praćeni nizom ekonomskih problema koji su bili posledica izrazitog sezonskog karaktera poslovanja i nedovoljnog korišćenja kapaciteta. Opterećenost visokim učešćem fiksnih troškova (a vrlo često i visokim kreditima kada se radilo o novoizgrađenim kapacitetima), upućivala je hotelska preduzeća na intenzivnu saradnju sa organizatorima putovanja koji su nudili mogućnost većeg iskorišćenja kapaciteta.

Nesumnjivo je da su 50. i 60. godina turoperatori odigrali ključnu ulogu u razvoju turizma, prvenstveno zahvaljujući masovnoj produkciji turističkih aranžmana. Formirajući sopstveni turistički proizvod (paket aranžman), turoperatori su objedinjavali niz usluga različitih učesnika u turističkoj ponudi. Pri tom se produkcija turističkih aranžmana u ovom periodu najčešće zasnivala na politici zakupa prevoznih i smeštajnih kapaciteta, što je upućivalo organizatore putovanja na uspostavljanje poslovnih odnosa sa velikim brojem preduzeća u turizmu (saobraćajnih, hotelskih, restoranskih i dr.). Za preduzeća sa receptivnih turističkih područja uključivanje u programe putovanja velikih turoperatora značilo je i izlazak na međunarodno turističko tržište.

U tom periodu turoperatorsko poslovanje je bilo izuzetno privlačno za ulaganja iz drugih delatnosti, što je dovelo do velikog priliva kapitala iz oblasti trgovine, bankarstva, saobraćaja i drugih delatnosti. Nasuprot tome, na strani turističke ponude, brojna mala preduzeća, najčešće poslovno međusobno nepovezana, bila su prinuđena da prihvate „diktat" velikih turoperatorskih kompanija. Pod pritiskom organizatora putovanja došlo je do formiranja odgovarajuće turističke ponude na pojedinim destinacijama. Taj se uticaj ogledao u postavljanju zahteva za određenom vrstom, veličinom, strukturom i kvalitetom smeštajnih kapaciteta, zahteva za određenim kvalitetom prevoznih kapaciteta za organizovanje transfera i izleta, kao i kvaliteta svih ostalih segmenata turističke ponude.

Energetska kriza 70. godina je dovela do prvih značajnijih teškoća u poslovanju turoperatora, a za posledicu je imala promenu u njihovoj poslovnoj orijentaciji. Umesto dotadašnje politike gotovo isključive orijentacije na zakup prevoznih i smeštajnih kapaciteta, turoperatori ulažu kapital u nabavku prevoznih sredstava, ali i u izgradnju ili kupovinu smeštajnih kapaciteta na receptivnim područjima. Veliki evropski organizatori putovanja formiraju sopstvene čarter kompanije, a takođe ulažu kapital u hotelske kapaciteta na Mediteranu. Primenjene razvojne strategije u ovom periodu bile su prvenstveno posledica potrebe da se u uslovima intenzivne konkurencije i nestabilnih uslova poslovanja obezbedi veća kontrola troškova.

Na **tržištu Evrope** najveći organizatori putovanja u periodu do 80. godina bili su u Velikoj Britaniji – *Thomson Holidays, Cosmos, Intasuns, Enterprise, Sovering* i *Martin Rooks*, a u Zapadnoj Nemačkoj – *TUI (Touristic Union International),*

NUR (Neckermann und Reisen), ITS (International Tourist Services), ADAC i *Tjaerborg*.[252] Pravci njihove tržišne orijentacije i ostvarivanja dominantnog uticaja na razvoj preduzeća na receptivnim područjima bili su prvenstveno ka regionu Mediterana (Španija, Italija, Grčka, Francuska i Jugoslavija kao i pojedine zemlje u mediteranskom delu severne Afrike). Produkcija turističkih aranžmana ka dalekim turističkim destinacijama (SAD i Kanada, region Jugoistočne Azije) bila je u ovom periodu skromnog obima zbog visokih troškova avio-prevoza.

O sličnim karakteristikama u pogledu uticaja turoperatora na razvoj turističke ponude može se govoriti i na drugim područjima u svetu. Na **tržištu SAD** formiran je veći broj velikih turoperatora, među kojima se izdvajaju *American Express Company, SITA Travel, Olson Travel* i drugi. Usmeravanje turističkih tokova pravcem sever-jug dominiralo je u poslovanju turoperatora na istočnoj obali, prvenstveno zbog relativne blizine i turističke atraktivnosti zemalja karipskog područja.

Komparacija turoperatorskog poslovanja u Evropi i SAD, ukazuje na viši nivo razvijenosti ovog vida turističkog poslovanja na području starog kontinenta. U Evropi su u ukupnoj produkciji paket-aranžmana bile daleko više zastupljene inostrane destinacije, uz veće učešće čarter avio-prevoza. U SAD su u strukturi tražnje dominirali domaći turisti i poslovni putnici. Osnovno prevozno sredstvo predstavljao je putnički automobil, a često su korišćeni i različiti tipovi drumskih vozila prilagođeni potrebama turista, uz visok stepen korišćenja motela i gradskih hotela kao osnovnih oblika smeštaja tokom putovanja. U takvim uslovima bila je i manje značajna uloga turoperatora u obezbeđenju iskorišćenosti hotelskih kapaciteta, za razliku od Mediterana. Analizirajući uticaj turoperatora u razvoju masovnih turističkih putovanja na tržištima evropskih zemalja, pojedini analitičari ukazuju na analogiju sa ulogom koju su hotelski lanci odigrali u razvoju turizma na području SAD.[253]

Za **region Dalekog Istoka** do 80. godina najveći značaj je imalo japansko tržište. Međutim, upoređujući sa stepenom razvoja turoperatorskog poslovanja na evropskom i američkom tržištu, može se reći da je broj organizatora putovanja na tržištu Japana bio relativno mali i da je do njihovog formiranja došlo kasnije. Interesantno je da su već u ovom periodu u programima putovanja japanskih turoperatora bile gotovo podjednako zastupljene i bliske i daleke destinacije. Organizovanje putovanja u Evropu i Ameriku bilo je veoma značajno u poslovnoj orijentaciji japanskih turoperatora. Ali, ne treba izgubiti iz vida ni veliki značaj Japana kao emitivnog tržišta za zemlje iz regiona jugoistočne i istočne Azije, što ukazuje i na glavne tokove sa stanovišta uticaja japanskih turoperatora na razvoj ostalih preduzeća u turizmu na azijskom području u ovom periodu.

252 Unković S. (1992). Marketing organizatora putovanja. Savremena administracija, Beograd, str. 21-22.

253 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 48-50.

8.1.1. Promene u turoperatorskom poslovanju 80. godina 20. veka

Dinamične promene u turoperatorskom poslovanju od 80. godina rezultat su delovanja većeg broja faktora među kojima poseban značaj imaju procesi tzv. **deregulacije u vazdušnom saobraćaju**. Proces deregulacije značio je smanjivanje uticaja države na poslovanje avio-kompanija, posebno na formiranje cena. Delovanje tržišnih zakonitosti i poslovanje u uslovima jake konkurencije na svetskom tržištu, dovelo je do pravog „rata cena" među prevoznicima u oblasti vazdušnog saobraćaja. Za dalji razvoj turizma u svetu snižavanje cena u ovoj grani saobraćaja bilo je od presudnog značaja, jer je podsticajno delovalo na organizovanje putovanja ka dalekim destinacijama.

U narednom periodu će strategija razvoja turoperatora biti u velikoj meri determinisana novim tržišnim mogućnostima, pa je u programima putovanja evropskih turoperatora sve više zastupljena ponuda paket aranžmana ka dalekim destinacijama (SAD, Kanada, zemlje Jugoistočne Azije).[254] Proces deregulacije značajno je uticao ne samo na poslovnu orijentaciju organizatora putovanja, već na ukupan razvoj turizma u svetu. Nove, do tada turistički nevalorizovane destinacije, aktivno se uključuju u svetske turističke tokove kroz programe organizatora putovanja. **Od 80. godina region Azije i Pacifika ostvaruje dinamičan prodor na svetsko turističko tržište.** Navedene promene na svetskom turističkom tržištu mogu se ilustrovati podacima iz naredne tabele.

Tabela 8.1. Regionalna distribucija međunarodnog turističkog prometa u periodu od 1950. do 2017. godine

Učešće regiona u turističkom prometu u %

Region	1950.	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2010.	2016.	2017.
Afrika	2,1	1,1	1,5	2,5	3,4	4,0	5,3	4,7	4,8
Amerika	29,6	24,1	23,0	21,3	20,4	18,4	15,9	16,1	15,7
Azija i Pacifik	1,0	1,3	3,6	7,6	11,9	16,9	21,7	25,0	24.4
Evropa	66,7	72,7	70,8	65,6	62,2	57,7	50,6	49,9	50,7
Sred. Istok	0,8	0,9	1,2	3,0	2,1	2,9	6,5	4,3	4,4
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: WTO (1992). *Seminar on the Tourism Sector and Construction of the European Community, Bruges (Belgium), 5–6 May 1992*. World Tourism Organization, Madrid, Spain; UNWTO. (2001). Tourism Highlights, 2001 edition, World Tourism Organisation. Madrid. Spain. Dostupno na: https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284406869; UWTO. (2006). Tourism Highlights, 2006 edition. World Tourism Organisation. Madrid. Spain. Dostupno na: https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413492; UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. World Tourism Organisation. Madrid. Spain. Dostupno na: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029; World Tourism Organization. (2018). UNWTO World Tourism Barometer (Vol. 16, Issue 3, June 2018). Dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_03_june_excerpt.pdf

254 Opširnije: Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 79.

Podaci u tabeli, pre svega, ukazuju na najdinamičnije povećanje međunarodnog turističkog prometa na području Azije i Pacifika, što je imalo za rezultat značajno povećanje udela ovog regiona u ukupnom prometu u svetu (sa 1% u 1950., 7,6% 1980., 21,7% u 2010., na 24,4% u 2017. godini). Evropa je zadržala dominaciju kao turistička destinacija, ali njeno učešće postepeno opada (ako se posmatra period od 1950-2016. godine ili stagnira oko 50% ukupnog turističkog prometa u svetu (2010. godine iznosilo je 50,6%, 2016. 49,9% a 2017., a 50.7%). Slična je situacija i sa regionom Severne i Južne Amerike, koji je na trećem mestu, posle Evrope i regiona Azije/Pacifik, po broju inostranih turista, ali čije je učešće značajno opalo (sa 29,6% 1950., 15,9% 2010., na 15,7% 2017. godine). Prisutne su i tendencije postepenog povećanja učešća Afrike i regiona Srednjeg Istoka, prema podacima iz tabele do 2010. godine i blagog pada u 2016 i 2017. godini u odnosu na 2010. Bez obzira na blagi pad, odnosno stagnaciju od 2000. godine na dalje, Evropa i dalje zadržava vodeću poziciju u ukupnom turističkom prometu u svetu koji u 2017. godini iznosi 50,7%. Najperspektivniji i najbrže rastući region Azije i Pacifika predstavlja drugi region u svetu koji turisti posećuju u najvećem broju, prema podacima UNWTO.

Podsticajni faktor za intenziviranje saradnje kompanija iz oblasti vazdušnog saobraćaja sa organizatorima putovanja od 80. godina predstavljala je i potreba za obezbeđenjem boljeg korišćenja kapaciteta u avionskom saobraćaju. U uslovima bespoštedne konkurentske borbe između vazduhoplovnih kompanija na globalnom nivou, dolazi do značajnog snižavanju cena na redovnim linijama. U tom periodu posebno se koriste **specijalne tarife namenjene turističkim putovanjima – *Inclusive Tours* tarife (IT)**, što je dovelo do formiranja tako niskih cena prevoza u redovnom vazdušnom saobraćaju da je došlo do ozbiljne konkurencije čarter avio-prevozu. To je uticalo na promenu odnosa na turističkom tržištu među samim organizatorima putovanja, pri čemu su niže cene i sistem specijalnih tarifa u redovnom avio-saobraćaju posebno pogodovali poslovanju srednjih i malih turoperatora. Veliki organizatori putovanja, nosioci avio-čarter saobraćaja, suočeni su sa većim rizikom u poslovanju, te je to uslovilo i propadanje nekoliko velikih evropskih turoperatora. Pri tom treba imati u vidu da se organizacija samih programa putovanja velikih turoperatora ne može, po pravilu, zasnivati na korišćenju redovnih linija u oblasti vazdušnog saobraćaja zbog ograničenog broja mesta. To ne predstavlja ni interes avio-kompanija na redovnim linijama, jer se zapravo specijalne turističke tarife koriste kao podsticajni faktor koji obezbeđuje dodatnu popunjenost kapaciteta.

Primena savremene informacione tehnologije dovela je do značajnih promena i u poslovanju organizatora putovanja. Dinamične promene u turoperatorskom poslovanju od 80. godina su i bile moguće zahvaljujući pojavi novih rešenja, pri čemu su ulogu tehnoloških lidera na turističkom tržištu imale vodeće kompanije iz oblasti avio-saobraćaja. Prednosti koje je nova tehnologija obezbeđivala u

poslovanju, uticale su i na njeno prihvatanje od strane hotelskih preduzeća, *rent-a-car* kompanija i turističkih agencija, kao i drugih subjekata u turizmu.[255] Turoperatori takođe prihvataju novu tehnologiju, povezujući se sa rezervacionim sistemima avio-kompanija i razvijajući sopstvene kompjuterske sisteme čiji je jedan od osnovnih zadataka unapređenje poslovanja u domenu bukinga paket aranžmana.

Ali takođe treba reći da je poslovanje turoperatora imalo i određena **negativna obeležja**. Organizatori putovanja su ponudili tržištu proizvode standardnih kvaliteta uz niske cene, pa su pojedini analitičari za paket aranžmane koristili termin „turistička konfekcija". Posebno je period od 80. godina 20. veka bio karakterističan po značajnim promenama u zahtevima turističke tražnje u razvijenim zemljama, sa sve izraženijim trendom ka individualizaciji putovanja. To je dovelo i do pojave **nove vrste organizatora putovanja specijalizovanih za pojedine tržišne segmente**.

8.1.2. Vrste organizatora putovanja

Turoperatori za masovno tržište nude relativno standardizovane proizvode namenjene masovnoj tražnji, po pravilu letovanja ili zimovanja, pokrivaju veliki broj destinacija i ostvaruju relativno veliki obim turističkog prometa. Često ih nazivaju turoperatorima za odmore (*Holiday Tour Operators*) ili univerzalnim organizatorima putovanja. Za razliku od njih, **turoperatori specijalisti** se prilagođavaju zahtevima pojedinih tržišnih segmenata ili tržišnih niša. Naime, turistička tražnja postaje u sve većoj meri heterogena, ispoljavajući zahteve za raznovrsnim sadržajima tokom putovanja i boravka na turističkim destinacijama. Brojni i raznovrsni tržišni segmenti, sa sve složenijim zahtevima, utiču na promene u poslovnoj orijentaciji organizatora putovanja. To je omogućilo razvoj turoperatora-specijalista koji sadržaje svojih programa putovanja prilagođavaju turističkim potrebama jednog ili manjeg broja tržišnih segmenata.

Pristupi diferenciranju proizvoda turoperatora specijalista u osnovi su veoma heterogeni, ali se može izvršiti njihovo grupisanje prema kriterijumima kao što su:[256]

- ponuđeni sadržaji turističkih aranžmana koji uključuju specifične aktivnosti tokom odmora;
- geografski kriterijum koji je karakterističan za turoperatore specijaliste za destinaciju i
- sociodemografski kriterijum pri čemu se obeležja proizvoda najčešće usklađuju sa zahtevima užih starosnih grupa.

255 Tošutović, T. (1998). Informativna tehnologija u putničkoj industriji. *YUTA Info, Vol. 24, januar 1998.*, str. 18-19.

256 Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*. Golden marketing. Zagreb, str. 115

Mogućnosti za specijalizaciju prema ponuđenim sadržajima i diferenciranje sopstvenog turističkog aranžmana u odnosu na konkurenciju su različite i prvenstveno zasnovane na specijalnim interesovanjima potencijalnih turista i na želji da se tokom odmora bave hobijima ili da imaju nove doživljaje i steknu nova iskustva. Jedan od aktuelnih tržišnih trendova upravo predstavlja dinamičan rast tražnje turističkih segmenata usmerenih ka različitim vidovima tzv. aktivnog odmora i avanturističkih putovanja. Procenjuje se da je samo na tržištu Velike Britanije 2003. godine bilo 15 miliona takvih organizovanih putovanja, uz poslovanje većeg broja dobro pozicioniranih turoperatora specijalista koji nude vrlo raznovrsne proizvode.

Radi ilustracije navešćemo tzv. biciklističkih tura (*cycling holidays*) za kojima je posebno povećano interesovanje već tokom 90. godina. Radi se o organizovanim putovanjima koja uključuju mogućnost bavljenja biciklizmom. Na tržištu Velike Britanije javlja se nekoliko turoperatora-specijalista za biciklističke ture, a na starom kontinentu najveće interesovanje za ovom vrstom putovanja postoji u Holandiji, Danskoj i Nemačkoj.[257]

Turoperatori specijalisti za destinacije polaze od geografskog kriterijuma pri određivanju strategije razvoja proizvoda. Pri tom je osnovno obeležje ponude relativno širok asortiman ponuđenih proizvoda koji uključuju izabranu destinaciju. Zapravo, zajedničko obeležje tako formiranih programa je destinacija, pri čemu se često javljaju razlike u ponuđenim sadržajima (boravak na moru, u planinskim ili banjskim centrima, autobuske ture, tzv. *short-brake* aranžmani i drugi). Na taj način mogu zadovoljiti zahteve većeg broja tržišnih segmenata. Takva specijalizacija može imati niz pozitivnih efekata, posebno u uslovima kada turisti prepoznaju prednosti ponuđenih programa i dobrog poznavanja destinacije od strane tako uže poslovno orijentisanih organizatora putovanja. Ali specijalizacija za pojedine destinacije ima nekada i negativne efekte jer može da dovede i do propasti kompanije u uslovima kada deluju faktori koji ugrožavaju turističke tokove ka određenoj destinaciji. *Yugotours London* se navodi kao školski primer takvog negativnog dejstva uske specijalizacije na Jugoslaviju kao turističku destinaciju što je neminovno početkom 90. godina dovelo do njegovog kolapsa.

Primenjujući sociodemografski kriterijum, organizatori putovanja prilaze diferenciranju proizvoda polazeći od razlika u zahtevima tržišnih segmenata učesnika turističkih putovanja različitih starosnih doba. Tendencija izrazitog starenja stanovništva u visoko razvijenim zemljama doprinela je formiranju relativno izdašnog tržišnog segmenta koji raspolaže slobodnim vremenom, ali i značajnim delom diskrecionog dohotka usmerenim ka turističkim putovanjima. Najpoznatiji evropski turoperator specijalizovan za potrošače tzv. treće dobi je britanski organizator putovanja *Saga Holidays.* Ponuđeni paket aranžmani često obuhvataju period vansezone i duži period boravka u destinaciji.

257 www.cycling-for-softies.co.uk (maj, 2018.)

Na tržištu Srbije dominira produkcija tradicionalnih paket aranžmana – letovanja i zimovanja, a mali broj organizatora putovanja ima specijalizaciju kao osnovno obeležje poslovanja. *Dobročinstvo* predstavlja primer agencije koja nudi „specifičan vid pokloničkih putovanja" namenjenih klijenteli sa posebnim zahtevima.[258] Uspešnu specijalizaciju u poslovanju ostvarilo je nekoliko turoperatora koji nude putovanja za mlade (*Rapsody Travel, Puzzle Group, Balkan Fun*).

Polazeći od razlika u veličini emitivnih tržišta na kojima su poslovali i drugih faktora koji su opredeljivali finansijsku i ekonomsku snagu, javljale su se i razlike u pogledu ukupnog tržišnog uticaja pojedinih turoperatora. Velika inicijativna tržišta privredno najrazvijenijih zemalja predstavljala su i snažan potencijal koji je omogućavao formiranje najvećih turoperatora. Visok stepen koncentracije kapitala, često zahvaljujući usmeravanju trgovačkog ili bankarskog kapitala ka turopertorskom poslovanju, predstavljao je neophodnu ekonomsku osnovu za masovnu produkciju turističkih aranžmana, što je obezbeđivalo dominantan uticaj na celokupne odnose na turističkom tržištu.

Tokom razvoja dolazi do diferenciranja među samim turoperatorima. **Prema veličini produkcije** sve je izraženija podela na male, srednje i velike organizatore putovanja. Veliki turoperatori u savremenim uslovima godišnje proizvedu i prodaju i po nekoliko miliona paket aranžmana, dok godišnji obim produkcije tzv. srednjih organizatora putovanja iznosi između 50.000 i 200.000 aranžmana. Sama podela nema samo teorijski značaj, već bitno određuje ukupnu poslovnu orijentaciju, polazeći od politike zakupa kapaciteta, do izbora odgovarajućih kanala prodaje.

U novije vreme se u literaturi ukazuje i na pojavu **mega turoperatora** koji u Evropi imaju sve snažniji tržišni uticaj od 90. godina. Zapravo se radi o organizatorima putovanja čija ekspanzija ima multinacionalna obeležja. Početkom 21. veka najveći evropski turoperator je bio *TUI* sa produkcijom od preko 10 miliona turističkih aranžmana godišnje. Osim liderskog položaja na nemačkom tržištu, on je prisutan i na tržištima drugih evropskih zemalja, a sredinom 2000. godine kupio je vodećeg turoperatora na tržištu Velike Britanije – *Thomson Holidays-a.*

Prema destinacijama koje uključuju u ponudu paket aranžmana može se napraviti razlika između turoperatora isključivo orijentisanih na domaće tržište i turoperatora koji uključuju inostrane destinacije. Na evropskom tržištu dominira ova druga grupa koja organizuje paket aranžmane za putovanje domaćeg stanovništva u inostranstvo. Ovakva orijentacija predstavlja bitno obeležje većine organizatora putovanja u našoj zemlji.

Domaći turoperatori organizuju putovanja u okviru nacionalnog tržišta, odnosno u destinacije u okviru zemlje u kojima turista ima stalni boravak. U najvećem broju zemalja ovaj deo poslovanja turoperatora ima relativno mali značaj jer

258 www.dobrocinstvo.rs (maj, 2018.)

je organizovanje takvih putovanja daleko jednostavnije i za same turiste pošto se radi o bližim i relativno poznatim destinacijama, pa se češće opredeljuju za individualna putovanja. Na pojedinim tržištima se nekada hotelska preduzeća poslovno orijentišu ka formiranju programa putovanja za domaće turiste uz korišćenje sopstvene smeštajne ponude, posebno sa ciljem da privuku tražnju tokom vikenda ili u periodu van sezone.

U zemljama sa razvijenom turističkom ponudom javlja se jedna specifična vrsta organizatora putovanja tzv. ***incoming turoperatori.*** Oni su formirani na receptivnim destinacijama i bave se organizovanjem i prodajom putovanja samo za tu destinaciju, po pravilu uključujući i receptivne poslove na servisiranju boravka turista.[259]

8.1.3. Kriza u turoperatorskom poslovanju početkom 21. veka

Početkom novog veka poslovanje turističkih agencija i turoperatora u svetu odvijalo se u izrazito nepovoljnim uslovima. Ekonomsko okruženje je bitno različito od „idiličnih" uslova koji su 50. i 60. godina prošlog veka omogućavali dinamičan i kontinuiran rast produkcije paket aranžmana i prodaje u tradicionalnim turističkim agencijama. Prisutna je tendencija opadanja prosečnih profitnih stopa kod turoperatora na razvijenim emitivnim tržištima, što je bilo posledica nepovoljnih uslova u ekonomskom okruženju, ali takođe i činjenice da je početak 21. veka označio i početak kriznog perioda u razvoju svetskog turizma, prouzrokovanog ekspanzijom međunarodnog terorizma i ratova, prirodnim katastrofama (npr. cunami decembra 2004.), epidemijama, svetskom ekonomskom i finansijskom krizom i sličnim pojavama. Iako ne treba zanemariti delovanje faktora koji su imali negativan uticaj na razvoj turizma u svetu, na organizatore putovanje su najveći uticaj imale promene u strukturi turističke tražnje, uz istovremenu ekspanziju alternativnih kanala prodaje turističkih usluga zasnovanih na internetu i intenzivnu konkurenciju nastalu zahvaljujući dinamičnom rastu niskobudžetnih aviokompanija.

Turistički tražnju karakterišu pre svega promene u zahtevima savremenih turista. U osnovi sve se više ispoljavaju zahtevi ka individualizaciji i daleko većoj fleksibilnosti turističkih putovanja. To se odrazilo na tražnju za tradicionalnim letnjim odmorima na području Mediterana u trajanju od 1 do 2 nedelje u organizaciji turoperatora. Samo na području Nemačke tražnja za takvim tradicionalnim paket aranžmanima značajno je opala u periodu od 2001. do 2004. godine. U ukupnoj strukturi odmora nemačkih turista 2001. godine ovi paket aranžmani učestvovali su sa 45%, dok je 2004. godine njihovo učešće palo na samo 36%.[260]

259 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 130.

260 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 22.

Ovi trendovi su se nastavili, tako da se procenjuje da je tražnja evropskih turista za ovom vrstom paket aranžmana manja za 25% u odnosu na početak 21. veka.[261]

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

Faktor koji je dodatno „uzdrmao" velike organizatore putovanja, koji su programe produkcije zasnivali na jeftinom avio-čarter saobraćaju, odnosio se na pojavu i **dinamičan razvoj niskobudžetnih avio kompanija (*low-cost carriers*).** Na tržištu Evrope se ova vrsta kompanija javila polovinom poslednje decenije 20. veka i zahvaljujući ponudi usluge avio prevoza po izuzetno niskim cenama za kratko vreme su zabeležile enorman rast. Jedna od vodećih među njima *easyJet* je npr. 1995. godine prevezla 30.000 putnika, da bi već 2003. godine dostigla broj od 20,3 miliona prevezenih putnika.[262] Danas niskobudžetne kompanije imaju vodeće mesto na evropskom tržištu: u 2017. *Ryanair* je prevezao oko 120 miliona putnika[263], dok je *easyJet* iste godine imao preko 81 miliona putnika[264]. Poređenja radi u 2016. godini Ryanair je prevezao ukupno 117 miliona putnika dok je easyJet prevezao 75 miliona.[265]

Takva dinamična ekspanzija *low-cost* avio-kompanija dovela je do vrlo oštre konkurencije u oblasti vazdušnog saobraćaja, ali i na turističkom tržištu sa negativnim posledicama koje su osetili organizatori putovanja sa velikim kapacitetima čarter flote. Mogućnost korišćenja usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja po

261 Tour operators are down but not out - https://www.economist.com/blogs/gulliver/2016/08/tour-operators (decembar, 2016.)

262 Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education, str. 190.

263 https://investor.ryanair.com/traffic/ (avgust, 2018.)

264 http://corporate.easyjet.com/investors/traffic-statistics/2017/english/december (avgust, 2018.)

265 https://centreforaviation.com/insights/analysis/ryanair-is-first-lcc-to-carry-more-annual-pax-than-any-other-european-airline-group-in-2016-rankings-322992 (maj, 2018.)

izrazito niskim cenama dala je poseban stimulans individualnim turističkim putovanjima i dovela u pitanje osnovnu prednost koju su imali turoperatori u ponudi paket aranžmana po relativno niskim cenama.

Stimulišući individualna putovanja i uključujući sve veći broj destinacija u svoju ponudu niskobudžetne kompanije su ozbiljno ugrozili tradicionalni način formiranja i distribucije paket aranžmana. Iako je nesporno da su *low-cost* avio-prevoznici doprineli razvoju pojedinih destinacija i pozitivno uticali na omasovljenje turističke tražnje, činjenica je da je njihova ekspanzija išla u pravcu tradicionalnih turističkih destinacija na području Evrope koje su do tada "držali" turoperatori, najčešće nudeći paket aranžmane na bazi *charter* prevoza. Ova konkurentska pretnja usmerila je organizatore putovanja i na nove destinacije. Tako evropski turoperatori, pored tradicionalnih destinacija, kao što su Španija, Grčka, Italija, Francuska, Kipar, sve više uključuju mediteranske destinacije - Egipat, Tursku, Bugarsku, Tunis i Maroko. Tome je doprinela i dinamična izgradnja hotela i pratećih turističkih sadržaja u ovim zemljama, kao i relativno povoljan odnos cena i kvaliteta usluga (*valey for money*), posebno u odnosu na zemlje u kojima je ulaskom u Evropsku Uniju došlo do rasta cena. Nestabilna politička situacija u Tunisu, Egiptu i Turskoj prethodnih godina, uključujući i terorističke napade na turiste, dodatno je otežala poslovanje evropskih turoperatora.

Visok stepen rizika i neizvesnosti sa kojim su suočeni turoperatori u ovom periodu uticao je na pojavu novih strategija. Za vodeće evropske organizatore putovanja karakteristične su **strategije horizontalne i vertikalne integracije**, uz razvijanje partnerskih odnosa zasnovanih na lancu vrednosti, pri čemu ekspanzija sve više ima globalna obeležja. Vodeći svetski turoperatori postali su zapravo veliki vertikalno integrisani poslovni sistemi koji smanjuju rizik sopstvenog poslovanja ostvarivanjem visokog stepena kontrole nad sastavnim elementima paket aranžmana (smeštajnim i prevoznim kapacitetima, uslugama na turističkoj destinaciji).

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

Gubitak konkurentske prednosti zasnovane na niskim cenama paket aranžmana, uticao je na primenu novih strategija čije je bitno obeležje **stvaranje dodatne vrednosti za potrošače.** *Online* prodaja paket aranžmana postala je bitno obeležje poslovanja turoperatora. Pored toga, u nastojanju da se prilagode zahtevima turista za fleksibilnijim turističkim putovanjima, turoperatori prihvataju novi pristup u kreiranju paket aranžmana zasnovan na fleksibilnosti i napuštanju tradicionalnog načina formiranja i distribucije aranžmana. Radi se zapravo o **primeni**

koncepta *„dynamic packaging"* koji omogućava potrošaču da koristeći *online* ponudu tzv. modula (delova programa putovanja) napravi kombinaciju koja će najviše odgovarati njegovim potrebama. Prema *Holloway*-u radi se o nekoj vrsti *self-packaging*-a zasnovanog na sistemu *online* prodaje uz slobodan izbor potrošača između ponuđenih delova programa, najčešće se radi o kombinaciji avioprevoza i drugih usluga u destinaciji.[266] Na tržištu Velike Britanije su u kratkom periodu ostvareni dobri rezultati – *dynamic packaging* je već 2007. g. učestvovao sa 34% u ukupnim prihodima britanskih turoperatora.

Drugi značajni aspekt stvaranja dodatne vrednosti za potrošače odnosi se na **garanciju kvaliteta ponuđenih usluga**. Obilje informacija koje su prisutne na internetu zapravo često otežava donošenje odluke o putovanju, a pogotovo nalaženje „prave" usluge. Veći deo osnovnih usluga potrebnih tokom putovanja turisti već sada kupuju putem elektronske trgovine, ali se pri kupovini kompleksnijih turističkih proizvoda, kao što su kruzing putovanja ili duža putovanja u nepoznate destinacije, radije opredeljuju za ponudu organizatora putovanja. Garancije kvaliteta ponuđenih usluga koju pružaju organizatori putovanja predstavlja nesumnjivu prednost za potrošače u odnosu na ponudu sa kojom se kao individualni potrošači susreću na internetu. Specifičnosti plasmana paket aranžmana, povezane sa visokim stepenom neizvesnosti pri donošenju odluke o kupovini nepoznatih proizvoda, upućuje potrošače na kupovinu brendiranih proizvoda radi izbegavanja mogućih rizika.

8.2. OSNOVNA OBELEŽJA RAZVOJA KLASIČNIH TURISTIČKIH AGENCIJA

Promene na turističkom tržištu tokom druge polovine 20. veka uticale su i na poslovnu orijentaciju onih turističkih agencija koje su se javljale u ulozi klasičnih posrednika. Snažna ekspanzija tržišta koja se ispoljavala kroz dinamičan rast turističke tražnje predstavljala je podsticajni faktor za pojavu velikog broja turističkih agencija. Istovremeno je i razvoj turoperatorskog poslovanja bio od presudnog uticaja na poslovnu orijentaciju ovih agencija. One zadržavaju **ulogu klasičnih posrednika na turističkom tržištu**, bilo da je njihovo poslovanje pretežno emitivnog ili receptivnog karaktera.

8.2.1. Uloga turističkih agencija kao klasičnih posrednika u turizmu

Turističke agencije kao klasični posrednici mogu obavljati različite poslove, po pravilu pre samog putovanja. To mogu biti posrednički poslovi na obezbeđenju pojedinačnih usluga za potrošače tokom putovanja (prevoz, smeštaj, ishrana i

266 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition,

druge), a javljaju se i u ulozi prodavca turističkih aranžmana. Na razvijenim emitivnim tržištima danas se među klasičnim posrednicima izdvajaju dva tipa:[267]

- agencije koje nude različite usluge vezane za putovanje i boravak (*full service travel agent*), što pruža mogućnost turistima i poslovnim putnicima da organizuju svoje sopstveno putovanje; i
- tzv. *holiday shops*, agencije koje zapravo predstavljaju prodajna mesta turoperatora i poslovanje prvenstveno vezuju za prodaju turističkih aranžmana.

Bez obzira na konkretno opredeljenje, može se govoriti o dve osnovne grupe aktivnosti agencija kao klasičnih posrednika u turizmu:[268]

- **informativno-savetodavnoj** i
- **posredničko-prodajnoj**.

Većina putnika i turista će pre otpočinjanja samog putovanja nastojati da pribavi neophodne informacije – o samoj destinaciji, uslovima smeštaja i boravka, vrsti i kvalitetu prevoza, cenama pojedinih usluga, mogućnostima korišćenja različitih dopunskih sadržaja itd. Dok su nekada potencijalni turisti odlazili u turističku agenciju radi prikupljanja potrebnih informacija, danas razvoj savremenih informacionih i komunikacionih sistema pruža mogućnost daleko bržeg i efikasnijeg informisanja potencijalnih turista. Potrošač može direktno preko interneta dobiti tražene informacije korišćenjem sopstvenog kompjutera iz stana ili sa radnog mesta i to 24 sata dnevno. Stoga se može reći da su agencije u velikoj meri izgubile svoju informativnu ulogu, ali još uvek veliki broj turista očekuje savet od turističke agencije pre donošenja konačne odluke o kupovini, posebno kada su u pitanju skupi aranžmani i nepoznate destinacije.

Obavljajući **posredničko-prodajnu funkciju** turistička agencija pruža niz usluga u vezi putovanja. Značaj pojedinih poslova varira u zavisnosti od karaktera poslovanja svake agencije, ali se ocenjuje da je struktura poslova tipične američke putničke agencije do sredine 90. godina 20. veka bila sledeća:[269]

- 40% prodaja paket-aranžmana
- 40% prodaja avionskih karata i
- 20% organizacija i prodaja aranžmana na zahtev klijenata.

Pored toga, turističke agencije su obavljale čitav niz drugih aktivnosti vezanih za putovanje, kao što su različite finansijske operacije (izdavanje putničkih čekova, menjački poslovi), rezervacija i prodaja putnih karata za sve vrste saobraćajnih sredstava, rezervacija smeštaja, *rent-a-car*-a, posredovanje u pribavljanju pasoša, viza i ostalih putnih dokumenata i drugi poslovi. Za pružanje posredničkih usluga, turistička agencija je ostvarivala proviziju koja predstavlja i osnovni izvor njenih prihoda.

267 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 113.

268 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 150.

269 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož. str. 52.

Klasična turistička agencija po pravilu ne može kreirati paket aranžmane, ali ima mogućnost rezervisanja više pojedinačnih usluga potrebnih za putovanje (smeštaj, prevoz, transfer, *rent-a-car* i sl.) koje zbirno mogu činiti putovanje koje ima sve elemente paket aranžmana. Ovo mogu biti naručeni aranžmani, ali se mora uspostaviti jasna razlika između paket aranžmana turoperatora (koji aranžmane formiraju na bazi zakupljivanja kapaciteta postižući niže cene usluga i za taj posao poseduju odgovarajuću licencu) i zbira pojedinačnih usluga koje rezerviše klasična turistička agencija (koje se pribavljaju po principu klasične rezervacije po redovnim cenama koje nude pružaoci usluga).

U realizaciji svojih aktivnosti, turistička agencija ostvaruje neposredan kontakt sa potrošačima, obavljajući finalnu prodaju i na tržištu deluje kao maloprodavac (*retailer*). Prodaju vrši u ime i za račun organizatora putovanja i drugih privrednih subjekata koji nude usluge vezane za putovanje.

Iako i među turističkim agencijama koje se bave maloprodajom mogu postojati velike razlike (u veličini, širini tržišta koje pokrivaju i drugim karakteristikama poslovanja), većina je usmerena na relativno uzak krug potencijalnih kupaca koji su zaposleni ili nastanjeni u neposrednoj okolini. Lokacija prodajnih mesta imala je veliki uticaj na ukupne efekte u poslovanju, a jedan broj turističkih agencija angažovao je i specijalne prodavce, tzv. akvizitere koji direktno obilaze potencijalne potrošače nudeći programe putovanja.[270]

Za efikasno obavljanje prodajnih aktivnosti potrebno je ne samo da zaposleni u poslovnicama turističkih agencija budu dobro informisani, već i da budu **profesionalno osposobljeni**. Dobri rezultati u prodaji uticaće kako na poslovni uspeh same turističke agencije, tako i svih preduzeća čije usluge agencija prodaje kao posrednik. Za prodajno osoblje u turističkim agencijama potrebno je da raspolažu:[271]

- određenim nivoom znanja i veština i
- sposobnošću komuniciranja sa potencijalnim potrošačima

Pored znanja koje se stiče školovanjem, veliki se značaj pridaje i različitim oblicima obuke u samim agencijama ili u organizaciji poslovnih partnera (turoperatora, avio-prevoznika i drugih), kao i seminarima i kursevima koje organizuju profesionalna udruženja. Pojedine međunarodne i nacionalne asocijacije mogućnost bavljenja određenim poslovima uslovljavaju izdavanjem različitih dozvola i licenci, pri čemu je jedan od osnovnih uslova profesionalna osposobljenost zaposlenih. IATA licencu za prodaju avionskih karata može dobiti agencija čiji su zaposleni položili određene kurseve.

Posebni zahtevi se postavljaju pred zaposlene u turističkim agencijama koji rade na prodaji turističkih aranžmana. Za njih je potrebno da detaljno poznaju proizvod koji prodaju, ali i da shvate samu složenost procesa donošenja odluke o

270 Isto, str. 54.

271 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153.

kupovini određenog proizvoda od strane potrošača. Posebno su značajna detaljna znanja o karakteristikama smeštajnih objekata, itinereru, sastavnim elementima aranžmana. Zaposleni koji rade na prodaji često ne mogu imati detaljna znanja o svim turističkim aranžmanima i turističkim destinacijama koje su predmet prodaje. Po pravilu su detaljno upoznati sa svim karakteristikama aranžmana koji su najčešće predmet interesovanja klijenata, dok će se za davanje informacija u vezi ostalih, koristiti odgovarajućim priručnicima ili bazama podataka sa informacionih i rezervacionih sistema.

Postizanje željenih ciljeva u prodaji zavisi i od odgovarajuće **obuke zaposlenih** koja se može javiti u vidu"[272]

- osposobljavanja zaposlenih za korišćenje priručnika, dokumentacije i rezervacionih sistema avio-kompanija, hotelskih lanaca i turoperatora,
- obučavanja sa ciljem da se poveća sposobnost komuniciranja sa potrošačima i
- povećanja nivoa znanja o proizvodu, tako da se mogu na osnovu uočavanja potreba samih klijenata, dati i adekvatne preporuke i saveti.

Za uspešan plasman turističkih aranžmana potrebno je raspolagati preciznim znanjima o samim turističkim destinacijama. Uočavajući da su sopstvena iskustva često presudni faktor koji utiče na pozitivne rezultate u prodaji aranžmana, na turističkom tržištu je dosta rasprostranjena specifična vrsta putovanja za zaposlene u prodaji u agencijama. Uobičajeni naziv za ovu vrstu putovanja je *familiarisation trips*, a bitno obeležje je obrazovna komponenta. Ovakva putovanja često organizuju turoperatori u okviru priprema turističke sezone, posebno kada u program uvode nove proizvode ili nove do tada relativno nepoznate turističke destinacije. Turoperatori i turističke agencije mogu koristiti *familiarisation trips* i za motivaciju zaposlenih za postizanje većeg obima prodaje paket aranžmana.[273] Često se kao organizatori ove vrste putovanja javljaju nacionalne turističke organizacije koje nastoje da i na ovaj način „približe" svoju turističku destinaciju međunarodnom tržištu.

Razvoj delatnosti klasičnih turističkih agencija prvenstveno je određen promenama koje su se dešavale na savremenom turističkom tržištu. Iako se može govoriti o dejstvu većeg broja faktora, po kompleksnosti se izdvaja, pre svega, **uticaj organizatora putovanja** koji su u velikoj meri determinisali ukupna kretanja na ovom tržištu. Tokom poslednje decenije 20. veka, dolazi do daljeg **zaoštravanja konkurentskih odnosa** među velikim turoperatorskim kompanijama što je direktno uticalo i na smanjenje prihoda u maloprodaji. Snižavanje provizije, često

272 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. 114.

273 Opširnije: Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 214-215.

snižavanje cena aranžmana i uvođenje rasprodaja pred samu turističku sezonu (tzv. zakasneli buking), direktno su ugrožavali poslovanje malih nezavisnih turističkih agencija.[274] Pored toga, jedan broj turoperatora se orijentiše na direktnu prodaju, često ističući u promotivnim kampanjama da provizija koja se plaća maloprodavcima utiče na poskupljenje turističkih aranžmana. Na tržištu Velike Britanije nekoliko turoperatora je prihvatilo direktnu prodaju, među kojima je najveće tržišno učešće imao *Portland Holidays* (koji se nalazio u sastavu *Thomson Holidays*-a).

Pored toga, **ekspanzija interneta i razvoj kompjuterskih rezervacionih sistema** pojedinih avio-prevoznika, hotelskih lanaca i turoperatora i njihovo povezivanje u mreže na nacionalnom i globalnom nivou, dalo je mogućnost potrošačima da korišćenjem sopstvenih kompjutera, iz stana ili sa radnog mesta, direktno rezervišu različite usluge potrebne tokom putovanja ili boravka na određenim destinacijama. Razvoj kompjuterskih rezervacionih sistema i nacionalnih informacionih mreža predstavljao je realnu mogućnost da se najveći broj neophodnih informacija dobije uz korišćenje savremene tehnologije i uz eliminisanje potrebe za direktnim kontaktom sa putničkom agencijom.[275] Posebnu prednost predstavlja i uspostavljanje efikasnog sistema plaćanja, korišćenjem kreditnih kartica ili direktnim plaćanjem sa bankovnog računa.

Za ovo tržište je karakteristična i pojava novih posrednika – *online travel agencies*, kao što su *Travelocity* i *Expedia*, čije se tržišno učešće stalno povećava na račun turističkih agencija klasičnih posrednika.[276] To je dovelo do tendencije eliminisanja jednog broja turističkih agencija klasičnih posrednika sa tržišta *(disintermediation)* od sredine 90. godina, posebno kada se radi o najrazvijenijim emitivnim tržištima.[277]

8.2.2. Snižavanje provizija kao osnovnih izvora prihoda i ugrožavanje uloge klasičnih turističkih agencija

Tokom dugog perioda **provizija** je predstavljala **osnovni izvor prihoda** turističkih agencija. Visina provizije varirala je u zavisnosti od vrste posredničkih usluga, ali su se razlike javljale i između pojedinih zemalja. Po pravilu najveće provizije odobravali su organizatori putovanja za prodaju svojih proizvoda, a visina ove vrste provizije kretala se od 10 do 15%. Drugi po značaju izvor prihoda za turističke agencije predstavljale su provizije za prodaju avionskih karata.

274 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 134.
275 Čačić K. (1995). Promene u poslovnoj orijentaciji savremenih putničkih agencija, *Marketing, Vol. 4/95*, str. 136.
276 Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education, str. 38.
277 Weaver D., Lawton L. (2002). *Tourism Management.* John Wiley & Sons, str. 152.

U strukturi ukupnih prihoda, kod većine turističkih agencija najveće učešće imali su prihodi od prodaje paket-aranžmana, ali se u zavisnosti od konkretne poslovne orijentacije mogu izdvojiti i prihodi od pružanja drugih turističkih usluga. *Holloway* navodi da je prosečna turistička agencija na britanskom tržištu tokom 90. godina imala sledeću strukturu prihoda za: 60% od prodaje organizovanih putovanja na inostrane destinacije, 25% od prodaje avionskih karata i oko 4% od prodaje karata za različite vidove brodskog prevoza, a procenjuje se da je približno toliko bio i prihodi od prodaje turističkih putovanja koja uključuju domaće destinacije. Ostatak prihoda ostvarivao se po osnovu prodaje *cruising* putovanja, kao i usluga u oblasti železničkog i autobuskog saobraćaja.[278]

Tokom 90. godina javljaju se tendencije koje ozbiljno ugrožavaju navedene izvore prihoda na najrazvijenijim emitivnim tržištima. Veliki organizatori putovanja nastoje da smanje troškove distribucije paket-aranžmana odobravajući niže provizije. Na tržištu Velike Britanije *Thomson Holidays* je prvi započeo sa politikom reduciranja osnovnih provizija i uvođenjem sistema stimulativnih provizija koje su bile zasnovane na ostvarivanju većeg obima prodaje paket-aranžmana ovog turoperatora.[279] Prednosti koje je doneo internet omogućile su dalje snižavanje provizija. Proces je ponovo pokrenuo *Thomson*, a jedan broj agencija je revoltirano prestao da prodaje njegove proizvode. Međutim, reakcija potrošača nije išla u prilog *retailer-a*, jer *Thomson-ov* sajt je postao jedan od najposećenijih na internetu. Provizije se smanjuju na 7%, a analitičari predviđaju njihovo dalje snižavanje na 5%.

O reduciranju visine provizije od prodaje avio-karata je već bilo reči, ali je potrebno naglasiti da je došlo ne samo do smanjenja visine provizije, već da je pozicija agencija posebno ugrožena činjenicom da se povećava direktna prodaja vazduhoplovnih kompanija, uz eliminisanje posrednika u kanalima prodaje. Prodaja putem interneta i uvođenje tzv. *ticketless* putovanja omogućili su avio-kompanijama uštedu na troškovima izdavanja karata, uz istovremeno stimulisanje direktne prodaje.

Naredna tabela ukazuje na smanjivanje uloge turističkih agencija kao klasičnih posrednika na turističkom tržištu SAD u periodu 1995.-2005. godine

278 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 268.

279 Isto str. 267-269.

Tabela 8.2. Uloga turističkih agencija u prodaji usluga (proizvoda) u oblasti putovanja i turizma na tržištu SAD 1995. i 2005. godine

Vrsta usluge /proizvoda	1995.	2005.
Avionski prevoz	80%	35%
Kruzing putovanja	95%	82%
Smeštaj	25%	20%
Rent-a-car	50%	17%
Paket aranžmani	90%	70%

Izvor: Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall, str. 340

U periodu od samo 10 godina turističke agencije na tržištu SAD su izgubile značaj kao kanali prodaje za avio-kompanije (učešće u prodaji je opalo sa 80% na 30%) i za preduzeća iz oblasti rent-a-cara, ali je njihova uloga još uvek bila značajna u prodaji kruzing putovanja i paket aranžmana.

Sistem klasične provizije zamenjen je određenim oblicima **nadoknada za izvršene usluge (*service fees i mamagement fees*)** najčešće u vidu doplate za dodatne uslugu koje pružaju turističke agencije. Intenzivan rast direktne prodaje na turističkom tržištu, uz smanjivanje i ukidanje klasične agentske provizije, ukazuju na postojanje niza teškoća sa kojima se u svom poslovanju suočavaju klasične turističke agencije. Njihova delatnost je pod snažnim pritiskom zbog **intenzivne konkurencije** koja je prisutna na **globalnom turističkom tržištu**, pa se zaoštravanje konkurentske borbe između vazduhoplovnih kompanija ili velikih organizatora putovanja reflektuje i na oblast distribucije njihovih usluga.

S druge strane, većina analitičara ukazuje i na vrlo intenzivnu konkurenciju među samim turističkim agencijama *retailer*-ima. Naime, u ovoj delatnosti, posebno kada se radi o malim, nezavisnim agencijama, stalno je prisutan visok stepen neizvesnosti u poslovanju zbog mogućeg otvaranja novih agencija (ili poslovnica) u neposrednoj blizini. U većini zemalja samo osnivanje turističke agencije nije skopčano sa značajnijim ulaganjem kapitala, što praktično stimuliše nove privredne subjekte na ulazak u ovu granu.

Maloprodaja na turističkom tržištu ima određene specifičnosti koje su rezultat osnovnih obeležja proizvoda, odnosno usluga koje se nude. Pre svega, pošto se ne radi o ponudi materijalnih proizvoda, maloprodavac nema obavezu da obezbedi određene količine robe na zalihama. Umesto toga, za obavljanje prodaje potrebne su mu samo „zalihe" informativnih materijala koje najčešće dobija bez ikakve naknade. Kada posreduje u prodaji parcijalnih turističkih usluga ili paušalnih putovanja, agencija ne angažuje sredstva unapred za nabavku pojedinih

usluga, već prihod od prodaje ostvaruje u ime i za račun svog poslovnog partnera – principala. Iz ostvarenog prihoda agenciji je pripadala naknada za obavljene poslove u vidu provizije. Iz ovih specifičnosti proizilazi relativno povoljnija pozicija turističke agencije kao maloprodavca u odnosu na klasičnu trgovinu na malo, prvenstveno sa aspekta potrebnih obrtnih sredstava za otpočinjanje poslovanja.

Pored toga, činjenica da nemaju uložena sredstva u zalihe pojedine robe, utiče na nepristrasnost turističkih agencija pri ponudi turističkih usluga. Za prodaju turističkih aranžmana je karakteristično da se u poslovnicama agencija obično nude programi različitih turoperatora, koji su zapravo međusobni konkurenti. Turističke agencije nemaju razlog za ispoljavanje sklonosti ka proizvodima nekog posebnog turoperatora i objektivne su u informisanju potencijalnih potrošača, što za ove poslednje predstavlja nesumnjivu prednost. Pretpostavka za to su i istovetni uslovi prodaje turističkih aranžmana različitih turoperatora, a posebno standardni iznosi provizije.[280]

Zapravo, može se reći da će maloprodavci svoje aktivnosti maksimalno usmeravati ka turističkim aranžmanima ili pojedinačnim uslugama za kojima postoji izražena tražnja. Takvi proizvodi i usluge omogućavaju veći obim prodaje i povećanje ukupnog prihoda uz standardnu ugovorenu proviziju. Turističke agencije su u obavezi da se u prodaji pridržavaju cena i svih drugih uslova koje određuje poslovni partner u čije ime i za čiji račun agencija istupa na tržištu kao posrednik.

Međutim, upravo u ovom domenu veliki turoperatori nastoje da obezbede veću kontrolu maloprodajnih kanala nudeći stimulativne provizije subagentima ili formiranjem sopstvenih distributivnih lanaca. Poseban aspekt u analizi konkurentskih odnosa predstavlja pritisak kome su nezavisne turističke agencije izložene od strane takvih **velikih maloprodajnih kompanija**, zapravo lanaca turističkih agencija. Na britanskom tržištu je nekoliko kompanija u oblasti maloprodaje turističkih usluga imalo dominantnu poziciju (*Lunn Poly* - vodeća maloprodajna kompanija na ovom tržištu sve do 2004. godine, zatim *My Travel* - bivši *Going Places, Thomas Cook i Travel Choice*). To im je donosilo niz prednosti u procesu ugovaranja sa turoperatorima, posebno oko visine provizije. Tako je britanski lanac *Going Places* u 1999. godini uspeo da sa većinom turoperatora postigne dogovor o povećanju provizije na 18% (uključujući i stimulativne provizije).[281] Značajnu prednost predstavljaju i drugi uslovi vezani za plaćanje, a posebno relativno povoljni rokovi koji se obično odobravaju kompanijama koje imaju veliko učešće u kanalima distribucije. Vodeće maloprodajne kompanije nalaze se u sastavu velikih vertikalno integrisanih turoperatorskih sistema, što dodatno otežava tržišnu poziciju mali i srednjih turističkih agencija.

280 To danas vrlo često nije slučaj jer turoperatori podstiču turističke agencije na favorizovanje njihovih aranžmana jer se, pored standardnih, nude i stimulativne provizije.

281 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 267-269.

O strategijama koje nezavisne turističke agencije koriste da obezbede opstanak i dalji razvoj biće reči u daljem izlaganju, a ovde će biti ukazano samo na neke od aktivnosti koje u savremenim uslovima karakterišu njihovu poslovnu orijentaciju. Nezavisne turističke agencije nastoje da na različite načine zadrže postojeću tržišnu poziciju i obezbede dalji opstanak. Interesantan primer poslednjih godina predstavlja česta pojava rada i nedeljom. Prilagođavanje tržišnim kretanjima kroz produženo radno vreme i rad nedeljom predstavlja svojevrstan odgovor na konkurenciju do koje je došlo pojavom interneta preko koga je moguća prodaja turističkih usluga 24 sata dnevno.

Specijalizacija ka zadovoljenju potreba užih tržišnih segmenata predstavlja takođe strategiju koju turističke agencije koriste da bi obezbedile opstanak na tržištu. Česta je pojava da se male i srednje turističke agencije u celini specijalizuju, kreirajući svoju ponudu na osnovu potreba i zahteva **poslovnih putnika**. To je prvenstveno bilo rezultat činjenice da se radi o mogućnosti zadovoljenja potreba jednog brojnog i najčešće ekonomski moćnog tržišnog segmenta, sa dinamičnim rastom tražnje determinisane prvenstveno kretanjem poslovnih aktivnosti u svetu. Usmeravajući se ka poslovnim putnicima kao dominantnom tržišnom segmentu, turističke agencije uključuju u ponudu različite vrste usluga – od individualnih posredničkih usluga vezanih za obezbeđenje prevoza, smeštaja i sličnih usluga, pa sve do kreiranja specifičnih turističkih aranžmana: tzv. stimulativnih putovanja (*Incentive Travel),* kao svojevrsne kombinacije poslovnih i nagradnih putovanja, *team building* aranžmana; putovanja radi boravka na kongresima i seminarima i studijskih putovanja (*Business Study Tours)* i sličnih.

Rast tražnje za poslovnim putovanjima uticao je na usmeravanje privrednih subjekata iz različitih delatnosti ka ovom tržištu, uz sve veću heterogenost ponuđenih proizvoda i usluga. Danas se često koristi akronim MICE turizam (*Meetings, Incentive travel, Conferences, Exhibitions*) koji obuhvata različite vrste poslovnih putovanja. Segmentacija tražnje za ovom vrstom putovanja dala je i nove mogućnosti turističkim agencijama za diferenciranjem sopstvene ponude i specijalizacijom. Javljaju se novi tipovi agencija kao što su:[282]

- profesionalni organizatori kongresa (PCO - *Professional Congress Organizer*)
- destinacijske menadžment kompanije (DMC - *Destination Management Company*) i
- organizatori događaja (*Event Management Company*).

O mogućnostima i prednostima takve specijalizacije biće više reči u narednim izlaganjima, a ovde će biti date samo kratke napomene o osnovnom sadržaju delatnosti ovih specijalizovanih agencija.

282 https://gainingedge.com/category/edgythinking/ (novembar, 2013)

Profesionalni organizatori kongresa su privredni subjekti specijalizovani za organizaciju kongresa i drugih poslovnih događaja.[283]

Destinacijske menadžment kompanije su privredni subjekti specijalizovani za određenu destinaciju koji mogu da kreiraju i realizuju turističke programe, događaje, kao i da obezbeđuju niz drugih usluga turistima koji borave u destinaciji.[284]

Kompanije – organizatori događaja obezbeđuju usluge u različitim oblastima kao što su korporativni događaji, muzički i različiti kulturni događaji, sajmovi, izložbe i slično, ali i privatni događaji (venčanja i različite vrste privatnih proslava).[285]

8.3. OSNOVNA OBELEŽJA RAZVOJA RECEPTIVNIH TURISTIČKIH AGENCIJA

Receptivne turističke agencije svoje poslovanje vezuju za pojedine destinacije na kojima postoji razvijena turistička ponuda i značajan broj posetilaca. One nastaju u nešto kasnijem periodu u odnosu na inicijativne agencije, kada se u pojedinim turističkim mestima javlja potreba za privrednim subjektima koji bi obavljali poslove u domenu servisiranja posetilaca. Turistički biroi se na izvestan način mogu smatrati prethodnicima u obavljanju ove vrste poslova. Pojavom receptivnih agencija turistički biroi se pretežno ili isključivo orijentišu na nekomercijalne poslove koji imaju za cilj servisiranje boravka gostiju, prvenstveno organizovanjem informativnih službi.

U literaturi se mogu sresti različiti nazivi za ovu vrstu agencija – *receptive service operator, ground operator* ili *incoming service operator*.

Na razvoj receptivnih agencija i njihovu poslovnu orijentaciju bitno je uticao razvoj organizovanih putovanja. Po nekim autorima pozicija ovih agencija se može posmatrati u sklopu ukupne aktivnosti organizatora putovanja jer se javljaju kao neka vrsta „produžene ruke turoperatora".[286]

Javljajući se kao spona između emitivnih tržišta razvijenih zemalja i receptivnih područja, po pravilu u manje razvijenim zemljama, organizatori putovanja su direktno i indirektno uticali na razvoj brojnih privrednih subjekata Takav pozitivan uticaj mogao se sagledati u razvoju receptivnih turističkih agencija koje su se na konkretnim destinacijama javljale kao neposredni poslovni partneri turoperatora. Za servisiranje prihvata i boravka stranih turista na određenim područjima, najčešće kroz pružanje usluga transfera i izleta, bila su potrebna savremena

283 Član 3. Zakona o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf (avgust, 2018.)

284 USAID. (2015). *Destination Management Company Training. Manual for USAID.* Dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadl944.pdf (avgust, 2018.)

285 Prilagođeno prema https://gainingedge.com/category/edgythinking/ (avgust, 2018.).

286 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož. str. 64.

prevozna sredstva, visokog tehnološkog nivoa, usklađenog sa zahtevima turista iz razvijenih zemalja. Veliki broj agencija, posebno na području Mediterana, uložio je značajna sredstva u nabavku najsavremenijih turističkih autobusa, raznih vrsta plovila i ostale potrebne opreme.

Pored toga, značajan zadatak receptivnih turističkih agencija bilo je praćenje realizacije programa putovanja na određenoj destinaciji i izvršenja ugovornih obaveza od strane brojnih preduzeća koja su pružala usluge smeštaja, ishrane, transfera i drugog. Organizatori putovanja su sa tim receptivnim, domicilnim agencijama, najčešće zaključivali ugovore o zastupanju, pri čemu je bila posebno naglašena kontrolna funkcija ovih agencija u odnosu na druge poslovne partnere na konkretnoj destinaciji.

U najvažnije **faktore koji su uticali na promene u poslovnoj orijentaciji** receptivnih agencija možemo ubrojati:

1. privredni razvoj samih receptivnih zemalja i porast turističke tražnje kod domaćeg stanovništva što je omogućilo dinamičan razvoj emitivnog poslovanja,
2. interes krupnog kapitala za ulazak u ovaj sektor agencijskog poslovanja što je vodilo stvaranju velikih turističkih kompanija receptivnog ili mešovitog karaktera i
3. promene u odnosima sa hotelskim preduzećima i turoperatorima.

1. Dinamičan turistički i ukupni privredni razvoj samih receptivnih zemalja, doveo je do uključivanja sve većeg dela domaćeg stanovništva u turistička putovanja. Tako se turističke agencije sa područja Mediterana sve više bave i emitivnim poslovima. Mnoge među njima postaju značajni organizatori putovanja u zemlji i inostranstvu za domicilno stanovništvo, a u nekim slučajevima razvijaju emitivno poslovanje i van granica svoje zemlje. Tako je nastala i posebna vrsta tzv. **incoming turoperatora**, čije je sedište na konkretnoj turističkoj destinaciji i koji se bave organizovanjem i prodajom putovanja samo za tu destinaciju, po pravilu uključujući i receptivne poslove na servisiranju boravka turista.[287] Takvu strategiju razvoja imao je *Yugotours*, ali je dinamičan razvoj ostvario veći broj turističkih agencija sa područja prethodne Jugoslavije (*Putnik, Atlas, Kompas*), Španije (*Melia*), Kipra (*Louis*), Egipta i drugih zemalja.

2. U sektoru receptivnog poslovanja mogu se uočiti velike razlike među agencijama. S jedne strane, ovim poslovima se bave male agencije, sa samo nekoliko zaposlenih i sa relativno malim kapitalom. One ne raspolažu sopstvenim osnovnim sredstvima, a za obavljanje receptivnih poslova zakupljuju prevozna sredstva. S druge strane, usmeravanje krupnog kapitala ka ovim poslovima dovelo je do stvaranja međunarodnih korporacija, koje imaju i po nekoliko hiljada zaposlenih i raspolažu velikim kapitalom.

287 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 130.

Svetskog lidera u domenu receptivnog poslovanja predstavlja kompanija *Gray Line.* Ova kompanija osnovana je 1910. godine i do II svetskog rata tržišna ekspanzija je pored SAD obuhvatala veliki broj filijala u Kanadi, Meksiku i na Karibima. Nakon toga, ekspanzija dobija globalna obeležja i danas je prisutna na 700 lokacija na 6 kontinenata. Ova kompanija predstavlja svetskog lidera u ponudi tzv. *sightseeng tours* različitog sadržaja (dnevne i višednevne ture, *hop-on hop-off* ture, *walking* tours) i druge specijalizovane usluge u destinaciji kao i u pružanju receptivnih usluga turistima, a prisutna je na 150 destinacija širom sveta.[288]

TUI spada u vodeće svetske turoperatore koji je snažno usmeren i ka **receptivnom turističkom poslovanju**. Na taj način je obezbedio kontrolu nad receptivnim poslovima servisiranja turista koji koriste njegove aranžmane pri boravku u gotovo svim turističkim destinacijama značajnim za ovog turoperatora (Španija, Portugalija, Grčka, Turska, Egipat, Tunis i dr.). Agencije koje se bave *incoming* poslovima grupisane su u poseban sektor koji se naziva *TUI Destination Experience.*[289]

3. Tokom 90. godina neki od klasičnih poslova receptivnih agencija gube na značaju. To se u prvom redu odnosi na poslove u kojima su se javljale kao zastupnici turoperatora u destinaciji vršeći zakup hotelskih kapaciteta. Na ovu tendenciju uticalo je nekoliko faktora:

- korišćenje savremene tehnologije i razvoj rezervacionih i globalnih distribucionih sistema omogućio je efikasan pristup međunarodnom tržištu i malim hotelskim objektima, a organizatorima putovanja u velikoj meri olakšao poslovne operacije u pripremi turističkih aranžmana;
- ukrupnjavanje na strani hotelske ponude formiranjem međunarodnih franšiznih ili dobrovoljnih lanaca, što je znatno olakšalo poslove na zakupu kapaciteta, plaćanju izvršenih usluga i slične poslove;
- širenje mreže turističkih agencijskih predstavnika u destinacijama takođe je značilo preuzimanje poslova u domenu kontrole kvaliteta usluga dobavljača.

U poslednje vreme internet je postao moćan instrument u promociji i plasmanu usluga i formiranih proizvoda i za receptivne turističke agencije. Formiranjem sopstvenih internet sajtova ili korišćenjem tzv. portala ove agencije usmeravaju svoju ponudu uz minimalne troškove ka potencijalnim potrošačima u svim delovima sveta, kao i organizatorima putovanja i drugim poslovnim partnerima na emitivnim tržištima.

Razvoj receptivnog agencijskog poslovanja može se analizirati i kroz unošenje **novih sadržaja u ponudu** Naime, pored relativno uskog kruga poslova koji se ubraja u tzv. *travel service (*prijem i otprema gostiju – *handling,* transferi) i

288 www.grayline.com(maj, 2018.)

289 https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group (maj, 2018.)

ponude različitih vrsta izleta, receptivne agencije šire svoje poslovanje i na nove sadržaje najčešće sa ciljem da obogate ukupnu ponudu konkretne turističke destinacije. Po pravilu se bave i nizom drugih receptivnih poslova u zavisnosti od specifičnosti pojedinih destinacija i ispoljenih zahteva turista za pojedinim turističkim uslugama. U takve poslove spada posredovanje u iznajmljivanju vozila, rezervacija smeštaja, prodaja svih vrsta putnih karata, prodaja ulaznica za različite priredbe, menjački poslovi itd.

Pored navedenih usluga, veće receptivne turističke agencije formiraju i složenije turističke aranžmane, kao što su **ture na određenim destinacijama** koje mogu biti jednodnevne, ali mogu trajati i nekoliko nedelja (transkontinentalne ture). Zapravo se radi o ponudi kompletnog paketa usluga koji se nudi turoperatorima ili *retail* agencijama na emitivnim tržištima, dopunjenog najčešće uslugama avio-prevoza.

Na tržištu se javljaju dve vrste tura koje nude receptivne turističke agencije:[290]

- **ture sa fiksnim polascima (***Regular Tours)*, kod kojih postoje tačno utvrđeni i garantovani polasci nezavisno od broja prijavljenih učesnika, i koje su prvenstveno namenjene turističkim agencijama – maloprodavcima;
- **sugestivne ture** (*Sugestion Tours*) predstavljaju na izvestan način poslovni predlog koji ukazuje na mogućnosti agencije za organizaciju putovanja prema zahtevima samih turoperatora; ovu vrstu tura receptivna agencija organizuje tek na osnovu narudžbine turoperatora, odnosno nakon zaključivanja odgovarajućeg ugovora.

Mogu se uočiti određene razlike u sadržaju delatnosti receptivnih agencija na turističkim destinacijama u odnosu na ponudu ove vrste agencija u **gradskim centrima**. Razgledanje grada (*Sightseeing Tours*) predstavlja za jedan broj agencija i najvažniji proizvod u ukupnoj ponudi. Pored toga, u gradskim centrima se receptivne agencije usmeravaju i na **servisiranje boravka poslovnih ljudi**, a nekada se specijalizuju i za organizaciju različitih skupova i manifestacija. U ovu grupu se mogu svrstati agencije koje razvijaju kompletne aktivnosti u okviru kongresnog turizma, ali se javljaju i one koje pružaju relativno jednostavne usluge, kao što su usluge pratioca (*Escort Service*), vodiča (*Guide Service*), vozača (*Driver Service*). Nekada se agencije opredeljuju za ponudu kompletnog paketa usluga (*Package Travel Service*) kojim je obuhvaćena organizacija boravka učesnika na različitim sportskim, privrednim, političkim, kulturnim manifestacijama.[291]

Pored razlika u sadržaju ponude mogu se uočiti i razlike **u nastupu receptivnih agencija na tržištu:** prema tržištu organizatora putovanja i direktnih potrošača. Jedna grupa agencija svoju ponudu usmerava prvenstveno **prema tržištu organizatora putovanja** ili drugih turističkih agencija na emitivnim područjima. Radi se o

290 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 77.
291 Isto.

uslugama koje organizatori putovanja uključuju u svoje paket aranžmane i prodaju na emitivnim tržištima. Receptivne agencije će neposredno raditi na realizaciji turističkog aranžmana u destinaciji, pružajući ugovorene usluge tokom boravka turista.

Svoju ponudu receptivne turističke agencije (ili agencije kombinovanog tipa koje imaju sektore za obavljanje receptivnih poslova) prezentuju na tržištu putem međuagencijskih tarifera ili poverljive tarife (*Confidental Tariff)* namenjene poslovnim partnerima (turoperatorima i turističkim agencijama).

Deo svoje ponude receptivne agencije nude **direktno potrošačima** – turistima koji se nalaze na određenoj destinaciji. Ovoj grupi potrošača svoje usluge plasiraju putem sopstvene prodajne mreže pri čemu lokacija poslovnica u centrima gradova, na aerodromima, stanicama i sličnim mestima gde postoji velika frekvencija putnika i turista ima presudan značaj. Kao kanal distribucije mogu se koristiti i poslovnice drugih turističkih agencija, a značajnu ulogu imaju i recepcije hotela. Uobičajene provizije koje se odobravaju prodajnoj mreži iznose 10%. Promociju ponude namenjene neposredno potrošačima receptivne agencije vrše putem prospekata i brošura. U ove promotivne materijale obično se ne ulažu velika sredstva, mogu se prepoznati po relativno jednostavnom sadržaju i formatu (često se koristi tzv. džepni format), a danas se sve više koriste mogućnosti koje pruža internet.

Obogaćivanje ponude određene destinacije predstavlja interes svih privrednih subjekta koji deluju na konkretnom području. Posebno su značajne kulturne, sportske manifestacije, održavanje kongresa i sličnog, koje mogu da doprinesu produženju turističke sezone. Receptivne agencije nekad preuzimaju ulogu organizatora različitih manifestacija, sportskih događaja, otkrivaju nove turistički atraktivne sadržaje. Ove agencije često ukazuju na nedostatke u ponudi destinacije, na potrebu za podizanjem kvaliteta pojedinih usluga, a u saradnji sa drugim zainteresovanim privrednim subjektima i predstavnicima javnog sektora učestvuju u izradi propagandnih materijala o destinaciji.

Poslednjih decenija dolazi i do prerastanja pojedinih specijalizovanih agencija čija je delatnost usmerena na ponudu različitih turističkih usluga u destinaciji u tzv. *Destination Management Company (DMC)*. Poslovanje ovih agencija pored klasičnih usluga karakterističnih za receptivne agencije, obuhvata nove sadržaje, kao što je organizovanje škola skijanja, jahanja, ronjenja, mogućnost iznajmljivanja različitih rekvizita za sportske i zabavne aktivnosti, organizovanje priredbi, takmičenja i drugo. Turoperatori su posebno zainteresovani za aktivnosti ovih specijalizovanih agencija, tako da se one često nalaze i u vlasništvu velikih organizatora putovanja.[292]

Destinacijske menadžment kompanije su privredni subjekti specijalizovani za određenu destinaciju na osnovu svojih ekspertskih znanja i dobrog poznavanja turističkih resursa na određenom području. To im omogućava da kreiraju,

292 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož, str. 66.

organizuju i realizuju turističke programe, da posreduju u obezbeđenju različitih usluga koje su turistima potrebne tokom boravka u destinaciji u saradnji sa lokalnim partnerima.[293]

Savremene destinacijske menadžment kompanije karakterišu sadržajnije aktivnosti i ponuda kompleksnijih proizvoda, ali i samostalniji nastup na tržištu. Neke od njih preuzimaju i funkciju *incoming* turoperatora, kreirajući proizvode za nepoznatog kupca uz specijalizaciju za konkretnu destinaciju. Ove kompanije sve više koriste prednosti komuniciranja zasnovanog na internet, a posebnu pažnju poklanjaju razvoju odgovarajućih kanala prodaje. *Online* kanali se koriste za direktnu prodaju neposrednim korisnicima, ali se formiraju i složeniji distributivni kanali umrežavanjem sa turoperatorima, turističkim agencijama ili kompanijama orijentisanim ka poslovnim putovanjima na emitivnim tržištima.[294] Sve veće iskustvo turista na razvijenim tržištima i njihova spremnost da samostalno kreiraju svoja putovanja, predstavlja bitan podsticajni faktor za DMC. Sami turisti pokazuju visok stepen poverenja prema lokalnim agencijama koje dobro poznaju resurse i ukupne prilike u destinacijama i opredeljuju se za *online* kupovinu različitih proizvoda i usluga iz ponude DMC.

Na razvijenim receptivnim tržištima *DMC* preuzimaju značajnu ulogu u koordinaciji različitih aktivnosti u destinaciji, razvijajući partnerske odnose sa brojnim privrednim subjektima u destinaciji, a ostvaruju i saradnju sa javnim sektorom. Savremenu tendenciju predstavlja i formiranje *Destination Management Organisation (DMO)*, vrlo često u mešovitom – javno-privatnom vlasništvu, sa zadatkom da obezbedi koordinaciju i zajedničko delovanje svih subjekata koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda destinacije.[295]

Uslov za formiranje kvalitetne ponude receptivnih turističkih agencija, prilagođenog potrebama i željama turista, predstavlja stalno praćenje tendencija na emitivnim tržištima. Stoga je istraživanje kretanja u domenu turističke tražnje, kao i praćenje novina na strani ponude, neophodno da bi receptivna agencija ostvarila prednosti u odnosu na konkurenciju, što istovremeno predstavlja i nesumnjivu korist za konkretnu destinaciju. Pretpostavka za to je „prisutnost" na tržištima emitivnih zemalja, kroz česte kontakte sa poslovnim partnerima, nastupe na sajmovima i sličnim aktivnostima, a u nekim slučajevima otvaraju se i stalna predstavništva na najznačajnijim tržištima.[296]

293 USAID. (2015). *Destination Management Company Training. Manual for USAID.* Dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadl944.pdf (avgust, 2018.)

294 Spasić, V. & Pavlović, D. (2015). Role of destination management companies (DMC) on improving competitiveness of Serbia as tourism destination, *SITCON 2015 Singidunum International Tourism Conference, Belgrade, pp. 23 - 28,* Sept., 2015

295 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 87-88.

296 Za evropsko tržište najznačajnija sajamska manifestacija je Berlinska turistička berza (ITB) koja se održava početkom marta i predstavlja značajan susret ponude i tražnje za pripremu turističke sezone naredne godine.

Pitanja za vežbu:

1. Objasnite najvažnije faktore koji su uticali na nastanak i razvoj organizatora putovanja.
2. Objasnite uticaj energetske krize 70. godina na poslovanje evropskih turoperatora.
3. Objasnite najvažnije faktore koji su doveli do promene u poslovanju organizatora putovanja na razvijenim emitivnim tržištima 80. godina.
4. Navedite osnovna obeležja poslovanja pojedinih vrsta turoperatora. Navedite primere za pojedine vrste turoperatora u našoj zemlji.
5. Koje su prednosti, a koji nedostaci poslovne orijentacije turoperatora specijalista?
6. Objasnite uzroke krize u delatnosti turoperatora početkom 21. veka.
7. U čemu su specifičnosti maloprodaje u turističkim agencijama u odnosu na klasičnu maloprodaju materijalnih proizvoda?
8. Koji su faktori uticali na kretanje provizije kao osnovnog izvora prihoda klasičnih turističkih agencija?
9. Objasnite najvažnije faktore koji su doveli do pojave eliminisanja turističkih agencija posrednika sa tržišta.
10. Koja znanja i veštine moraju imati zaposleni da bi klasična turistička agencija uspešno poslovala?
11. Na koji način može menadžer u turističkoj agenciji da motiviše svoje zaposlene?
12. Objasnite najvažnije faktore koji su uticali na razvoj receptivnih turističkih agencija.
13. Kako biste ocenili poslovanje receptivnih turističkih agencija u Srbiji? Šta biste učinili da unapredite njihovo poslovanje?

IX POGLAVLJE

RAZVIJENOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA U SVETU I U NAŠOJ ZEMLJI

Ciljevi IX poglavlja su da se objasne:

1. Aktuelne tendencije u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja na tržištu SAD;
2. Aktuelne tendencije u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja na najvažnijim evropskim tržištima;
3. Karakteristike poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja na tržištima Rusije i Kine;
4. Aktuelne tendencije u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja na tržištu Srbije;
5. Najvažniji zadaci asocijacija turističkih agencija koja se formiraju na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Tržišni i tehnološki faktori koji su delovali u drugoj polovini 20. veka pozitivno su uticali na razvoj poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja. U tom periodu dolazi do značajnog povećanja broja turističkih agencija i do pozitivnog trenda u ostvarenim ekonomskim rezultatima. Procenjuje se da se broj privrednih subjekata u svetu koji se bavio agencijskom delatnošću kretao krajem 20. veka oko 200.000, a od toga je približno oko 84.000 agencija bilo registrovano u okviru *IATA*-e.[297]

U poslovanju ovih privrednih subjekata ispoljavaju se velike razlike. U svetu su u najvećem broju zastupljene **male, nezavisne agencije** sa svega nekoliko zaposlenih, ali su istovremeno prisutne i **velike multinacionalne kompanije** sa dominantnim uticajem na turistička kretanja na tržištima najvažnijih emitivnih zemalja.

297 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož. str. 85.

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

9.1. RAZVIJENOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA U POJEDINIM ZEMLJAMA

Pored faktora koji su određeni obimom i strukturom turističke tražnje na pojedinim tržištima, na razvoj agencijske delatnosti uticali su i faktori određeni karakteristikama turističke ponude u pojedinim zemljama.

U analizi ostvarenih rezultata u najvažnijim emitivnim i receptivnim zemljama biće korišćeni podaci *UNWTO* prikazani u narednim tabelama. Podaci obuhvataju vodeće receptivne zemlje u svetu u 2016. godini rangirane prema broju dolazaka inostranih turista i prema ostvarenim prihodima od međunarodnog turizma.

Tabela 9. 1. Najvažnije zemlje po broju dolazaka turista u međunarodnom turizmu

Najvažnije zemlje po broju dolazaka turista			
Rang	Zemlja	Broj turista (u milionima)	
		2015	2016
1	Francuska	84,5	82,6
2	SAD	77,5	75,6
3	Španija	68,5	75,6
4	Kina	56,9	59,3
5	Italija	50,7	52,4
6	Velika Britanija	34,4	35,8
7	Nemačka	35	35,6
8	Meksiko	32,1	35
9	Tajland	29,9	32,6
10	Turska	39,5	...

Izvor: UNWTO. (2017). UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. World Tourism Organisation Madrid. Spain https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

Tabela 9. 2. Najvažnije zemlje prema prihodima od međunarodnog turizma

Najvažnije zemlje prema prihodima od turizma			
Rang	Zemlja	Prihodi od turizma (u milijardama $)	
		2015	2016
1	SAD	205,4	205,9
2	Španija	56,5	60,3
3	Tajland	44,9	49,9
4	Kina	45	44,4
5	Francuska	44,9	42,5
6	Italija	39,4	40,2
7	Velika Britanija	45,5	39,6
8	Nemačka	36,9	37,4
9	Hong Kong (Kina)	36,2	32,9
10	Australija	28,9	32,4

Izvor: UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. World Tourism Organisation. Madrid. Spain https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

Emitivni potencijal tržišta pojedinih zemalja može se analizirati na osnovu veličine potrošnje stanovništva na putovanja u inostranstvo. U sledećoj tabeli dati su podaci o prvih deset zemalja rangiranih prema visini potrošnje njenih stanovnika, kada se radi o turističkim putovanjima prema inostranstvu.

Tabela 9.3. Najveće emitivne zemlje prema ukupnoj turističkoj potrošnji u međunarodnom turizmu

Najveće emitivne zemlje prema ukupnoj turističkoj potrošnji			
Rang	Zemlja	Međunarodna turistička potrošnja (u milijardama $)	
		2016	2017
1	Kina	250,1	257,7
2	SAD	123,6	135,2
3	Nemačka	79,8	83,7
4	Velika Britanija	64,8	63,4
5	Francuska	40,3	41,4
6	Australija	30,8	34
7	Kanada	28,7	32
8	Rusija	24	31,1
9	Republika Koreja	27,2	30,6
10	Italija	25	27,1

Izvor: UNWTO. (2018). World Tourism Barometer, Volume 16 , March/April 2018. Madrid, World Tourism Organisation. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_02_mar_apr_excerpt__0.pdf

U prethodnim tabelama dati su podaci o vodećim emitivnim i receptivnim zemljama u svetu i oni će predstavljati jedno od polazišta u analizi poslovanja turoperatora i turističkih agencija na najvažnijim tržištima. Pored toga, treba imati u vidu da se na velikim emitivnim tržištima može govoriti o delovanju brojnih faktora koji pretežno utiču na razvoj organizatora putovanja i **inicijativnog poslovanja** turističkih agencija uopšte. Visok nivo privredne razvijenosti i standarda stanovništva i niz drugih društveno-ekonomskih i prirodnih faktora u zemljama kao što su Velika Britanija, Nemačka, Holandija, skandinavske zemlje, podsticajno su delovali na razvoj inicijativnog poslovanja turističkih agencija.

U zemljama mediteranskog područja (Španija, Grčka, Turska) snažan razvoj agencijske delatnosti tokom 70. i 80. godina bio je prvenstveno vezan za turiste koji su boravili u ovim destinacijama. Osim Evrope, slična obeležja u razvoju poslovanja imale su turističke agencije koje se formiraju na tržištu Meksika, kao i u drugim delovima sveta koji se karakterišu nižim nivoom ukupne privredne razvijenosti, ali istovremeno imaju razvijenu turističku ponudu.

U treću grupu mogu se svrstati zemlje koje se izdvajaju nivoom ukupne privredne razvijenosti, a istovremeno predstavljaju i turistički vrlo razvijene zemlje, kao što su SAD, Francuska, Italija, Švajcarska, Austrija. Za turističke agencije u ovim zemljama može se reći da je razvijeno **i inicijativno i receptivno poslovanje**.[298]

Pored toga, može se ukazati na regionalne razlike u dominantnim obeležjima u produkciji paket aranžmana turoperatora. Za velike organizatore putovanja sa područja severne i zapadne Evrope karakteristična je produkcija standardnih boravišnih paket aranžmana. Na području južne Evrope, turoperatori se više orijentišu ka aranžmanima sa posetom evropskim metropolama (*short breaks*, prisustvo različitim manifestacijama)[299]

Pored toga, indikativni su i podaci koji se odnose na kretanje broja turističkih agencija u okviru pojedinih zemalja. Za određena tržišta se može reći da su već tokom 90. godina ispoljeni znaci saturacije, jer dolazi do stagniranja, pa i opadanja broja turističkih agencija (SAD, Nemačka, Velika Britanija). S druge strane, za zemlje u regionu Istočne i Centralne Evrope ili u pojedinim azijskim zemljama karakteristična je dinamična ekspanzija agencijske delatnosti. Delatnost organizatora putovanja i turističkih agencija tokom 90. godina i početkom novog milenijuma je na tržištima razvijenih evropskih zemalja i severne Amerike suočena sa negativnim dejstvom niza faktora među kojima se izdvajaju uticaj interneta na prodaju turističkih usluga, intenzivna konkurentska borba među vazduhoplovnim prevoznicima, međunarodni terorizam i drugi. To je vodilo zaoštravanju konkurentskih odnosa između svih privrednih subjekata na turističkom tržištu i uticalo na relativno loše poslovne rezultate velikih organizatora putovanja, ali i na eliminisanje jednog broja malih turističkih agencija.

298 Čačić K., op. cit., str. 123.

299 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož. str. 86.

9.1.1. Tržište Sjedinjenih američkih država

Analiza tendencija na razvijenijim emitivnim tržištima ukazuje da se na tržištu SAD ispoljavaju najintenzivniji znaci krize u poslovanju turističkih agencija. Kao ilustracija mogu poslužiti podaci o kretanjima na ovom tržištu na kome je delovao i najveći broj turističkih agencija u svetu (oko 30.000 krajem 90. godina).

Specifičnost američkog tržišta predstavlja vrlo **snažan uticaj vazdušnog saobraćaja** na poslovanje turističkih agencija. Deregulacija u oblasti vazdušnog saobraćaja imala je presudan uticaj na ekspanziju delatnosti putničkih agencija tokom 80. godina - prema podacima *Airline Reporting Corporation (ARC)* broj turističkih agencija uvećan je sa 5.000 koliko je iznosio sredinom 60. godina na 26.000 sredinom 80. prošlog veka. Do 1994. godina ova delatnost je na američkom tržištu beležila pozitivne rezultate i na izvestan način kulminirala navedene godine - bilo je registrovano 33.715 klasičnih agencija (*brick and mortal travel agencies).* Do 2006. godine taj se broj značajno smanjio na 20.800 agencija, uz istovremeni pad zaposlenih sa oko 160.000 na 89.000.[300]

Ovako teška situacija u agencijskoj delatnosti na području SAD rezultat je delovanja većeg broja faktora među kojima najznačajnije dejstvo imaju promene u kanalima prodaje u oblasti vazdušnog saobraćaja. O tendencijama smanjivanja i potpunog ukidanja provizije na prodaju avio-karata već je bilo reči - 80. godina agencije su kao kanal prodaje učestvovale sa oko 80% u prodaji avio-karata, a prihodi od prodaje usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja predstavljali su 60% od ukupnih prihoda U narednoj tabeli date su promene u strukturi prodaje američkih agencija u periodu 1995.- 2005. godine.

Tabela 9.4. Struktura prodaje turističkih agencija u SAD 1995. i 2005. godine

Vrsta usluge	1995.	2005.
Avio-karte	61%	33%
Kruzing putovanja	14%	25%
Smeštaj	10%	13%
Rent-a-car	7%	5%
Ostale usluge	8%	24%

Izvor: Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall, str. 339

300 Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall, str. 336.

Osim avio-kompanija i drugi poslovni partneri izbegavaju turističke agencija kao posrednike razvijajući direktne kanale prodaje. Vodeće *rent-a-car* kompanije (*Avis* i *Hertz)* prve započinju 2002. godine sa redukcijom provizija koje odobravaju turističkim agencijama, a sličnu strategiju primenjuju i hotelska preduzeća i organizatori putovanja.

Mogućnost za dinamične tržišne promene javila se zahvaljujući novim tehnološkim rešenjima koje je ponudio internet. Paralelno sa tehnološkim promenama, odvijale su se i promene u tražnji i navikama potrošača. Za tržište SAD je karakteristično da se javlja najveći procenat tzv. *e-potrošača*. Tako je npr. već 2003. godine 35 miliona Amerikanaca kupovalo proizvode i usluge na turističkom tržištu putem *online* trgovine.

Karakteristiku američkog tržišta predstavlja i pojava i **dinamična ekspanzija prvih *online* agencija** (*Expedia, Travelocity*), a one se takođe javljaju kao snažni konkurenti klasičnim turističkim agencijama.

Prema podacima odgovarajućih američkih institucija, poslednjih desetak godina može se govoriti o tendencijama stabilizacije u poslovanju agencija, uz značajne strukturne promene. Prema izveštaju *Airline Reporting Corporation (ARC)* u 2010. godini na tržištu SAD je oko 9.400 agencija bilo akreditovano za prodaju avio-karata. Broj zaposlenih u turističkim agencijama 2008. godine iznosio je 105.000 sa punim radnim vremenom (*Bureau of Labour Statistics – BLS)*, a tome treba dodati i oko 30.000 koji posao obavljaju od kuće u slučaju specifičnih tzv. *Indipendent Contractors*.[301]

Strukturne promene se prvenstveno odnose na rast tzv. mega agencija orijentisanih na globalno tržište, kao i na dominaciju *online* agencija. Prema ostvarenim prihodima u 2016. godini, u vodeće kompanije na američkom tržištu u ovoj delatnosti spadaju: *Expedia Inc., The Priceline Group, American Express Global Business Travel, BCD Travel, Carlson Wagonlit Trave,* a one istovremeno predstavljaju i globalne lidere.[302] Na samom vrhu se nalaze *online* agencije *Expedia Inc.* sa prihodom od 72,4 mlrd. *US $* i *The Priceline Group* sa prihodom od 68,1 mlrd. *US $,* dok je na trećem mestu *American Express Global Business Travel* sa prihodom od 31,1, mlrd.

Za razliku od vodećih evropskih emitivnih tržišta (britanskog i nemačkog), američki turisti nisu značajno orijentisani ka putovanjima organizovanim od strane turoperatora. Treba imati u vidu da je i pre pojave interneta jedno od obeležja američkog tržišta bio visok stepen zastupljenosti individualnih putovanja. Američki turisti su se pretežno opredeljivali za individualnu organizaciju svojih turističkih putovanja ili za određeni stepen asistencije turističkih agencija, a u manjoj

301 https://www.asta.org/News/content.cfm?ItemNumber=1985 (maj 2018.)

302 https://www.statista.com/statistics/307591/sales-of-the-leading-travel-agencies-worldwide/ (maj 2018.)

meri koristili paket aranžmane turoperatora. Procenjuje se da su organizovana putovanja učestvovala sa oko 30% u ukupnom broju inostranih putovanja Amerikanaca, a pri tom treba imati u vidu i vrlo razvijen domaći turizam u ovoj zemlji. Slične sklonosti ka individualnoj organizaciji turističkih putovanja pokazuju i stanovnici Italije, Francuske i nekih drugih evropskih zemalja.

Prema podacima američke asocijacije organizatora putovanja USTOA, godišnje se oko 10 miliona Amerikanaca opredeljuje za korišćenje paket aranžmana. Ukupna potrošnja Amerikanaca na putovanja u inostranstvo iznosila je u 2016. godini 123,6 mlrd. $, a iste godine su SAD bile na prvom mestu po prihodima od međunarodnog turizma koji su iznosili 205,9 mlrd. $.[303] To ukazuje da se radi o najvećem svetskom tržištu sa stanovišta poslovanja receptivnih turističkih agencija i *incoming* turoperatora. Na ovom tržištu deluje oko 1000 turoperatora, od kojih značajan broj usmerava poslovanje isključivo na domaće tržište. Zastupljenost domaćih destinacija u ponudi organizatora putovanja rezultat je veličine tržišta i razvijenosti ukupne turističke ponude. Među vodeće organizatore putovanja u SAD mogu se ubrojati *Abercrombie & Kent International, Collette Tours, Globus Gateway/Cosmos, Gogo Tours, Jet Set Vacations, Trafalgar Tours* i drugi.[304]

9.1.2. Tržišta vodećih evropskih zemalja

Formiranjem Evropske unije stvoreni su uslovi i za formiranje najvećeg turističkog tržišta u svetu. Početkom novog milenijuma u zemljama članicama EU, realizovano je 43% od ukupnog broja dolazaka turista u međunarodnom turizmu, a učešće u prihodima od međunarodnog turizma iznosilo je oko 40%. Pored toga, emitivnost predstavlja vrlo bitno obeležje vodećih zemalja na području Evrope. U tome prednjače Nemačka i Velika Britanija. U 2016. stanovnici Nemačke potrošili su 79,8 mlrd. $ na putovanja u inostranstvo, dok je potrošnja Britanaca iznosila 64,8 mlrd. Španija, Francuska i Italija spadaju među vodeće receptivne zemlje, a Španija se prema realizovanim prihodima od međunarodnog turizma (60,3 mlrd. $ u 2016.) našla na drugom mestu u svetu.

Tržište Velike Britanije i Nemačke karakteristično je i po izrazitoj sklonosti stanovništva ka turističkim putovanjima organizovanim od strane turoperatora. Uz izrazito visok nivo privrednog razvoja to je dovelo i do formiranja najvećih svetskih turoperatora. Lidersku poziciju su tokom druge polovine 20. veka imali britanski turoperatori, da bi početkom 21. veka nemački turoperatori počeli da

303 UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. World Tourism Organisation. Madrid. Spain Dostupno na: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

304 Cook, A. R., Jahe L. J., & Marqua J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed.*, Prentice Hall, New Jersey, str. 427; https://skift.com/2016/07/22/abercrombie-kent-acquired-by-chinese-investment-group/; http://www.gocollette.com/en/about-collette https://www.abercrombiekent.com/about-us/history; http://www.globusandcosmos.com/unitedstates.html (april, 2018)

dominiraju na evropskom i svetskom tržištu. U ovom periodu nemački turoperatori ulaze na tržište Velike Britanije kupujući vodeće britanske organizatore putovanja – *Thomson Holidays-a i Thomas-a Cook-a*.

U Velikoj Britaniji je godišnja produkcija paket aranžmana koja se odnosi na inostrane destinacije iznosila oko 12 miliona tokom 90. godina.[305] U ovom periodu na **britanskom tržištu** je došlo do izrazite koncentracije poslovanja na svega nekoliko najvećih turoperatora - tržišnu dominaciju imala su četiri vodeća organizatora putovanja: *Thomson Holidays*, *Airtours*, *Thomas Cook* i *First Choice Holidays*. Prema podacima *Air Travel Organisers' Licence (ATOL)*, učešće četiri vodeća organizatora putovanja u produkciji paket aranžmana iznosilo je 2005. godine 49%.[306] Tržišno učešće vodećih kompanija (*TUI UK - Thomson Holidays* – oko 17%, *Airtours*– 11%, *Thomas Cook Group* – 11% i *First Choice* – 10%) po nekim analitičarima ukazuje da je britansko tržište dobilo oligopolske karakteristike. Zapravo, disproporcije su još veće kada se ima u vidu da je na tržištu Velike Britanije u istom periodu delovalo 895 licenciranih organizatora putovanja koji su bili i članovi ABTA-e, što zapravo ukazuje da većinu predstavljaju mala preduzeća.[307]

Najveće učešće na tržištu Velike Britanije ***Thomson Holidays*** ima od 1974. godine, a formiran je 1965. godine kada je multinacionalna kompanija *Thomson* kupila čarter kompaniju *Britannia Airways* i dva turoperatora – *Universal Sky Tours* i *Riviera Holidays*. Izrazitu dominaciju je ostvario nakon transakcija tokom 80. i 90. godina kada je došlo do preuzimanja drugih organizatora putovanja među kojima je najveći bio *Horizon Holidays.* U sastavu *Thomson*-a nalazio se i *Portland Holiday,* organizator putovanja koji vrši direktnu prodaju paket aranžmana i maloprodajna kompanija *Lunn-Poly*. Vodeću turoperatorsku grupaciju *Thomson Holidays Group* preuzima nemačka turistička kompanija *TUI Group* 2000. godine i to je bila najveća kupoprodajna transakcija do tada zabeležena. Od tada *Thomson Holidays* deluje u okviru poslovnog sistema ***TUI UK,*** uz zadržavanje marki koje je razvio na tržištu.[308] Danas ova turoperatorska grupacija ima lidersku poziciju na britanskom tržištu sa 6 miliona učesnika putovanja. U servisiranju turista koristi sopstvene kapacitete u oblasti avio-saobraćaja (60 aviona), ponuda kruzing putovanja zasniva se na 6 luksuznih brodova, a maloprodajna mreža obuhvata 600 turističkih agencija.[309]

Trend ulaska nemačkih turoperatora na britansko tržište nastavio se kada je vlasništvo nad turističkom kompanijom *Thomas Cook* takođe preuzeo nemački kapital.

305 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str. XXI

306 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 225.

307 Airtours je 2002. godine rebrendiran u My Travel Group.

308 www.thomsonworldwide.com (maj, 2018.)

309 https://www.tui.co.uk/destinations/info/about-us (maj 2018.)

Osim promene vlasničke strukture, za vodeće turoperatore na britanskom tržištu karakteristična je pojava novih kompanija, pre čemu je posebno izražena tendencija ekspanzije tzv. elektronskih posrednika (*e-intermediaries)* koji poslednjih godina imaju značajnu ulogu i u kupoprodajnim procesima. Među vodećim turoperatorima su se *InterActive Corporation Group* (u vlasništvu *Expedia*-e*), Lastminute Group* i druge.

Tendencija smanjivanja broja tradicionalnih turističkih agencija prisutna je i na britanskom tržištu. Tokom 2005. godine na ovom tržištu je delovalo oko 6700 turističkih agencija i organizatora putovanja, a bilo je zaposleno oko 117.000 ljudi. U 2016. godine broj privrednih subjekata u oblasti agencijske delatnosti opao je na 4.417, dok se broj zaposlenih kretao na nivou od 77.000.[310]

I pored izrazite emitivnosti tržišta, sektor receptivnog poslovanja turističkih agencija je takođe razvijen. Tome doprinosi atraktivnost Velike Britanije kao turističke destinacije koja je u 2016. godini registrovala prihod od 39,6 mlrd. US $. U ponudi *incoming* turoperatora najviše su zastupljene ture sa kulturnim sadržajima, kao i programi koji uključuju učenje engleskog jezika.[311]

Na području Evrope **Nemačka postaje izrazit lider** u domenu turoperatorskog poslovanja, kako po produkciji organizovanih putovanja, tako i po ukupnom tržišnom uticaju. Početkom 21. veka tri vodeće nemačke kompanije kontrolisale su veliki deo evropskog tržišta organizovanih putovanja – *TUI* (u čijem su se sastavu našli *TUI* i *Thomson*), *Thomas Cook* (uključujući *Thomas Cook Reisen i Neckermann)* i *REWE* (sa turoperatorima *Dertur, Meiers i ADAC).* Nastanak ovih mega kompanija rezultat je brojnih integracija (vertikalnih i horizontalnih) i ostvarena je kontrola na gotovo 70% evropskog tržišta organizovanih putovanja.[312]

Sama vlasnička struktura vodećih nemačkih organizatora putovanja je relativno složena, uz snažno prisustvo javnog sektora i to na određeni način indirektno putem kontrole banaka koje deo kapitala investiraju u turoperatorsko poslovanje. Poslednjih godina se ova situacija menja jer nemačke banke pokazuju interes za prodaju svojih deonica koje su imale u vodećim nemačkim turoperatorima.

U 2016. godini, tri vodeća turoperatora ostvarili su sledeće rezultate na nemačkom tržištu: *TUI* – 6.443 hiljade učesnika putovanja, *Thomas Cook* – 6.100 hiljada i *DER Touristik* – 5.400 hiljada turista. Iste godine, njihovo tržišno učešće u odnosu na vrednost ukupne prodaje turoperatora na nemačkom tržištu, iznosilo je: *TUI* – 18,3%, *Thomas Cook* – 11,6% i *DER Touristik* – 9,3%.[313]

310 www.ectta.org (maj, 2018.)

311 Opširnije: Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 18.

312 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 175

313 https://www.drv.de/securedl/106/0/0/1526830863/68898a85de0314d14fd1004ddf7a9dba8932a201/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/17-04-24_DRV_ZahlenFakten2017_engl.pdf (maj 2018.)

TUI (Touristik Union International) se izdvojio kao vodeći nemački i svetski turoperator. *TUI* je nastao 1968. godine udruživanjem četiri velika organizatora putovanja na nemačkom tržištu (*Touropa, Scharnow, Hümmel i Dr Tigges*). Nešto kasnije pridružuju se i drugi turoperatori – *Airtours International* (1969. g.), *TransEuropa* (1972.), *TwenTours* i drugi. Udruženi organizatori putovanja zadržali su poslovnu samostalnost i zapravo strategija razvoja ovog organizatora putovanja zasnivala se na formiranju složene grupacije turoperatora specijalizovanih za pojedine tržišne segmente, a istovremeno su u okviru velikog poslovnog sistema korišćene prednosti ekonomije obima.[314] Tokom 90. godina zahvaljujući intenzivnim procesima integracije i ekspanzije van granica nemačkog tržišta dolazi do stvaranja velike multinacionalne kompanije *TUI AG.* U njenom sastavu se od 2000. godine nalazi *Thomson Holidays,* a od 2007. i britanski turoperator *First Choice Holidays*.

Danas *TUI Group* predstavlja vodeću evropsku i svetsku turističku kompaniju sa velikim kapitalom uloženim u oblast turoperatorskog, hotelskog i agencijskog poslovanja, kao i sa kapacitetima u oblasti vazdušnog saobraćaja, pri čemu je globalizacija postala bitna karakteristika njenog poslovanja. U 2016. godini, zapošljavala je 67.000 ljudi, a iste godine je servisirala 20 miliona potrošača. Sektor prodaje obuhvata 1 600 turističkih agencija i tzv. *online* portala, a u sastav ove multinacionalne kompanije ušle su u brojne receptivne agencije na turističkim destinacijama širom sveta.[315]

TUI Group predstavlja dobar primer ostvarenog visokog stepena specijalizacije turoperatora i razvoja koncepta multiplikovane marke. Jedna od bitnih karakteristika poslovne politike *TUI*-a je da se sačuvaju dobro pozicionirani brendovi, odnosno da se sačuvaju autentičnost i stečene prednosti na tržištu. Na taj način se u okviru ove turoperatorske grupacije izdvajaju poznati brendovi sa specijalizovanim programima putovanja, od kojih su mnogi vodeći na turističkom tržištu.

Drugi po veličini organizator putovanja na nemačkom tržištu bio je *C&N Touristic*, osnovan 1998. godine kao rezultat *joint venture* između *Condor*-a, charter kompanije u sastavu *Lufthanse*, i kompanije *Karstadt/Quelle*. U okviru ovog turoperatora nalazi se *Neckermann (NUR)* koji je za samo nekoliko godina u svoj sastav uključio veći broj nemačkih organizatora putovanja srednje veličine. Godine 2000. *C&N* je kupio i britansku turističku kompaniju *Thomas Cook* od američke korporacije *Carlson*. Sredinom 2007. godine dolazi do stvaranja jedne od vodećih svetskih vertikalno integrisanih turističkih kompanija koja posluje pod imenom ***Thomas Cook.*** Ovaj stari i dobro poznati brend iskorišćen je kada je došlo do daljeg spajanja među najvećim britanskim turoperatorima (*Thomas Cook i MyTravel Group*). Kompanija *Thomas Cook Group Plc* ima 22.000 zaposlenih, a poslednjih godina 19 miliona potrošača je koristilo njene usluge.

314 Unković S. (1992). *Marketing organizatora putovanja.* Savremena administracija, Beograd,
315 https://www.tuigroup.com/en-en (maj 2018.)

Nemačko tržište karakteriše i veoma razvijena agencijska delatnost, ukupan broj turističkih agencija i organizatora putovanja iznosio je 12.600 2005. godine, a bilo je zaposleno 66.700 ljudi. Promene karakteristične za turističko tržište dovele su do smanjivanja njihovog broja, tako da je 2016. godine poslovalo 9.939 privrednih subjekata. Ispoljene tendencije, međutim, nisu praćene značajnijim smanjivanjem broja zaposlenih, već se može govoriti o procesima koncentracije - broj zaposlenih iznosio 2016. godine 68.800.[316]

Francuska spada među vodeće receptivne zemlje u Evropi, a prihod od međunarodnog turizma u 2016. godini iznosio je 42,5 mlrd. US $. Približno toliko su stanovnici ove zemlje potrošili iste godine i na putovanja u inostranstvo (40,3 mlrd. US $), ali uz izrazitu sklonost ka individualnoj organizaciji putovanja. Pored toga, bitno obeležje ovog tržišta je veoma razvijen domaći turizam. Navedene karakteristike tražnje i veoma razvijena turistička ponuda uticali su i na najvažnija obeležja poslovanja turoperatora i turističkih agencija u Francuskoj:

Za razliku od vodećih turoperatora na najvećim evropskim emitivnim tržištima (Nemačke i Velike Britanije), francuski organizatori putovanja imaju dva, pa i tri puta manju produkciju paket aranžmana.

Veoma je razvijeno receptivno poslovanje turističkih agencija.

Vodeći organizator putovanja *Nouvelles Frontieres* imao je tokom 90. godina godišnju produkciju od 1,65 miliona aranžmana. Ovog turoperatora *TUI* kupuje 2002. godine.

Posebno se izdvaja *Cluba Méditerranée (Club Med)* koji tokom druge polovine 20. veka predstavljao veliku turističku kompaniju sa razvijenim turoperatorskim i hotelskim poslovanjem i sa liderskom pozicijom u svetu u primeni *all-inclusive* koncepta. U oblasti hotelskog poslovanja *Club Med* se izdvajao kao veliki hotelski lanac i to u ponudi specifičnih objekata (*holiday villages*). Krajem 90. godina u sastavu ove kompanije nalazio se 131 *resort* centar u 36 zemalja, a godišnje je organizovao oko 1,5 miliona turističkih aranžmana.

Najveći uspon kompanija doživljava u periodu 1963-1993. godine zahvaljujući činjenici da je bila pionir na turističkom tržištu u kreiranju potpuno novog koncepta provođenja odmora (*club/village holidays*). Jedno od bitnih obeležja strategije njegovog razvoja bila je primena tzv. *all inclusive* koncepta pri kreiranju organizovanih putovanja, koji u jedinstvenu cenu pored usluga smeštaja i ishrane, uključuje i mogućnost rekreacije i bavljenja različitim sportovima u ekskluzivnim *resort* centrima ovog hotelskog lanca. Početkom 21. veka nastaje period stagniranja, pa i ozbiljnih finansijskih teškoća, jer je sam koncept „kopiran" od strane konkurencije i *Club Med* gubi svoju ekskluzivnost. Tokom 2006. i 2007. godine kompanija zatvara pojedine *resort* centre, a strategija uključuje i novo tržišno pozicioniranje kao brenda koji nudi kvalitetne porodične odmore tržišnim

316 http://www.ectaa.org/files/cms/ad17-085-448.pdf (maj 2018.)

segmentima sa većim platežnim sposobnostima.[317] Nedavno (2015. godine) je kompanija prodata kineskim investitorima uz očekivanja da će otvoriti nove mogućnosti koje nudi kinesko tržište. [318]

Na francuskom tržištu je 2005. godine poslovalo oko 5000 turističkih agencija i organizatora putovanja u kojima je bilo zaposleno 42.000 ljudi.[319] Nakon deset godina, broj ovih privrednih subjekata smanjen je na oko 4000, uz tendenciju smanjivanja i broja zaposlenih (31.000 2016. godine).[320]

Italija spada u razvijene receptivne zemlje, a prihod od međunarodnog turizma iznosio je 40,2 mlrd. US $ 2016. godine. Turistička tražnja italijanskih turista ima slična obeležja kao i kada su u pitanju stanovnici Francuske. Italijani prvenstveno putuju individualno i u njihovim putovanjima su veoma zastupljene domaće destinacije. Na putovanja u inostranstvo, u 2016. godini potrošeno je 25 mlrd. US $. Slično francuskom tržištu, takve tržišne osnove uticale su i na relativno manju produkciju paket aranžmana italijanskih turoperatora i na razvijeno receptivno poslovanje agencija.

Na tržištu Italije dominira porodični biznis u oblasti turizma pa je takav oblik vlasništva karakterističan i za turističke agencije i organizatore putovanja. Prema veličini produkcije organizatori putovanja na ovom tržištu značajno zaostaju za evropskim turoperatorima, što je rezultat pretežne orijentisanosti Italijana ka individualnim putovanjima, kao i veoma razvijenog domaćeg turizma. Vodeći organizator putovanja je *Alpitour SpA* zapravo predstavlja složenu turističku kompaniju koja obuhvata i avio-kompaniju, hotelski smeštaj, *incoming* agencije i dr. Tržišni lider postaje krajem 90. godina, zapravo 1997. godine, kada je vodeći *Alpitour* kupio drugog po veličini turoperatora na tržištu Italije – *Francorosso*-a. Već naredne godine realizovano je 1,1 milion paket aranžmana.[321]

Najveća kompanija u oblasti maloprodaje je lanac agencija *Giramondo Viaggi*, formirana po osnovu sistema franšize i obuhvata oko 600 pridruženih članica.

Za razliku od drugih razvijenih emitivnih tržišta, na području Italije je od polovine 90. godina došlo do povećanja broja turističkih agencija, ali se većina usmerava na kreiranje paket aranžmana za račun inostranih turoperatora, a značajan deo aktivnosti usmeren je na servisiranje boravka inostranih gostiju.[322] Takve tendencije nastavljene su i početkom 21. veka:

317 www.clubmed.com, (oktobar, 2008.)
318 https://www.law360.com/articles/620931/fosun-s-gaillon-seals-long-fought-deal-for-club-med (maj, 2018.)
319 www.ectaa.org (jun, 2009.)
320 http://www.ectaa.org/files/cms/ad17-085-448.pdf , maj 2018.
321 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 215-223.
322 Isto.

- broj turističkih agencija i organizatora putovanja iznosio je 11.100, a broj zaposlenih 45.000 u 2005. godini,
- u 2008. godine broj turističkih agencija i organizatora putovanja porastao je na 11.850, a broj zaposlenih na 55.000.[323]

9.1.3. Ekspanzija novih tržišta

Trend naglog rasta broja malih putničkih agencija tokom 90. godina prisutan je na **tržištu zemalja Centralne i Istočne Evrope**. Procesi tranzicije u ovoj grupi bivših socijalističkih zemalja snažno su zahvatili sektor turističke privrede, polazeći pre svega od vlasničke transformacije. U prvom redu, dolazi do postepene privatizacije velikih državnih turističkih kompanija u ovim zemljama. Velike državne agencije (*Čedok* u Čehoslovačkoj, *Ibusz* u Mađarskoj, *Orbis* u Poljskoj, *Karpati* u Rumuniji, *Balkanturist* u Bugarskoj i *Inturist* u Rusiji) koje su do 1990. godine imale monopol u razvoju turizma u celini, uključujući i turoperatorsko i agencijsko poslovanje, u ovom periodu se postepeno privatizuju. Istovremeno je tekao i proces formiranja novih turističkih agencija i organizatora putovanja u privatnom vlasništvu.

U ovoj grupi zemalja najveći emitivni potencijal ima **tržište Rusije,** a na inostranim destinacijama ruski turisti potrošili su preko 31 mlrd. US $ 2017 godine.[324] Treba naglasiti da je poslednjih godina došlo do značajnog variranja u potrošnji Rusa na međunarodnom tržištu što je prvenstveno bilo rezultat nestabilnih političkih prilika. To je dovelo i do propasti nekih od vodećih turoperatora na ovom tržištu. Vodeći organizatora putovanja na tržištu Rusije su *Tez Tour, Natali Tours, Pegas Touristic, Cord Travel i drugi.*[325] Među vodećim turoperatorima prisutne su tendencije horizontalne integracije, a vertikalno se prvenstveno usmeravaju ka ruskim vazduhoplovnim kompanijama formirajući najčešće strategijske alijanse. Značajni potencijali ovog tržišta uticali su i na strategijsko usmeravanje *TUI-a* koji ulazi u *joint venture* sa ruskim turoperatorom *Mostravel-om*, pa je tako došlo do formiranja *TUI Mostravel Russia (TRM).*[326] *Thomas Cook Group* takođe je ušla na tržište Rusije kupovinom najstarijeg ruskog turoperatora *Inturista.*

Tržište Azije i Pacifika, koje je od 80. godina imalo najdinamičniji rast u oblasti turizma, takođe je zahvaćeno i procesom formiranja velikog broja putničkih agencija. Na ovom delu azijskog tržišta početkom 90. godina poslovalo je oko

323 http://www.ectaa.org/files/cms/ad17-085-448.pdf (jun, 2018.)

324 UNWTO. (2018). World Tourism Barometer, Volume 16 , March/April 2018. Madrid, World Tourism Organisation. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_02_mar_apr_excerpt__0.pdf

325 https://specified.ru/bs/reliable-tour-operators-tour-operators-cheat-tourists/, (maj, 2018)

326 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 176.

17.000 putničkih agencija, od čega 70% spada u male agencije sa samo jednom poslovnicom i sa dominantnim poslovnim usmeravanjem ka maloprodaji.[327] Razvoj turoperatorskog poslovanja je u dugom periodu prvenstveno bio vezan za japansko tržište, međutim, početkom 21. veka dolazi do dinamičnog rasta **kineskog tržišta** koje postaje najveće emitivno tržište na svetu. Kako je prikazano u tabeli 9.3. u 2017. godini potrošnja kineskih turista na putovanja u inostranstvo iznosila je preko 257 mlrd. US $, što je enorman rast kada se vrši poređenje sa nivoom potrošnje iz 2000. godine kada je iznosila 13 mlrd. US $. Pored vodeće pozicije među emitivnim tržištima, Kina postaje i značajna receptivna destinacija koja je ostvarila prihod od 44,4 mlrd. US $ u 2016. godini i bila na četvrtoj poziciji u svetu među vodećim zemljama.

Takve tendencije uticale su i na zainteresovanost evropskih turoperatora za ulazak u kinesko tržište i *TUI* je prvi dobio licencu 2003. godine formirajući na osnovu *joint venture*-a kompaniju *TUI China Travel*. Ali, značajno je da kineski investitori pokazuju interesovanje za ulaganje u poznate evropske kompanije (kupovina *Club Med*-a 2015. godine).

Na tržištu Kine posluje 25.000 licenciranih turističkih agencija. U najveće kineske turoperatore, mereno veličinom realizovanog prihoda, spadaju: *China National Travel Service Groupe Corporation, Ctrip Travel Group, Overseas Chinese Towns Enterprise Co., JingJiang International Holdings Co. i Being Tourism Group (BTG).* Među navedenim turoperatorima, tri su u vlasništvu države. Ovo tržište zahvaćeno je i dinamičnim rastom *online* prodaje, a vodeće *online* agencije su *Ctrip.com* i *eLong's* čiji je vlasnik Expedia.[328]

9.2. RAZVIJENOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA ORGANIZATORA PUTOVANJA U NAŠOJ ZEMLJI

Period dinamičnog razvoja turističkih agencija u našoj zemlji započeo je sedamdesetih godina. Tada je osnovan veliki broj turističkih agencija, a dolazi i do vrlo intenzivnog širenja njihovog poslovanja na domaćem i međunarodnom tržištu. Period u kome su ostvarivani pozitivni rezultati u organizovanom turističkom prometu na području Srbije trajao je do 1990. godine, a bitna karakteristika je i paralelni razvoj emitivnog i receptivnog poslovanja. Izrazita emitivnost Srbije kao turističkog područja uticala je na razvijenost inicijativnih poslova, odnosno na odvođenje velikog broja turista na organizovana putovanja u zemlji i inostranstvu. Međutim, velike turističke agencije su uporedo razvijale i sopstvenu receptivnu

327 Hotels - The International Magazine of the Hotel and Hotel Restorant Industry, A Calmers Publication, Ilinois, April 1994, str. 56.

328 https://ecty2018.org/wp-content/uploads/2017/08/EC-2016-The-Chinese-Outbound-Travel-Market.pdfmaj 2018. (maj, 2018)

delatnost (izleti, transferi, organizacija kongresa, rent-a-car službe, sopstveni ugostiteljski kapaciteti, trgovina i sl.). Tako su nastali i veliki turistički sistemi kao što su *Putnik, Yugotours, Inex-turist* i drugi. Vodeće turističke agencije u tom periodu postigle su visok nivo profesionalne sposobnosti, što je predstavljalo značajan potencijal u budućem razvoju turizma i agencijskog poslovanja u našoj zemlji.

Ekspanzija ka inostranstvu formiranjem sopstvenih preduzeća i predstavništava, bila je takođe značajna karakteristika poslovne orijentacije najvećih jugoslovenskih organizatora putovanja. U tom je prednjačio *Yugotours*, zahvaljujući podršci velikog spoljno-trgovinskog sistema – *Genexa*. Osnovan kao turoperator sa preduzećima u većem broju, prvenstveno evropskih zemalja, na ovim tržištima je ostvario izuzetno dobre rezultate u organizovanju turističkih aranžmana, specijalizujući se za Jugoslaviju kao turističku destinaciju. Godine 1986. u organizaciji *Yugotoursa* u Jugoslaviji je boravilo oko 600.000 inostranih turista. Posebno je dobre rezultate postizao *Yugotours London* koji je sve do 1990. godine spadao među deset najvećih turoperatora na tržištu Velike Britanije.[329]

Iako je na području Srbije nastao *Yugotours*, turoperator koji je 80. godina mogao stati rame uz rame sa velikim evropskim organizatorima putovanja, Srbija nije u ovom periodu predstavljala destinaciju za koje su strani turoperatori pokazivali veće interesovanje. Osnovni uzroci vezani su za karakteristike Srbije kao turističke destinacije i dominantne strategije koju su turoperatori koristili u produkciji i plasmanu svojih paket aranžmana – za evropske turoperatore to je bila masovna produkcija aranžmana koji su obuhvatali boravak na toplim morima. Tek je krajem 80. godina zimska ponuda Kopaonika bila uključena u ponudu evropskih, pre svega britanskih organizatora putovanja. Tokom 90. godina i ti su oblici saradnje bili potpuno prekinuti.

Od 1991. godine turističke agencije u Srbiji bile su suočene sa velikim problemima u poslovanju. Tokom poslednje decenije 20. veka zabeležene su **negativne tendencije u dinamici turističkog prometa** na području Srbije. Raspad prethodne Jugoslavije i ratna zbivanja na ovim prostorima od 1991., uvođenje sankcija Saveta bezbednosti UN prema SR Jugoslaviji 1992. godine, teška ekonomska situacija sa pojavom nezabeležene hiperinflacije i drugi negativni faktori u spoljnjem i unutrašnjem okruženju, uticali su na snažan pad domaćeg i inostranog turističkog prometa. Ukupan turistički promet u posmatranom periodu prepolovljen je u odnosu na rezultate ostvarene do 1990., dok je pad inostranog turističkog prometa bio još izrazitiji (broj inostranih posetilaca i broj njihovih noćenja kretao se na nivou od oko 20% u odnosu na ostvarene rezultate 80. godina).

Poslednje godine 20. veka karakteristične su po daljem padu turističkog prometa u zemlji. Napad izvršen 1999. godine od strane zemalja članica NATO alijanse

329 Yugotours je imao 23 poslovnice u 15 zemalja i to u: Austriji, Belgiji, Kanadi, Čehoslovačkoj, Danskoj, Francuskoj, Zapadnoj Nemačkoj, Francuskoj, Velikoj Britaniji, Mađarskoj, Italiji, Holandiji, Sovjetskom Savezu, Švedskoj, Švajcarskoj i u SAD.

uslovio je dalje opadanje ukupnog turističkog prometa. Velike štetne posledice imalo je direktno uništavanje jednog broja objekata turističke privrede, posebno značajnih saobraćajnih komunikacija (mostova, železničkih pruga, puteva) na gotovo svim područjima Srbije, a ratna razaranja uticala su i na prekid plovidbe Dunavom. Razaranja hotelskih objekata i uništavanje prirodnog okruženja na nekim od najatraktivnijih turističkih prostora (Kopaonik, Fruška Gora) takođe su imali negativne posledice. Uz to, došlo je i do porasta ekološke zagađenosti prirodne sredine štetnim materijama nuklearne i hemijske prirode.

Početak 21. veka bio je obeležen političkim previranjima u zemlji i demokratskim promenama, tako da dolazi do postepenog oživljavanja turističkih tokova.

Izrazito pogoršavanje uslova poslovanja tokom 90. godina i prekid poslovnih odnosa naših turističkih agencija sa gotovo svim organizatorima putovanja iz inostranstva odrazili su se i na agencijsku delatnost u zemlji. U takvim uslovima najveći broj „starih" turističkih agencija je značajno osiromašio i suočio se sa krupnim problemima. Velike jugoslovenske turističke agencije (*Yugotours, Putnik*) realno su i izgubile najveći deo tržišne osnove svog poslovanja. To se pre svega odnosi na *Yugotours* koji je bio usko specijalizovan kao *incoming* turoperator za putovanja u Jugoslaviju. Tržišnu osnovu njegovog poslovanja predstavljala je pre svega turistička ponuda Hrvatskog i Slovenačkog primorja.

Putnik je, delujući u različitim segmentima turističke privrede (inicijativni i receptivni poslovi, hotelsko poslovanje, *rent-a-car* i drugi) uspeo tokom 90. godina da sačuva najveći deo poslovnih sredstava i kadrova. Putnik je, po mnogim kriterijumima bio najveća jugoslovenska putnička agencija, a spadao je i među vodeće hotelske operatore. Procesi privatizacije doveli su do ugrožavanja njegove tržišne pozicije (počevši od neuspele privatizacija 2003. godine), a sa ulaskom novih vlasnika (ruskog kapitala) dolazi do stabilizacije u obavljanju poslovnih aktivnosti, ali uz značajno redukovanje obima poslovanja.

Pored negativnog dejstva faktora iz političkog i ekonomskog okruženja, javljaju se i određene specifičnosti u samoj agencijskoj delatnosti koje su bile posledica liberalnih uslova (u izvesnom stepenu čak i anarhičnosti) u osnivanju privatnih turističkih agencija tokom 90. godina. To je dovelo do predimenzioniranog **privatnog sektora**, što naravno samo po sebi ne mora da predstavlja negativnu karakteristiku. Naime, na tržištima razvijenih emitivnih zemalja konkurencija bi regulisala pitanje broja agencija, uz podizanje nivoa kvaliteta kao uslova samog opstanka. U našoj zemlji takvo dejstvo tržišta nije moglo da se ispolji, pa je i u uslovima smanjenja tražnje došlo do porasta ukupnog broja agencija, nekada i uz povećanje nekvalitetne ponude, problema u zaštiti potrošača, pojave nestručnosti i neprofesionalnosti u jednom broju manjih agencija, nelojalne konkurencije i drugih negativnih pojava.

Dodatni negativni faktori posledica su odsustva jasne poslovne orijentacije kod velikog broja turističkih agencija, uz obavljanje turoperatorskih poslova i od strane onih privrednih subjekata koji nisu raspolagali neophodnim finansijskim

sredstvima, niti stručnim kadrovima, uz nepostojanje čak ni jasne podele na organizatore putovanja i detaljističke agencije (*retailer*-e). Prvi korak ka sređivanju tržišnih odnosa u agencijskom poslovanju, sa ciljem da se obezbedi veći stepen zaštite potrošača, ali i poslovnih partnera, predstavljalo je donošenje Zakona o turizmu 2005. godine, kao i odgovarajućih pravilnika kojim su bliže određeni uslovi za obavljanje delatnosti turističkih agencija. Donošenje novog Zakona o turizmu 2009. godine, kao i promene donete 2015., predstavljaju dalji korak u regulisanju odnosa u agencijskoj delatnosti sa ciljem da se obezbedi veći stepen u zaštiti korisnika njihovih usluga.

Jedan broj novoformiranih privatnih agencija ostvario je visok kvalitet usluga i dobro tržišno pozicioniranje sopstvenih programa - *Kon Tiki, Jolly Travel, i Argus*. To su bili vodeći turoperatori u Srbiji tokom 90. godina i u prvoj deceniji 21. veka, a poslednjih godina suočeni su sa ozbiljnim problemima u poslovanju (u slučaju *Kon Tikija, Jolly Travel-a* nakon promene vlasničke strukture*).* Nesumnjivo je da je na našem tržištu, Kon Tiki bio najbolje pozicioniran brend, ali je pre nekoliko godina ovaj turoperator zapao u ozbiljne finansijske teškoće. To je dovelo i do njegove prodaje, tako da danas posluje u okviru *Big Blue* grupe.

Osnovna karakteristika organizatora putovanja u Srbiji je prvenstvena usmerenost ka emitivnom poslovanju i to ka inostranim destinacijama. U prilog ovome govore i podaci iz naredne tabele o broju turista koji su u organizaciji domaćih turističkih agencija boravili u inostranstvu.

Tabela 9.5. Broj domaćih turista i noćenja u aranžmanu turističkih agencija po vodećim zemljama putovanja u 2016. godini (u 000)

Zemlja putovanja	Broj turista	Broj noćenja
Ukupno	960,7	7.036,6
U Srbiji	203,8	739.,8
U inostranstvu:		
◆ Grčka	461,1	4.591,0
◆ Crna Gora	60,0	444,3
◆ Italija	33,7	159,0
◆ Bugarska	32,5	273,5
◆ Mađarska	28,6	77,8
◆ Španija	24,0	178,9
◆ Češka Republika	22,7	77,3
◆ Austrija	21,6	56,6
◆ Turska	11,0	95,3
◆ Slovenija	11,0	42,7

Izvor: Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak Srbije 2017. godine, str. 387.

U 2016. godini dostignuta je cifra od preko 750 hiljada naših turista u inostranstvu i oko 6,3 miliona njihovih noćenja, što je nekoliko puta više u odnosu na broj turista koji je u organizaciji domaćih agencija boravio u zemlji. Turisti su pokazali najveće interesovanje za boravak u Grčkoj, a zatim sledi Crna Gora. Turska, Egipat i Tunis, koje su imale veliki značaj za domaće turoperatore u prethodnom periodu, ostvarile su slabe rezultate zbog terorizma i politički nestabilne situacije u ovim zemljama. Poslednjih godina u Srbiji je u oblasti agencijskog poslovanja aktivno preko 1100 privrednih subjekata (turoperatora i turističkih agencija koje se javljaju kao posrednici) dok je broj turoperatora koji poseduju licencu oko 650. Negativne tendencije na tržištu u poslednje vreme stvorile su probleme u poslovanju turoperatora u našoj zemlji. Nestabilnost na Bliskom istoku i severu Afrike (posebno zbog uticaja „Arapskog proleća") ograničile su mogućnosti za plasman aranžmana za Egipat i Tunis. Najveći broj aranžmana organizovan je za Grčku i Tursku, dok u manjem broju postoji ponuda aranžmana za Crnu Goru, Španiju, Hrvatsku i sl.). Posebno je aktuelizovana i tema prevara putnika i nerealizovanja turističkih aranžmana od strane turističkih agencija. Potrebno je imati u vidu da na malom tržištu Srbije posluje veliki broj turoperatora i turističkih agencija posrednika, ali i da je turizam oblast skopčana sa visokim rizicima u poslovanju, posebno u domenu obezbeđivanja pravilne dinamike priliva i odliva finansijskih sredstava. U takvim uslovima male agencije često nisu u mogućnosti da obezbede osnovne uslove za rad, što može rezultirati insolventnošću, odnosno ekonomskim kolapsom i nemogućnošću realizacije već prodatih aranžmana..

U odnosu na emitivno poslovanje, podaci o ukupnom broju turista koji su u aranžmanu turističkih agencija boravili u Srbiji su daleko skromniji. U 2016. godini u našu zemlju je u organizaciji domaćih turističkih agencija došlo svega 26,6 hiljada turista i ostvarilo 83 hiljade noćenja.

Tabela 9.6. Broj stranih turista i noćenja u aranžmanu turističkih agencija, po zemljama porekla u 2016. godini (u 000)

Zemlja porekla	Broj turista	Broj noćenja
Ukupno	26,6	83,0
Bugarska	4,7	8,6
Slovenija	2,8	6,0
Turska	2,6	4,9
Ruska federacija	2,3	8,7
Rumunija	1,7	2,0

Izvor: Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak Srbije 2017. godine, str. 387.

Navedeni podaci ukazuju na izrazito mali broj dolazaka stranih turista u organizaciji domaćih turističkih agencija posebno kada se ima u vidu da je iste godine u Srbiji boravilo 1.281 hiljada stranih turista i da je ostvareno 2.739 hiljada noćenja.[330]

Poslednjih godina sve više agencija se orijentiše ka receptivnom turizmu što je posledica rasta inostranog turističkog prometa u zemlji. Prema podacima YUTA-e u Srbiji postoji 119 turističkih agencija koje se u okviru svoje delatnosti bave i receptivom. Potrebno je naglasiti da većina od ovog broja agencija predstavljaju agencije kombinovanog tipa. Posebno u domenu receptivnog turizma na tržištu Srbije posluje relativno manji broj turističkih agencija. Na našem tržištu se izdvajaju *incoming* turoperatori kojih, prema podacima YUTA-e, ukupno ima 28[331]. Među njima mogu biti navedeni: Sabra Travel[332]; *Magelan Corporation, Glob Metropoliten Tours*, *Eurojet* i drugi.

Potrebno je naglasiti da turisti u Srbiju dolaze uglavnom individualno i da se mali broj dolazaka realizuje u saradnji sa domaćim turističkim agencijama[333]. Turizam u Srbiji doživljava ekspanziju, a posebno je značajno i povećane broja turista u 2017. godini kada je Srbiju posetilo 3 086 866 turista, od kojih su domaći 1 588 693, a strani 1 497 173.[334] U takvim uslovima postoji šansa i za dalji razvoj receptivne delatnosti među turističkim agencijama i organizatorima putovanja, uz poseban akcenat na aktivnosti DMC (*Destination Management Companies*) i PCO (*Professional Conference Organiser*). S druge strane, potrebno je preciznije definisati i stimulisati razvoj receptivnog poslovanja na području Srbije uz stvaranje optimalnih uslova za bolju saradnju sa hotelskim preduzećima i drugim subjektima na području Srbije.

9.3. ASOCIJACIJE (UDRUŽENJA) TURISTIČKIH AGENCIJA

Složenost odnosa koji se uspostavljaju između različitih privrednih subjekata na turističkom tržištu upućivala ih je na različite oblike udruživanja. Dinamičan razvoj turizma, često praćen turbulentnim promenama u okruženju, podsticao je učesnike u turističkom prometu na udruživanje da bi se unapredili uslovi poslovanja. Takav interes prisutan je i kod turističkih agencija i organizatora putovanja kada se opredeljuju za različite oblike udruživanja.

330 RZS, (2017) Statistički godišnjak Srbije 2017. godine. Republički zavod za statistiku, str. 383.
331 https://issuu.com/yuta-serbia/docs/yuta_serbia_incoming_tour_operators (avgust, 2018.)
332 http://www.welcometoserbia.travel/ (avgust, 2018.)
333 Spasić, V. & Pavlović, D. (2015). Role of destination management companies (DMC) on improving competitiveness of Serbia as tourism destination, *SITCON 2015 Singidunum International Tourism Conference, Belgrade, pp. 23 - 28,* Sept., 2015
334 http://data.stat.gov.rs/Home/Result/220201?languageCode=sr-Cyrl (avgust, 2018.)

Poslovna saradnja u domenu agencijskog poslovanja može se ostvariti na više načina. Na savremenom turističkom tržištu prisutni su oblici udruživanja koji imaju za cilj ostvarivanje većih profita svojih članova i koji se često formiraju radi zajedničkog nastupa na tržištu. Primer su konzorcijumi turističkih agencija kao rasprostranjen oblik poslovnog povezivanja na razvijenim tržištima emitivnih zemalja.

Međutim, danas razvijena turistička tržišta karakteriše postojanje i **neprofitabilnih oblika udruživanja** turističkih agencija i organizatora putovanja koji predstavljaju profesionalne asocijacije formirane sa ciljem da se ostvari zaštita interesa udruženih članova. Najčešće se formiraju nacionalne profesionalne organizacije, a prisutni su i oblici udruživanja na međunarodnom nivou.

Članstvo u ovim asocijacijama je dobrovoljno, a osnovni izvori prihoda su članarine.

9.3.1. Nacionalne asocijacije turističkih agencija

Najpoznatija udruženja turistički agencija formirana na velikim emitivnim tržištima su:

- *ASTA – American Society of Travel Agents* (SAD)
- *DRV – Deutsche Reisebüro Verband* (Nemačka)
- *ABTA – Association of British Travel Agents* (Velika Britanija)
- *SNAV – Organization National des Professionnels du Voyage* (Francuska)
- *FIAVET – Federazione Italiana Associazione Imprese Viaggi e Turismo* (Italija).

U našoj zemlji nacionalna asocijacija turističkih agencija formirana je 1954. godine.

Iako se u delovanju nacionalnih udruženja turističkih agencija mogu uočiti razlike u zavisnosti od specifičnosti svakog tržišta, izdvajaju se i određeni **zajednički ciljevi**.[335]

1. Radi zaštite interesa turističkih agencija u odnosima sa drugim privrednim delatnostima na turističkom tržištu, uspostavljaju se različiti oblici saradnje i preduzimaju aktivnosti na usaglašavanju spornih pitanja sa određenim grupacijama (iz oblasti saobraćaja, hotelijerstva, osiguranja i drugih delatnosti).
2. Regulisanje odnosa sa državom i njenim organima predstavlja posebno složen kompleks pitanja i preduzimaju se aktivnosti sa ciljem da se ostvari donošenje propisa koji će pozitivno uticati na poslovanje turističkih agencija, uključujući i saradnju sa državnim i paradržavnim organima čiji je neposredan zadatak unapređenje razvoja turizma, kao što su to npr. nacionalne turističke organizacije.

335 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 393-394.

3. Usaglašavanje interesa između samih članica asocijacije, a posebno zaštita interesa potrošača i poslovnih partnera predstavlja jedan od značajnih zadataka. Različiti oblici dogovora među članicama pojedinih granskih udruženja imaju za cilj unapređenje poslovanja i kvaliteta rada i javljaju se kao određena vrsta eksternih standarda za udružena preduzeća. Borba protiv nesavesnog ponašanja pojedinih agencija, ali i potreba da se u celini ostvari veći profesionalni ugled u nestabilnim uslovima poslovanja uticali su na donošenja određenih kodeksa ponašanja. Ovde se mogu ubrojati i aktivnosti na rešavanju sporova između agencija članica udruženja, ali i rešavanje prigovora pojedinih klijenata (kao što je to slučaj sa *ABTA*-om).
4. Dinamičan napredak tehnologije uticao je na primenu sve složenijih tehnoloških rešenja u poslovanju turističkih agencija, uz brzo i često inoviranje niza poslovnih aktivnosti, što je zahtevalo visok nivo znanja i permanentnu obuku. To je uslovilo potrebu za stalnom razmenom informacija, za prenosom znanja i permanentnim obrazovanjem kadrova koji su zaposleni u turizmu. Može se slobodno reći da, gotovo bez izuzetka, nacionalne (i međunarodne) asocijacije obavljaju značajne zadatke u ovoj oblasti.

Velika emitivna tržišta, sa razvijenim agencijskim poslovanjem, karakterišu i snažna profesionalna udruženja ovih privrednih subjekata. Na tržištu SAD, na primer, profesionalna udruženja imaju veliki uticaj na rad putničkih agencija. To se ostvaruje propisivanjem određenih standarda u obavljanju poslovnih aktivnosti, koji predstavljaju i definisane uslove za dobijanje dozvola za rad. Tako je samo u domenu prodaje karata, potrebno dobiti sertifikate od četiri nacionalne asocijacije organizovane za pojedine grane saobraćaja (u železničkom saobraćaju, u domaćem i međunarodnom vazdušnom saobraćaju i u oblasti kružnih putovanja).[336]

Američko udruženje turističkih agencija – *ASTA* *(American Society of Travel Agents)* predstavlja najveću asocijaciju u svetu koja je u periodu najveće ekspanzije agencijske delatnosti imala oko 22.000 članova.[337] Udruženje je formirano 1931. godine i bavilo se nizom pitanja vezanih za razvoj turizma. Posebno je bio značajan aspekt razvijanja međunarodne saradnje turističkih agencija, a važan deo aktivnosti *ASTA*-e odnosi se na oblast edukacije i posebno na permanentno obrazovanje članica kroz seminare, specijalne programe, ali i izdavanje stalnih publikacija. Ovo udruženje imalo je značajnu ulogu i u formiranju posebnog instituta (*Institute of Certified Travel Agents*) 1964. godine u okviru koga su organizovani programi edukacije i polaganja ispita za dobijanje odgovarajućih sertifikata za rad u putničkim agencijama.

Pored toga na tržištu SAD je 1972. godine formirano udruženje organizatora putovanja *USTAO (United States Tour Operators Asociation)*.Ova asocijacija bavi

336 Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu.* Ekonomski fakultet, Beograd, str. 316-317.

337 McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 137.

se različitim pitanjima od značaja za rad turoperatora, a interesantno je i njeno angažovanje na pitanjima vezanim za zaštitu potrošača, kao i na etičkim pitanjima u domenu turizma, a posebno onim koja su vezana za delatnost organizatora putovanja.[338]

Za tržište Velike Britanije karakteristično je delovanje ***ABTA-e*** *(Association of British Travel Agents*), koja je prva (1965. godine) među asocijacijama iz oblasti turističkog posredovanja, išla na donošenje regulative obavezujuće za članice (turoperatore i turističke agencije), sa ciljem da se ostvari zaštita potrošača. Od toga perioda udruženje ima ključnu ulogu u ovom domenu. Posebni kodeks, koji se primenjuje od 1993. godine, sadrži jasna pravila u prodaji turističkih proizvoda koja su obavezujuća za članice *ABTA*-e. Donošenje ovog kodeksa bilo je uslovljeno neophodnošću da se izvrši usklađivanje sa propisima Evropske zajednice.[339] Ova asocijacija na britanskom tržištu danas okuplja oko 1200 putničkih agencija i turoperatora.[340]

DRV (Deutscher ReiseVerband) – **Nemačko udruženje turističkih agencija** je osnovano 1951. godine i obuhvata gotovo sve organizatore putovanja, turističke agencije i biroe na ovom tržištu. S obzirom na osnovna obeležja nemačkog tržišta na kome su nastali najveći evropski turoperatori, Udruženje je od svog formiranja velike napore usmeravalo ka regulisanju njihovih međusobnih odnosa, kao i odnosa između turoperatora i turističkih agencija – maloprodavaca. Poseban doprinos udruženje je dalo normativnom regulisanju agencijske delatnosti u celini.[341]

Udruženje turističkih agencija u našoj zemlji postoji od 1954. godine i pored većeg broja transformacija deluje i danas. Do 1991. godine članice ovog udruženja (oko 200) bile su sa svih prostora prethodne Jugoslavije. Tokom 90. godina formirano je više poslovnih udruženja od kojih su najznačajnija:

- *ZTAS (Združenje turističkih agencija Slovenije)* formirano je 1996. godine i okuplja oko 50 članica[342] i
- *UHTA (Udruženje hrvatskih turističkih agencija)* osnovano 1992. godine.

Danas asocijacija u našoj zemlji nosi naziv u *Nacionalno udruženje turističkih agencija – YUTA* i okuplja većinu turističkih agencija i organizatora putovanja koji deluju na domaćem tržištu.

Statutom predviđeni ciljevi, koje su turističke agencije imale u vidu pri formiranju ovog Udruženja, ne razlikuju se bitno od ciljeva koje imaju slične nacionalne asocijacije u drugim zemljama. Tokom svog šestdesetogodišnjeg delovanja YUTA je značajno uticala na razvoj agencijske delatnosti, ali i turizma u celini u našoj

338 https://www.ustoa.com/about, (maj, 2018.)
339 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, 163-164.
340 https://abta.com/about-us/press/abta-welcomes-new-members-and-partners, (maj, 2018.)
341 Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb, str. 104.
342 https://www.ztas.org/ , (maj, 2018.)

zemlji. Poslednjih godina pozitivni rezultati njenih aktivnosti posebno su se mogli sagledati u zaštiti interesa potrošača i samih članica, a posebno značajnu ulogu u zaštiti potrošača ima arbitraža koja deluje u okviru YUTA-e kao i YUTA Garancija putovanja o kojoj je bilo više reči u drugom delu knjige. Od posebne važnosti je bio i razvoj sopstvenog informacionog sistema koji je doprineo unapređenju u domenu komuniciranja i ukupnog poslovanja udruženih agencija, a intenzivirane su aktivnosti na permanentnoj edukaciji zaposlenih u ovoj delatnosti.

9.3.2. Međunarodne asocijacije turističkih agencija

Potreba za formiranjem internacionalnih udruženja nastala je u uslovima kada međunarodna turistička putovanja dobijaju masovna obeležja, a poslovna saradnja između subjekata iz različitih zemalja postaje sve intenzivnija. To je uticalo na neophodnost da se odnosi između brojnih učesnika na turističkom tržištu regulišu na međunarodnom nivou. Prva Međunarodna asocijacija putničkih agencija (*Federation Internationale Des Agences Voyages – FIAV*) osnovana je 1915. godine, sa sedištem u Parizu, a na inicijativu francuskih i švajcarskih agencija. Godine 1960. dolazi do promene statuta ove asocijacije i dolazi do razmimoilaženja u saradnji između pojedinih članica, što je dovelo do formiranja dve paralelne asocijacije na svetskom nivou. Takva situacija je razrešena 1966. godine, na konferenciji u Rimu kada je doneta odluka o spajanju dva udruženja u jedinstvenu asocijaciju na međunarodnom nivou. Tako nastaje **Svetska federacija udruženja turističkih agencija** (*FUAAV – Federation Universalle Association d'Agences de Voyage*, odnosno *UFTAA – Universal Federation of Travel Agents Associations*) koja predstavlja međunarodnu asocijaciju nacionalnih udruženja turističkih agencija.

Statutom je definisano da je osnovni cilj Udruženja „da bude subjekt koji će pregovarati sa davaocima usluga, državnim i nedržavnim organizacijama koje se bave turizmom u ime i za račun profesije putničkih agenata, pružiti im pravnu zaštitu preko nacionalnih udruženja, kao i svaku potrebnu moralnu, materijalnu, profesionalnu i tehničku pomoć da bi mogli zauzeti mesto koje im pripada u turističkoj ekonomiji sveta."[343]

Najveći deo aktivnosti usmeren je na rešavanje ekonomskih i pravnih problema u radu agencija kroz rad specijalizovanih stručnih komisija. To je imalo posebno veliki značaj u usklađivanju poslovnih odnosa sa hotelijerima i vazduhoplovnim prevoznicima iz različitih zemalja jer je došlo do donošenja međunarodnih konvencija sa *IHA (International Hotel Association)* i *IATA*-om (*International Air Transport Association*).

343 Član 2. Statuta FUAAV-a, citirano prema: Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb,, str. 105.

Jednu od internacionalnih asocijacija formiranih u novije vreme predstavlja *European Travel Agents and Tour Operators Associations* – ECTAA koja okuplja nacionalne asocijacije turističkih agencija i organizatora putovanja zemalja članica Evropske Unije. Njena uloga je postala značajna za privredne subjekte iz oblasti agencijske delatnosti iz ovih zemalja posebno u domenu praćenja zakonske regulative i drugih inicijativa na području Evropske Unije i obezbeđenju koordinacije aktivnosti sa institucijama Evropske Unije i drugim internacionalnim organizacijama. Danas su članice nacionalne asocijacije iz 27 zemalja Evropske unije, kao jedan broj pridruženih članica.[344]

Postoje i druga međunarodna udruženja koja na regionalnoj osnovi okupljaju turističke agencije iz različitih zemalja među kojima su najpoznatija:

- Udruženje putničkih i turističkih agencija Južne Amerike – *COTAL (Confederacion de Organizaciones Turistica de la Amerika Latina*) i
- Međunarodno udruženje putničkih agencija pacifičkih zemalja – *PATA (Pacific Association Travel Agencies)*.

Za naš region je značajno formiranje Balkanske federacije asocijacija turističkih agencija *BAFTAA* 2003. godine sa sedištem u Atini. Njeni osnivači su asocijacije Rumunije, Albanije, Makedonije, Bugarske, Grčke, Turske, Bosne i Hercegovine i Srbije i Crne Gore.

Svetsko turističko tržište poslednjih godina suočeno je i sa nizom izazova koji su posledica nepredvidljivih događaja, a koji su bitno ugrožavali turistička kretanja. Bilo da se radilo o političkim krizama, ratovima, međunarodnom terorizmu ili o prirodnim katastrofama i pandemijama, posledice su bile slične. Dolazilo je do značajnog reduciranja turističkih kretanja ka pojedinim zemljama i regionima, a često je bilo ugroženo i poslovanje pojedinih turoperatora, posebno onih specijalizovanih za određene destinacije. U takvim uslovima vodeći svetski turoperatori u prvi plan ističu sigurnost koja se obezbeđuje turistima i visok nivo profesionalnog iskustva kompanija u rešavanju kriznih situacija.[345]

Značajnu ulogu u domenu **kriznog menadžmenta** preuzimaju i nacionalna i regionalna udruženja turističkih agencija. Kao primer mogu poslužiti aktivnosti koje se odvijaju u okviru asocijacija na britanskom tržištu (*FTO* i *ABTA*). U okviru *FTO (Federation of Tour Operators)* formiran je poseban tim za krizni menadžment, a važan deo zadataka predstavlja rad sa članicama i predstavnicima destinacija sa ciljem da se razvije jedinstvena metodologija koja bi se primenjivala u domenu zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača, kao i u okviru kriznog menadžmenta. To je za rezultat imalo i formiranje posebnih trening programe namenjenih turoperatorima.[346]

344 www.ectaa.org (maj, 2018.). YUTA je pridruženi član evropske asocijacije od 2012. godine.

345 Spasić V. (2010). Garancija sigurnosti i bezbednosti potrošača kao strategija organizatora putovanja, Zbornik radova Naučni Skup Sinergija 2010., Bijeljina, str. 587-591.

346 www.fto.co.uk/health-and-safety, (januar, 2010.)

Pored nacionalnih asocijacija, udruženja koja imaju internacionalni karakter ovim pitanjima posvećuju značajnu pažnju. Tako asocijacija evropskih turoperatora *IFTO*-a (*International Federation of Tour Operators*) ukazuje na posebnu ulogu koju turoperatori treba da imaju u slučaju kriznih događaja u svetu. Sama asocijacija naglašava svoju ulogu i ulogu srodnih organizacija u pružanju stručne i profesionalne pomoći turoperatorima u kriznim situacijama, a pre svega u procesu komuniciranja sa partnerima i potrošačima.

U sve obimnijoj stručnoj literaturi iz domena kriznog menadžmenta u turizmu ističe se kao pozitivan primer aktivnosti *Pacific Asia Travel Association (PATA)* neposredno posle udara cunamija 2004. godine. U ovoj prirodnoj katastrofi stradalo je 285.000 ljudi, a bio je razoren i veći broj veoma posećenih turističkih destinacija (Tajland, Šri Lanka, Maldivi, Indonezija, Indija) u kojima su boravili turisti iz svih delova sveta. Svojim brzim odgovorima u prvoj nedelji posle razornog talasa putem *web* sajtova i saopštenja za javnost, ova asocijacija je pružila veliku pomoć svim zainteresovanim učesnicima iz javnog i privatnog sektora, a posebno turistima i njihovim porodicama. Njena iskustva u ovom domenu predstavljaju veoma koristan izvor profesionalnih informacija i obuhvaćena su različitim oblicima transfera znanja.[347]

347 Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. S. (Eds.). (2007). *Crisis management in tourism.* Cabi. str. 8.

Pitanja za vežbu:

1. Kako se mogu grupisati zemlje sa stanovišta pretežne poslovne orijentacija turističkih agencija?
2. Kako je internet uticao na promene u poslovanju turističkih agencija na tržištu SAD od polovine 90. godina?
3. Koje su najvažnije tendencije prisutne na tržištima vodećih evropskih zemalja od 90. godina do danas?
4. Objasnite tendencije u poslovanju turističkih agencija i turoperatora na novim rastućim tržištima.
5. Šta biste izdvojili kao najvažnija obeležja poslovanja turoperatora i turističkih agencija u našoj zemlji?
6. Kada biste imali sopstvenu turističku agenciju na tržištu Srbije, kako sagledavate šanse, a kako pretnje u tržišnom okruženju?
7. Šta je najvažniji zadatak asocijacija turističkih agencija na nacionalnom i međunarodnom nivou?
8. Kakva je uloga nacionalnih i međunarodnih udruženja u domenu sigurnosti i zaštite potrošača? Kako biste ocenili ulogu našeg nacionalnog udruženja turističkih agencija?

X POGLAVLJE

PROMENE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU I PRAVCI PRILAGOĐAVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

Ciljevi X poglavlja su da se objasne:

1. Primena informacione i komunikacione tehnologije u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja;
2. Centralni rezervacioni sistemi avio-kompanija i globalni distribucioni sistemi;
3. Pojava i ekspanzija interneta i pojava novih elektronskih posrednika na turističkom tržištu;
4. Uticaj turoperatora na razvoj turističkih destinacija i neophodnost primene koncepcije održivog razvoja turizma u njihovom poslovanju;
5. Procesi integracije (vertikalni i horizontalni) u oblasti turoperatorskog poslovanja;
6. Različiti oblici poslovnog povezivanja između turističkih agencija;
7. Franšizing kao oblik poslovnog povezivanja između turističkih agencija.

Do značajnih promena u razvoju turizma dolazi kao 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 sa nizom limitirajućih faktora. Veliki deo ograničenja dolazio je iz prirodnog i socijalnog okruženja, jer razvoj turizma više nije mogao da se odvija u uslovima intenzivnog korišćenja resursa karakterističnog za masovni turizam. I same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga se sve više ispoljavaju kao ograničavajući faktori.

Prevazilaženje krize značilo je nastanak novog perioda u razvoju turizma koji se u literaturi često naziva „**novim dobom turizma"** (*New Age of Tourism*).[348] Do

348 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford; Ioannides D. & Debbage K. (1997). Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot, *Tourism Management, No. 4, 1997*., str. 229-241.; Fayos-Sola, E. (1996). Tourism policy: a midsummer nights's dream, *Tourism Management, No 6., 1996.,* str. 405-412.

velikih promena u oblasti turističke privrede dolazi 80. godina prošlog veka, iako se mora reći da među teoretičarima ne postoji saglasnost u pogledu vremenskog perioda koji se može označiti kao početni u novoj fazi razvoja turizma.[349] Obeležja koje turizam dobija u ovom periodu navodi autore na korišćenje različitih termina – „meki" turizam (*soft tourism*), ekološki (*ecotourism*), održivi (*sustainable tourism*), novi (*new tourism*), odgovorni (*responsible tourism*), imajući u vidu novu prirodu turizma, a prvenstveno suštinsku promenu u odnosu prema okruženju.

U najvažnije faktore koji su uticali na nastanak nove faze u razvoju turizma *Poon* ubraja **nove potrošače** i **pojavu novih tehnologija**. Zahtevi savremenih turista bitno se razlikuju od zahteva turista 60. i 70. godina. Viši nivo obrazovanja i iskustva novih turista uticali su i na zahteve za sadržajnijim i fleksibilnijim odmorom, za individualizacijom i rastućim kvalitetom turističkih usluga. Istovremeno su nove tehnologije pružale mogućnost za dinamičnim promenama u ponudi privrednih subjekata i to prvenstveno zahvaljujući brzom razvoju i nagloj difuziji informacione tehnologije u delatnostima koje čine turističku privredu. Navedeni faktori dovode do pojave tzv. novog turizma koji *A. Poon* definiše na sledeći način: „novi turizam je fenomen u produkciji turističkih aranžmana u velikom obimu na osnovu nestandardizovanih turističkih usluga i uz konkurentne cene koje će odgovarati turističkoj tražnji, a takođe zahtevima prirodnog i socijalnog okruženja i ekonomskim zahtevima destinacije."[350]

Autor navodi sledeća osnovna obeležja novog turizma:[351]

1. turističko putovanje je 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 je prvenstveno orijentisana ka zahtevima potrošača;
4. marketing namenjen masovnom tržištu više ne predstavlja dominantnu koncepciju, već se može govoriti o izvesnoj individualizaciji marketing aktivnosti, zasnovanoj na razlikama u potrebama i interesovanjima potrošača, razlikama u raspoloživim novčanim sredstvima i sličnim;
5. novi potrošači su turisti sa daleko većim iskustvom, višim nivoom obrazovanja, fleksibilniji i nezavisniji tokom odmora i putovanja;
6. za ove potrošače obeležja destinacije imaju veći značaj, posebno prirodne i kulturne karakteristike pojedinih područja.

349 Dok Poon i Fajos-Sola u citiranim radovima, analiziraju novi period u razvoju turizma od 80. godina, Ioannides i Debbage procenjuju da je ova faza započela 90. godina i da tek u budućnosti treba očekivati snažnije ispoljavanje započetih promena na turističkom tržištu.

350 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 85.

351 Isto, str. 85

U cilju postizanja konkurentske prednosti u novim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu su morala osigurati fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto masovne produkcije turističkih usluga, sve se češće koriste nove strategije rasta i razvoja.

U novim uslovima je bilo neophodno da preduzeća u turizmu ponude nove proizvode, umesto standardizovanih usluga, u skladu sa daleko kompleksnijim i raznovrsnijim zahtevima potrošača. Najbitnija promena u poslovnoj orijentaciji ovih preduzeća odnosila 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. To je zahtevalo 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.

Najvažnija karakteristika nove ere turizma je primena novih tehnologija koja ima fundamentalni značaj za postizanja konkurentske prednosti na svetskom turističkom tržištu, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informacione tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača i to po cenama koje su konkurentne u odnosu na cene masovne produkcije turističkih usluga.

Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brza difuzija novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu. Za razliku od prethodnog perioda u kome nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom, u novoj eri razvoja turizma zahtevi za stručnom i obučenom radnom snagom dobijaju sve veći značaj, a zaposleni se tretiraju kao odlučujući faktor koji utiče na kvalitet usluga.

Novu fazu u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu prema okruženju. Negativni efekti koje su masovna turistička kretanja ostavila na pojedinim destinacijama, uticali su na pojavu novih shvatanja o budućem razvoju turizma.

10.1. PRIMENA SAVREMENE INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U AGENCIJSKOM POSLOVANJU

Najdinamičnije promene u turističkom poslovanju odigrale su se zahvaljujući **primeni savremene informacione tehnologije**. To je posledica činjenice da turizam predstavlja informaciono intenzivnu privrednu delatnost, pri čemu je

dinamičan razvoj nove tehnologije predstavljao osnov za povećanje brzine i efikasnosti u procesu korišćenja informacija u različitim domenima poslovanja. Ovi procesi su posebno intenzivirani pojavom deregulacije u vazdušnom saobraćaju. Novi konkurentski odnosi između avio-kompanija uključivali su i potrebu da se u poslovanju koristi daleko više informacija uz stalne promene zahvaljujući pojavi novih avio-prevoznika, uvođenju novih linija, čestim promenama tarifa, stimulativnom politikom specijalnih tarifa i sličnim aktivnostima.

Bitno obeležje savremene tehnologije predstavlja i činjenica da se potpuni efekti ne mogu postići uvođenjem samo pojedinih komponenti (npr. kompjutera ili digitalnih telefona), niti se može ići na kompjuterizaciju poslovanja pojedinih privrednih subjekata u turizmu. Suštinske promene u delatnostima turističke privrede nastale su tek uvođenjem jedinstvenog sistema informacija i komunikacija koji su prihvatili svi učesnici u pružanju turističkih usluga (hoteli, avio-kompanije, organizatori putovanja, putničke i *rent-a-car* agencije, *cruising* kompanije i drugi subjekti turističke ponude). Promene su bile tako značajne da je svim privrednim subjektima na turističkom tržištu nametnuta neophodnost korišćenja informacione tehnologije kao uslov sopstvenog opstanka i poboljšanja konkurentske pozicije.[352]

Najvećim suštinskim promenama zahvaćena je oblast **distribucije turističkih usluga** zahvaljujući širokoj primeni centralnih rezervacionih sistema kao dominantnoj tehnologiji i od 90. godina internetu. Ispoljene tendencije govore u prilog činjenice da se turističko tržište formira kao „elektronsko" (*Tourism's Electronic Market-place*), na kome se distribucija i marketing sve više obavljaju putem elektronskih medija. Velike turističke kompanije su shvatile da se globalizacija u poslovanju može ostvariti samo povezivanjem sa sistemima elektronskog bukinga, jer se samo na taj način može postići efikasna ponuda turističkih usluga potrošačima u bilo kom delu sveta. Istovremeno, korišćenje alata koje nudi internet postalo je uslov opstanka i malih privrednih subjekata na turističkom tržištu.

10.1.1. Centralni rezervacioni sistemi avio-kompanija i globalni distribucioni sistemi

Analizirajući prodor informacione tehnologije u oblast turizma, uočava se da se u velikoj meri zasnivao na transferu tehnologije iz oblasti avio-saobraćaja. Vazduhoplovne kompanije su odigrale posebno značajnu ulogu u **inicijalnom razvoju i difuziji nove tehnologije**. Zapravo, može se reći da su predstavljale tehnološke lidere u grani, prvenstveno zahvaljujući centralnim rezervacionim sistemima kao dominantnoj tehnologiji. Razvoj i difuzija ove nove tehnologije bili su

352 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 11-12.

rezultat dugogodišnjih istraživačko-razvojnih aktivnosti i kontinuiranog investiranja, pri čemu su inicijativnu ulogu imale američke avio-kompanije. Ostali učesnici na strani turističke ponude – hoteli, turoperatori i putničke agencije, kompanije koje kreiraju *cruising* putovanja, tematski parkovi i drugi, javljali su se u ulozi korisnika nove tehnologije, pri čemu je to predstavljalo i ključni faktor u očuvanju i poboljšanju sopstvene konkurentske pozicije.

Početnu fazu u razvoju ovih sistema karakterišu izrazito visoki fiksni troškovi (ulaganja u istraživanje i razvoj i postavljanje komunikacione infrastrukture), ali su u kasnijem periodu prisutne velike prednosti.[353] Najveći centralni rezervacioni sistemi postaju posebni profitni centri, pa čak za pojedine avio-kompanije predstavljaju i značajnije izvore prihoda od prihoda koji se ostvaruju u osnovnoj delatnosti – prevozu putnika.

Velike avio-kompanije prve su koristile prednosti kompjuterske tehnologije za efikasnije upravljanje poslovanjem i što je posebno značajno, razvile su **centralne rezervacione sisteme** (CRS). Prvi centralni rezervacioni sistemi nastaju 60. godina prošlog veka i objedinjavali su ponudu samo jedne avio-kompanije. Oni su zapravo predstavljali interne kompanijske sisteme koji su putničkim agencijama omogućavali direktan pristup informacijama o raspoloživim sedištima i cenama, a postojala je mogućnost i rezervacije. Osnovnu prednost ovih centralnih rezervacionih sistema predstavljao je prelaz sa manuelnog bukinga na korišćenje prvih oblika elektronskih baza podataka. Centralni rezervacioni sistemi avio-kompanija predstavljali su preteču globalnih distribucionih sistema i savremenih *online* programa rezervacije.

Narednu fazu koja počinje tokom 80. godina predstavlja formiranje **globalnih distribucionih sistema** koji su nastali objedinjavanjem centralnih rezervacionih sistema avio-kompanija gde je potreba za primenom najsavremenije tehnologije u prodaji diktirala povezivanje u šire, globalne sisteme. Tako nastaju posebne kompanije koje korišćenjem kompjuterskog sistema „pružaju informacije iz svih segmenata putničke industrije, omogućavajući rezervaciju i prodaju traženih usluga".[354] Za turističke agencije to je predstavljalo mogućnost za značajno unapređenje procesa rezervacije ne samo usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja, već i hotelskih kapaciteta, usluga *rent-a-car*-a i drugih usluga na globalnom turističkom tržištu. Globalni distribucioni sistemi su značajni za unapređenje distribucije usluga u celini, a razvijena tehnologija koja je predstavljala osnov njihovog poslovanja pružala je niz prednosti svim privrednim subjektima na ovom tržištu.

353 Inicijalni investicioni troškovi jednog od vodećih globalnih distribucionih sistema - Galilea, iznosili su 1979. godine oko 250 miliona funti, dok je u početnoj fazi razvoja Amadeusa utrošeno 300 miliona funti. (Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 182.)

354 Tošutović, T., & Mrdaković, J. (2007). *Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja*, *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu, str.13.

Do pojave interneta, globalni distribucioni sistemi su obezbeđivali najefikasniju distribuciju na turističkom tržištu, povezujući veliki broj ponuđača sa subjektima koji su imali važnu ulogu posrednika – turističkim agencijama.

Osnovne prednosti korišćenja globalnih distribucionih sistema za agencije zasnivale su se na globalnoj dostupnosti turističkih proizvoda, kao i preciznim i ažurnim informacijama o tim proizvodima, značajnom smanjivanju troškova komunikacije i rezervacije, olakšanoj naplati provizija i efikasnim postupcima štampanja dokumenata i svih informacija potrebnih klijentima.

Najveći GDS razvijeni od strane avio-kompanija su:[355]

- na području SAD – *SABRE (American Airlines), APOLLO (United Airlines), SystemOne* (koje je formiran od strane *Eastern Airlines*) i *WORLDSPAN* (nastao spajanjem *DATAS System – Delta Airlines* i *PARS System -TWA*),
- u Evropi – *AMADEUS* i *GALILEO*, koje je osnovalo nekoliko velikih evropskih avio-kompanija i
- u Aziji – *ABACUS System*.

Amadeus predstavlja vodeći globalni distribucioni sistem. U ovaj sistem je 2018. godine bilo uključeno preko 92 000 putničkih agencija iz svih delova sveta, koje su na ovaj način mogle izvršiti rezervaciju ne samo u oblasti avio-saobraćaja, već i hotelskog smeštaja, *rent-a-car* usluga i drugih turističkih usluga. U ovaj distribucioni sistem bilo je uključeno preko 700 avionskih kompanija, 100.000 hotelskih objekata, 50 kruzing i *ferry* kompanija.[356] Liderska pozicija *Amadeusa* prisutna je i u primeni nove tehnologije, jer su tendencije na primeni inovacija stalne, ali je posebno značajna dinamična prostorna ekspanzija koja istovremeno znači transfer najsavremenijih rešenja u domenu informacione tehnologije ka subjektima iz svih delova sveta.

10.1.2. Centralni rezervacioni sistemi organizatora putovanja

Kompjuterska tehnologija uticala je na **unapređenje poslovanja organizatora putovanja** bilo da je prihvatanje nove tehnologije bilo zasnovano na povezivanju sa rezervacionim sistemima avio-kompanija ili da su razvijali sopstvene kompjuterske sisteme čiji je osnovni cilj bio unapređenje poslovnih operacija u domenu bukinga turističkih aranžmana. Centralni buking turoperatora vezan je terminalima sa prodajnim mestima samog turoperatora i putničkih agencija-*retailer*-a, što je omogućilo daleko veću efikasnost u poslovima prodaje. Primena informacione tehnologije u kompletnom poslovanju turoperatora imala je značajne pozitivne

355 Witt S. F. & Moutinho L.(1995). *Tourism Marketing and Management Handbook.* Prenice Hall, London, str. 134.

356 www.amadeus.com (avgust, 2018.)

efekte, posebno kada se radilo o poslovanju velikih kompanija sa godišnjom produkcijom od nekoliko miliona paket aranžmana. Brzina kojom se mogu registrovati slobodni kapaciteti u prevozu i smeštaju, efikasnost u sistemu rezervisanja i prodaje paket aranžmana, kao i mogućnosti korekcije koje se mogu izvršiti u najkraćem roku (što je omogućilo pojavu tzv. zakasnelog bukinga), osnovne su prednosti u poslovanju organizatora putovanja, ostvarene primenom kompjuterske tehnologije.[357]

Sa izuzetkom dva vodeća organizatora putovanja (*Thomson Holidays*-a i *TUI*-a), evropski turoperatori nisu bili usmereni ka razvoju sopstvenih rezervacionih sistema, već su prvenstveno koristili rezrevacione sisteme koje su razvijale avio kompanije.

Tehnološko liderstvo na tržištu Velike Britanije imao je ***Thomson Holidays***, a ono je 80. godina bilo zasnovano na razvoju kompjuterizovanog rezervacionog sistema *TOPS (Thomson Open-line Programme*). Osnovnu prednost ovog rezervacionog sistema predstavljali su relativno niski troškovi uvođenja u poslovanje *retailer*-a i visok stepen prilagođenosti njihovim potrebama. To je doprinelo snažnom povećanju prodaje i postizanju velikog tržišnog učešća u prodaji paket aranžmana ovog turoperatora.[358] Već polovinom 80-tih godina, učešće prodaje uz korišćenje kompjuterske tehnologije iznosilo je 85%. Specifičnost *Thomsonov*-og rezervacionog sistema zasnivala se na korišćenju *videotext* tehnologije od 1982. godine i predstavlja najveći privatni *videotext* sistem na svetu. Posebnu prednost predstavljale su i inovacije u sistemu plaćanja u odnosima sa *retailer*-ima, primenom elektronskog transfera sredstava (*electronic funds transfer*).

Tehnološko liderstvo *Thomson*-a ostvareno je zahvaljujući velikim investicionim ulaganjima u informacionu tehnologiju (oko 20 miliona funti). Međutim, ostvareni efekti u porastu produktivnosti rada zaposlenih bili su takođe izuzetno veliki; produktivnost rada povećana je u periodu 1978-86. čak tri puta. U 1986., usluge *Thomson*-a koristilo je 2,5 miliona potrošača, što je 3 puta više u odnosu na 1978. godinu, a u istom periodu broj zaposlenih nije povećan.

Jedan od lidera u primeni informacione tehnologije bio je i vodeći nemački turoperator – ***TUI***. Formiranje jedinstvenog rezervacionog i informacionog sistema, uz korišćenje savremene kompjuterske tehnologije omogućilo je ostvarivanje daleko veće efikasnosti u oblasti prodaje i promocije ovog organizatora putovanja. Ulaganje kapitala u formiranje centralnog rezervacionog sistema u Hanoveru doprinelo je većoj efikasnosti kanala distribucije. Dalji korak u primeni savremene tehnologije u prodaji bio je razvoj rezervacionog sistema *START*. Naime, 1978.

357 Na nemačkom tržištu pojedine turističke agencije se čak specijalizuju za prodaju, odnosno rasprodaju aranžmana u poslednji čas. Primer takvog lanca agencija je „L'TUR" koji obuhvata mrežu od preko 90 poslovnica, a specijalizovan je za prodaju aranžmana najviše 14 dana unapred.

358 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 147.

godine *TUI* donosi odluku da zajedno sa *Lufthans*-om, nemačkom železnicom i 2 lanca putničkih agencija, uđe u formiranje jedinstvenog sistema koji bi direktno unapredio prodaju turističkih aranžmana i rezervaciju karata. *TUI* kontroliše 25% akcija *START*-a koji ima obeležja nacionalnog rezervacionog sistema.

Turističke agencije su se takođe javljale kao korisnici savremene informacione tehnologije, povezujući se najčešće sa rezervacionim sistemima turoperatora i aviokompanija. To je omogućilo daleko veću efikasnost u pružanju informacija potrošačima o svim neophodnim pitanjima koja se tiču uslova putovanja. Pored toga, unapređeno je poslovanje kada se radi o rezervaciji i prodaji pojedinačnih turističkih usluga i turističkih aranžmana, kao i servisiranje klijenata pri izdavanju svih vrsta dokumenata vezanih za putovanje (karte, fakture, vaučeri, itinereri i drugi). Na razvijenim emitivnim tržištima organizatori putovanja su inicirali formiranje jedinstvenih rezervacionih sistema u koje je bila uključena i mreža turističkih agencija.

Uvođenje interneta donelo je suštinske promene u kanalima distribucije usluga na tržištu putovanja i turizma. Promene su uticale na sve subjekte na turističkom tržištu, a organizatori putovanja i turističke agencije - klasični posrednici, bili su suočeni sa čitavim nizom novina koje su zahtevale i nove pristupe u poslovanju.

10.1.3. Uvođenje interneta

Od uvođenja interneta polovinom poslednje decenije 20. veka, prisutne su tendencije njegove snažne ekspanzije na turističkom tržištu. Podaci krajem 2017. godine ukazuju da je u ovaj mrežni sistem širom sveta bilo uključeno preko 4 milijarde korisničkih jedinica što predstavlja 54,4% svetske populacije. Vodeću poziciju u broju korisnika imaju zemlje Azije, koje u poslednjoj deceniji beleže dinamičan napredak u razvoju (preko 2 milijarde korisnika interneta). U svetu, po broju korisnika, vodeću poziciju ima Kina sa 772 miliona korisnika interneta što čini 54,6% njene populacije. Zatim Indija sa preko 462 miliona korisnika. SAD ima 286,9 miliona korisnika što je 87,9% populacije (prednjači kada se posmatra broj korisnika interneta u odnosu na broj populacije). U apsolutnim pokazateljima broja korisnika interneta slede zemlje: Indonezija (preko 143 mil.), Brazil (preko 139 mil.); Japan (preko 118 mil.), Rusija (preko 109 mil.). Važno je istaći da je, slično SAD-u, udeo korisnika interneta u ukupnoj populaciji najrazvijenijih evropskih zemljama dostigao gotovo 90%.[359]

Intenzivno širenje novih tehnoloških rešenja koje je ponudio internet u svim delatnostima vezanim za putovanja pozitivno je uticalo na razvoj turističkog tržišta, ali je ujedno i uticalo na značajne promene u konkurentskim odnosima. U analizi promena u odnosima između različitih igrača na turističkom tržištu treba poći od novog pristupa koji savremeni turisti imaju prema ukupnoj pripremi i

359 https://www.internetworldstats.com/stats.htm (avgust, 2018.)

organizaciji putovanja. Turisti na najrazvijenijim emitivnim tržištima su česti putnici, sa velikim prethodnim iskustvom, što im olakšava organizaciju individualnih putovanja, ali je istovremeno i savremena informaciona i komunikaciona tehnologija ponudila efikasne instrumente za kreiranje takvih putovanja. Korišćenje interneta i drugih elektronskih medija pružilo je turistima mogućnost da dobiju neophodne informacije i rezervišu potrebne turističke usluge uz uštedu u vremenu u odnosu na konvencionalne načine kupovine na turističkom tržištu. Osnovna prednost zasnovana je na stalno dostupnim izvorima informacija (24 sata dnevno/365 dana u godini) i to iz sopstvenog stana ili sa radnog mesta. Poslovni putnici u većoj meri koriste internet pri organizovanju putovanja, ali je i segment turista koji putuju radi odmora i rekreacije i pri tom koristi internet u organizaciji turističkih putovanja takođe u ekspanziji. Turisti koriste internet za prikupljanje informacija, planiranje putovanja, za rezervisanje i plaćanje pojedinačnih turističkih usluga (prevoza, najčešće avionskog, smeštaja, *rent-a-car*-a, ulaznica za muzeje, pozorišta, zabavne parkove i druge usluge).

Dinamična ekspanzija u korišćenju interneta na turističkom tržištu prisutna je od polovine 90. godina prošlog veka i dovela je do suštinskih promena u odnosima distribucije. Prednosti nove tehnologije za rezervisanje, kupovinu i plaćanje turističkih usluga i spremnost potrošača da te prednosti iskoriste pružili su mogućnost svim „igračima" na turističkom tržištu, da bez posrednika i uz relativno niske troškove distribuiraju svoje proizvode na globalnom nivou. U tome prednjače vazduhoplovne i hotelske kompanije koje formiraju svoje *online* prodajne kanale, oblikujući ponudu po znatno nižim cenama i stimulišući direktan buking preko *web* sajta. Na sličan način su prednosti iskorišćene u ponudi usluga *rent-a-car*-a, tematskih parkova i drugih atraktivnosti na turističkim destinacijama, uz „zaobilaženje" turističkih agencija.

Direktna prodaja usluga ugrozila je klasičnu posredničku delatnost turističkih agencija, uz intenziviranje procesa disintermedijacije (ukidanja posrednika). Sa nizom teškoća bili su suočeni i organizatori putovanja orijentisani na masovnu produkciju odmorišnih aranžmana na području Mediterana.

Ali, istovremeno internet je pružio i niz novih poslovnih mogućnosti koje su predstavljale šansu za uvođenje inovacija u procesu kreiranja i plasmana turističkih aranžmana i drugih turističkih usluga. Prednosti interneta zasnivale su se prvenstveno na razvoju *World Wide Web* tehnologije koja je omogućila jednostavan sistem komuniciranja sa tržištem uz niske troškove. Za organizatore putovanja to je značilo mogućnost prezentacije i plasmana turističkih aranžmana na globalnom tržištu uz minimalne troškove. To je predstavljalo dodatni podsticaj za globalnu poslovnu orijentaciju vodećih organizatora putovanja, uz istovremeno obezbeđenje daleko efikasnijeg sistema direktnog komuniciranja sa potrošačima.[360] Primena

360 Spasić V., Uloga velikih organizatora putovanja u stvaranju globalnog turističkog proizvoda, Zbornik radova sa III međunarodnog kongresa Hotellink 2007., Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.

strategije segmentacije postaje sve prisutnija u delatnosti organizatora putovanja, bilo da se radi o malim turoperatorima – specijalistima ili velikim kompanijama koje razvijaju brendove usmerene ka pojedinim delovima tržišta tzv. tržišnim nišama.[361] Karakteristika produkcije i plasmana turističkih aranžmana postaje sve više fleksibilnost i upravo koristeći ovaj pristup turoperatori nastoje da obezbede komparativne prednosti. Prilagođavanje zahtevima potrošača dovelo je do ponude fleksibilnih putovanja i pojave tzv. *dynamic packaging*-a.

Iako su direktni efekti vrlo jasni u domenu distribucije turističkih usluga, najveće efekte su postigli oni privredni subjekti u domenu turoperatorske i agencijske delatnosti koji su, koristeći prednosti novog načina komuniciranja, promenili način obavljanja niza poslovnih operacija nastojeći da snize troškove i maksimiziraju pozitivne efekte. Brže i efikasnije komuniciranje sa potrošačima (B2C) i dobavljačima (B2B) uticalo je na postizanje sinergetskih efekata u produkciji i plasmanu turističkih aranžmana, omogućavajući fleksibilnost u kreiranju proizvoda, formiranju konkurentnih cena u skladu sa kretanjem prodaje, efikasnost u promotivnim kampanjama. Turoperatori koji su svoje konkurentske strategije zasnovali na prednostima internet tehnologije postigli su povećanje tržišnog učešća.

Klasične turističke agencije su se takođe našle pred izazovima novih tehnoloških rešenja. Uvođenjem savremene informacione tehnologije u poslovanje, turističke agencije su obezbedile viši kvalitet u pružanju usluga, uz daleko veću efikasnost i brzinu u obavljanju tzv. *front-office* i *back-office* poslova. Kompjuterska oprema i odgovarajući programi danas su prilagođeni i potrebama malih turističkih agencija što omogućuje da se, uz relativno niske troškove, kompjuterizuje najveći broj poslovnih operacija. Pri tom se turističke agencije, po pravilu nalaze u ulozi korisnika superiornije tehnologije, razvijene od strane avio-kompanija, velikih turoperatora ili specijalizovanih proizvođača opreme i *software*-a. Automatizacija *front-office* poslova odnosi se na primenu savremene informacione i komunikacione tehnologije u prodaji turističkih usluga, dok *back-office* sistem obuhvata implementaciju kompjuterske tehnologije u oblasti računovodstva, marketinga, upravljanja (npr. programi čiji je cilj praćenje produktivnosti zaposlenih, identifikovanje najprofitabilnijih proizvoda u uslužnom programu i drugo). Obezbeđena je veća efikasnost u komuniciranju sa dobavljačima i korisnicima usluga, ali je bilo posebno važno prilagođavanje zahtevima savremenih potrošača. To je najčešće značilo neophodnost da se obezbedi dodatna vrednost za korisnike usluga koja se zasnivala na profesionalnom znanju prodajnog osoblja u poslovnicama i na jačanju savetodavne funkcije.

Velike turističke agencije su i lideri u primeni novih tehnoloških rešenja. Tako su npr. uvedeni dodatni terminali u samim poslovnicama – tzv. *self-service* kiosci namenjeni potrošačima koji su prvenstveno orijentisani na korišćenje interneta,

361 Spasić V., Primena strategije diferenciranja proizvoda u poslovanju organizatora putovanja, Turističko poslovanje br. 2/2008

tako da imaju mogućnost da sami pretražuju ponuđene opcije, a da rezervaciju izvrše uz konsultacijom sa zaposlenima u prodaji. Na taj način je unapređen i sam prodajni proces jer zapravo deo operacija obavlja potrošač, a zaposleni se bave složenijim poslovima i konsultacijama.[362]

10.1.4. Pojava novih elektronskih posrednika

Prednosti koje je internet tehnologija ponudila različitim učesnicima na turističkom tržištu dovela je i do formiranja novih elektronskih posrednika (*new eTourism intermediares*) - elektronskih ili virtuelnih agencija. Prvu elektronsku agenciju *Travelocity.com* osniva 1996. godine *Sabre*, vodeći američki globalni distribucioni sistem. Globalni distribucioni sistemi su odigrali značajnu ulogu u procesima globalizacije u prodaji turističkih usluga, međutim, već sredinom 90. godina suočeni su sa snažnom konkurencijom nastalom širenjem interneta koji je ponudio nove mogućnosti u distribuciji turističkih usluga. Veliki globalni distribucioni sistemi vrlo brzo prihvataju nove tržišne izazove formirajući sopstvene nove elektronske posrednike. Iste godine tržište SAD dobija još jednu elektronsku agenciju – to je *Expedia.com*, formirana od strane *Mikrosofta*. Obe agencije ostvaruju munjevit tržišni rast. *Expedia* je 2000. godine učestvovala sa 25% u ukupnoj online prodaji usluga iz domena putovanja i turizma na tržištu SAD, ostvarujući prihod od rezervacija od 1,8 milijardi US $. Vodeću poziciju je na ovom tržištu imao *Travelocity*, sa učešćem od 35% iste godine.

U globalnu utakmicu se vrlo brzo uključuju i novi posrednici osnovani na evropskom tržištu – *Lastminute.com* (1998. g.) i *eBookers.com* (1999. g.) čiju poslovnu orijentaciju takođe karakteriše sistem elektronskog (*online*) komuniciranja.

Formirane agencije ispoljavaju tendenciju širenja ka novim tržištima – *Expedia* već 1998. ulazi na tržište Velike Britanije. Sa stanovišta promene u konkurentskim odnosima ispoljavaju se dve bitne karakteristike elektronskih posrednika:

- globalna poslovna orijentacija i usmeravanje ka novim tržištima (podaci iz naredne tabele ukazuju da su sve vodeće *online* agencije prisutne i na američkom i na evropskom tržištu);
- ulazak novih konkurenata u utakmicu na turističkom tržištu (primer je *Expedia* čiji je osnivač *Microsoft*).

Vodeće *online* agencije nastavljaju svoju ekspanziju na evropskom tržištu. *Travelocity* ulazi u *joint venture* sa *Otto Freizeit und Touristik*, kupuje *travelchannel.de*, kao i francuskog turoperatora *Boomerang Voyages*. *Expedia* ulazi na francusko tržište kupovinom kompanije *Egencia* koja je usmerena ka poslovnim putovanjima,

362 Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The business of tourism management*. Pearson education, str. 423.

a prisutna je i na tržištu Belgije. Na ovaj način, *online* agencije su povećale svoje globalno učešće, ali su istovremeno postale u snažni konkurenti turističkim agencijama sa klasično organizovanom prodajom u poslovnicama.[363]

U kanalima distribucije na turističkom tržištu broj novih konkurenata ima stalnu tendenciju rasta – osim internet provajdera koji formiraju tzv. portale (*Yahoo, Altavista, Excite*), uključuju se i televizijske i novinske kompanije (travel.telegraph.co.uk, www.cnn.com), kao i subjekti iz drugih delatnosti. *Web* prezentacije i internet portali postaju ne samo novi instrument marketing aktivnosti, već snažno utiču i na stil života potencijalnih potrošača, pomažući turistima da nađu i formiraju „pravi" turistički proizvod u skladu sa sopstvenim specifičnim zahtevima. Saradnja sa TV mrežom postaje sve značajnija strategija daljeg razvoja. Tako se *Expedia* na primer, usmerava na razvoj proizvoda zasnovanog na interaktivnoj televiziji, kombinaciji klasičnog TV programa i *home shopping*-a. Sprega sa televizijskim kompanijama daće dalji podsticaj procesu globalizacije utičući na „unificiranje" turističke tražnje u različitim delovima sveta.

Analitičari ukazuju na intenziviranje konkurencije u sektoru *online* prodaje:[364]

- Tradicionalne (neki autori koriste naziv *off-line*) turističke agencije takođe razvijaju svoju *online* prodaju, kreirajući *web* sajtove i podstičući potrošače na korišćenje *online* tehnologije za kupovinu paket aranžmana i drugih turističkih usluga jer im to donosi uštede u vremenu i novcu. Primer uspešno korišćenih novih kanala prodaje predstavlja *web* sajt agencije *Thomas Cook* (www.thomas-cook.com).
- U nove elektronske posrednike spadaju i tzv. hotelski agregatori, kao što su *Worldres.com, Active hotels, Hotels.com, Octapustravel.com* i *Pegasus*. Oni su obezbedili visoku efikasnost u distribuciji hotelskog proizvoda na globalnom turističkom tržištu.[365]
- Nove konkurente predstavljaju i tzv. *multi-supplier travel* portali koji su nastali objedinjavanjem *online* prodajnih aktivnosti nekadašnjih poslovnih partnera agencija – vazduhoplovnih kompanija (*Opodo* u Evropi, *Orbitz* u SAD, *Zuji* u Aziji), a prednost za potrošače postignuta je zahvaljujući mogućnosti simultanog pretraživanja ponude većeg broja avio-kompanija.
- Na intenziviranje konkurencije u kanalima prodaje uticala je i pojava nove vrste *online* kompanija tzv. agregatora, koji predstavljaju alternativu *GDS* i *online* agencijama. Nazivaju ih *meta-search engines* i predstavljaju neku vrstu pretraživača koji poseduje ogromnu sposobnost pretraživanja baza podataka na velikom broju sajtova da bi dao najbolju moguću ponudu prema postavljenim zahtevima potrošača. Najpoznatiji agregatori su: *Kayak, Mobissimo, Cheapflights, Sidestep, Side59.com*.[366]

363 Isto, str. 419.

364 Isto, str. 426.

365 Isto, str. 256.

366 Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall, str. 366-367.

I u godinama svetske ekonomske krize (2008. i 2009.g.) *online* poslovanje agencija beleži pozitivne rezultate uprkos činjenici da su u gotovo svim segmentima turističke privrede ispoljene negativne tendencije. Tako je na području Evrope došlo do porasta *online* prodaje paket aranžmana; primer predstavlja tržište Nemačke gde je profit turističkih agencija koje rade *online* prodaju porastao za 10% u 2009. godini, a u Francuskoj čak za 30%.

10.2. PRIMENA KONCEPCIJE ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA U POSLOVANJU ORGANIZATORA PUTOVANJA

Brzi razvoj turizma tokom druge polovine dvadesetog veka predstavljao je značajan generator ukupnog privrednog razvoja u jednom broju zemalja, ali su se javili i određeni negativni efekti. Činjenica je da se ne može osporiti postojanje brojnih socijalnih i kulturnih problema sa kojima se suočavaju zemlje u razvoju, a koji su posledica intenzivnog razvoja međunarodnog turizma (prostitucija, širenje bolesti, porast kriminala, promene u tradicionalnoj kulturi i načinu života domicilnog stanovništva kao posledica tzv. demonstracionog efekta i pojava socijalnih devijacija). Međutim, veliki broj turistički razvijenih zemalja poslednjih decenija stavlja u prvi plan negativne posledice masovnog turizma koje vode degradaciji prirodne sredine. To je postao gorući problem za zemlje mediteranskog područja, ali i za veći broj zemalja u drugim delovima sveta.

Problem postaje još složeniji u uslovima globalne ekspanzije turističkih tokova ka svim delovima sveta. Karakterističan primer je poslednjih godina razvoj turizma na Antarktiku. Broj posetilaca ove specifične oblasti dostigao je cifru od 47.000 2006/07. godine a uglavnom se radi o organizovanim putovanjima *cruising* kompanija. Uočeni su brojni ekološki problemi, a posebno ugrožavanje velikih kolonija pingvina koji naseljavaju ovu oblast, ali i drugih životinjskih vrsta.[367]

Tokom druge polovine 20. veka vodeći turoperatori iz razvijenih zemalja značajno su uticali na razvoj turizma na mnogim destinacijama. Pri tom je osnovni cilj bio povećanje sopstvenih poslovnih aktivnosti i maksimiziranje profita, uz nepostojanje veće lojalnosti u odnosu na pojedine destinacije. To su prvenstveno bila obeležja turoperatora za masovno tržište čiji je uticaj bio veoma snažan, ali koji sve do 80. godina nisu pokazivali značajniji interes za dugoročnim i usklađenim razvojem turizma na pojedinim receptivnim područjima.

Veliki evropski organizatori putovanja su imali dominantan položaj u odnosu na subjekte sa receptivnih područja, prvenstveno u odnosu na hotelijere, ali i u odnosu na druge privredne subjekte **na turističkim destinacijama Mediterana**. Iako je nesporno da su turoperatori u ovom periodu pozitivno uticali na razvoj

367 https://www.coolantarctica.com/ (maj, 2018.)

turizma u celini, ipak se mora reći, da su oni zahvaljujući niskim cenama, posebno hotelskog smeštaja, ponekad doprinosili relativno lošim finansijskim rezultatima pojedinih privrednih subjekata, pa i čitavih destinacija. Analitičari u takvoj dugogodišnjoj politici turoperatora vide i razloge za sadašnje loše stanje turističke ponude na mediteranskim destinacijama. Kumulirani efekti niskih cena u destinacijama koje su se razvijale 60. i 70. godina, nisu omogućili vlasnicima hotelskih objekata obimnije investiranje u dodatne sadržaje i podizanje nivoa kvaliteta usluga.[368] Uz to, brojne turističke destinacije na Mediteranu suočene su sa izrazitim ekološkim problemima. Istovremeno, jedan od jasno ispoljenih trendova na turističkom tržištu je pojava skraćivanje tzv. životnog ciklusa destinacije uz relativno brzo preusmeravanje organizatora putovanja ka novim destinacijama.

Poslednjih godina se sa rastućim problemima suočavaju destinacije koje posećuju *mega cruiser*-i, kapaciteta od 4000 turista. U najatraktivnijim gradovima na Mediteranu, kao što su Venecija ili Barselona, broj takvih posetilaca u toku dana u sezoni dostiže i 20.000 turista. Uz niz problema skopčanih sa tako masovnim turističkim tokovima koje vode degradaciji okruženja, ozbiljne kritike se upućuju *cruising* kompanijama i zbog činjenice da je ova vrsta putovanja karakteristična po maloj potrošnju turista u samoj destinaciji, pa su ekonomski efekti za receptivni turizam izrazito mali.

Pored *cruising* kompanija, turoperatori iz vodećih emitivnih zemalja izloženi su kritikama zbog relativno skromnih ekonomskih efekata koje njihova organizovana putovanja imaju na ekonomiju receptivnih zemalja, posebno kada se radi o zemljama u razvoju. Procenjuje se da oko 50% prihoda od prodaje paket aranžmana ostaje na tržištima samih emitivnih zemalja, a procenat je daleko veći kada se radi o velikim vertikalno integrisanim turoperatorima. Vlasništvo nad kapacitetima u oblasti vazdušnog saobraćaja, zatim hotelima u turističkim destinacijama i *incoming* agencijama omogućuje kontrolisanje kompletnog lanca vrednosti, ali i finansijskih tokova, uz minimalne efekte na lokalnu ekonomiju receptivne zemlje.[369]

Prevazilaženje naraslih problema na brojnim turističkim destinacijama ukazivalo je na potrebu za primenom koncepcije održivog razvoja u poslovanju privrednih subjekata na globalnom turističkom tržištu. Suština primene koncepcije održivog razvoja turizma u poslovanju turoperatora zasniva se na uvažavanju envajronmentalnih, socijalnih i ekonomskih aspekata u svim fazama procesa formiranja i izvođenja turističkih aranžmana. Danas se sve više govori o društvenoj odgovornosti svih učesnika na turističkom tržištu, pa i turoperatora koji su nesumnjivo odigrali veoma značajnu ulogu u razvoju mnogih turističkih destinacija.

368 Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London, str 37.

369 Spasić V. (2013.). The role of tour operators and pro-poor strategy – modern approach. Časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Hotelink, Vol. 11, no. 21/22, Visoka hotelijerska škola, Beograd

Poslednjih decenija 20. veka dolazi do pojave i dinamičnog razvoja turoperatora – specijalista, koji se odlikuju inoviranim proizvodom i promenom u ukupnom poslovnom ponašanju. Bitna odrednica njihove poslovne orijentacije je nov odnos prema okruženju, ali je njihovo tržišno učešće relativno skromno.[370]

Na tržištu Velike Britanije je veoma aktivna jedna grupa organizatora putovanja koja svoje poslovne aktivnosti usklađuje sa zahtevima ekološkog turizma, razvijajući i imidž tzv. **„zelenih" turoperatora**. To je iniciralo i organizovanje posebnog istraživanja na ovom tržištu među turoperatorima koji rade inostrane turističke destinacije, a pri tom ističu ekološku dimenziju u kreiranju sopstvenog *image*-a (*green ili enviromentally friendly image*).[371] Radi se zapravo o manjim turoperatorima, iako se u okviru ove grupe javljaju izrazite razlike – vodeći turoperator u 1993. godini organizovao je putovanja za ukupno 22.000 turista, dok je najmanji imao iste godine svega 75 turista.

Turistička putovanja ovih turoperatora posebno se izdvajaju atraktivnošću ponuđenih sadržaja – od fotografisanja prirode, posmatranja ptica i proučavanja leptira, preko putovanja kamilama, sve do tura čiji programski sadržaj obuhvata istraživanja pećina, arheološka istraživanja, učenje umetničkih zanata i druge aktivnosti. Jedna od značajnih promena u poslovnoj orijentaciji odnosi se na prilagođavanje sve izraženijim zahtevima turističke tražnje za individualizacijom putovanja. Rezultati istraživanja ukazuju na smanjivanje broja učesnika obuhvaćenih turističkim aranžmanima. Kod aranžmana po narudžbini, prosečan broj turista u grupi iznosio je 3, dok je prosečna grupa kod unapred pripremljenih programa od strane turističkih agencija takođe bila relativno mala, obuhvatala je 17 učesnika.

Na britanskom tržištu su mali nezavisni turoperatori okupljeni u posebnu asocijaciju *Assotiation of Indipendent Tour Operators,* čiji se značajan deo aktivnosti odnosi na primenu koncepcije održivog razvoja turizma. Ova asocijacija radi i na edukaciji turista o odgovornom ponašanju, posebno kada se radi o manje poznatim destinacijama, a informacije i saveti su sadržani u posebnom vodiču (*AITO Sustainable Tourism Guidelines*).[372]

Negativne posledice koje je razvoj masovnog turizma imao na pojedinim područjima, a posebno nastali ekološki problemi sa kojima se suočavaju destinacije u različitim delovima sveta, uticali su na **promene u strategijama turoperatora orijentisanih na masovno tržište** koji prihvataju i svoj deo odgovornosti. Oni

370 Carey, Sandra & Gountas, Y & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism Management. 18.*. 425-431.

371 Istraživanje je bilo usmereno ka sagledavanju karakteristika njihovog poslovanja, politike koju vode prema okruženju, kao i neposrednog sprovođenja proklamovanih ciljeva. Rezultati su objavljeni u članku Holden, A., & Kealy, H. (1996). A profile of UK outbound 'environmentally friendly'tour operators. *Tourism Management, 17(1),* 60-64. Pri izboru konkretnog uzorka pošlo se od karakteristika samog turističkog proizvoda koji turoperatori nude na tržištu i istraživanjem je bilo obuhvaćeno 39 organizatora putovanja.

372 https://www.aito.com/sustainable-tourism/guidelines (maj, 2018.)

danas veliku pažnju posvećuju usmeravanju turističkih tokova, jer tako istovremeno određuju i tempo promena i utiču na nivo održivog razvoja područja koja uključuju u svoje programe putovanja. Prihvatanje takvih strategijskih opredeljenja je posebno značajno kada se ima u vidu činjenica da postoji veliki „pritisak" zainteresovanih privrednih subjekata za korišćenje prirodnih resursa u turizmu.

To je rezultiralo nizom zajedničkih i individualnih aktivnosti, a 2000. godine došlo je i do usvajanja posebne inicijative (*Tour Operators' Iniciative for Sustainable Tourism*) u čijem su donošenju učestvovali veliki internacionalni turoperatori, uz podršku vodećih međunarodnih organizacija (*UN, UNESCO, WTO*). Najvažniji ciljevi ove inicijative vezani su za razmenu pozitivnih iskustava u domenu rešavanja ekoloških problema, efikasnijeg korišćenja energetskih i drugih resursa, kreiranja aranžmana koji će imati manji uticaj na prirodno i socijalno okruženje.[373]

Pored zajedničkih aktivnosti, sve su brojnije i individualne inicijative. Vodeći svetski organizatori putovanja mogu se na određeni način smatrati i liderima u primeni koncepcije održivog razvoja turizma. Takav je slučaj sa najvećim nemačkim turoperatorom – *TUI*-om. Dugoročna strategija razvoja različitih programa ovog turoperatora zasnovana je na navedenoj koncepciji jer se zapravo pri donošenju odluke o razvoju novih oblasti uvek vrši procena uticaja na okruženje bez obzira na konkretnu zakonsku regulativu. Pri tom se polazi od određenih socioekonomskih i fizičkih kriterijuma koji treba da omoguće održivi razvoj turizma na pojedinim destinacijama.

Strategija razvoja kompanije *TUI* do 2020. godine sadrži konkretne ciljeve koji se odnose na smanjivanje emisije ugljen-dioksida i drugih štetnih gasova i pozitivne promene u lokalnim zajednicama. Globalna turistička privreda učestvuje sa oko 5% u ukupnoj emisiji ugljen-dioksida u svetu, od čega se gotovo polovina odnosi na avio-saobraćaj. Letilice koje se nalaze u sastavu *TUI*-a već sada su energetski efikasnije sa manjom emisijom za oko 30 % u odnosu na prosek u svetu, ali je strategijom održivog razvoja *TUI*-a 2015.-2020. predviđeno dalje redukovanje emisije ugljen-dioksida na avionima za 10%. Merama koje se odnose na energetsku efikasnost i na redukciju emisije štetnih gasova obuhvaćeni su i kruzeri, sektor hotelskog smeštaja, kao i autobusi kojima se izvode izleti u destinacijama.

Kreiranje pozitivnih efekata na turističkim destinacijama predstavlja jedan od važnih strategijskih ciljeva ovog turoperatora. Pozitivne promene u lokalnim zajednicama moguće je ostvariti kreiranjem „zelenijih i pravednijih odmora" (*„greener and fairer" holidays*), a *TUI* planira da do 2020. ponudi 10 miliona takvih odmora godišnje. U tome posebno mesto imaju hoteli, *TUI* u svom vlasništvu ima 300 hotela i sprovodi mere na uštedi energije i vode. Iste kriterijume primenjuje i pri ugovaranju usluga smeštaja sa još 5000 vlasnika hotela širom sveta.

373 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 372.

Izleti koji se izvode u destinacijama takođe se baziraju na koncepcijama održivog turizma. *TUI* je kreirao i posebnu vrstu ekskluzivnih izleta pod zajedničkim imenom „*Collection*" koji treba da omogući turistima da imaju pravi „dodir" sa destinacijom. Na ovim izletima uzima učešće oko 80.000 turista godišnje.

Pored toga, u okviru kompanije je formiran poseban fond *TUI Care Fondation*, u koji se usmeravaju sredstva od 10 miliona evra godišnje i predstavlja jedan od izvora finansiranja aktivnosti u domenu održivog razvoja. Sredstva služe za finansiranje različitih projekata na samim destinacijama, kao što su npr. aktivnosti *RIU* hotela na očuvanju biodiverziteta u Kostariki.[374]

Primena koncepcije održivog razvoja u poslovanju turoperatora nije samo posledica promena u zahtevima potrošača i „pritiska" javnosti, već postoji neposredan ekonomski interes samih organizatora putovanja. Direktni kratkoročni ekonomski efekti vidljivi su u uštedama koje se postižu zbog efikasnijeg korišćenja resursa, smanjene potrošnje energije, vode, uštede zbog redukovanja otpada i slično. Poseban značaj ima podizanje kvaliteta usluga i nova iskustva koja se pružaju potrošačima što utiče na viši nivo satisfakcije učesnika turističkih putovanja i veći broj ponovljenih kupovina. Stvaranje dodatne vrednosti brenda utiče na jačanje tržišne pozicije i na porast tražnje zbog privlačenja novih grupa potrošača, u prvom redu turista koji poseduju razvijenu ekološku svest. Povećanje stepena lojalnosti potrošača i privlačenje novih tržišnih segmenata ukazuje na dugoročne pozitivne ekonomske efekte zasnovane na novim promotivnim i ukupnim marketinškim mogućnostima.[375]

Neophodno je takođe da u narednom periodu dođe do daleko intenzivnije saradnje organizatora putovanja sa državnim organima i različitim institucijama na receptivnim područjima da bi se postigli zajednički interesi – razvoj turizma u skladu sa mogućnostima prirodnog i kulturno-istorijskog okruženja. Za organizatore putovanja je značajno da se ne usmeravaju samo na osnovu svojih uskih poslovnih interesa, već da nastoje da ostvare daleko širi uticaj, kako na emitivnim tržištima, tako i na receptivnim područjima, gde često ne postoji dovoljno razvijena svest o značaju pitanja održivog razvoja turizma.

Posebno je značajno obezbediti koordinaciju aktivnosti sa lokalnim organima i organizacijama, radi uspostavljanja limita u razvoju turizma, često i kroz ograničavanje broja posetilaca na pojedinim destinacijama. Insistira se takođe na pojedinim oblicima prenosa znanja, zasnovanim na odgovarajućem obrazovanju turista, turističkih radnika i domicilnog stanovništva, koje nekada organizuju i sami turoperatori. U tom slučaju se organizatori putovanja javljaju i kao nosioci aktivnosti u destinacijama gde svest o mogućim problemima još uvek nije dovoljno razvijena.

374 TUI Goupe, Better holidays better world, sustainable strategy 2015-2020 - https://www.tuigroup.com/en-en/sustainability (avgust, 2016.)

375 Spasić V. (2012). Integrating Sustainable Tourism in Tour Operators' Supply Chain, *Singidunum Journal of Applied Sciences, Vol. 9 No. 1*. str. 60-66.

10.3. SAVREMENE TENDENCIJE U PROCESIMA INTEGRACIJE U OBLASTI TUROPERATORSKOG POSLOVANJA

Organizatori putovanja i velike turističke agencije odigrali su značajnu ulogu u procesima globalizacije na turističkom tržištu uz ispoljavanje određenih specifičnih obeležja. U korišćenim strategijama javlja se određena analogija sa načinima rasta i ekspanzije drugih velikih kompanija u turizmu. Sagledavajući dosadašnje načine rasta i razvoja velikih organizatora putovanja i turističkih agencija može se uočiti razlika u korišćenim oblicima integracije i poslovnog povezivanja, pri čemu se može izvršiti podela primenjenih strategija u dve osnovne grupe:[376]

- direktno investiranje, odnosno nastanak različitih vlasničkih formi, koje se mogu javiti u vidu zajedničkih ulaganja, kroz različite oblike akvizicije, formiranja čarter avio-kompanija ili izgradnje novih turističkih objekata; i
- ugovorni i drugi aranžmani, koji za osnovu nemaju sticanje vlasništva, već potrebu da se obezbedi kontrola poslovnih operacija; ovde se ubraja franšizing, različiti oblici konzorcijuma i strategijske alijanse.

Dinamičan razvoj turoperatorskog poslovanja u drugoj polovini 20. veka bio je obeležen i intenzivnim procesima integracije na razvijenim emitivnim tržištima Evrope. Ispoljavaju se tendencije ka snažnoj koncentraciji poslovanja i formiranju velikih kompanija, kako zahvaljujući rastu privrednih subjekata koji su se već bavili organizovanjem putovanja, tako i zbog interesa koji su pokazale kompanije iz drugih delatnosti (saobraćaja, bankarstva, trgovine). Do promena u tržišnoj poziciji velikih organizatora putovanja (pa i ekonomskog kolapsa pojedinih kompanija – *Fiesta Tours*, 1964., *Clarkson*, 1974.) dolazilo je zbog oštre konkurentske borbe između samih turoperatora, ali i negativnog dejstva eksternih faktora, kao što su skokovi cena nafte i naftinih derivata, ratovi i političke krize na pojedinim turističkim destinacijama, ekonomske recesije na emitivnim tržištima i drugi.

Na prelazu u novi milenijum mogu se izdvojiti sledeća obeležja turoperatorskog poslovanja na najvećim emitivnim tržištima:[377]

---

376 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 61. Sličnu podelu daju i *Olsen, M. i Crawford-Welch*, S., koji navode sledeće moguće strategije: franšizing, ugovori o upravljanju, strategijske alijanse (konzorcijumi), zajednička ulaganja i akvizicije u radu Olsen, M., Crawford-Welch, S., & Tse, E. (1991). *The global hospitality industry of the 1990s*. Cassel Educational LTD., London. Takvu podelu možemo sresti i kod autora koji se bave izučavanjem načina organizovanja aktivnosti transnacionalnih kompanija u inostranstvu (Gavrilović S. (1992). Direktne investicije i transnacionalne korporacije u oblasti usluga, *Ekonomski anali Vol. 113,* Ekonomski fakultet, Beograd, str. 88-92. str. 94) i Showky, H. & Pierce, L. (1985). Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu – finansijska perspektiva. *Ekonomski anali, Vol. 86-87.* str. 106-133.)

377 Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall), str. 225.

- izrazita koncentracija poslovanja na mali broj vodećih turoperatora na području Velike Britanije i Nemačke, dok su procesi koncentracije i horizontalne integracije prisutni na tržištima i drugih razvijenih evropskih zemalja, ali se odvijaju sporije i manjeg su intenziteta;
- tendencije ka vertikalnoj integraciji ispoljavaju se u poslovanju velikih organizatora putovanja i po pravilu, najveće kompanije imaju u svom vlasništvu avio-prevoznike i maloprodajnu mrežu;
- tržište Evrope dobija internacionalna obeležja, uz dinamičnu ekspanziju najvećih organizatora putovanja van nacionalnih granica.

10.3.1. Horizontalna integracija

Horizontalnim oblicima integracije povezuju se privredni subjekti koji se bave istom delatnošću. Horizontalna integracija između samih turoperatora najčešće se zasniva na akvizicijama putem merdžovanja ili preuzimanja drugih kompanija, uz nastojanje da se ostvare određeni **ekonomski ciljevi**, kao što su:

- povećanje učešća na postojećem tržištu, prvenstveno nacionalnom,
- penetracija na nova emitivna područja,
- postizanje pozitivnih efekata u oblasti nabavke zakupom većeg obima kapaciteta uz bolju pregovaračku poziciju u odnosu na dobavljače,
- poboljšanje tržišne pozicije u odnosu na prodajnu mrežu i drugi.

Na evropskom tržištu je tokom poslednje decenije 20. veka došlo do brojnih akvizicija koje su početkom novog milenijuma dobile i internacionalna obeležja. Jedna od najvećih kupoprodajnih transakcija odnosila se na preuzimanje *Horizon Holidays*-a od strane *Thomson Holidays*-a 1988. godine. Zatim je usledio veći broj akvizicija – *Airtours* preuzima *Aspro Holidays* 1993., *Thomas Cook* turoperatora *Sunworld* 1996., dok *Thomson Holidays* 2000. godine kupuje nemačka kompanija u najvećoj kupoprodajnoj transakciji do tada zabeleženoj u okviru ove delatnosti.[378]

Tokom 90. godina na **britanskom tržištu** je došlo do izrazite koncentracije poslovanja na svega nekoliko najvećih turoperatora. Procesi horizontalne integracije bili su posebno intenzivni u ovom periodu tako da je prema podacima *Air Travel Organisers' Licence (ATOL)*, tržišno učešće četiri vodeća organizatora putovanja (*Thomson Holidays, Airtours, Thomas Cook Group – JMC i First Choice*) iznosilo 1999. godine 54%.[379] Tržišno učešće vodećih kompanija (*Thomson Holidays* – oko 18%, *Airtours* – 14%, *JMC Thomas Cook* – 13% i *First Choice* – 9%) po nekim analitičarima ukazuje da je britansko tržište dobilo oligopolske

378 Isto, str. 84.
379 Isto, str., 225.

karakteristike. Zapravo, disproporcije su još veće kada se ima u vidu da je na tržištu Velike Britanije delovalo oko 1200 organizatora putovanja od kojih se prema svom tržišnom značaju može izdvojiti 40 vodećih, dok su ostali predstavljali mala preduzeća.

Na području Evrope **Nemačka postaje izrazit lider** u domenu turoperatorskog poslovanja, kako po produkciji organizovanih putovanja, tako i po ukupnom tržišnom uticaju. Vodeći nemački turoperatori - *TUI*, *Thomas Cook* i *DER Touristik*, predstavljaju složene grupacije sastavljene od turoperatora specijalista, a o nastanku ovih velikih kompanija kao rezultat brojnih kupoprodajnih transakcija je već bilo reči.

Krajem 20. veka tendencije ka horizontalnoj integraciji u oblasti turoperatorskog poslovanja javile su se i u zemljama koje nisu spadale u izrazita emitivna područja. Za turističke agencije na **tržištu Italije** bitna obeležja su bila visoka zastupljenost receptivnih poslova i porodični način rukovođenja agencijom. Krajem 90. godina intenziviraju se procesi horizontalne integracije među vodećim italijanskim turoperatorima. Najveće promene na ovom tržištu odigrale su se decembra 1997. godine kada je vodeći *Alpitour* merdžovao drugog po veličini turoperatora *Francorosso*-a, formirajući novog organizatora putovanja *Alpitour/Francorosso*.

Za procese koji su se odvijali na tržištu Italije karakteristično je da se po pravilu radilo o ulaganju moćnih italijanskih porodica, koje veći deo kapitala već imaju uložen u oblast industrije. Veliki evropski turoperatori, kao što je npr. *TUI*, pokazali su spremnost za ulaganje u oblast agencijskog i turoperatorskog poslovanja, tako da dolazi do formiranja *TUI Italia*.

Slične karakteristike ispoljene su i na turističkom **tržištu Francuske**, pri čemu je nekoliko velikih evropski turoperatora bilo zainteresovano za ulazak na ovo tržište (*TUI, NUR*). Produkcija vodećih francuskih organizatora putovanja bila je dva, pa i tri puta manja u odnosu na lidere u drugim evropskim zemljama, a analitičari su procenjivali da će doći do integrisanja sa nemačkim ili britanskim kompanijama. Predviđanja su se i ostvarila i među prvima je prodat jedan od vodećih organizatora putovanja u Francuskoj – *Nouvelles Frontieres*. Ovaj turoperator u svom sastavu ima i *charter* kompaniju *Corsair*, a godišnje proizvede 1,65 miliona turističkih aranžmana. Od 2000. godine *Nouvelles Frontieres* se nalazi u sastavu TUI-a.

Noviju tendenciju predstavljaju procesi horizontalne koncentracije među *online* agencijama. Od 2013. godine, vodeće *online* agencije ekspanziju zasnivaju na kupovini manjih, ali dobro pozicioniranih *online* posrednika. Tako kompanija *Priceline* povećava svoje tržišno učešće kupovinom *Kayak*-a po ceni od 1,8 milijardi US$ što predstavlja najveću transakciju u *online* turističkom sektoru. *Priceline* takođe upravlja i najvećim *online* posrednikom u prodaji hotelskih kapaciteta - booking.com. *Expedia* se opredeljuje za kupovinu *Trivago*-a, *online* posrednika

koji je osnovan 2005. godine i ima veoma snažan uticaj na prodaju hotelskih kapaciteta na području Evrope. Tendencije horizontalne koncentracije među elektronskim posrednicima rezultat su potrebe da se nađu novi načini rasta i razvoja ovih kompanija u uslovima kada tržišta SAD i vodećih evropskih zemalja dobijaju karakteristike „zrelih" tržišta i konkurencija postaje sve intenzivnija.[380]

Procenjuje se da će se procesi horizontalne integracije nastaviti i da će sve više usmeravati ka novim rastućim tržištima. Među analitičarima još uvek nema pouzdanih procena o novim odnosima koji će se uspostavljati na tržištu zemalja Evropske Unije nakon izlaska Velike Britanije.

10.3.2. Vertikalna integracija

Kod vertikalne integracije dolazi do povezivanja privrednih subjekata koji se bave različitim delatnostima ali među kojima istovremeno postoji komplementarnost „sa stanovišta njihove uloge u zadovoljenju potreba turista."[381] Prema nekim ocenama, turoperatori ispoljavaju najveću sklonost ka procesima vertikalne integracije u odnosu na sve ostale učesnike na turističkom tržištu.[382] To je i razumljivo imajući u vidu nastojanje organizatora putovanja da ostvare što veću kontrolu nad sastavnim elementima turističkih aranžmana (smeštajnim i prevoznim kapacitetima, uslugama na turističkoj destinaciji), uz istovremeno nastojanje da ostvare tržišni uticaj i na distribuciju svojih proizvoda.

Ekonomske prednosti su nesumnjive:

- veliki vertikalno integrisani organizatori putovanja raspolažu potrebnim obimom i kvalitetom kapaciteta i manje su ugroženi delovanjem konkurencije;
- ostvaruju visok stepen kontrole nad troškovima jer imaju veću slobodu u vođenju politike nabavnih cena.

U procesima vertikalne integracije organizatori putovanja se javljaju kao nosioci direktnog investiranja u maloprodajne kompanije, receptivne agencije na pojedinim destinacijama i u hotelska i saobraćajna preduzeća, a u nekim slučajevima se kontrola postiže i na druge načine (formiranje alijansi, franšizni sistemi u maloprodaji).

Veliki turoperatori se često poslovno usmeravaju ka hotelskom poslovanju nastojeći da na najvažnijim destinacijama osiguraju potrebne kapacitete po zadovoljavajućim cenama. To postižu putem direktnog investiranja (kupovinom

380 http://www.tnooz.com/ (jun, 2015.)

381 Pjanić, Z. (glavni redaktor) (1975). *Ekonomski leksikon.* Beograd : Savremena administracija, str. 467.

382 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 217.

postojećih objekata ili izgradnjom novih hotela), a u nekim slučajevima koriste i prednosti zajedničkih ulaganja (*joint ventures*) sa domicilnim partnerom. Posebnu prednost predstavlja mogućnost kontrole kvaliteta hotelske ponude, odnosno garantovani kvalitet formiranog paket aranžmana.

Interesantno je napraviti i izvesnu komparaciju u procesima vertikalne integracije između najrazvijenijih emitivnih tržišta – Nemačke i Velike Britanije. Većina nemačkih organizatora putovanja u procesima vertikalne integracije usmeravala se ka hotelskim lancima i maloprodajnoj mreži. Usmeravanje ka oblasti avio-saobraćaja je daleko manje prisutno nego kod britanskih turoperatora, zapravo se procesi integracije sa avio-kompanijama javljaju tek 1998. godine i to sa većom ponudom programa koji uključuju daleke destinacije. U procesima vertikalne integracije za vodeće britanske turoperatore je karakteristično da nastoje da ostvare kontrolu u domenu avio-saobraćaja, uz istovremeno direktno povezivanje sa vodećim maloprodajnim kompanijama. Organizatori putovanja na britanskom tržištu po pravilu nisu usmereni ka hotelskim lancima, a izuzetak je u tom pogledu bio samo *Airtours*. Veliki britanski turoperatori ulaze 70. godina u kupovinu hotelskih kapaciteta na Mediteranu, ali su bili nezadovoljni postignutim rezultatima u hotelima koji su bili njihovo vlasništvo, tako da napuštaju ovaj pravac vertikalne integracije.[383]

Tabela 10.1. Integracija između vodećih britanskih turoperatora, *charter* prevoznika i putničkih agencija (sredinom 2005. godine)

Avio-prevoznici	Turoperatori	Putničke agencije
ThomsonFly	Thomson Holidays	Thomson Travel
MyTravel Airways MyTravelLite	My Travel, Airtours	Going Places
First Choice Airways	First Choice Holidays	First Choice Travel
Thomas Cook Airlines	Thomas Cook, JMC Holidays	Thomas Cook Travel
Monarch Airlines Monarch Scheduled	Cosmos Holidays/Avro	

Izvor: Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 486.

U oblasti vazdušnog saobraćaja koriste se mogućnosti različitih oblika poslovnog povezivanja, sve do sticanja potpunog vlasništva nad pojedinim kompanijama. Smatra se da je ekonomski opravdano formiranje sopstvenog avio-prevoznika,

383 Opširnije: Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 62.

po pravilu *charter* kompanije, za organizatore putovanja koji prevezu oko 400.000 turista godišnje[384]. *Charter* kompanije u vlasništvu vodećih turoperatora dominiraju na britanskom tržištu i procenjeno tržišno učešće pet najvećih *charter* kompanija iznosilo je 1999. godine čak 90%.

Polovinom 90. godina na evropskom tržištu dolazi do dinamične ekspanzija tzv. *low-cost* kompanija (niskobudžetnih avio-prevozilaca) što je dovela do vrlo oštre konkurencije u oblasti vazdušnog saobraćaja, ali i na turističkom tržištu sa negativnim posledicama koje su osetili organizatori putovanja sa velikim kapacitetima čarter flote. Mogućnost korišćenja usluga u oblasti vazdušnog saobraćaja po izrazito niskim cenama dala je poseban stimulans individualnim turističkim putovanjima i ozbiljno ugrozila osnovnu prednost koju su imali turoperatori u ponudi paket aranžmana po relativno niskim cenama. Međutim, i u ovom sektoru vodeće kompanije – organizatori putovanja pokazuju sposobnost ka prilagođavanju i brzoj poslovnoj transformaciji. Tako npr., u okviru *TUI*-a dolazi do transformacije ranijih čarter kompanija u *TUI Fly* i *Thomson Airways* koji primenjuju hibridne modele u poslovanju (kombinacija niskobudžetnih i čarter avio-prevozilaca).

U oblasti distribucije turističkih aranžmana došlo je do intenzivnih procesa poslovnog povezivanja vodećih turoperatora sa turističkim agencijama – *retailer*-ima. Odnosi koji se pri tom formirani, posebno zbog činjenice da je na izvestan način dovedena u pitanje nepristrasnost *retailer*-a u aktivnostima na pružanju informacija potencijalnim potrošačima i neposrednoj prodaji turističkih aranžmana, bili su predmet kontraverznih stavova. Niz pitanja iz ovog domena razmatrala je i posebna komisija (*Monopolies and Mergers Commission*, 1996.) ukazujući da se u uslovima vertikalne integracije može govoriti i o određenom stepenu **kontrole procesa prodaje turističkih aranžmana od strane turoperatora**, što ugrožava konkurentski položaj nezavisnih organizatora putovanja i turističkih agencija. U prilog ovim stavovima govore i rezultati istraživanja tokom 1999/2000. godine prema kojima su sa 64% u ukupnoj prodaji maloprodajne kompanije *Going Places* učestvovala organizovana putovanja *Airturs*-a, turoperatora koji je istovremeno njen vlasnik; u prodaji *Lunn Poly* – turistički aranžmani *Thomson Holidays*-a su učestvovali sa 67%.[385] Sa ciljem da se obezbedi i veći stepen zaštite potrošača, 2000. godine je u Velikoj Britaniji zakonski regulisana i obaveza turističkih agencija da informišu potencijalne potrošače o postojanju određenih oblika poslovne povezanosti sa organizatorima putovanja (na samim promotivnim materijalima i na vidnim mestima u poslovnicama).

Visok stepen vertikalne integrisanosti predstavlja bitno obeležje poslovne orijentacije vodećeg svetskog turoperatora *TUI-a.* Pored veoma razvijene osnovne

384 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 230.

385 Isto, str. 227.

delatnosti ima značajan kapital uložen u oblast hotelskog i agencijskog poslovanja, saobraćaja, a noviju tendenciju predstavlja i usmeravanje ka sektoru *cruising* putovanja. Indikator obima angažovanja u domenu hotelskog poslovanja je da se u njegovom sastavu nalazi veliki broj smeštajnih objekata u okviru poznatih hotelskih brendova kao što su *Robinson Club, RIU, Magic Life, TUI Blue* i drugi. *TUI*-a u svom vlasništvu ima preko 380 hotela ukupnog kapaciteta od preko 200.000 ležajeva. Najveći broj objekata u sastavu navedenih hotelskih lanaca lociran je na području Mediterana. Hotelska kompanija *RIU* najveći deo poslovnih aktivnosti obavlja na turističkim destinacijama Španije, ali se objekti u sastavu ovog hotelskog lanca nalaze i u Dominikanskoj republici, na Kubi, u Meksiku i na Floridi. U nekim slučajevima radi se hotelskim operatorima i turoperatorima specijalistima koji razvijaju svetski poznate marke svojih proizvoda (npr. *Robinson Club)*.[386]

U oblasti receptivnog turističkog poslovanja *TUI* nastoji da obezbedi prihvatanje svojih standarda i kompletnu kontrolu nad receptivnim poslovima servisiranja nekoliko miliona turista koji koriste njegove turističke aranžmane pri boravku u Španiji, Grčkoj i na drugim turističkim destinacijama. Sektor *incoming* servisera (*TUI Ground Operations)* obuhvata brojne receptivne agencije u Španiji, Grčkoj, Italiji, Portugaliji, Tunisu, Maroku, Egiptu, na Kipru, a u novije vreme na dalekim destinacijama (Kina, Šri Lanka), ali i u Rumuniji i Bugarskoj. Najveća *incoming* agencija u sastavu TUI nalazi se u Španiji – *Ultramar.*

U oblasti vazdušnog saobraćaja pod okriljem *TUI*-a 2017. godine se nalazilo 6 evropskih kompanija sa kapacitetom od 150 aviona, po osnovu vlasništva ili po osnovu ugovora o menadžmentu, dok je u sektoru maloprodaje, mreža obuhvatala 1600 prodajnih mesta širom Evrope. Najnoviji pravac vertikalne integracije *TUI*-a usmeren je ka sektoru *cruising* putovanja. Sektor *TUI Cruises* formiran je 2008. godine i od tada beleži najdinamičniji rast broja turista, a u 2017. godini kompanija je u vlasništvu imala 16 kruzera.

10.3.3. Procesi internacionalizacije u poslovanju evropskih turoperatora

Tendencije horizontalne integracije odvijale su se tokom 70. i 80. godina, ali su imale nacionalna obeležja, odnosno odvijale su se u okviru nacionalnih tržišta pojedinih emitivnih zemalja. Poslednju deceniju prošlog veka i početak novog milenijuma karakteriše ekspanzija vodećih organizatora putovanja i to kupovinom srednjih i velikih turoperatora u drugim evropskim zemljama. Tako se i u domenu turoperatorskog poslovanja može govoriti o pojavi pravih **multinacionalnih kompanija** koje pojedini autori nazivaju i **mega turoperatorima**.[387] Početkom 21.

386 https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/ueber-uns/geschaeftsfelder/Konzernpraesentation/TUI-Group_Presentation_ENG.pdf-1637d5bef523dbeb80b46e35bf447843.pdf (maj, 2018.)

387 Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto).* Portorož, str. 80.

veka u ovu grupu se mogu ubrojati: u Velikoj Britaniji – *Thomson Holidays, Airtours, First Choice, Thomas Cook*; u Nemačkoj – *TUI, Neckermenn (C&N) i Rewe*, u Švajcarskoj – *Kuoni*. Pored evropskih turoperatora vodeću poziciju u procesima globalizacije na svetskom tržištu zauzimaju i velike turističke kompanije *Carlson Companies* (SAD), *American Express* (SAD) i *Japan Travel Bureau* (Japan).

Analitičari procenjuju da su stvaranjem Evropske Unije početkom 90. godina obezbeđeni podsticajni uslovi za procese globalizacije u okviru tako formiranog tržišta. U ovom periodu su procesi liberalizacije u kretanju roba, kapitala i ljudi dali snažan podsticaj razvoju poslovanja evropskih organizatora putovanja, uz intenziviranje i međusobne konkurencije. Integracije i pridruživanja novih zemalja Evropskoj Uniji početkom 21. veka stimulisali su dalju ekspanziju vodećih organizatora putovanja.

U tom periodu su procesi internacionalizacije postali izrazito dinamični pri čemu su vodeću ulogu imali nemački organizatori putovanja. Dominacija nemačkih u odnosu na britanske turoperatore objašnjava se činjenicom da su nemačke kompanije bile više usmerene na korišćenje prednosti koje nastaju upravo zahvaljujući povezivanju tržišta zemalja članica Evropske Unije i stvaranju najvećeg turističkog tržišta u svetu.[388]

Polovinom 2007. godine dolazi do daljih integracija i formiraju se dve velike grupacije turoperatora na evropskom nivou - *TUI Travel* i *Thomas Cook Group*. Ovi procesi integracije bili su posledica teškoća sa kojima su se suočila četiri vodeća britanska organizatora putovanja, prvenstveno kao rezultat oštrih konkurentskih odnosa na tržištu (rast *low-cost* avio prevozilaca i sve veća prodaja turističkih usluga putem interneta). U takvim uslovima dolazi do formiranja dve grupacije – *MyTravel* se pripaja kompaniji *Thomas Cook Group-i*, a *First Choice* se pripaja *Thomson Holidays*-u (*Tui Travel* u Velikoj Britaniji).

TUI Travel predstavlja vodeću turističku grupaciju sa globalizacijom kao bitnom karakteristikom poslovanja koja je u 2017. godini servisirala 20 miliona potrošača. Sa vodećim svetskim brendovima prisutna je ne samo na tržištima zemalja Zapadne i Severne Evrope, već je snažno usmerena i ka zemljama Centralne i Istočne Evrope. U Poljskoj je formiran *TUI Poland*, a u Moskvi nastaje *TUI Mostravel Russia (TRM)* kao rezultat *joint venture*-a sa ruskim turoperatorom *Mostravel*. Globalna ekspanzija *TUI-a* karakteristična je za njegov dalji razvoj tako da ulazi na tržište Kine osnivanjem kompanije *TUI China Travel Co*. i Indije kupovinom 50% vlasničkog udela u incoming agenciji *Le Passage to India Ltd*.[389]

Druga vodeća vertikalno integrisana turistička kompanija nastaje sredinom 2007. godine i posluje pod imenom *Thomas Cook*. Ovaj stari i dobro poznati

388 Spasić V. (2007). Uloga velikih organizatora putovanja u stvaranju globalnog turističkog proizvoda. *Zbornik radova sa III međunarodnog kongresa Hotellink 2007*.Visoka hotelijerska škola, Beograd

389 www.tui-group.com (april, 2006.)

brend iskorišćen je kada je došlo do spajanja među najvećim britanskim turoperatorima (*Thomas Cook i MyTravel Group*). Tome je prethodio veći broj integracija, među kojima se izdvaja formiranje nemačkog turoperatora *C&N* (integracijom kompanija – *Condor i Neckermann* 1998. godine) koji ubrzo postaje vlasnik britanske turističke kompanije *Thomas Cook*. Turoperatorska delatnost zasniva se na grupaciji koju čine *Thomas Cook, Airtours, Neckermann, Ving Tjareborg* i drugi. Kompanija *Thomas Cook Group Plc* je u 2016. godini imala 22.000 zaposlenih, a prostorna ekspanzija je ostvarena na 16 emitivnih tržišta. Široka ponuda različitih programa formirana je u okviru dobro poznatih brendova usmerenih ka različitim segmentima turističkog tržišta – od jeftinih letnjih odmora i *city-beak*-a do luksuznih putovanja, a u organizovanju putovanja prvenstveno koristi sopstvenu flotu od 42 aviona.[390]

Poslovna ekspanzija *Kuoni*-a, vodećeg švajcarskog organizatora putovanja, imala je takođe globalna obeležja. Njegova ekspanzija najčešće se zasnivala na kupovini turoperatora specijalista u različitim delovima sveta u nastojanju da obezbedi ponudu luksuznih putovanja u daleke destinacije i kreira nova iskustva za izabrane segmente potrošača.[391]

Sve ove kompanije karakteriše uspostavljanje kompleksnih poslovnih sistema na širokom geografskom prostoru, uz često prisutnu i konglomeratsku strukturu delatnosti, ali uz istovremeno postizanje značajnih prednosti u produkciji i plasmanu turističkog proizvoda na velikom tržištu. Osnovne prednosti takvih vertikalno integrisanih i istovremeno globalno tržišno orijentisanih turističkih kompanija su:

- povećanje učešća na postojećim tržištima i penetracija na nova emitivna područja,
- ekonomija obima kojom su obuhvaćeni i sinergetski efekti u korišćenju kapaciteta u komplementarnim delatnostima, investiranju u razvoj i primenu nove tehnologije, zajedničkom marketingu itd.,
- postizanje pozitivnih efekata u oblasti nabavke zakupom većeg obima kapaciteta uz bolju pregovaračku poziciju u odnosu na dobavljače,
- ostvarenje visokog stepena kontrole nad troškovima posebno za deo kapaciteta koji se nalazi u njihovom vlasništvu,
- efikasnija kontrola kvaliteta finalnih proizvoda na osnovu standardizacije poslovnih operacija u svim delovima vertikalno integrisanih sistema,
- poboljšanje tržišne pozicije u odnosu na prodajnu mrežu i drugi.

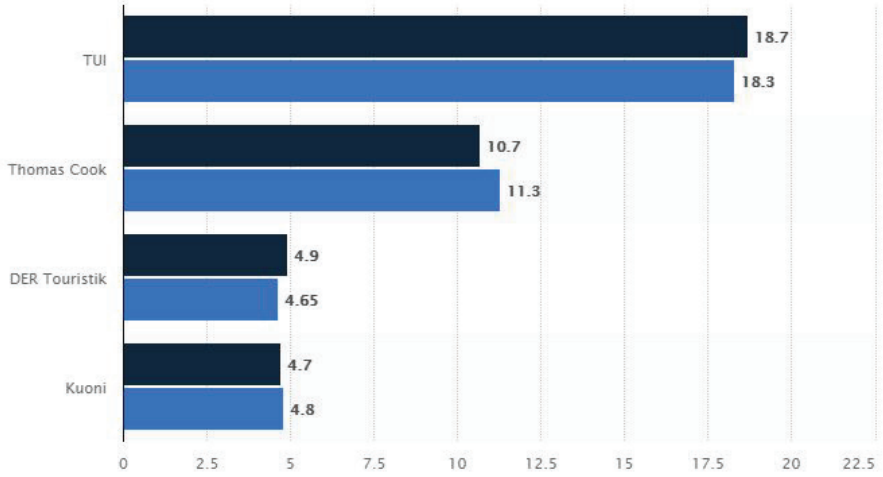
Većina analitičara se slaže u ocenama da će se procesi transnacionalnih akvizicija nastaviti i u budućnosti,

390 https://www.thomascookgroup.com/sustainable-tourism/ (maj, 2018.)

391 Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica, str. 175.

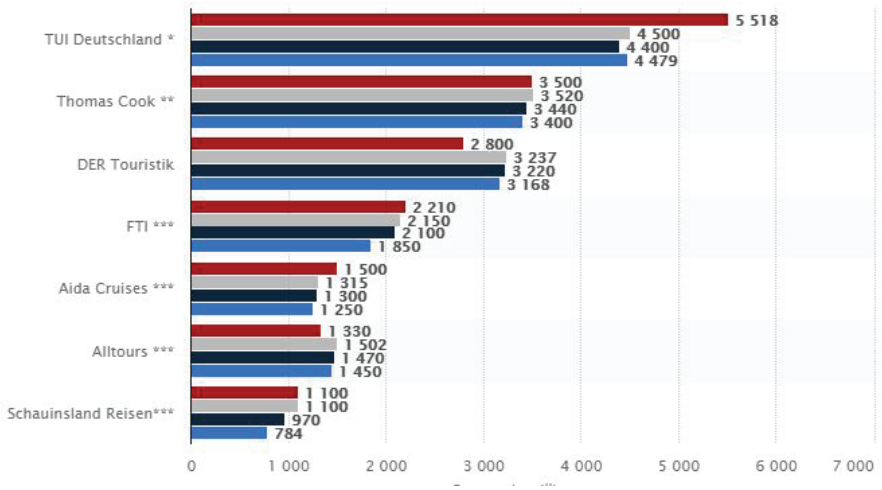
Vodeći turoperatori zadržavaju svoju lidersku poziciju što ilustruju podaci iz sledećih grafikona o rezultatima poslovanja na evropskom (u 2012. i 2014. godini.) i nemačkom tržištu (od 2013-2016. godine)

Grafik 10.1. Vodeći turoperatori u Evropi (prihod u milijardama evra: 2012. i 2014.)



Izvor: https://www.statista.com/statistics/459954/leading-tour-operators-by-revenue-europe/ (avgust, 2018)

Grafik 10.2. Vodeći turoperatori na nemačkom tržištu (prihod u milijardama evra: 2013-2016.)



Izvor: https://www.statista.com/statistics/560782/tour-operators-revenue-germany/ (avgust, 2018.)

Iz prikazanih grafika može se zaključiti da na evropskom tržištu TUI ostvaruje ekspanziju i rast od oko 500 mil. evra u 2014. u odnosu na 2012. godinu dok drugi vodeći turoperator *Thomas Cook* ima pad u prihodima od oko 400 miliona evra. TUI, takođe, dominira i na nemačkom tržištu.

10.4. SAVREMENE TENDENCIJE U PROCESIMA POSLOVNOG POVEZIVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA

Tržišta razvijenih zemalja karakterišu intenzivni procesi poslovnog povezivanja među turističkim agencijama, kroz formiranje različitih kooperativnih oblika, konzorcija, marketing organizacija (*joint marketing organizations*), primenu koncepta franšizinga i drugih. Ove tendencije rezultat su potrebe da se obezbedi povoljnija tržišna pozicija tako udruženih privrednih subjekata, ali i često da se ostvari lakši pristup savremenim tehnološkim rešenjima. Male, nezavisne turističke agencije po pravilu se javljaju kao korisnici tehnologije, koristeći usluge konsaltinga, programa edukacije za zaposlene, učestvujući u razvoju različitih zajedničkih programa koji imaju za cilj bolje veze sa poslovnim partnerima (npr. *frequent travel programmes*) i drugo. Najveći značaj za poslovanje turističkih agencija imaju vertikalni tokovi transfera tehnologije pri čemu se koriste usluge centralnih rezervacionih i globalnih distribucionih sistema koje su razvile velike avio kompanije.[392]

Promene na savremenom turističkom tržištu negativno su delovale na poslovanje turističkih agencija posrednika, a posebno snižavanje provizije i razvoj direktnih kanala prodaje od strane turoperatora, kao i ukidanje provizije na prodaju avio-karata. Procesi eliminisanja posrednika u maloprodaji *(disintermediation)* sa turističkog tržišta postali su intenzivni zahvaljujući ekspanziji interneta i rastu tzv. e-populacija na razvijenim emitivnim tržištima. Dinamičan rast *online* agencije istovremeno je značio da nova vrsta elektronskih posrednika preuzima deo tržišta koje su imale klasični posrednici u maloprodaji.[393] O faktorima koji su negativno delovali na poslovanje turističkih agencija – klasičnih posrednika već je bilo reči.

U nastojanju da obezbede opstanak i bolju tržišnu poziciju, turističke agencije ulaze u različite oblike povezivanja, kao što su lanci turističkih agencija, a koriste se i ugovorni aranžmani, pri čemu dolazi do formiranja specifičnih sistema franšizinga i konzorcijuma.

---

392 McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 132-138.

393 Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education, str. 38.

10.4.1. Formiranje lanaca turističkih agencija

Kao jedan od oblika povezivanja turističkih agencija javljaju se lanci agencija, zapravo maloprodajne kompanije sa velikim brojem prodajnih mesta *(multiple)*.[394] Formiranje lanaca turističkih agencija najčešće se odvija putem akvizicije, a u ovim procesima dominantnu ulogu imaju velike maloprodajne kompanije. Karakteristične tendencije bile su prisutne na tržištu Velike Britanije 80. i 90. godina. Do nastanka velikih maloprodajnih kompanija, sa razgranatom mrežom poslovnih jedinica dolazilo je najčešće kupovinom ili preuzimanjem manjih turističkih agencija. Tako formirani lanci (mreže) turističkih agencija bili su rezultat potrebe da se obezbedi veći tržišni uticaj i što je posebno značajno, da se uspostavi relativna ravnoteža u odnosima sa turoperatorima. Postepenim razvojem došlo je do formiranja lanaca na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Tako su na tržištu Velike Britanije tokom 90. godina dominirala tri najveća lanca agencija – *Lunn Poly, Going Places i Thomas Cook*. Snaga ovako formirane *retailer*-ske mreže može se sagledati i na osnovu visine provizije koju su ostvarivale pri prodaji turističkih aranžmana. *Lunn Poly* je nekada postizao i proviziju od 15%, što je znatno iznad uobičajenih iznosa na britanskom tržištu (7-10%).[395]

Pored osnovnog cilja – što šireg pokrivanja emitivnog tržišta, kod formiranih lanaca turističkih agencija može se govoriti i o drugim **prednostima u oblasti agencijskog poslovanja** koji su sadržani u:

- značajnom podizanju tehnološkog nivoa u poslovanju mreže *retailer*-a, jer je došlo do intenzivne primene kompjuterskih sistema u oblasti rezervacija i kompletnog sistema upravljanja, zahvaljujući velikim raspoloživim izvorima finansijskih sredstava. Pored stvaranja kompjuterske mreže unutar lanca, ostvaruje se povezivanje sa kompjuterskim rezervacionim sistemima drugih preduzeća u turizmu, kao i sa nacionalnim mrežama.
- ulaganju velikih sredstava u obrazovanje i trening kadrova, koje potencira značaj prenosa *know-how* u maloprodaji.

Pored tehnoloških prednosti ostvaruje se bolje tržišno pozicioniranje agencija u lancu zahvaljujući ukupnim marketing aktivnostima, a posebno intenzivnim promotivnim kampanjama, uz primenu politike marke u maloprodaji, zasnovane na prepoznatljivom kvalitetu njihovih usluga. Na tržištu nabavke po pravilu je obezbeđena povoljnija pozicija u odnosima sa dobavljačima, koja se zasnivala i na kreditnim odnosima sa glavnim poslovnim partnerima, uključujući i uslove plaćanja kod pojedinih transakcija (dok su pre ulaska u lanac mali nezavisni agenti imali daleko nepovoljniji položaj u tom pogledu).

394 Na britanskom tržištu se razvrstanje turističkih agencija prema veličini vrši na sledeći način: *multiple* – više od 50 poslovnica ili ogranaka, *miniple* – 5 do 50 i nezavisne turističke agencije – do 5 poslovnica (Appleyard N., et al. (2013.). *Tourism and Travel.* Pearson Edition, Harlow, str. 72.)

395 Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 139.

U narednoj tabeli prezentirani su podaci o broju prodajnih mesta u okviru lanaca agencija koje su bile u sastavu četiri vodeća turoperatora na britanskom tržištu u 2005. godini.

Tabela 10.2. Maloprodajna mreža lanaca turističkih agencija koje su u sastavu vodećih turoperatora na britanskom tržištu, septembar 2005. godine

Naziv lanca agencija	Broj prodajnih mesta
TUI Thomson	836
Going Places	665
Thomas Cook	614
First Choice	273

Izvor: Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall). str. 539.

Maloprodajne kompanije sa najvećom mrežom prodajnih mesta na britanskom tržištu deo su velikih vertikalno integrisanih turoperatorskih sistema koji na ovaj način ostvaruju visok stepen kontrole u kanalima distribucije paket aranžmana. Primena ovog ili drugih oblika poslovnog povezivanja koji vode vertikalnoj integraciji u kanalima prodaje turističkih aranžmana, uticala je na dalje ugrožavanje pozicije srednjih i malih turoperatora, a posebno malih nezavisnih *retailer*-a. To je bio i jedan od razloga za ispoljenu tendenciju u padu broja nezavisnih turističkih agencija.

Međutim, promene na britanskom tržištu početkom 21. veka uticale su i na postepenu redukciju maloprodajne mreže i u okviru vodećih organizatora putovanja. Najveći uticaj imao je porast elektronskog bukinga i formiranje tzv. *call* centara, tako da je porast direktne prodaje delovao na ukidanje jednog broja klasičnih uličnih prodajnih mesta. Ove tendencije se mogu ilustrovati podacima o broju prodajnih mesta u okviru vodećih turističkih agencija na britanskom tržištu. U 2017. godini, vodeću poziciju je imao *TUI Thomson* sa 593 prodajna mesta, a na drugom mestu je bio *Thomas Cook* sa 579 prodajnih mesta.[396]

U strategiji razvoja *TUI*-a rast *online* prodaje ima veoma značajno mesto, uz stalne inovacije kao što je npr. ponuda proizvoda i usluga putem mobilnih telefona Na britanskom tržištu dolazi do značajnih promena i u strategiji ovog turoperatora kada se radi o daljem razvoju maloprodajne mreže. Naime, *TUI* 2004. godine donosi odluku o rebrendiranju maloprodajne kompanije *Lunn Polly*, dugo godina vodećeg lanca agencija na britanskom tržištu sa preko 750 prodajnih mesta, koja zapravo ulazi u sastav *Thomson Travel-a*,.[397] U strategiji integracije *TUI Thomson*-a

396 https://www.statista.com/statistics/564385/travel-agents-consortia-by-number-of-outlets-united-kingdom-uk/ (maj, 2018.)

397 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 536.

i *First Choice*-a predviđeno je spajanje njihovih maloprodajnih lanaca i smanjivanje broja prodajnih mesta u narednih 5 godina za 40%.[398] Prema podacima koji se odnose na broj prodajnih mesta u 2017. godini, postavljeni ciljevi su i ostvareni.

Sličnu strategiju primenio je i *Thomas Cook*. Nakon integracije sa turoperatorom *My Travel* (u čijem se sastavu nalazila i jedna od vodećih maloprodajnih kompanija – *Going Places*), *Thomas Cook* je zadržao postojeće brendove i tako formiranu mrežu poslovnica. Novoformirana mreža je imala preko 1000 prodajnih mesta, ali nije dala zadovoljavajuće rezultate, pa se nakon 4 godine donosi odluka o postepenoj transformaciji. To rezultiralo smanjivanjem broja poslovnica, a u 2017. prodajna mreža *Thomas*-a *Cook*-a imala je samo 579 prodajnih mesta. Ali, bitno je naglasiti da *online* prodaja proizvoda i usluga *Thomas*-a *Cook*-a, prvenstveno preko sopstvenog *web* sajta iznosi 46% u ukupnoj vrednosti prodaje.[399]

Na tržištu Srbije u maloprodaji dominiraju male nezavisne agencije, najčešće turoperatori koji imaju samo jedno prodajno mesto. *Big Blue*, jedan od vodećih turoperatora na našem tržištu, ima 3 poslovnice (2 u Beogradu i 1 u Novom Sadu), a još 3 agencije u njegovom sastavu posluju po principu franšize.[400] KonTiki ima 4 prodajna mesta u Srbiji, ali ima poslovnice u Banja Luci i u Podgorici.[401] Turistička agencija *Travel House* ima prodajnu mrežu koja obuhvata 3 poslovnice u Beogradu i jednu u Novom Sadu. Bitno obeležje njene poslovne orijentacije je saradnja sa vodećim evropskim turoperatorima čija luksuzna putovanja nudi na domaćem tržištu.[402] Poseban oblik ove saradnje ostvaren je i kroz otvaranje predstavništva *DERTour*-a u Srbiji (koji pokriva tržište Srbije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Crne Gore) i prodaju luksuznih putovanja turoperatora članica grupacije *DER Touristik* (*Jahn Reisen, Meiers Weltreisen, ITS, ADAC Reisen, Travelix, Kuoni itd.)*

10.4.2. Ugovorni aranžmani kao oblik poslovnog povezivanja turističkih agencija

Franšizing kao oblik poslovnog povezivanja organizatora putovanja i turističkih agencija ima daleko manji značaj u odnosu na njegovu primenu u drugim domenima turističkog poslovanja (ekspanzija hotelskih i restoranskih lanaca i *rent-a-car* kompanija zasnovana je na primeni sistema franšizinga). Razloga za to ima više, a najvažniji su rezultat samog karaktera delatnosti turoperatora i načina uspostavljanja partnerskih odnosa sa turističkim agencijama – *retailer*-ima. Razlike se mogu uočiti upoređivanjem primene sistema franšizinga u restoranima

398 TUI, UK Integration and Strategy,- http://www.tuitravelplc.com/system/files/uploads/financialdocs/3.UKandIrelandsection30303081.pdf (avgust, 2018.)

399 http://cdn.thomascook.com/group/TCG%20FY%202017%20Presentation%20FINAL.pdf (maj, 2018.)

400 http://www.bigblue.rs/Aranzman/onama.aspx (maj, 2018.)

401 http://www.kontiki.rs/sr/pages/prodajnamestakontiki (maj, 2018.)

402 www.tarvelhouse.rs (maj, 2018.)

brze hrane, zasnovanog na visoko standardizovanim proizvodima i standardnim poslovnim operacijama u nabavci, pripremi i prodaji hrane, u odnosu na sistem produkcije i distribucije turističkih aranžmana. Naime, bitna razlika se javlja u pogledu samog sadržaja franšize, koji se u agencijskom poslovanju najčešće vezuje samo za oblast prodaje, a ne i za najznačajniji deo aktivnosti turoperatora – kreiranje turističkih aranžmana. U suštini, sistem franšizinga je sveden samo na oblast prodaje, jer se turističke agencije javljaju kao prodajna mesta turoperatora. Male turističke agencije ne mogu od organizatora putovanja, kao davaoca franšize, prihvatiti tehnologiju vezanu za kreativni deo njegove funkcije, jer imaju sasvim drugu ulogu na turističkom tržištu. U takvim uslovima se i **davanje franšize odnosi na oblast prodaje**, kao i na prateće marketing aktivnosti.[403] Maloprodajne agencije – primaoci franšize posluju „pod okriljem" poznatog brenda turoperatora i na osnovu toga postižu bolju tržišnu poziciju. Prodajna mesta franšizanata koriste poznato ime i druga zaštitna obeležja i tako obezbeđuju neophodnu prepoznatljivost na tržištu, a po pravilu je bitno obeležje i određeni tehnološki nivo u opremanju poslovnica, usklađen sa standardima koje određuje davalac franšize.

I sama ideja o primeni sistema franšizinga u poslovanju pojedinih turoperatora na tržištu Evrope javila se znatno kasnije. *TUI* je među prvima uveo franšizing u svoj sistem turističkih agencija 1990. godine, dok je *NUR Turistic* na sličan način počeo da primenjuje franšizing 1994. godine, takođe među 120 turističkih agencija koje su se nalazile u okviru njegovog poslovnog sistema. *TUI* je uveo koncept partnerstva i filijalizacije na bazi ugovora o licenci, nastojeći da postigne novi kvalitet u odnosima sa maloprodavcima, umesto klasičnih odnosa zasnovanih na proviziji.

Na **tržištu Nemačke** u ovom periodu vodila se i dosta oštra rasprava o mogućnostima primene franšizinga u domenu poslovanja organizatora putovanja, uz isticanje problema koji utiču na ograničenu primenu ovog oblika povezivanja. U javnosti je bilo dosta negativnih reakcija, pri čemu se posebno isticalo da bi takvi odnosi doveli u pitanje nepristrasnost malih turističkih agencija kod prodaje paket aranžmana krajnjim potrošačima

Uvođenje franšizinga u sistem maloprodajnih agencija od strane *TUI*-a imalo je prvenstveno za cilj povećanje prodaje putovanja na odmor u sopstvene centre (tzv. *TUI Urlaub Centri*).[404] TUI se javljao kao davalac franšize preko distributivne kompanije *TUI Reise Centar* u kojoj je imao 67% akcija, dok su 33% posedovali primaoci franšize. Ostvareni rezultati u poslovanju ovog franšiznog sistema opravdali su početna očekivanja. U poslovnoj 96/97. godini *TUI Reise Centar* svrstao se među vodeće maloprodajne kompanije. Navedene godine, sistemu je pristupilo još 17 turističkih agencija, tako da je ukupan broj maloprodajnih agencija obuhvaćenih franšiznim sistemom poslovanja iznosio 285, a ukupan promet je imao je stalnu tendenciju rasta.

403 Čačić, K. (1995). Poslovanje preduzeća u turizmu. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 139-140.
404 TUI Urlaub Centar je pre nekoliko godina promenio ime u TUI Reise Centar.

Za razliku od tržišta evropskih zemalja, **na tržištu SAD i Kanade** sistem franšizinga je naišao na vrlo značajnu primenu i u oblasti agencijskog poslovanja. Može se takođe govoriti i o izvesnoj analogiji u primeni franšiznog sistema u hotelskom i agencijskom poslovanju na tržištu SAD i evropskih zemalja. Sistem franšize naišao je na vrlo široku primenu u hotelskom i restoranskom poslovanju na tržištu SAD, dok se u Evropi ovaj sistem razvio kasnije i to u skromnijem obimu.

Dobar primer razvijenog franšiznog sistema u agencijskom poslovanju predstavlja američka kompanija *Gray Line* To je velika međunarodna kompanija čije je obeležje globalna orijentacija. Ova kompanija predstavlja svetskog lidera u ponudi *sightseeng tour*-a, ali i drugih receptivnih usluga (*ground* transport, višednevne ture u destinaciji, usluge vodiča itd.). Ovaj svetski poznati brend svoju strategiju ekspanzije zasniva na sistemu franšizinga, a najvažniji segment predstavlja ponuda izleta i autobuskih tura. U sistem franšizinga uključene su turističke agencije na preko 750 destinacija širom sveta.[405]

Primera uspešnih franšizing sistema bilo je i na području Kanade. Među takve spada franšizni sistem koji razvija kanadska kompanija *Uniglobe*, usmeravajući se pretežno ka tržištu poslovnih putovanja, ali nudi i turistička putovanja najvišeg kvaliteta. Od 1980. godine, kada je osnovana putnička agencija *Uniglobe Travel Inc.*, ostvarena je vrlo dinamična ekspanzija – prvo na tržištu Kanade i SAD, a zatim i na području Evrope i Japana.[406] Sistem se širi prvenstveno primenom ugovora o franšizingu koji agencijama - članicama daje mogućnost korišćenja zaštitnih obeležja (imena, zaštitnog znaka), sistema *Uniglobe* programa, jake marketinške podrške, jedinstvene tehnološke osnove i drugog. Veliku prednost predstavlja i mogućnost permanentne obuke i profesionalnog osposobljavanja zaposlenih, a prisutna je i stalna inovativnost u primeni tehnoloških rešenja. Danas *Uniglobe* predstavlja jednog od vodećih lanaca agencija u 90 zemalja širom sveta.[407] Franšizni sistem se gradi na bazi tzv. master franšiza, pri čemu je regionalni primalac master franšize odgovoran za podršku individualnim franšizantima na određenom području. Kao pozitivne efekte koje mogu ostvariti primaoci franšize, kompanija ističe prednosti rada u velikim poslovnim sistemima, uz istovremeno zadržavanje određenog stepena samostalnosti za vlasnike agencija.

Na tržištu SAD franšizni sistem, kao i različiti oblici kooperativnih grupa u oblasti agencijskog poslovanja, imaju i dalje tendenciju rasta. To je prvenstveno rezultat otežanih uslova poslovanja i jake konkurencije, ne samo između samih turističkih agencija, već i u odnosima sa privrednim subjektima iz drugih delatnosti usmerenih na pružanje usluga putnicima i turistima. U takvim uslovima pojedini

405 Turistička agencija Gray Line je osnovana 1910. godine, a poslednjih godina njene usluge koristi oko 25 miliona turista godišnje (www.grayline.org (mart 2011.))http://www.graylineecuador.info/index_eng.html (maj, 2018.)

406 Osnivač agencije Garry Charlwood je bio vlasnik franšizne kompanije za promet nekretnina.

407 http://corp.uniglobetravel.com/314 (maj, 2018.)

analitičari predviđaju da će doći do iščezavanja nezavisnih turističkih agencija, koje će „zameniti mega-agencije i franšizni ugovori".[408] Ocenjuje se da će zaoštravanje konkurentskih odnosa u kojima posluju *retailer*-i na tržištima evropskih zemalja, učiniti franšizing atraktivnijim u poslovanju turističkih agencija u narednom periodu i na ovom području.

Primera primene franšiznih sistema u poslovanju turističkih agencija ima i **na tržištu naše zemlje.** Do nedavno, pre ekonomskog kolapsa, jedna od vodećih agencija na tržištu Srbije – *Jolly Travel* je formirala sopstveni franšizni sistem, šireći na taj način svoju prodajnu mrežu. Agencije – primaoci franšize bile su locirane su u 9 gradova u Srbiji, 2 u Beogradu, dok se jedan primalac franšize nalazio u Skoplju.[409] Danas su davaoci franšize na tržištu Srbije *Big Blue*, Odeon i druge agencije.

Dinamične promene tržišnih i tehnoloških faktora delovale su na ugrožavanje tržišne pozicije klasičnih turističkih agencija, posebno kada se radi o malim i nezavisnim privrednim subjektima. Na razvijenim emitivnim tržištima, veliki broj agencija je uslov za opstanak i dalji razvoj pokušao da nađe u određenim oblicima dobrovoljnog povezivanja, kao što su konzorcijumi.[410]

Nastanak **konzorcijuma turističkih agencija** rezultat je potrebe da se obezbedi bolji položaj na tržištu u odnosima sa organizatorima putovanja i velikim lancima agencija. Naime, na poslovanje malih, nezavisnih agencija direktno su negativno uticale velike kompanije, diktirajući visinu provizije i razvijajući nove vidove prodaje koji su ugrožavali tradicionalni način prodaje paket aranžmana. Kao posledica takvih odnosa na turističkom tržištu, javljaju se novi oblici integrisanja u maloprodaji, kojima se prvenstveno nastoji da obezbedi veća provizija za nezavisne agente – članove konzorcijuma. Prednost se odnosi i na mogućnosti udruživanja marketing aktivnosti, uz istovremeno zadržavanje poslovne samostalnosti.[411]

Prednosti konzorcijuma za udružene putničke agencije odnose se na obezbeđenje:

---

408 Ludenberg E. D., Krishnamoorthy M. S. & Stavenga M. H. (1995). *Tourism Economices.* John Wiley & Sons, Inc., New York,, str. 120.

409 www.jolly.rs (jun, 2009.)

410 Sami dobrovoljni oblici horizontalnog povezivanja mogu biti različiti - od kooperativnih programa u oblasti promocije do formiranja konzorcijuma. Najjednostavniji oblici kooperacije (*cooperative programmes*) javljaju se kao zajednički programi promocije, pri čemu mnoge kompanije i iz drugih delatnosti pokazuju spremnost za učešćem u takvim aktivnostima (najčešće učestvuju sa određenim procentom u troškovima promocije). Interesantno je da mali privredni subjekti u turističkom poslovanju danas sve više otkrivaju prednosti ovog oblika povezivanja. Tako subjekti u oblasti seoskog turizma (*farm holiday* operator) formiraju slične oblike saradnje radi zajedničkog marketinga.

411 Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition, str. 542.

- edukacije i obuke za primenu novih tehnoloških rešenja,
- nižih troškova po osnovu zajedničkih nabavki (oprema, kompjuteri),
- menadžment ekspertize kada je to potrebno malim samostalnim agencijama (u oblasti marketinga, obuke kadrova, pravnog konsaltinga i sličnim pitanjima).

Vodeći konzorcijumi na tržištu SAD su *Travel Leadrs Network, Virtuose i Signiture Travel* . Na britanskom tržištu izdvojio se *Advantage Travel Partnership,* koji okuplja nezavisne turističke agencije koje posluju pod ovom jedinstvenom trgovinskom markom. Ova asocijacija okuplja nezavisne agencije usmerene ka tržištu poslovnih putovanja i turizma, a prema veličini prodajne mreže u 2017. godini bila je na 3. poziciji na tržištu Velike Britanije sa 512 prodajnih mesta.[412] Pored pozitivnih efekata koji se mogu postići zahvaljujući zajedničkom marketingu, boljoj tržišnoj poziciji u pregovaranju sa poslovnim partnerima, zajedničkom treningu zaposlenih, ističu se i prednosti zajedničke *web* prezentacije. Pozitivni efekti se mogu ostvariti u svakoj turističkoj agenciji koja je deo ovog konzorcijuma.[413]

412 http://www.travelweekly.com/ (maj, 2018.)

413 Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The business of tourism management*. Pearson education, str. 419.; i http://www.travelweekly.com/ (avgust, 2018)

Pitanja za vežbu:

1. Zašto se avio-kompanije smatraju tehnološkim liderom u primeni novih tehnoloških rešenja na turističkom tržištu?
2. Koje su prednosti ostvarili veliki evropski organizatori putovanja uvođenjem centralnih rezervacionih sistema u svoje poslovanje?
3. Objasniti pozitivne i negativne uticaje interneta na poslovanje organizatora putovanja i klasičnih turističkih agencija.
4. Objasniti uticaj novih elektronskih posrednika na konkurentske odnose na turističkom tržištu.
5. Objasnite negativne uticaje turoperatora na prirodno i socijalno okruženje. Da li su takvi uticaji prisutni i u turizmu u našoj zemlji?
6. Koje ekonomske ciljeve nastoji da postignu veliki organizatori putovanja u procesima horizontalne integracije?
7. Koje ekonomske ciljeve nastoji da postignu veliki organizatori putovanja u procesima vertikalne integracije?
8. Objasnite procese internacionalizacije u poslovanju evropskih turoperatora.
9. Da li procenjujete da bi dominacija nekoliko mega turoperatora na evropskom tržištu mogla da dovede do kontrole procesa distribucije turističkih aranžmana?
10. Objasnite uticaj procesa integracije među vodećim turoperatorima na dobavljače, potrošače i male nezavisne turoperatore.
11. Koji su faktori uticali na ugrožavanje položaja malih nezavisnih turističkih agencija na turističkom tržištu?
12. Kakva je razlika između osnovnih oblika povezivanja turističkih agencija – lanaca agencija, franšiznih sistema i konzorcijuma?
13. Kad biste kao vlasnik male turističke agencije donosili odluku o ulasku u franšizni sistem, šta bi po Vašem mišljenju bile prednosti, a šta ograničenja?

XI POGLAVLJE

PERSPEKTIVE RAZVOJA ORGANIZATORA PUTOVANJA I TURISTIČKIH AGENCIJA

Ciljevi XI poglavlja su da se objasne:

1. Perspektive daljeg razvoja turizma u svetu i najvažniji faktori koji će uticati na turistička kretanja u narednom periodu;
2. Tendencije u razvoju organizatora putovanja u narednom periodu;
3. Najvažniji faktori koji predstavljaju pretnju daljem razvoju turoperatora;
4. Tendencije ka eliminisanju klasičnih turističkih agencija kao posrednika na turističkom tržištu.

11.1. PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA U SVETU

Turistička privreda spada u one delatnosti koje će u okvirima svetske privrede ostvariti dinamičan rast u narednom periodu. Stručnjaci Svetske turističke organizacije predviđaju da će turizam postati jedan od vodećih sektora svetske privrede, sa vrlo dinamičnim rastom u narednom periodu. Prema istraživanjima Svetske turističke organizacije, turistički promet će u 2020. godini dostići 1,4 mlrd. inostranih turista, a u periodu do 2030. godine pozitivne razvojne tendencije će se nastaviti uz projektovani obim od 1,8 mlrd. učesnika u međunarodnom turizmu. Procene se zasnivaju na visokim stopama rasta koje je turizam ostvario u globalnim okvirima od 2010.godine. Prema predviđanjima, prosečna godišnja stopa rasta u periodu 2010-2020. godine iznosiće 3,8%, a od 2020-2030 godine 2,9% na godišnjem nivou, što ukazuje da će prosečna ukupna stopa rasta od 2010-2030 iznositi oko 3,3% godišnje[414]. Pojedini analitičari smatraju da se u 2030. mogu očekivati prihodi od turizma u iznosu od 2 016 mlrd. US $.[415]

414 Vogeler, C. (2012). *Tourism Towards 2030.* Madrid, UNWTO. Dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/1.1.-wtc-2016-john-kester-tourism-future-trends-beyond-2030.pdf (septembar, 2018.) i UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. World Tourism Organisation. Madrid. Spain - https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029

415 Yeoman, I. (2009). *Tomorrow's tourist: scenarios & trends.* Routledge, str. 42

Stručnjaci Svetske turističke organizacije predviđaju dalji rast turističkog prometa u svim regionima, a projekcija regionalnih kretanja data je u sledećoj tabeli.

Tabela 11.1. Predviđanja međunarodnog turističkog prometa 2030. godine po regionima u svetu (broj turista izražen u milionima)

	Bazna godina	Predviđanje		Tržišno učešće u %		Stopa rasta
	2010	2020	2030	2010	2030	2010-2030
Svet	940	1360	1809	100	100	3,3%
Afrika	50,3	85	134	5	7	5%
Amerika	149,7	199	248	16	14	2,6%
Azija/Pacifik	204	355	535	22	30	4,9%
Evropa	475,3	620	744	51	41	2,3%
Bliski Istok	60,9	101	149	6	8	4,6%

Izvor: Vogeler, C. (2012). *Tourism Towards 2030.* Madrid, UNWTO. Dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/1.1.-wtc-2016-john-kester-tourism-future-trends-beyond-2030.pdf (septembar, 2018.)

Za region Evrope i Amerike predviđene stope rasta turističkog prometa kretaće se ispod svetskog proseka, ali se predviđa dinamičan rast međunarodnog turističkog prometa u regionu Azije i Pacifika, Afrike i Bliskog Istoka. Uz prosečnu godišnju stopu rasta od 5% godišnje (u periodu 2010-2030 godine), region Azije i Pacifika predstavlja, prema predviđanjima, drugi region u svetu sa ukupnim brojem turista od 535 miliona u 2030. godini, odmah posle Evrope. Stari kontinent će i dalje predstavljati najatraktivniji region i predviđa se da će inostrani turistički promet dostići 2030. godine obim od 744 miliona turista. Prema toj dinamici, na području Amerike biće ostvareno 248 miliona dolazaka stranih turista, a region će se svrstati u treći po značaju u svetu.

Posebno veliku prednost turizma u odnosu na druge privredne delatnosti predstavljaju **regionalna obeležja** njegovog rasta u globalnim okvirima. Naime, očekuje se da će delatnosti koje čine turističku privredu imati izrazito dinamičan rast i da će predstavljati značajan faktor zapošljavanja stanovništva ne samo u privredno razvijenim područjima (SAD, zemlje Evropske Unije), već i u Kini i Indiji kao i u zemljama koje se nalaze u fazi ekonomskih preobražaja (zemlje Latinske Amerike, Centralne i Istočne Evrope). Poseban značaj turizam ima u dinamiziranju

ekonomskih promena u zemljama u razvoju, pa čak i za najsiromašnije zemlje sveta, kao što su pojedine afričke zemlje, može predstavljati jednu od osnovnih poluga u iniciranju privrednog razvoja na početku novog milenijuma.

Ostvarenje predviđenih rezultata zasniva se na realnim očekivanjima daljeg **povećanja turističke tražnje**. Kada se radi o predviđanjima kretanja u narednom periodu, analitičari ocenjuju da će za budući rast turizma veoma veliki značaj imati tržišta Rusije, Kine, Indije, Brazila koja pokazuju znake dinamičnog rasta, posebno Kina, koja je u kratkom periodu uspela da zauzme poziciju među najznačajnijih 10 zemalja po turističkom prometu, prihodima od turizma i turističkoj potrošnji kineskih turista u inostranstvu. Tradicionalno razvijena emitivna tržišta i dalje će se susretati sa ograničenjima koja su s jedne strane, posledica relativne saturacije tržišta, ali i ekonomskih problema, kao što su: nezaposlenost budžetski deficit i smanjenje javne potrošnje, dalje povećanja različitih poreza i taksi (npr. u avio-saobraćaju). Veliki potencijali novih tržišta rezultat su dinamičnog privrednog rasta i povećanja standarda stanovništva i sve veći deo populacije aktivno učestvuje u domaćim i međunarodnim putovanjima.[416]

Osnov za navedena predviđanja predstavljaju dinamične promene u demografskom i socijalnom okruženju. Dalji **rast svetske populacije**, koja je 2018. godine dostigla cifru od preko 7,6 milijardi, očekuje se i u narednom periodu. Iako je realno očekivati da će privredni rast uticati na usporavanje stope priraštaja stanovništva u zemljama u razvoju, ipak su još na nekim područjima prisutni trendovi tzv. „demografske eksplozije". Za neke od najmnogoljudnijih zemalja u svetu (Rusija, Kina, Indija, Brazil) Svetska banka je predviđala dinamičan ekonomski rast do 2020-e godine uz jačanje ekonomske snage ovih zemalja što neminovno utiče na porast standarda najvećeg dela stanovništva i dominantnije uključivanje u turistička kretanja.[417] Neka od ovih predviđanja su se ispunila i pre 2020. godine, a tipičan primer je Kina.

Pored kvantitativnih demografskih promena, za turizam veliki značaj imaju i **strukturne promene populacije** i promene u načinu života ljudi. U razvijenim zemljama sveta, posebno je izražena tendencija ka starenju stanovništva, tako da će ovaj deo stanovništva predstavljati veoma važne izvore tražnje zbog raspoloživog slobodnog vremena i usmeravanja velikog dela diskrecionog dohotka ka turističkim putovanjima. Demografske promene u visoko razvijenim zemljama odnose se i na smanjivanje prosečne veličine porodice, uz povećanje broja jednočlanih domaćinstava; rastući broj bračnih parova bez dece i tendenciju ka kasnijem zasnivanju porodice, sve veći broj zaposlenih žena, porast nivoa obrazovanja stanovništva i druge. Posebno se očekuje dalji dinamičan porast urbane populacije, tako da će 2025. godine dve trećine stanovništva živeti u gradovima.

416 www.world-tourism.org (decembar, 2010.)

417 World Bank (1996). *From Plan to Market, World Development Report 1996*. Oxford University Press, str. 142-148.

Navedeni trendovi utiču na **promene u zahtevima turističke tražnje** i nameću potrebu za aktivnim prilagođavanjem od strane svih učesnika na strani turističke ponude. Naravno, najznačajniji generator budućih pozitivnih kretanja na turističkom tržištu predstavlja dalji dinamičan privredni rast i povećanje nacionalnog dohotka u najvećem broju zemalja u svetu što vodi ka daljem porastu životnog standarda stanovništva.[418] Pored porasta diskrecionog dohotka domaćinstva, značajne su i promene u načinu i stilu života, koje dovode do pojave novih tržišnih segmenata, često vrlo specifičnih u svojim zahtevima. Tržišna istraživanja u razvijenim zemljama ukazuju na pojavu segmenata kao što su parovi bez dece, uz zaposlenost oba partnera (*couples with double incomes – DINKS*), izuzetno mobilne urbane mlade ljude (*YUPPIES*) i drugih. Njihovi zahtevi se prvenstveno odlikuju visokim stepenom individualnosti.

Tražnju će karakterisati i sve veći stepen sofisticiranosti, uključujući i zahteve za rastućim kvalitetom turističkih usluga. Konačni izbor potrošača će prvenstveno biti opredeljen primenom osnovnog načela – „vrednost za novac" (*value for money*). Raste opšti nivo obrazovanja potrošača u turizmu, uključujući i svest o neophodnosti zaštite okruženja. Pored toga, istraživanja tržišta ukazuju i na težnju ka individualizaciji i daleko većoj fleksibilnosti putovanja. U uslovima sve veće heterogenosti turističkog tržišta, najveće razlike se ispoljavaju upravo u zahtevima za novim iskustvima i raznovrsnim sadržajima putovanja (kulturnim, sportsko-rekreativnim, avanturističkim, obrazovnim i drugim). Turizam tzv. posebnih interesovanja imaće, prema predviđanjima stručnjaka, najveće stope rasta u narednom periodu.

Promene u ponašanju potrošača u turizmu odnose se i na potrebu za korišćenjem više odmora tokom godine. Osim odmora u letnjem i zimskom periodu, turisti sa većim platežnim mogućnostima opredeljuju se za još jedan, pa i više odmora u toku godine, uz istovremeno skraćivanje dužine boravka u destinaciji. Sve veći broj turista se opredeljuje za kraća i češća putovanja i poslednjih godina kratki gradski odmori (*city break*) postaju proizvod sa najdinamičnijim rastom na tržištu.

Očekuje da će se navedeni trendovi nastaviti i u budućnosti što ukazuje na neophodnost **promena u poslovnom ponašanju privrednih subjekata** u turizmu. Tokom 80., a posebno tokom 90. godina masovni turizam se suočavao sa sve složenijim problemima, jer je došlo do izmene u najvažnijim faktorima koji su uslovljavali njegov razvoj (jeftina nafta i naftini derivati, potrošači sa zahtevima za masovnom potrošnjom turističkih usluga, masovna produkcija standardizovanih turističkih proizvoda). Ali, istovremeno su pojave tzv. „novih potrošača" i novih tehnologija predstavljale ključne faktore koji su uticali na intenzivan rast „novog turizma".

418 Witt S. F. & Moutinho L.(1995). *Tourism Marketing and Management Handbook.* Prenice Hall, London, str. 114.

A. Poon naglašava da je za sve učesnike u turističkoj ponudi od presudnog značaja da aktivno reaguju na ispoljene promene da bi obezbedili opstanak i dalji razvoj. Izmene u strukturi turističke tražnje, uz mogućnosti koje nudi nova tehnologija, predstavljaju ključne faktore promena u poslovnom ponašanju privrednih subjekata u turizmu. Od presudne važnosti je prihvatanje strategijskih opredeljenja koja se zasnivaju na novim principima: rastućem kvalitetu i fleksibilnosti, visokom stepenu inovativnosti, primeni nove tehnologije i razvoju održivog turizma.[419]

Prema predviđanjima analitičara, sledeći trendovi će obeležiti poslovanje privrednih subjekata u međunarodnom turizmu u trećem milenijumu.

Tehnološke promene će predstavljati najznačajniji faktor u poslovanju preduzeća, a sposobnost prihvatanja i korišćenja nove tehnologije uticaće na postizanje značajne konkurentske prednosti na tržištu. Transfer tehnologije iz grana koje ostvaruju najdinamičniji tehnološki razvoj, kao što su elektronika, informaciona i telekomunikaciona tehnologija, uticaće i na dinamiziranje razvoja turističke privrede. Primena informacione tehnologije je već tokom proteklih decenija postala neophodan uslov efikasnog poslovanja avio-kompanija, hotelskih preduzeća, turističkih agencija i drugih privrednih subjekata, a posebno je u kanalima distribucije turističkih usluga došlo do suštinskih promena zahvaljujući primeni različitih tehnoloških rešenja zasnovanih na internetu.

Nova tehnološka rešenja naći će primenu i u nizu drugih oblasti poslovanja, omogućujući inovacije turističkog proizvoda, viši kvalitet usluga i slično. Za turističku privredu će veliki značaj imati **kreiranje novih proizvoda**, koji će, polazeći od sofisticiranih zahteva turista, uključivati atraktivnije sadržaje, nepoznate destinacije i nova iskustva. Razvoj tehnologije omogućiće ponudu i novih turističkih proizvoda kao što su putovanja u svemir ili pojava tzv. virtuelnih turističkih proizvoda.[420] Predviđa se da će tzv. virtuelna tehnologija *(virtual reality technology)* predstavljati faktor koji može uticati na promene u strukturi turističke tražnje jer se potencijalnim turistima mogu ponuditi nova specifična iskustva uz korišćenje specijalnih *software*-skih paketa (*virtual reality destination*).

Na buduće promene na turističkom tržištu veliki uticaj će imati i **razvoj saobraćaja** u narednom periodu. Najveći izazov predstavljaju očekivani problemi koji mogu nastati kao posledica ograničenih energetskih izvora, pre svega nafte. Budući tehnološki razvoj zasnovan na sve većem korišćenju obnovljivih izvora energije bez sumnje će uticati i na promene u sadašnjim vidovima transporta. Za

419 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 21-23.

420 Prvo turističko putovanje u svemir organizovano je aprila 2001. godine i uključivalo je i boravak od 6 dana na internacionalnoj svemirskoj stanici po ceni od 40 miliona $, a prvi turista je bio kanadski biznismen Dennis Tito. (Weaver D., Lawton L. (2002). *Tourism Management.* John Wiley & Sons, str. 44)

sada je teško predvideti o kakvim će se promenama raditi, ali su već sada na tržištu očigledni novi trendovi koji su nastali kao posledica razvoja u sistemu elektronskog komuniciranja. Razvoj audio-vizuelnih elektronskih komunikacija smanjio je potrebu za poslovnim putovanjima i očekuje se da će uticati na dalji pad tražnje u segmentu poslovnih putnika. Dinamičan tehnološki razvoj u oblasti saobraćaja i saobraćajne infrastrukture može bitno doprineti pojavi novih proizvoda na turističkom tržištu, „približavajući" pojedine daleke destinacije emitivnim tržištima sniženjem troškova transporta.

Predviđaju se dalje **promene u domenu promocije i prodaje**, pre svega zahvaljujući **dinamičnoj ekspanziji u korišćenju interneta** na turističkom tržištu i spremnosti sve većeg broja turista i putnika da koriste prednosti ove tehnologije za rezervisanje, kupovinu i plaćanje turističkih usluga, tako da se može očekivati i dalji porast direktne prodaje. Internet je pružio mogućnost pristupa globalnom tržištu i malim turističkim preduzećima i novim destinacijama i to uz relativno niske troškove. Istovremeno, svim učesnicima na strani turističke ponude nametnuta je potreba za stalnim inovacijama u kanalima prodaje u skladu sa promenama u ponašanju potrošača i novim tehnološkim mogućnostima.

Stručnjaci Svetske turističke organizacije predviđaju da će se početkom novog milenijuma nastaviti **trend ka globalizaciji velikih turističkih kompanija**, uz dalju koncentraciju poslovanja na mali broj najvećih kompanija u hotelijerstvu, avio-saobraćaju, agencijskom poslovanju i drugim delatnostima. Takođe, prema predviđanjima Svetske turističke organizacije treba očekivati intenziviranje procesa povezivanja među subjektima u turizmu, zasnovanih na različitim oblicima transfera tehnologije. Strategije rasta hotelskih preduzeća, organizatora putovanja i putničkih agencija, *rent-a-car* i drugih kompanija, zasnivaće se više nego do sada na formiranju strategijskih alijansi, korišćenju franšizinga i ugovora o menadžmentu, različitim vidovima kupovine preduzeća ili njihovih delova (akvizicije, merdžovanja i slično).

Razlozi za intenziviranje procesa poslovnog povezivanja i **rastući značaj različitih oblika integracije** nalaze se u rastućoj konkurenciji i u prednostima koje se mogu ostvariti od ekonomije obima, objedinjene i snažnije marketing aktivnosti, mogućnosti „balansiranja" rizicima u poslovanju na različitim regionima ili u različitim vrstama proizvodnje i pružanja usluga (što je slučaj kod jednog broja konglomerata koji deo svoje ukupne aktivnosti vezuju i za oblast turizma). Dodatni i često najznačajniji razlog za određeno strategijsko opredeljenje predstavlja mogućnost pristupa novim tržištima, uz veliku prednost u brzini tržišne penetracije koja se može postići korišćenjem pojedinih oblika poslovnog povezivanja. Tako akvizicija i merdžovanje imaju velike prednosti kada se radi o ulasku na tzv. zrela tržišta, a takođe pružaju značajne mogućnosti u korišćenju strategije tržišne segmentacije i razvoja marke. Obim i dinamika korišćenja vlasničkih formi u

strategijama rasta i razvoja pojedinih kompanija, kao što su zajedničko ulaganje ili akvizicija i u narednom periodu direktno će zavisiti od ekonomske konjunkture u najrazvijenijim zemljama.

Pravci poslovne ekspanzije subjekata na turističkom tržištu sve više će dobijati obeležja **dijagonalne integracije**.[421] Zapravo, očekuje se da će najveći doprinos daljem razvoju međunarodnog turizma dati upravo korišćenje informacione tehnologije, koja će omogućavati kombinovanje različitih usluga i postizanje rasta produktivnosti i profitabilnosti. Predviđa se da će dijagonalna integracija postati i najvažnija determinanta u kreiranju jedinstvenog sistema vrednosti u turizmu, ali da će istovremeno doprineti i „brisanju" granica između delatnosti koje čine turističku privredu. Istovremeno, očekuje se da će subjekti iz drugih delatnosti pokazati daleko veće interesovanje za usmeravanje ka turizmu, što će voditi daljem zaoštravanju konkurentskih odnosa na turističkom tržištu.

Posebno je značajno da budući razvoj turističke ponude ima **obeležja održivog razvoja**. Očuvanje prirodne sredine, kulturno-istorijskih dobara i specifičnih obeležja pojedinih destinacija, predstavlja kritični faktor u budućem razvoju hotelskog i turističkog proizvoda. Izneta predviđanja trendova u međunarodnom turizmu, uz sve masovniji domaći turizam, navode na potrebu za kontrolisanjem „pritiska" koji će snažni turistički tokovi vršiti na pojedinim destinacijama. Primena koncepta održivog razvoja turizma zahteva visok stepen koordinacije aktivnosti svih učesnika u turističkom prometu, a poseban značaj ima pravilno planiranje razvoja pojedinih destinacija.

11.2. PERSPEKTIVE DALJEG RAZVOJA ORGANIZATORA PUTOVANJA I KLASIČNIH TURISTIČKIH AGENCIJA

Intenzivno širenje informacione i komunikacione tehnologije u svim delatnostima vezanim za putovanja pozitivno je uticalo na razvoj turističkog tržišta, ali je ujedno predstavljalo i opasnost za one privredne subjekte koji se nisu prilagođavali tržišnim i tehnološkim promenama. Nova tehnologija pružila je značajne mogućnosti:[422]

421 Za razliku od horizontalne i vertikalne integracije karakteristične za period masovne produkcije standardizovanih turističkih proizvoda, kod dijagonalne integracije privredni subjekti u turizmu razvoj usmeravaju ka različitim delatnostima, nastojeći da obezbede povećanje profita kroz sinergetske efekte između različitih proizvoda i usluga. Najčešće se radi o uslugama u oblasti putovanja, odmora, osiguranja, bankarskih poslova i sličnih koje se nude istim ciljnim grupama potrošača, a osnovna ekonomska prednost zasnovana je na integraciji aktivnosti. (Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 216.)

422 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, 225.

- turističkim agencijama i organizatorima putovanja za kreiranje fleksibilnih putovanja, uz prihvatljive cene i potpunu prilagođenost zahtevima potrošača;
- hotelskim preduzećima za direktnim pristupom svetskom tržištu, što je u velikoj meri umanjilo njihovu zavisnost od brokerske uloge organizatora putovanja;
- potrošačima za direktnu kupovinu niza turističkih usluga, što je odgovaralo sofisticiranim zahtevima savremenih turista za fleksibilnim putovanjima.

Posebno je naglo **širenje interneta** u distribuciji turističkih usluga dovelo do velikih promena na turističkom tržištu. U domenu turoperatorskog poslovanja, pojava interneta imala je značajne posledice na prodaju paket aranžmana, jer je došlo do:

- novih odnosa u prezentaciji i prodaji pojedinih proizvoda od strane neposrednih pružalaca turističkih usluga (hotela, avio-prevoznika i drugih saobraćajnih preduzeća) krajnjim korisnicima;
- značajnih promena u sistemu plaćanja, zasnovanog na daleko većoj efikasnosti plaćanja u direktnom prometu sa klijentima (široka primena kreditnih kartica i pojava *Smart Card* tehnologije).

11.2.1. Ocena razvoja organizatora putovanja u narednom periodu

Analitičari procenjuju da će širenje nove tehnologije i uspostavljanje novih odnosa na turističkom tržištu uticati u narednom periodu na opadanje značaja pojedinih aktivnosti organizatora putovanja, dok će istovremeno važnost drugih grupa aktivnosti porasti.

Tabela 11.2. Značaj pojedinih aktivnosti turoperatora

Aktivnosti koje učestvuju u kreiranju vrednosti	Sadašnji značaj	Budući značaj	Strategijski odgovor
Produkcija paket aranžmana	++	-	Produkcija fleksibilnih paket aranžmana
Brokerske aktivnosti (prodavci na veliko)	+	-	Proširiti informacionu funkciju
Distribucija/marketing	++	-	Kontrola proizvoda; povezati marketing i razvoj proizvoda
Incoming poslovi	+	++	Kontrola proizvoda, kontrola kvaliteta

Napomena: značenje pojedinih znakova je sledeće: ++ - vrlo intenzivne aktivnosti, + - aktivnosti srednjeg intenziteta, - - opadanje aktivnosti.

Izvor: Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 229.

A. Poon predviđa da u narednom periodu treba očekivati slabljenje pozicije turoperatora na turističkom tržištu u domenu produkcije turističkih aranžmana i u oblasti marketinga i distribucije. Za nezavisne hotele funkcija turoperatora kao prodavca na veliko imaće sve manji značaj.[423]

Iako se danas ove tendencije analiziraju kao određene pretnje poslovanju turoperatora, sigurno je da u narednom periodu treba očekivati da će dalji tehnološki napredak predstavljati i izazov koji će uticati na primenu novih strategija u njihovom poslovanju. Zapravo, do promena u poslovnoj orijentaciji jednog broja turoperatora došlo je već početkom 80. godina. Masovna produkcija turističkih aranžmana, jednostavnih i sličnih sadržaja, nije više mogla da ide u korak sa novim zahtevima tražnje i sve izraženijom segmentacijom tržišta. U tim uslovima veliki turoperatori sve manje ostaju klasični kreatori putovanja za masovno tržište. Umesto toga, javljaju se novi organizacioni oblici kroz stvaranje složenih turističkih poslovnih sistema. Tako su najveći evropski organizatori putovanja postali zapravo **grupacije turoperatora-specijalista**, koristeći prednosti poslovanja u velikim sistemima kod zakupa prevoznih i smeštajnih kapaciteta, uz istovremeno diferenciranje sopstvene ponude paket aranžmana. Prema tome, pojava turoperatora specijalista predstavljala je prvi i početni odgovor turoperatora u obezbeđenju neophodne fleksibilnosti organizovanih putovanja.

Pored toga, 90. godina dolazi do **promene u odnosima između receptivnih turističkih agencija i organizatora putovanja**. Veći broj faktora uslovio je pojavu novih dimenzija u međusobnim odnosima koji su najvećim delom rezultat razvoja savremenih sistema rezervacija i komunikacija. Nove mogućnosti koje je savremena tehnologija nudila u plasmanu turističkih usluga sa receptivnih područja, a posebno formiranje lanaca hotela i bitne promene u sistemu rezervacija i plaćanja između hotelskih kompanija i organizatora putovanja, uticali su i na promenu uloge receptivnih agencija. Potreba za zastupanjem turoperatora u poslovima zakupa smeštajnih kapaciteta sada je marginalizovana. Sve češće organizatori putovanja ispoljavaju zahteve za standardizacijom usluga i načina poslovanja *incoming* servisera, a takođe dolazi i do postepenog širenja franšiznog sistema i kod ove vrste poslovanja.[424] Međutim, pojedini analitičari predviđaju da će u narednom periodu doći do porasta *incoming* poslovanja, a da će kontrola kvaliteta usluga koje se pružaju na turističkoj destinaciji biti najvažnija u osiguranju konkurentske prednosti.

Predviđajući promene na turističkom tržištu u narednom periodu, analitičari danas sve češće ukazuju na **krizu u klasičnom modelu poslovanja turoperatora**. Suštinsku prednost za potrošače organizatori putovanja su tokom proteklih pedeset godina obezbeđivali zahvaljujući nabavci smeštajnih i prevoznih

423 Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford, str. 230.

424 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 353-354.

kapaciteta na veliko i ponudi paket aranžmana po relativno niskim cenama. Poslednjih desetak godina ovaj model poslovanja turoperatora sve je više ugrožen jer ne može da obezbedi dodatnu vrednost za potrošače u uslovima kada postoji ponuda usluga *low-cost* avio-prevoznika i prednosti koje pruža internet u distribuciji na globalnom turističkom tržištu.

Vodeći organizatori putovanja preduzimaju aktivnosti sa ciljem da **dodatnu vrednost** obezbede garantujući visok stepen sigurnosti i zaštite potrošača tokom putovanja. U okviru toga, jedan deo aktivnosti usmeren je na pažljivu selekciju usluga koje će obezbediti turističko putovanje sa najmanjim rizikom, a velika pažnja se pridaje i što boljoj informisanosti potrošača. Odgovornost organizatora putovanja i mere u domenu zaštite korisnika turističkih aranžmana predstavljaju takođe dodatnu vrednost za potrošače u odnosu na nesigurnost kupovine putem interneta. Naime, mora se reći da i na području Evropske Unije zakonsko regulisanje pitanja zaštite potrošača pri kupovini putem interneta još uvek „zaostaje" za dinamičnim rastom *online* prodaje. Za turoperatore na vodećim emitivnim tržištima, kao što su SAD ili Velika Britanija, karakteristično je da i pretnje koje nastaju zahvaljujući povećanju broja kriznih situacija u svetu, nastoje da iskoriste kao šansu za jačanje sopstvenih konkurentskih pozicija. U strategijama vodećih turoperatora u prvi plan se ističu sigurnost koja se obezbeđuje turistima i visok nivo profesionalnog iskustva u rešavanju kriznih situacija.

U jednoj od studija koja se bavi sagledavanjem problema i mogućim pravcima daljeg razvoja evropskih turoperatora, analizirana su 3 poslovna modela koja mogu biti uspešna u budućnosti:[425]

1. internacionalni turoperatori sa snažnim prisustvom na vodećim evropskim tržištima, kompletno vertikalno integrisani, sa diferenciranom ponudom paket aranžmana i uz usmeravanje ka brojnim tržišnim segmentima. Osnovne prednosti ova grupa turoperatora može ostvariti zahvaljujući efektima ekonomije obima i stalnim unapređenjem primenjene informacione i komunikacione tehnologije. Tako npr. korišćenje *intelligent customer loyality programa* može obezbediti dugoročne efekte u pozicioniranju mnogobrojnih brendova koje imaju ovi turoperatori.
2. specijalizovani (*focused* ili *niche*) turoperatori, sa jasno izdiferenciranom konkurentskom pozicijom i koncentrisani na određeni tržišni segment ili uslugu i
3. virtuelni turoperatori specijalizovani za ponudu standardizovanih proizvoda (letova, hotela, RAC) uz *low cost* distribuciju koja omogućava potrošačima da izaberu između pojedinih komponenti putovanja i između različitih dobavljača i da naprave svoj individualni turistički aranžman.

425 Schneiderbauer, D., Sweens, P., & Döring, F. (2003). *Surviving the crisis in European tourism.* Mercer on Transport and Logistics.

Posebno se naglašava da najvažnija osobina mora biti fleksibilnost i sposobnost stalnog prilagođavanja promenama u okruženju.

11.2.2. Tendencija ka eliminisanju tradicionalnih turističkih agencija kao posrednika na turističkom tržištu

Analitičari predviđaju dalju **ekspanziju prodaje turističkih usluga putem interneta**. To ukazuje da će doći do daljeg ugrožavanja pozicije turističkih agencija kao klasičnih posrednika u prodaji turističkih usluga, odnosno da će širenje *online* trgovine dovesti do značajnih promena u kanalima distribucije na turističkom tržištu. Prema predviđanjima pojedinih analitičara elektronska trgovina će dovesti do nestajanja posrednika u prodaji (*disintermediation*).[426] Zapravo, može se reći da su već prisutne tendencije „skraćivanja" kanala prodaje, odnosno eliminisanja onih posrednika koji nisu obezbeđivali dodatnu vrednost za potrošače.[427]

U ocenama budućeg razvoja turističkih agencija ne postoje jedinstveni stavovi među analitičarima. Jedan broj ističe da široka difuzija novih tehnoloških rešenja i interneta ne predstavlja samo pretnju, već i šansu za privredne subjekte i da doprinosi povećanju efikasnosti **u poslovanju turističkih agencija** i porastu ukupnog kvaliteta usluga. Iako se može reći da je smanjena potreba za direktnim kontaktom sa potrošačima kod pružanja jednog broja usluga, neophodnost uspostavljanja interpersonalnog odnosa nije nestala. Naprotiv, u uslovima ogromnih količina informacija prisutnih na turističkom tržištu, raste i značaj stručne i savetodavne uloge putničkih agenata u izboru i ponudi najprihvatljivijih usluga svojim klijentima. Najveći broj analitičara buduću ulogu putničkih agencija vidi u redefinisanju njihove tržišne pozicije – od posrednika u obezbeđenju turističkih usluga **ka putničkom savetniku**.

O značaju **savetodavne uloge** govori i pojava nove vrste turističkih agencija koje se na izvestan način specijalizuju upravo za aktivnosti u domenu savetovanja (*Travel Consulting*). Ova vrsta agencija javlja se na američkom tržištu kao tzv. ovlašćeni putnički savetnici (*Certified Travel Counsellors*). Radi se o specijalizovanim turističkim agencijama koje sačinjava manji broj agenata čije su usluge namenjene potrošačima sa najvećim platežnim mogućnostima. Putnički savetnik ima uzak krug odabranih potrošača sa kojima uspostavlja direktan kontakt, posećujući ih najčešće na njihovim radnim mestima ili u privatnim kućama. Njegova uloga sastoji se u pružanju informacija o najatraktivnijim novinama iz domena turističke ponude, ali takođe na zahtev klijenata organizuju i specijalna putovanja

426 Weaver D., Lawton L. (2002). *Tourism Management.* John Wiley & Sons, str. 152.

427 Tzv. e-potrošači gotovo sve proizvode i usluge kupuju on-line i najviše su zatupljeni među mlađom populacijom (Prema istraživanju na tržištu SAD iz 2005. godine 53% mlađe populacije kupuje on-line izbegavajući klasične agencije, dok taj procenat iznosi 33% kod populacije preko 55 godina.)

koja uključuju usluge najvišeg kvaliteta. Vrlo često se javljaju i u ulozi ukupnog servisera usluga vezanih za turističko putovanje, neposredno prateći grupu sa ciljem da se obezbedi kvalitet usluga u skladu sa željama klijenata.[428]

U prilog ovome govore i nove tendencije u prodaji agencijskih usluga, jer se jedan broj turističkih agencija sve manje oslanja na proviziju kao osnovni izvor prihoda. Umesto toga, koncept zasnovan na naplati nadoknade za izvršene agencijske usluge dobija sve veći značaj. Predstavnici agencija ukazuju da poslovni putnici i turisti ispoljavaju daleko veću sklonost ka agencijskim uslugama u slučaju kada neposredno zapažaju dodatnu vrednost i kvalitet usluga. Većina klijenata pokazuje veći stepen poverenja kada se naplata vezuje za izvršene usluge, u odnosu na klasičan sistem naplate putem provizije. Tradicionalne agencije se moraju na tržištu pozicionirati kao eksperti za putovanja, posebno kada su u pitanju kompleksni programi (npr. *cruising* putovanja) ili putovanja u nepoznate i „rizične" destinacije, dok se zapravo jednostavne transakcije obavljaju uz korišćenje alata koje nudi internet. U slučaju kada postoje konsultantske usluge turističkih eksperata javlja se i dodatna vrednost za potrošače (novi kvalitet usluga), a posebno je značajna i garancija kvaliteta koju pružaju turoperatori, kao i njihova odgovornost ako se javi bilo kakav problem, i za to je potrošač spreman da plati i određenu nadoknadu.

Do interesantnih zaključaka se došlo i istraživanjem u domenu poslovnih putovanja koje je imalo za cilj da uporedi efikasnost zaposlenih u klasičnim putničkim agencijama pri nalaženju najpovoljnijih tarifa u avio-saobraćaju u odnosu na *online* agencije. Čak u 93% slučajeva zaposleni u putničkim agencijama su ponudili povoljnije tarife u odnosu na *online* solucije na *web* sajtovima.[429]

Suštinske promene u odnosima sa poslovnim partnerima upućuju klasične turističke agencije na novi pristup u odnosima sa svojim poslovnim okruženjem. Smanjivanje i ukidanje provizije je indikator da se agencije sve manje javljaju kao zastupnici interesa privrednih subjekata (avio-kompanija, hotelskih preduzeća, *rent-a-car* kompanija), već sve više u prvi plan stavljaju potrošače. Dodatna vrednost predstavlja osnov za naplatu nadoknade od klijenata, a uslov za to su prepoznatljiv kvalitet usluga i briga o potrošačima u svim fazama procesa kupovine i korišćenja usluga.

428 Na tržištu Velike Britanije je početkom 90. godina došlo do pojave prve agencije koja je svoje aktivnosti zasnivala na sličnoj koncepciji. To je bila turistička agencija *Marco Polo* koja je klijentima ponudila informacije i stručne savete uz određenu naknadu. Ciljni segment su prvenstveno bili individualni turisti koji su planirali da sami organizuju turističko putovanje, a naknada je iznosila oko 30 funti za sat konsultacija. Tokom 1994. godine, agencija je radila sa preko 1000 klijenata, od kojih je većina po nekoliko puta koristila njene usluge. (Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK, str. 254-256.)

429 *Cohen A., Inside Track: Toeing the line versus do-it-yourself, Financial Time,* 28. May 2002. To su razlozi zbog kojih su se menadžeri velikih kompanija, kao što su *BP* ili *Shell*, opredelili za usluge američke kompanije – lidera u domenu poslovnih putovanja *Carlson Wagonlit Travel*. Na taj način ostvarene su uštede u satima koje bi zaposleni utrošili u potrazi za najpovoljnijim tarifama pretraživanjem putem interneta, a umesto toga koristi se ekspertsko znanje putničkih agenata.

Predviđa se takođe da će strategija specijalizacije pružiti turističkim agencijama mogućnost za opstanak na turbulentnom turističkom tržištu. Mogućnosti za specijalizaciju su različite – od poslovnih putovanja do formiranja skupih aranžmana na zahtev klijente velikih platežnih sposobnosti i specifičnih potreba ili ponude programa prilagođenih pojedinim tržišnim nišama.

Istovremeno, predviđa se dalji rast *online* turističkih agencija, zasnovan upravo na prednostima internet tehnologije i globalnog tržišta. Pored toga, očekuje se da će u budućnosti dominirati velike maloprodajne kompanije, ali da će se takođe povećati tržišno učešće specijalizovanih agencija za pojedine segmente, kao što su na pr. seniori ili segmenti orijentisani ka ekološkom turizmu. [430]

Na početku 21. veka veći broj analitičara ukazuje na potrebu za kvalitativnom **promenom uloge** klasičnih turističkih agencija na turističkom tržištu. Ukazujući da je pojava „elektronske trgovine" već postala stvarnost, većina analitičara smatra da se i u narednom periodu strategija razvoja mora zasnivati na primeni najsavremenije kompjuterske i telekomunikacione tehnologije. Nesporno je da će i u narednom periodu potrošači sve više koristiti pogodnosti koje pruža internet kao što su: *paperless check-in, online visa application, mobile maps, 3 D tours,* društvene mreže i slične. Ali istovremeno, turističke agencije će biti u poziciji da obezbede dodatnu vrednost za potrošača u turističkom lancu vrednosti zahvaljujući ekspertskim znanjima i ponudi specijalnih usluga. Važna osobina njihove buduće poslovne orijentacije mora biti fleksibilnost i sposobnost stalnog prilagođavanja dinamičnim promenama u okruženju, uz korišćenje novih tehnoloških rešenja.

Predviđajući buduće trendove, *Holoway* posebno ističe da se može očekivati sve veći stepen povezivanja preduzeća u turizmu koji će u narednom periodu dobiti na intenzitetu. Pri tom se neće ostvariti samo tehnološka povezanost, već će doći do intenzivne integracije u „kanalima distribucije u industriji putovanja", uz daleko veći stepen fleksibilnosti pri uspostavljanju odnosa između različitih učesnika na turističkom tržištu.

11.3. ORGANIZOVANJE DOGAĐAJA KAO NOVO PODRUČJE AKTIVNOSTI TURISTIČKIH AGENCIJA

Savremeni trendovi u turizmu, primena savremene informaciono-komunikacione tehnologije kao i promene na strani turističke tražnje, uslovili su redefinisanje, odnosno, prilagođavanje poslovanja mnogih preduzeća turističke privrede. Konstantne promene u lancu vrednosti u turizmu, uz sve veće inovacije i upotrebu internet tehnologija, stvaraju nove uslove za poslovanje, posebno receptivnih turističkih agencija[431]. Jedan od pravaca prilagođavanja novim uslovima na tržištu

430 Weaver D., Lawton L. (2002). *Tourism Management.* John Wiley & Sons, str. 153.

431 Spasić, V. & Pavlović, D. (2015). Role of destination management companies (DMC) on improving competitiveness of Serbia as tourism destination, *SITCON 2015 Singidunum International Tourism Conference, Belgrade, pp. 23 - 28,* Sept., *2015,* str. 24.

za turističke agencije i turoperatore je i specijalizacija ka određenim tržišnim segmentima, samim tim i opredeljenje ka formiranju specifičnijih proizvoda, koji su po karakteru u mnogome različiti od tipičnih proizvoda turističkih agencija namenjenih masovnom tržištu.

Poseban aspekt prilagođavanja, naročito u domenu poslovanja receptivnih turističkih agencija, jeste orijentacija na organizaciju događaja. Ovo je posebno značajno za Srbiju, imajući u vidu da se Srbija kao turistička destinacija pojavila na međunarodnom turističkom tržištu kao nova i neotkrivena destinacija, a u tom domenu i posebno atraktivna u budućnosti za tzv. MICE turizam. Shodno tome, u poslovanju domaćih turističkih agencija, posebno onih receptivnog tipa, u Srbiji se može očekivati specijalizacija zahvaljujući usmeravanju ka užim tržišnim segmentima, kao što su npr. učesnici kongresa ili drugih vidova poslovnih skupova. Shodno tome, na ovom mestu izdvojeni su uobičajeni događaji gde turističke agencije receptivnog tipa mogu pronaći svoju ulogu, obezbeđujući logistiku, smeštaj, prevoz i sve druge pogodnosti neophodne za uspešnu organizaciju i realizaciju događaja. To su: verski, sportski, korporativni, muzički, kulturni, politički i posebni poslovni događaji, a treba naglasiti i mogućnost uloge u organizovanju različitih vrsta privatnih događaja[432].

Imajući u vidu prisutne trendove na turističkom tržištu, a posebno trendove na strani turističke tražnje, organizacija bilo kog događaja u turizmu zahteva veliku preciznost u planiranju usluga i aktivnosti. Stoga, može se reći da u domenu organizacije kongresa, seminara, manifestacija, hodočašća, religijskih festivala i manifestacija i sl., receptivne agencije mogu imati posebnu ulogu u planiranju i izvođenju usluga vezanih za događaj. Ovaj posao zahteva i određene specifičnosti u tržišnom nastupu i planiranju sopstvenih poslovnih aktivnosti pa se turističke agencije posebno kvalifikuju i opredeljuju za učešće na tržištu organizacije događaja u turizmu. Shodno navedenom kao i prisutnim trendovima na strani turističke tražnje i trendovima na tržištu koji ugrožavaju poslovanje tradicionalnih turističkih agencija, javljaju se nove vrste aktivnosti turističkih agencija koje se takođe mogu svrstati u receptivne aktivnosti. Ove vrste aktivnosti objašnjene su kroz „transformaciju" receptivnih agencija od onih koje se bave klasičnim receptivnim poslovima do onih koji sve češće zauzimaju ulogu DMC – Destinacijskih menadžment kompanija (*Destination Management Companies*) i PCO – Profesionalnih organizatora kongresa (*Professional Congress Organisers*).

S jedne strane, kao oblik receptivne turističke agencije, DMC imaju višestruku ulogu u unapređenju ukupnog turističkog doživljaja u turističkoj destinaciji. DMC se može smatrati profesionalnom menadžment kompanijom u destinaciji specijalizovanom za kreiranje i isporuku tura, organizovanje i izvođenje događaja, obezbeđivanje lokalnog prevoza i transfera, i drugih, raznovrsnih aktivnosti

432 Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2017). *Events management: principles and practice*. Sage. str. 9.

zasnovanih na posedovanju znanja o samoj destinaciji u kojoj posluju, stručnosti i profesionalnosti[433], kao i u garanciji sigurnog i pouzdanog obezbeđivanja svih neophodnih elemenata za organizaciju događaja i pratećih aktivnosti. Kao i mnoge promene i inovacije u turizmu, DMC, kao termin, javlja se prvo na području Sjedinjenih Američkih Država. U osnovi je predstavljao receptivnu agenciju koja se specijalizovala za segment poslovnih putnika, sužavajući svoje tržišno usmerenje na uže segmente i tržišne niše. Vremenom uloga DMC se dalje proširivala nudeći kompleksne i specijalizovane proizvode turistima koji destinaciju posećuju zbog odmora i rekreacije. Stoga, posebno poprimaju tzv. ulogu *Ground Operater*-a ili *Ground Hendler*-a nudeći sve neophodne usluge turistima u destinaciji ali istovremeno i privlačeći specifične grupe turista u destinaciju. Ove kompanije se bave obezbeđivanjem lokalnih usluga za putnike u ime turističkih preduzeća, neretko i samih turoperatora koji dovode turiste u turističku destinaciju. Popesku, takođe, navodi da DMC „mogu pokrivati ceo spektar usluga – obezbeđivanje/ugovaranje smeštaja, lokalne ture, razgledanja, lokalni predstavnici, itd.". [434] Među mnogim kompanijama ovog tipa mogu se pronaći različiti poslovi iz navedenog domena ali su najzastupljeniji poslovi u organizovanju kongresa i događaja. DMC, kao organizacije, javljaju se u vidu „treće strane" koja je angažovana za potrebe planiranja i izvođenja neophodnih programa i usluga, obavljajući najčešće sledeće poslove:[435]

1. **Kreiranje programa događaja** (odabir mesta održavanja događaja, rezervisanje, organizacija događaja, dekorisanje i sl.);
2. **Logistika u organizaciji događaja (**plan i raspored aktivnosti pre, za vreme i tokom događaja, organizovanje prevoza, koordinacija prihvata gostiju kao i njihovog odlaska);
3. **Upravljanje odnosima sa dobavljačima** (izbor dobavljača, pregovaranje i dogovaranje cena usluga dobavljača);
4. **„Računovodstveni domen podrške"** (poslovi finansijske kontrole i revizije organizacije događaja, plaćanje računa dobavljačima, finansijsko pregovaranje pa i pružanje računovodstvene podrške/usluga samom klijentu/naručiocu za čiji račun obavljaju poslove organizovanja događaja)
5. **Ostali poslovi (**koordinacija prevoza za potrebe događaja, obezbeđivanje smeštaja, kafe pauza, ručkova, zabavnih aktivnosti, lokalnih aktivnosti van samog okvira događaja i sl.).

433 Prilagođeno na osnovu: Spasić, V. & Pavlović, D. (2015). Role of destination management companies (DMC) on improving competitiveness of Serbia as tourism destination, *SITCON 2015 Singidunum International Tourism Conference, Belgrade, pp. 23 - 28,* Sept., *2015,* str. 24.

434 Prilagođeno na osnovu: Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum. Beograd. str. 123.

435 Prilagođeno na osnovu: The Balance Small Business: Does Your Out-of-Town Event Need a Destination Management Company? Rob Hard -https://www.thebalancesmb.com/what-do-destination-management-companies-dmcs-do-1223653 – (Septembar 2018.)

Iz navedenog se može zaključiti da poslovi DMC prevazilaze klasične poslove receptivnih turističkih agencija jer su usmereni na organizaciju, planiranje i kontrolu aktivnosti u vezi sa događajem u destinaciji (preuzimajući odgovornost za realizaciju događaja) nezavisno od njegove veličine i značaja. Među najuspešnijim DMC kompanijama u 2018. godini ubrajaju se:[436] *Global DMC Network by JTB Group Tokyo* (procenjeni prihod od 2,5 mlrd. američkih dolara); *Euromic Hosts* (procenjeni prihod između oko 540 mil. američkih dolara); *Global* (procenjeni prihod između 150 i 275 mil. američkih dolara); *AlliedPRA* (procenjeni prihod između 150 i 200 mil. američkih dolara); *Kuoni Destination Management* (procenjeni prihod na oko 100 mil. američkih dolara); *Hello! Destination Management* (procenjeni prihod na preko 100 mil. američkih dolara); *ACCESS Destination Services* (procenjeni prihod 100 mil. američkih dolara). Iz navedenih podataka jasno je vidljivo da ova oblast na tržištu generiše veoma značajne prihode od svojih aktivnosti.

Poseban značaj, u skladu sa savremenim trendovima, među događajima ima organizacija kongresa. Beograd je tokom 70. i 80. godina prošlog veka bio značajan kongresni centar tako da su neke od vodećih turističkih agencija toga perioda imale vrlo razvijeno poslovanje u oblasti kongresne delatnosti. I danas se može govoriti o nizu prednosti za turističke agencije orijentisane ka ovom vidu turizma. Poseta različitim vidovima događaja, a posebno kongresa kao vrste poslovnih događaja, u svetu ima tendenciju dinamičnog rasta i jedan broj privrednih subjekata u ovoj oblasti ima velike mogućnosti za plasman svojih usluga. Direktne ekonomske efekte ostvaruju saobraćajna preduzeća, privredni subjekti koji raspolažu smeštajnim i ugostiteljskim kapacitetima, kongresni centri, ali i turističke agencije. Kongresna delatnost spada među izrazito profitabilne u okviru turističke privrede, a njene osnovne prednosti rezultat su mogućnosti da se skupovi mogu organizovati gotovo preko cele godine, što područjima sa izrazitom koncentracijom turističkog prometa u jednom periodu godine pruža mogućnost produženja sezone. Pored toga, učesnici kongresa spadaju u grupu potrošača sa znatno većom potrošnjom u odnosu na „prosečne" turiste (najčešće su troškovi njihovog puta, boravka, kotizacija, plaćeni od strane njihovih organizacija i preduzeća). Beograd i Srbija imaju mogućnosti za dalji razvoj kongresne delatnosti, a posebno imajući u vidu prezasićenost turističkog tržišta „već viđenim" destinacijama. S druge strane, možemo govoriti o novom značaju koju atraktivnost turističke destinacije daje mogućnostima za razvoj turizma događaja. To je posebno slučaj sa npr. velikim i učestalim kongresima čiji delegati, pored stvarnog učešća na kongresu, žele da posete i zanimljive turističke destinacije. U tom smislu pronalazi se veza između atraktivnosti turističke destinacije u kojoj se događaj održava i atraktivnosti samog događaja.

436 Više informacija na: https://www.specialevents.com/corporate-events/14th-annual-special-events-25-top-dmcs (septembar, 2018.)

Niz privrednih i neprivrednih subjekata ostvaruje pozitivne ekonomske efekte u oblasti kongresne delatnosti što utiče na državne organe i različite druge organizacije (privredne komore, turističke organizacije) da svojim aktivnostima podstiču razvoj ove delatnosti u pojedinim destinacijama. Shodno tome, kao jedan od oblika koordinacije kongresnih aktivnosti u turističkoj destinaciji jeste i formiranje tzv. **kongresnih biroa** (*Convention Bureau*). Po pravilu se radi o neprofitabilnim organizacijama koje obavljaju i promotivne aktivnosti. Kongresi predstavljaju skupove sa većim brojem učesnika (od nekoliko stotina do nekoliko hiljada), ali i manji skupovi koje održavaju pojedina udruženja ili korporacije, takođe zahtevaju odgovarajuću organizaciju i niz neophodnih usluga.[437] Organizacija samih kongresa zahteva projektni pristup i koordinaciju rada privrednih subjekata iz različitih delatnosti. Od velikog je značaja očekivani broj učesnika skupa jer on mora biti usklađen sa mogućnostima konkretne destinacije u pogledu veličine raspoloživih objekata za smeštaj, kapaciteta za održavanje samog skupa uz potreban nivo tehničke opremljenosti, potrebnim ugostiteljskim objektima, ali i pojedinim službama – od službe za prihvat učesnika kongresa do službe zadužene za obavljanje niza tehničkih i operativnih poslova tokom samog održavanja skupa. Kada se radi o velikim međunarodnim skupovima pitanje kvalitetne saobraćajne infrastrukture je takođe od presudnog značaja. Za učesnike kongresa je po pravilu potrebno obezbediti visok kvalitet svih usluga koje se pružaju kako na samom kongresu, tako i u hotelskim objektima, ali i u okviru turističkih i zabavnih sadržaja koji najčešće prate ovakve događaje, a značajni su učesnicima kongresa zbog upotpunjavanja doživljaja u destinaciji.

Učesnici kongresa po pravilu plaćaju kotizaciju koja predstavlja osnovni izvor prihoda za organizatore takvih skupova. Kotizacija služi prvenstveno za pokriće troškova nastalih u vezi sa organizacijom samog kongresa, ali uobičajeno je da se uključuju i troškovi smeštaja.

Turističke agencije, takođe, mogu uzeti učešće u obavljanju dela poslova u vezi sa organizacijom kongresa. O većem obimu i složenijim poslovima govori se kada se agencija javlja u ulozi tehničko-operativnog organizatora skupa, ali se može raditi i o relativno jednostavnijim receptivnim uslugama koje se pružaju učesnicima kongresa. Kao **tehničko-operativni organizatori kongresa** mogu se javiti specijalizovane agencije, koje se često i nazivaju kongresnim, ali se u ovoj ulozi mogu javiti i veće receptivne agencije koje u svom sastavu imaju formirana kongresna odeljenja. I u jednom i u drugom slučaju neophodno je imati kadrove profesionalno osposobljene za obavljanje ovih složenih poslova, kao i određeni nivo tehničke opremljenosti. Da bi se mogla javiti u ovoj ulozi, turistička agencija mora raspolagati izrazito visokim stepenom organizacionih sposobnosti. Organizatori skupova su zainteresovani za saradnju sa takvim turističkim agencijama jer su one u stanju ne samo da pruže uobičajene receptivne usluge učesnicima skupova,

437 Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd, str. 261.

već i da kontrolišu rad drugih pružalaca usluga (u hotelima, restoranima i drugim ugostiteljskim objektima), ali i da pruže tehničku podršku tokom samog odvijanja kongresa.

Poslovi turističke agencije mogu biti ograničeni na pružanje **uobičajenih turističkih i saobraćajnih usluga**. U tom slučaju receptivna agencija na osnovu posebnog ugovora sa organizatorom kongresa preuzima poslove kao što su: organizovanje *Wellcome Desk-a*, transfer učesnika skupa sa aerodroma do hotelskih objekata u dolasku, odnosno u suprotnom pravcu u odlasku, organizovanje izleta i razgledanja grada i drugih atraktivnosti za učesnike kongresa i pratioce, obezbeđenje *rent-a-car* usluga itd.

Savremeni razvoj na turističkom tržištu uslovio je da, zbog značaja kongresne delatnosti za razvoj receptivnog turizma u turističkim destinacijama, pored klasičnih receptivnih agencija i *DMC*-a nastanu i *PCO* (*Professional Congress Organisers*). Iako se uloga *DMC* može odnositi na organizaciju različitih događaja u turističkoj destinaciji, receptivne agencije posebno se specijalizuju za organizaciju kongresa. Suština postojanja *PCO* je u tome da predstavljaju kompanije specijalizovane za planiranje i organizaciju kongresa, konferencija i događaja, uzimajući u obzir da je upravljanje događajima (*Event Management*) suština njihovog poslovanja i da ne predstavljaju subjekt koji pruža „sekundarne" usluge[438]. U samoj organizaciji kongresa *PCO* nastupaju kao „nezavisni planeri" koji uspešnost organizovanja kongresa zasnivaju na produktivnom odnosu sa domaćinima kongresa.[439]

Neki od poslova *PCO,* od značaja za uspešno planiranje, organizaciju i realizaciju kongresa/konferencije, su: istraživanja i evaluacija mesta održavanja kongresa; izrada i održavanje web sajta, pregovaranje sa dobavljačima usluga i proizvoda; konsultantske usluge i poslovno planiranje; organizacija izložbi; obezbeđivanje sponzorstva; upravljanje vremenom i planiranje rasporeda aktivnosti na kongresu; planiranje sesija kongresa; finansijsko upravljanje; promotivne aktivnosti; konsultacije i saveti o strukturi događaja; planiranje, organizovanje i praćenje registracije učesnika kongresa; organizacija smeštaja i prevoza za učesnike; planiranje i realizacija izleta i razgledanja za učesnike kongresa; evaluacija uspešnosti događaja; anketiranje učesnika i sl.[440] Uzimajući u obzir navedene aktivnosti, postaje jasno zašto je interes domaćina kongresa/konferencije da angažuje profesionalnu PCO koja će preuzeti odgovornost i realizovati sve aktivnosti u skladu sa

438 Congrex Switzerland – White paper – The Role of The PCO. Dostupno na https://congrex.com/de/download/the-role-of-the-pco-professional-conference-organiser/?uid=b1233e3780 (septembar, 2018.)

439 Lee, H. R., McKercher, B., & Kim, S. S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International journal of hospitality management*, *28*(4), 556-562.

440 Congrex Switzerland – White paper – The Role of The PCO. Dostupno na https://congrex.com/de/download/the-role-of-the-pco-professional-conference-organiser/?uid=b1233e3780 (septembar, 2018.)

postavljenim zahtevima. Turističke agencije, u osnovi, olakšavaju putovanje turistima, skraćuju vreme neophodno za istraživanje i donošenje odluka o putovanju, omogućavaju jedinstvene cene za rezervisane usluge, pa je prirodno da se i PCO javlja kao neka vrsta posrednika između domaćina kongresa i dobavljača svih usluga, prostora, proizvoda i sl., neophodnih za izvođenje kongresa/konferencije. Osnovni prihod PCO je zasnovan na dogovorenom i uspostavljenom odnosu sa domaćinom kongresa, a na osnovu ugovora o organizaciji i realizaciji. Najčešće se usluge organizovanja kongresa naplaćuju na sledeće načine: fiksna tarifa za celokupne izvršene usluge, tarifa određena po svakom učesniku/delegatu; tarifa određena prema apstraktu/dostavljenom radu za kongres/konferenciju; naknada za upravljanje u fiksnom ili procentualnom iznosu po kvadratnom metru prodatog izložbenog prostora na kongresu ili za obezbeđena sponzorstva; procenat od ukupnog budžeta; profit zasnovan na procentualnom iznosu od ukupnog prihoda kongresa/konferencije i sl.[441].

Prateći trendove na savremenom tržištu i prepoznajući mogućnosti razvoja poslovanja u domenu organizacije događaja u našoj zemlji, na tržištu Srbije se javlja određeni broj turističkih agencija koje u svojoj poslovnoj orijentaciji primat daju poslovima koji spadaju u okvir *DMC*-a i *PCO*. Kao neke od takvih mogu biti izdvojene sledeće: Novi Astakos, *PanaComp* Zemlja čuda, DMC Vekol, *Rubicon Travel*, Talas -S i drugi.

U našoj zemlji su i do sada događaji predstavljali vrlo značajan segment turističke ponude. Prema važećoj Strategiji razvoja turizma u Srbiji[442] takvo mesto će imati i u narednom periodu (kao proizvodi od posebnog značaja za razvoj turizma) što našim turističkim agencijama daje nove mogućnosti za usmeravanje aktivnosti i specijalizaciju, ne samo za različite vrste poslovnih, već i za turističke, sportske, kulturne i druge vrste događaja.

441 Congrex Switzerland – White paper – The Role of The PCO. Dostupno na https://congrex.com/de/download/the-role-of-the-pco-professional-conference-organiser/?uid=b1233e3780 (septembar, 2018.)

442 Vlada Republike Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija. (2016). Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016-2025. Beograd. Dostupno na: http://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf (avgust 2018.)

Pitanja za vežbu:

1. Objasnite očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u narednom periodu.
2. Koje biste najvažnije faktore izdvojili imajući u vidu njihov uticaj na razvoj turizma u budućnosti?
3. Objasniti uticaj najvažnijih faktora na poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja u narednom periodu.
4. Objasniti očekivani uticaj interneta na promene u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja u narednom periodu. Kako ocenjujete stepen primene interneta u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja u našoj zemlji?
5. Šta mislite kako će promene u oblasti saobraćaja i elektronskih komunikacija uticati na tražnju turista i poslovnih putnika?
6. Koji će poslovi turoperatora dobiti na značaju u narednom periodu, a koji će izgubiti na značaju?
7. Na koji način organizatori putovanja mogu da ostvare konkurentsku prednost na tržištu u narednom periodu?
8. Razmislite o najvažnijim razlozima koji dovodili do ekonomskog kolapsa turoperatora i o načinima za smanjivanje rizika u njihovom poslovanju.
9. Koji će poslovi turističkih agencija izgubiti na značaju u narednom periodu, a koji će biti značajni za njihov opstanak i dalji razvoj?
10. Objasnite uzroke koji su doveli do tendencije ka eliminisanju klasičnih turističkih agencija kao posrednika na turističkom tržištu.
11. Objasniti faktore koji se uslovili procese disintermedijacije u lancu distribucije u turizmu i činjenicu da oni mogu predstavljati „i šansu i pretnju“ za turoperatore.
12. Kakva je po Vašem mišljenju budućnost klasičnih turističkih agencija?
13. Objasnite ulogu DMC (Destinacijskih menadžment kompanija)?
14. Koja je razlika između DMC (Destinacijskih menadžment kompanija) i PCO (Profesionalnih organizatora kongresa)?

LITERATURA

1. Adamović, LJ. (1997). Tendencije u svetskoj privredi i položaj SR Jugoslavije, u: Kovač O. i Pelević B. (redaktori) (1997). *Reintegracija SR Jugoslavije u svetsku privredu*, Ekonomski fakultet, Beograd
2. Amadeus. (2003). Amadeus News, no. 20/2003
3. Appleyard N., et al. (2013.). *Tourism and Travel.* Pearson Edition, Harlow
4. Archer, J., & Syratt, G. (2012). *Manual of travel agency practice*. Routledge
5. Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). *The business of tourism management*. Pearson education
6. Biederman, P.S. (2008). *Travel and tourism: An industry primer.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. New Jersey, USA: Person/ Prentice Hall
7. Bobić, Đ. (1996). *Rent-a-car*. Beograd
8. Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* Pearson Education
9. Burkart, A. J. & Medlik, S. (1974). *Tourism – Past, Present and Future,* Heinemann, London
10. Čačić K. (1995). Promene u poslovnoj orijentaciji savremenih putničkih agencija, *Marketing, Vol. 4/95,* 133-140
11. Čačić, K. (1980). *Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*. Jugoštampa, Beograd
12. Čačić, K. (1995). *Poslovanje preduzeća u turizmu.* Ekonomski fakultet, Beograd
13. Čačić, K., Popesku J., Nešić M., Nikolić M. (1995). *Agencijsko i hotelijersko poslovanje*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
14. Carey, Sandra & Gountas, Y & Gilbert, D. (1997). Tour operators and destination sustainability. *Tourism Management. 18.*. 425-431.
15. Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*. Golden marketing. Zagreb
16. *Cohen A., Inside Track: Toeing the line versus do-it-yourself, Financial Time,* 28. May 2002.
17. Congrex Switzerland – White paper – The Role of The PCO. Dostupno na https://congrex.com/de/download/the-role-of-the-pco-professional-conference-organiser/?uid=b1233e3780 (septembar, 2018.)
18. Cook, A. R., Jahe L. J., & Marqua J. J. (2002). *Tourism: The business of travel - Second ed.*, Prentice Hall, New Jersey
19. Deloitte and Touche Consulting Group: Hospitality Division (1997). *A Survey of Continental European Visitor Attractions*. St Albans: Deloitte and Touche Consulting Group)
20. Đivoje, V., & Rešetar M. (1970). *Putničke agencije.* VTŠ, Dubrovnik

21. Đurašević, S. (2008). *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje,* CID, Podgorica
22. Đurović, Ž. (2007). Uloga avio saobraćaja u poslovanju turističkih agencija. *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu
23. Dwyer, L. & Peter Forsyth (ed.), (2006) *International Handbook on the Economics of Tourism*, Edward Elgar Publishing
24. FAST: Facts and Figures, 2003
25. Fayos-Sola, E. (1996). Tourism policy: a midsummer nights's dream, *Tourism Management, No 6., 1996.,* str. 405-412.
26. Gavrilović S. (1992). Direktne investicije i transnacionalne korporacije u oblasti usluga, *Ekonomski anali Vol. 113,* Ekonomski fakultet, Beograd
27. Gentile, R. (2002). *Agenzie di viaggi e network*. Hoepli Editore
28. Holden, A., & Kealy, H. (1996). A profile of UK outbound 'environmentally friendly'tour operators. *Tourism Management, 17(1),* 60-64.
29. Holloway, J. C. & Robinson, C. (1995). *Marketing for tourism*. Longman: Harlow, UK
30. Holloway, J. Christopher. (2002). *The Business of Tourism.* Sixth edition. Harlow (Prentice Hall)
31. Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. Pitman Publishing. London. Seventh edition
32. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd. (2005). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj.* Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd-http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur04v.pdf (septembar, 2013.)
33. Hotels - The International Magazine of the Hotel and Hotel Restorant Industry, A Calmers Publication, Ilinois, April 1994
34. Ioannides, D., & Debbage, K. (1997). Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot. *Tourism Management,* 18(4), str. 229-241
35. Klatt, H., & Fischer, J. (1961). *Die Gesellschaftsreise. B.:* Carl Heymanns Verlag
36. Krippendorf, J. (1971). *Marketing im Fremdenverkehr*. Herbert Lang & Cie AG, Bern & Frankfurt
37. Laws, E. (1997). *Managing Packaged Tourism*. International Thomson Business Press, London
38. Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. S. (Eds.). (2007). *Crisis management in tourism.* Cabi
39. Lee, H. R., McKercher, B., & Kim, S. S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International journal of hospitality management*, *28*(4), 556-562.
40. Lockwood A., Medlik S. (2001). *Tourism and Hospitality in the 21st Century*. Butterworth Heinemann, Oxfrod
41. Ludenberg E. D., Krishnamoorthy M. S. & Stavenga M. H. (1995). *Tourism Economices.* John Wiley & Sons, Inc., New York
42. McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, B. (1995). *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York
43. Medlik, S. (2012). *Dictionary of travel, tourism and hospitality.* Routledge
44. Naučno-istraživački centar Ekonomskog fakulteta u Beogradu i Ministarstvo turizma Vlade Republike Srbije (1999). *Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji.* Beograd

45. Olsen, M., Crawford-Welch, S., & Tse, E. (1991). *The global hospitality industry of the 1990s*. Cassel Educational LTD., London.

46. Pergar, J. (2001). *Potovalne agencije (gradivo za skripto*). Portorož.

47. Pjanić, Z. (glavni redaktor) (1975). *Ekonomski leksikon.* Beograd : Savremena administracija

48. Poon A. (1993.) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International, Wallingford;

49. Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*. Univerzitet Singidunum, Beograd

50. Popesku, J. (2013). *Menadžment turističke destinacije*. Univerzitet Singidunum. Beograd

51. Popov, D. (1997), *Industrija putovanja – putničke agencije*. Beograd

52. Putnik. (1998). Akcionarsko turističko društvo, Putnik, Beograd

53. Rabotić, B. (2007). Turistički vodiči kao potencijal za unapređenje kvaliteta turističke ponude Srbije, *Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu, str. 139-163.

54. Rabotić, B. (2011). *Turističko vođenje – teorija i praksa*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd

55. Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2017). *Events management: principles and practice*. Sage

56. Rešetar, M. (1996). *Turističke agencije*. Informator, Zagreb

57. RZS, (2017) Statistički godišnjak Srbije 2017. godine. Republički zavod za statistiku

58. Schneiderbauer, D., Sweens, P., & Döring, F. (2003). *Surviving the crisis in European tourism.* Mercer on Transport and Logistics.

59. Showky, H. & Pierce, L. (1985). Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu – finansijska perspektiva. *Ekonomski anali, Vol. 86-87.* str. 106-133.)

60. Skakun M. (2000). *Izvori prava u turizmu.* Čigoja štampa, Beograd

61. Spasić V. (2007). Uloga velikih organizatora putovanja u stvaranju globalnog turističkog proizvoda. *Zbornik radova sa III međunarodnog kongresa Hotellink 2007.*Visoka hotelijerska škola, Beograd

62. Spasić V. (2008). Primena strategije diferenciranja proizvoda u poslovanju organizatora putovanja, Turističko poslovanje br. 2/2008

63. Spasić V. (2010). Garancija sigurnosti i bezbednosti potrošača kao strategija organizatora putovanja, Zbornik radova Naučni Skup Sinergija 2010., Bijeljina, str. 587-591.

64. Spasić V. (2012). Integrating Sustainable Tourism in Tour Operators' Supply Chain, *Singidunum Journal of Applied Sciences, Vol. 9 No. 1*. str. 60-66.

65. Spasić V. (2013.). The role of tour operators and pro-poor strategy – modern approach. Časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Hotelink, Vol. 11, no. 21/22, Visoka hotelijerska škola, Beograd

66. Spasić V., (2007.) Uloga velikih organizatora putovanja u stvaranju globalnog turističkog proizvoda, Zbornik radova sa III međunarodnog kongresa Hotellink 2007., Visoka hotelijerska škola, Beograd

67. Spasić, V. & Pavlović, D. (2015). Role of destination management companies (DMC) on improving competitiveness of Serbia as tourism destination, *SITCON 2015 Singidunum International Tourism Conference, Belgrade, pp. 23 - 28,* Sept., 2015

68. Spasić, V. (2005). Savremene tendencije u turističkoj tražnji i uticaj na promene u kanalima prodaje hotelskog proizvoda. *Zbornik radova sa II međunarodnog kongresa Hotelplan 2005.* Viša hotelijerska škola, Beograd

69. Spasić, V., Rabotić, B. (2009). *Poslovanje turističkih agencija*. Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd

70. Tošutović, T. (1998). Informativna tehnologija u putničkoj industriji. *YUTA Info, Vol. 24, januar 1998.*

71. Tošutović, T., & Mrdaković, J. (2007). *Globalni rezervacioni i distribucioni sistemi u industriji putovanja, Zbornik radova Poslovanje turističkih agencija*, Projekat Edukacija Zaposlenih u turizmu

72. Unković S. (1992). *Marketing organizatora putovanja.* Savremena administracija, Beograd,

73. Unković, S. (2016). *Ekomonika turizma*. Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost. Beograd

74. UNWTO. (2017). Tourism Highlights, 2017 edition. Madrid. World Tourism Organisation. https://www.e-

75. UNWTO. (2018). World Tourism Barometer, Volume 16 , March/April 2018. Madrid, World Tourism Organisation. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_02_mar_apr_excerpt__0.pdf

76. UNWTO. (editions from: 1966-1986). Economic Review of World Tourism: Study of the Economic Impact of Tourism on Nacional Economies and International Trade. *Journal of Travel Research.*

77. USAID. (2015). *Destination Management Company Training. Manual for USAID.* Dostupno na http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadl944.pdf (avgust, 2018.)

78. Vlada Republike Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija. (2016). Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016-2025. Beograd. Dostupno na: http://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf (avgust 2018.)

79. Vogeler, C. (2012). *Tourism Towards 2030*. Madrid, UNWTO. Dostupno na: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/1.1.-wtc-2016-john-kester-tourism-future-trends-beyond-2030.pdf

80. Vukonić, B. (1993). *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb

81. Weaver D., Lawton L. (2002). *Tourism Management.* John Wiley & Sons

82. Witt S. F. & Moutinho L.(1995). *Tourism Marketing and Management Handbook.* Prenice Hall, London,

83. World Bank (1996). *From Plan to Market, World Development Report 1996*. Oxford University Press, str. 142-148.

84. World Tourism Organization. (2018). *UNWTO World Tourism Barometer* (Vol. 16, Issue 3, June 2018). Madrid, World Tourism Organization.

85. WTO (1992). *Seminar on the Tourism Sector and Construction of the European Community, Bruges (Belgium), 5–6 May 1992.* World Tourism Organization, Madrid, Spain

86. Yale, P. (2001). *The Business of Tour Operations,* Harlow, UK: Pearson Longman, str. 76-93.

87. Yeoman, I. (2009). *Tomorrow's tourist: scenarios & trends*. Routledge

88. Zakon o obligacionim odnosima - https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_obligacionim_odnosima.html (avgust, 2018.)
89. Zakon o turizmu RS - http://mtt.gov.rs/download/1(2)/ZAKON%20O%20TURIZMU.pdf

Internet sajtovi:

Cruise Tourism – Current Situation and Trends - https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413645

FEG, Federation of European Tourist Guides Associations: *www.touristguides-europe.org*

Fotografija korišćena u udžbeniku preuzeta je sa interneta: Dostupno 20.9.2018. na: https://ar.kisspng.com/kisspng-b109zp/preview.html

http://cdn.thomascook.com/group/TCG%20FY%202017%20Presentation%20FINAL.pdf

http://corp.uniglobetravel.com/314

http://corporate.easyjet.com/investors/traffic-statistics/2017/english/december

http://data.stat.gov.rs/Home/Result/220201?languageCode=sr-Cyrl

http://potrosac.info/novosti/412-kako-se-stite-turisti-u-eu-sta-je-frankfurtska-lista

http://www.bigblue.rs/Aranzman/onama.aspx

http://www.ectaa.org/files/cms/ad17-085-448.pdf

http://www.globusandcosmos.com/unitedstates.html

http://www.gocollette.com/en/about-collette

http://www.graylineecuador.info/index_eng.html

http://www.iata.org/about/Pages/index.aspx

http://www.kontiki.rs/sr/pages/prodajnamestakontiki

http://www.overland-adventures.com/site_pro/SRindex.html

http://www.tnooz.com/

http://www.travelweekly.com/

http://www.travelweekly.com/

http://www.welcometoserbia.travel/

http://www.yuta.rs/sr/yuta/yuta-garancija-putovanja.asp

https://abta.com/about-us/press/abta-welcomes-new-members-and-partners

https://centreforaviation.com/insights/analysis/ryanair-is-first-lcc-to-carry-more-annual-pax-than-any-other-european-airline-group-in-2016-rankings-322992

https://ecty2018.org/wp-content/uploads/2017/08/EC-2016-The-Chinese-Outbound-Travel-Market.pdfmaj 2018

https://gainingedge.com/category/edgythinking/

https://investor.ryanair.com/traffic/

https://issuu.com/yuta-serbia/docs/yuta_serbia_incoming_tour_operators

https://skift.com/2016/07/22/abercrombie-kent-acquired-by-chinese-investment-group/

https://specified.ru/bs/reliable-tour-operators-tour-operators-cheat-tourists/

https://www.abercrombiekent.com/about-us/history

https://www.aito.com/sustainable-tourism/guidelines

https://www.asta.org/News/content.cfm?ItemNumber=1985

https://www.avis.com/en/about-avis

https://www.coolantarctica.com/

https://www.drv.de/securedl/106/0/0/1526830863/68898a85de0314d14fd1004ddf7a9dba8932a201/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Statistik_und_Marktforschung/Fakten_und_Zahlen/17-04-24_DRV_ZahlenFakten2017_engl.pdf

https://www.europcar.com/business/about-us

https://www.internetworldstats.com/stats.htm

https://www.jtbcorp.jp/en/

https://www.kuoniglobaltravelservices.com/

https://www.law360.com/articles/620931/fosun-s-gaillon-seals-long-fought-deal-for-club-med

https://www.specialevents.com/corporate-events/14th-annual-special-events-25-top-dmcs

https://www.statista.com/outlook/266/102/package-holiday/europe

https://www.statista.com/statistics/243873/revenue-of-cruise-line-companies/

https://www.statista.com/statistics/252752/wholesale-shipments-of-recreational-vehicles-in-the-us/

https://www.statista.com/statistics/307591/sales-of-the-leading-travel-agencies-worldwide/

https://www.statista.com/statistics/564385/travel-agents-consortia-by-number-of-outlets-united-kingdom-uk/

https://www.telegraph.co.uk/travel/731609/Lunn-Poly-going-away-for-good.html

https://www.thomascook.com/holidays/summer-2019/ i https://www.tui.co.uk/destinations/discover/culture/summer-2019-holidays

https://www.thomascook.com/thomas-cook-archives/

https://www.thomascookgroup.com/about-us/

https://www.thomascookgroup.com/sustainable-tourism/

https://www.tui.co.uk/destinations/info/about-us

https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/ueber-uns/geschaeftsfelder/Konzernpraesentation/TUI-Group_Presentation_ENG.pdf-1637d5bef523d-beb80b46e35bf447843.pdf

https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/ueber-uns/geschaeftsfelder/Konzernpraesentation/TUI-Group_Presentation_ENG.pdf-1637d5bef523dbeb80b46e35bf447843.pdf

https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6_Reports-and-presentations/Reports/2017/TUI_AR_2017.pdf-7661895445c56eebea39a5b74aa9e5b3.pdf

https://www.tuigroup.com/en-en

https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group

https://www.ustoa.com/about

https://www.ztas.org/

The Balance Small Business: Does Your Out-of-Town Event Need a Destination Management Company? Rob Hard -https://www.thebalancesmb.com/what-do-destination-management-companies-dmcs-do-1223653

The Telegraph (mart, 2017). A record 1.9m Britons took a cruise holiday in 2016. Dostupno na: https://www.telegraph.co.uk/travel/cruises/news/record-number-of-cruise-passengers-from-uk-and-ireland/

Thomas Cook accommodation only - www.roomsendhotels.com

Tour operators are down but not out - https://www.economist.com/blogs/gulliver/2016/08/tour-operators

TUI Goupe, Better holidays better world, sustainable strategy 2015-2020 - https://www.tuigroup.com/en-en/sustainability

TUI, UK Integration and Strategy,- http://www.tuitravelplc.com/system/files/uploads/financialdocs/3.UKandIrelandsection30303081.pdf

WTO, The Travel Industry World Yearbook, Highlights of the Current Issue - www.travelbigpicture.com

www.amadeus.com

www.clubmed.com

www.cycling-for-softies.co.uk

www.dobrocinstvo.rs

www.ectaa.org

www.fto.co.uk/health-and-safety

www.grayline.org

www.jolly.rs

www.lasta.rs/o-nama/

www.redreisen.at

www.rotel.de

www.saga.co.uk

www.tarvelhouse.rs

www.thomsonworldwide.com

www.tui-group.com

www.world-tourism.org

www.yuta.rs

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

338.486.4(075.8)

СПАСИЋ, Весна, 1955-
Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja / Vesna Spasić, Danijel Pavlović. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2018 (Beograd : Caligraph). - IX, 347 str. : ilustr. ; 25 cm

Tiraž 1.400. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -
Bibliografija: str. 341-347.

ISBN 978-86-7912-687-0
1. Павловић, Данијел, 1984- [аутор]
a) Туристичке агенције - Пословање
COBISS.SR-ID 269223180

© 2018.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126702



Vesna Spasić
Danijel Pavlović

POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA I ORGANIZATORA PUTOVANJA

U odnosu na prethodna, u ovom izdanju udžbenika, autori su delimično izmenili strukture samog udžbenika i inovirali niz pitanja u skladu sa aktuelnim tendencijama u poslovanju turističkih agencija i organizatora putovanja na savremenom turističkom tržištu. Ovo izdanje dopunjeno je primerima koji studentima treba da olakšaju sticanje znanja i izradu programa putovanja i kalkulacije cene aranžmana. Posebna pažnja posvećena je analizi novih vrsta turističkih agencija koje se javljaju na savremenom tržištu, kao što su online agencije, profesionalni organizatori kongresa i destinacijske menadžment kompanije. Analizom su obuhvaćena i pitanja koja ukazuju na krizu „klasičnog" modela u poslovanju organizatora putovanja i turističkih agencija.

Univerzitet Singidunum