

**UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA**

Marko V. Cvetković

**Istraživanje društvenih mreža u funkciji  
marketinga u turizmu**

Doktorska disertacija

Beograd, 2018

**UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Marko V. Cvetković

**Research of social networks in domain of  
tourism marketing**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2018

Mentor:

**Dr Dragan Vukmirović,**  
red. prof. Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

Članovi komisije:

**Dr Velimir Štavljanin,**  
red. prof. Fakulteta organizacionih nauka u Beogradu

**Dr Hasan Hanić,**  
prof. emeritus Beogradske bankarske akademije

Datum odbrane: \_\_\_\_\_

*Svojoj jedinoj i najdražoj Tatjani*



## **Istraživanje društvenih mreža u funkciji marketinga u turizmu**

### **Rezime:**

Predmet istraživanja disertacije je vezan za utvrđivanje uticaja društvenih mreža, kako tradicionalnih, tako i virtuelnih, na marketing i prodajnu funkciju organizacija, sa posebnim akcentom na organizacije turističke delatnosti. Posebnu pažnju disertacija posvećuje definisanju naučne metodologije istraživanja društvenih mreža u funkciji marketinga usluga. Razvoj i uvođenje koncepta modela upravljanja društvenim mrežama poslovnih sistema, naročito je značajno u organizacijama turističke delatnosti. Na primeru zimskog turizma prikazana je implementacija predloženih metodoloških rešenja. Centralni problem koji se proučava vezan je za inkorporiranje tradicionalnih društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja i iskorišćavanje potencijala koje upravljanje ovako tretiranim, grupisanim i povezanim klijentima omogućava. U svrhu toga, svi poslovni procesi touroperatora su razloženi i sistematizovani po fazama, sa objašnjenjem uloge svake od tih faza u procesu upravljanja implementiranim društvenim mrežama postojećih i potencijalnih klijenata.

U disertaciji će biti predstavljen *Model upravljanja društvenim mrežama poslovnih sistema*, pogotovo u uslužnom sektoru turizma.

**Ključne reči:** turizam, marketing u turizmu, ponašanje potrošača u turizmu, teorija mreža, teorija malog sveta, društvene mreže, društvene grupe, viruelne društvene mreže, virtuelni društveni mediji, model upravljanja društvenim mrežama, princip tranzitivnosti autoriteta, autoritet poznanstva, spirala poslovnog uspeha, organizator putovanja, ski touroperator, ski industrija, ski populacija, segmentacija ski populacije

**Naučna oblast:** Marketing, društvene mreže, turizam

**Uža naučna oblast:** Marketing u turizmu

**UDK broj:**

## **Research of social networks in domain of tourism marketing**

### **Abstract:**

The object of research is identification of influence social networks, traditional as well as virtual, has on organization marketing and sales function with special attention on organization in tourist sector. Special attention of dissertation includes definition of the methodology of scientific research in domain of social networks in services marketing. Development and introduction of business system social network management conceptual model is of great importance for companies in tourism. Implementation of suggested methodological solutions is presented on winter tourism case. The main problem studied is incorporation of traditional social networks in business system of tour operator and exploitation of potential that treated, grouped and connected clients enables. In that case all the business processes of tour operators has been decomposed and systematized in stages with additional explanation of every stage in the process of implemented social networks management of existing and potential client's.

In dissertation there will be presented Model of Social Networks Management in organizations, especially in tourist service sector.

**Key words:** Tourism, Tourism Marketing, Network Theory, Small World Theory, Social Networks, Social Groups, Virtual Social Network, Virtual Social Media, Model of Social Network Management, Principle of Authority Transfer, Authority of Relationship, Business Success Helix, Tour Operator, Snow Sport Industry, Ski Population, Segmentation of Ski Population

**Scientific area:** Marketing, Social networks, Tourism

**Field of Scientific area:** Tourism Marketing

**UDK number:**

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
<b>1. TURIZAM I TURISTIČKO TRŽIŠTE .....</b>	<b>15</b>
1.1. POJAM TURIZMA I NJEGOV ZNAČAJ .....	16
1.2. POJAM TURISTIČKOG TRŽIŠTA.....	22
1.2.1. TURISTIČKA TRAZNJA .....	24
1.2.2. TURISTIČKE POTREBE.....	24
1.3. POJAM TURISTIČKE DESTINACIJE .....	26
1.4. TURISTIČKI PROIZVOD .....	28
1.5. KLASIFIKACIJA I VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA .....	31
1.6. ORGANIZACIJA TURIZMA NA NACIONALNOM I MEĐUNARODNOM NIVOU .....	34
1.6.1. DRŽAVNI NIVO ORGANIZACIJE TURIZMA .....	35
1.6.2. DRUŠTVENI NIVO ORGANIZACIJE U TURIZMU.....	37
1.6.3. MEĐUNARODNE TURISTIČKE ORGANIZACIJE.....	41
1.7. ORGANIZACIJE DESTINACIJSKOG MARKETINGA I UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM .....	43
1.8. POSLOVNI SUBJEKTI KAO AKTERI NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	49
<b>2. ORGANIZATORI PUTOVANJA KAO NOSIOCI TURISTIČKE USLUGE .....</b>	<b>54</b>
2.1. ORGANIZATORI PUTOVANJA I NJIHOVA KLASIFIKACIJA .....	55
2.1.1. KLASIFIKACIJA TURISTIČKIH AGENCIJA I TOUROPERATORA.....	56
2.2. ORGANIZATORI PUTOVANJA – NOSIOCI PROIZVODNJE I PROMETA TURISTIČKOG PROIZVODA .....	60
2.3. PROCESI RADA POSLOVNIH SISTEMA ORGNIZATORA PUTOVANJA .....	63
2.3.1. ISTRAŽIVANJE TURISTIČKOG TRŽIŠTA I ANALIZA POSLOVNIH FAKTORA .....	64
2.3.2. PROCES KREIRANJA TURISTIČKOG PROIZVODA.....	67
2.3.3. PROCES MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI I MARKETINŠKOG DELOVANJA TOUROPERATORA .....	74
2.3.4. FAZA POSLOVNIH PROCESA PRODAJE .....	81
2.3.5. PRIPREMA ZA REALIZACIJU ARANŽMANA U UŽEM I ŠIREM SMISLU .....	84
2.3.6. REALIZACIJA ARANŽMANA I TERENSKI RAD .....	88
2.3.7. POSTPRODAJA - PROGRAMI LOJALNOSTI .....	91
<b>3. MARKETING U TURIZMU.....</b>	<b>100</b>
3.1. MARKETING U TURIZMU.....	101
3.2. INTERNI MARKETING.....	109
3.3. MARKETING USLUGA, MARKETING MIKS I SPECIFIČNOSTI USLUŽNOG SEKTORA .	113
3.3.1. MARKETINŠKI ASPEKT TURISTIČKOG PROIZVODA .....	114
3.3.2. CENA TURISTIČKOG PROIZVODA .....	116
3.3.3. PROMOCIJA TURISTIČKOG PROIZVODA .....	117
3.3.4. PRODAJA I KANALI DISTRIBUCIJE TURISTIČKOG PROIZVODA .....	119
3.3.5. LJUDI, PROCESI I FIZIČKO OKRUŽENJE U TURISTIČKOM SEKTORU .....	121
3.4. CILJNI MARKETING.....	125

3.5. CRM KONCEPT U TURIZMU .....	126
3.6. SEGMENTACIJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA.....	129
3.7. PONAŠANJE POTROŠAČA U TURIZMU .....	134
<b>4. DRUŠTVENE MREŽE U FUNKCIJI MARKETINGA U TURIZMU.....</b>	<b>141</b>
4.1. OSNOVNI TEORIJSKI OKVIRI DRUŠTVENIH MREŽA .....	142
4.1.1. POJAM DRUŠTVENE MREŽE .....	142
4.1.2. DRUŠTVENE MREŽE I DRUŠTVENE GRUPE .....	144
4.1.3. KLASIFIKACIJA I VRSTE DRUŠTVENIH MREŽA.....	147
4.2. DRUŠTVENE MREŽE I TEORIJA MALOG SVETA.....	150
4.2.1. MOSTOVI IZMEĐU DRUŠTVENIH SUBMREŽA.....	157
4.2.2. GRAFOVI MALOG SVETA KAO MATEMATIČKE ŠEME DRUŠTVENIH MREŽA .....	164
4.3. KARAKTERISTIKE DRUŠTVENIH MREŽA .....	169
4.3.1. SISTEMSKI KARAKTER DRUŠTVENIH MREŽA .....	169
4.3.2. ČVOROVI U DRUŠTVENIM MREŽAMA.....	171
4.3.3. VEZE U DRUŠTVENIM MREŽAMA .....	172
4.3.4. MERLJIVOST I ANALIZA DRUŠTVENIH MREŽA.....	173
4.4. DRUŠTVENE MREŽE KAO DRUŠTVENE GRUPE .....	175
4.4.1. POJAM I VRSTE DRUŠTVENIH GRUPA .....	175
4.4.1.1. Nestruktuirane društvene grupe.....	178
4.4.1.2. Struktuirane društvene grupe.....	180
4.4.1.3. Ostale vrste društvenih grupa.....	181
4.4.2. TURISTIČKE GRUPE .....	183
4.4.3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE GRUPA.....	188
4.4.3.1. Veličina grupe .....	189
4.4.3.2. Kohezivnost grupe.....	189
4.4.3.3. Grupne norme.....	190
4.4.3.4. Status, uloga i struktura grupe .....	191
4.4.3.5. Grupna dinamika .....	193
4.5. FAKTORI UTICAJA NA DRUŠTVENE MREŽE U TURIZMU .....	194
4.5.1. POVERENJE KAO OSNOV USPEŠNE RAZMENE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU .....	194
4.5.2. AUTORITET I DRUŠTVENE MREŽE.....	200
4.5.2.1. Pojam autoriteta.....	200
4.5.2.2. Milgramov eksperiment autoriteta i povlašđivanja autoritetu.....	203
4.5.3. GRUPNO MIŠLJENJE – KLEKTIVNO MIŠLJENJE DRUŠTVENE GRUPE.....	204
4.5.4. LIDERI MIŠLJENJA I NJIHOVA ULOGA NA OSTVARIVANJE POSLOVNIH REZULTATA ORGANIZATORA PUTOVANJA.....	206
4.5.5. AUTORITET I BIRANJE POTENCIJALNIH LIDERA PROUČAVANJEM POLOŽAJA ČLANOVA I NJIHOVIH VEZA U DRUŠTVENOJ MREŽI .....	209
4.5.6. TRASFER AUTORITETA – TRANZITIVNOST AUTORITETA - AUTORITET POZNANSTVA.....	213
4.6. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA .....	216
4.6.1. INKORPORIRANJE DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVNI SISTEM ORGANIZATORA PUTOVANJA.....	216
4.6.2. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZACIONIH SISTEMA.....	222
4.6.3. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZATORA PUTOVANJA .....	225

4.6.3.1. Aktivnosti touroperatora na zadržavanju postojećih klijenata i razvijanju njihove lojalnosti .....	230
4.7. DRUŠTVENE MREŽE U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE ORGANIZATORA PUTOVANJA .....	236
4.7.1. TRANŽITIVNOST AUTORITETA U MODELU UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZATORA PUTOVANJA .....	236
4.7.1.1. Ljudski resursi u sistemu upravljanja društvenim mrežama .....	237
4.7.1.2. Primena autoriteta poznanstva u sistemu upravljanja društvenim mrežama .....	240
4.7.2. MARKETING STRATEGIJE I PROGRAMI LOJALNOSTI .....	248
4.7.3. KONCEPT 1:1 MARKETINGA I PRODAJE USMEREN NA DRUŠTVENE SUBMREŽE .....	256
4.7.4. PARTNERSTVA I UMREŽAVANJE POSLOVNIH SUBJEKATA I NJIHOVIH DRUŠTVENIH MREŽA U FUNKCIJI PRODAJE I MARKETINGA .....	260
4.7.5. SADEJSTVO MARKETINŠKIH STRATEGIJA DVA POSLOVNA SUBJEKTA U CILJU OSTVARIVANJA ZAJEDNIČKIH INTERESA .....	262
4.7.6. ZAJEDNIČKE MARKETINŠKE AKTIVNOSTI TOUROPERATORA I NJEGOVIH DOBAVLJAČA U CILJU POVEĆANJA ZADOVOLJSTVA KRAJNJIH KONZUMENATA TURISTIČKOG PROIZVODA .....	264
4.7.7. SARADNJA POSLOVNIH SUBJEKATA NA PRINCIPU SPONZORSHIP I PARTNERSHIP MARKETING PROGRAMA .....	266
5. <b>PRIMENA VIRTUELNIH DRUŠTVENIH MREŽA U MARKETINGU I PRODAJI TURISTIČKIH ORGANIZACIJA</b> .....	273
5.1. VIRTUELNI MEDIJI I MREŽE U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE .....	274
5.2. VIRTUELNI DRUŠTVENI MEDIJI I DRUŠTVENE MREŽE – POJAM I OBLICI .....	276
5.3. HRONOLOŠKI RAZVOJ DRUŠTVENIH MEDIJA I MREŽA .....	278
5.4. ANALIZA DRUŠTVENIH MREŽA .....	284
5.4.1. KORIŠĆENJE ANALIZE DRUŠTVENIH MREŽA .....	284
5.4.2. PROCESI U ANALIZI DRUŠTVENIH MREŽA .....	285
5.4.3. PROGRAMI ZA ANALIZU I VIZUELIZACIJU MREŽA .....	286
5.5. CILJANE MARKETING KAMPANJE NA VIRTUELNIM MEDIJIMA .....	287
5.5.1. REMARKETING .....	287
5.5.1.1. Google remarketing .....	288
5.5.1.2. Facebook remarketing .....	290
5.5.1.3. Razlike između Google i Facebook remarketinga .....	293
5.5.2. KPI ZA PONOVRNO OGLAŠAVANJE .....	294
5.5.3. PRIMER CILJANE MARKETING I REMERKETIN KAMPANJE NA FACEBOOKU I INSTAGRAMU U TURIZMU .....	299
6. <b>SKI INDUSTRIJA I PONAŠANJE KORISNIKA ZIMSKOG TURIZMA</b> .....	303
6.1. OSNOVNI POJMOVI U SVETSKOJ SKIJAŠKOJ INDUSTRIJI .....	304
6.2. ISTRAŽIVANJA TRENDOVA I POKAZATELJA SVETSKE SKI INDUSTRIJE .....	313
6.2.1. UPOREĐIVANJE DRŽAVA PO RAZLIČITIM PARAMETRIMA SKI INDUSTRIJE .....	317
6.2.2. MEĐUNARODNA RAZMENA SKIJAŠKIH USLUGA – TOKOVI SKIJAŠKE PUBLIKE .....	321
6.3. SKI INDUSTRIJA I SUBJEKTI NOSIOCI AKTIVNOSTI ZIMSKOG TURIZMA .....	323
6.3.1. SARADNJA SUBJEKATA SKI INDUSTRIJE U FUNKCIJI STVARANJA KVALITETNOG INTEGRALNOG PROIZVODA ZA SKIJAŠE .....	327
6.4. SEGMENTACIJA SKIJAŠKE POPULACIJE .....	338

6.5. KARAKTERISTIKE I OSOBENOSTI SKIJAŠKE POPULACIJE.....	349
6.6. ŽIVOTNI CIKLUSI SKIJAŠA .....	358
6.6.1. ŽIVOTNI CIKLUSI SKIJAŠA IZ PERSPEKTIVE SVETSKIH ISTRAŽIVANJA .....	361
6.6.2. PONAŠANJE KORISNIKA USLUGA ZIMSKOG TURIZMA I NJIHOVE PREFERENCIJE IZ PERSPEKTIVE SVETSKIH ISTRAŽIVANJA .....	364
<b>7. ISTRAŽIVANJE SKIJAŠKE POPULACIJE SRBIJE I NJIHOVIH PREFERENCIJA .....</b>	<b>373</b>
7.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	374
7.1.1. ISTRAŽIVANJE SKIJAŠKE POPULACIJE SRBIJE I NJIHOVIH PREFERENCIJA – PRIMARNO ISTRAŽIVANJE .....	375
7.1.1.1. Uzorak i metodologija sprovedenog primarnog istraživanja .....	375
7.1.1.2. Opis sprovedenog primarnog istraživanja .....	375
7.1.2. SEKUNDARNA ISTRAŽIVANJA SPROVEDENA ZA POTREBE OVOGA RADA .....	377
7.1.2.1. Metodologija sprovedenih sekundarnih istraživanja .....	377
7.1.2.2. Opis sprovedenih sekundarnih istraživanja .....	377
7.2. REZULTATI I GLAVNI NALAZI ISTRAŽIVANJA .....	378
7.2.1. PROCENA UKUPNOG BROJA AKTIVNIH SKIJAŠA SRBIJE – METODOLOGIJA I PRORAČUN .....	378
7.2.2. PREDVIĐANJE UKUPNOG BROJA SKIJAŠA POČETNIKA U NAREDNIM SEZONAMA – METODOLOGIJA I PRORAČUN .....	382
7.2.3. RAZLIKE UMREŽENIH I NEUMREŽENIH DELOVA SKI POPULACIJE .....	385
7.2.4. EKVIVALENTNOST ON-LINE I OFF-LINE POPULACIJE SKIJAŠA .....	395
7.2.4.1. Deskriptivna statistika primarnog istraživanja skijaške populacije Srbije.....	397
7.2.5. PRIPADNICI KONVENCIONALNIH I VIRTUELNIH SKIJAŠKIH DRUŠTVENIH MREŽA SU SUŠTINSKI ISTI .....	409
7.2.6. SKI POPULACIJA JE PREDODREĐENA ZA DRUŠTVENO UMREŽAVANJE .....	409
7.2.7. SEGMENTACIJA KORISNIKA USLUGA ZIMSKOG TURIZMA SRBIJE .....	413
7.2.8. IDENTIFIKACIJA KORISNIKA USLUGA SKI INDUSTRIJE PRIMENOM SOFISTICIRANIH DIGITALNIH SISTEMA .....	424
7.3. DISKUSIJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA .....	426
7.3.1. OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOSI DISERTACIJE .....	431
7.3.2. BUDUĆI PRAVCI ISTRAŽIVANJA .....	434
ZAKLJUČAK .....	437
LITERATURA .....	447
SPISAK SLIKA .....	462
SPISAK TABELA .....	466
PRILOZI.....	468
BIOGRAFIJA AUTORA .....	485
Izjava o autorstvu .....	488
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada .....	489
Izjava o korišćenju.....	490

## UVOD

Teorija organizacije, kojoj po svojoj suštini pripada istraživana oblast disertacije, spada u teorije empirijskih nauka zasnovanih na uopštavanju iskustava i na njihovom pretvaranju u naučne zakone i načela, kao osnovne principe nauke. Zbog toga i oblast istraživanja ovoga rada spada u empirijsko-induktivne, odnosno emirijsko-individualne teorije. Za razliku od naučnih teorija koje nastaju i razvijaju se isključivo na deduktivan način, kod kojih se uvek polazi od teorijskih postulata ili aksioma i od njih ide ka praksi, teorija organizacije se razvija na induktivan način, zatvarajući krug od praktične primene, ka naučnoj zasnovanosti i nazad ka praktičnoj korisnosti i upotrebi.

Organizacione nauke imaju konkretnu ulogu da služe praktičnoj primeni u poslovne i druge svrhe. Uvažavajući elemente znanja iz drugih naučnih oblasti cilj im je da stvore jedinstven i specifičan konglomerat naučnih znanja, koji će se koristiti u funkciji praktične primene za potrebe organizacionih sistema.

Nijedna naučna oblast se ne razvija nezavisno i samostalno, bez uticaja naučnih principa i zakonitosti utvrđenih od strane drugih disciplina. Organizacione nauke svoju bogatu naučnu građu stvorile su uglavnom kroz povezivanje i preplitanje sa znanjima iz kompatibilnih naučnih oblasti, a u svrhu zadovoljenja potreba ljudskog društva za praktičnim i korisnim saznanjima u sferi organizacije i menadžmenta. Na taj način je i proučavani domen delovanja ovoga rada usko isprepletan sa mnogim naučnim disciplinama poput: ekonomije, socijologije, psihologije, tehnologije, informacionih sistema, matematike i drugih užih naučnih oblasti, teorija i principa.

Disertacija predstavlja pre svega rezultat sistematizacije i analize više od deset godina sticanih znanja i iskustava autora ovoga rada, na poslovima zimskog turizma i povezivanja skijaške populacije Srbije i okruženja u jedinstven društveni entitet kakav, sa više od 23.000 članova, predstavlja Udruženje ljubitelja skijanja SkiBus.

**Predmet disertacije** predstavlja istraživanje uticaja društvenih mreža, kako konvencionalnih, tako i virtuelnih društvenih mreža na marketing i prodajnu funkciju organizacija, sa posebnim akcentom na organizacije turističke delatnosti. Pod konvencionalnim društvenim mrežama podrazumevaju se sve vrste organizovanja pojedinaca, formalno (kroz institucije udruženja, saveza, klubova i sl.) ili neformalno (bez formalnog, institucionanlog okvira). Virtuelne društvene mreže predstavljaju "online" interakcije između pojedinaca, putem Interneta, blogova, Facebook-a, Twitter-a,

LinkedIn-a, Instagram-a i sl. Istraživanje društvenih mreža fokusira se na utvrđivanje njihovog realnog uticaja na funkciju marketinga i prodaje, inkorporiranje novostečenih znanja u sistem marketing miksa organizacija radi definisanja konkretnih marketinških strategija, a sve u cilju podrške poslovnom odlučivanju. Takođe, od izuzetnog značaja je prikaz procesa regrutacije i integracije društvenih mreža u korporacijski marketing sistem, sa mogućnošću primene u organizacijama turističke delatnosti.

Društvene mreže i njihova uloga posebno su analizirani iz ugla svakog od elemenata marketing miksa. Identifikovanjem i utvrđivanjem karakteristika pojedinih društvenih mreža, kao specifičnih grupa individualaca, te njihovim odgovarajućim sistematizovanjem, otvara se prostor uvođenja koncepta "1 na 1 marketinga i prodaje" usmerenog ka konkretnoj društvenoj mreži. Time se naročit akcenat stavlja na distribuciju kao funkciju marketinga, gde se društvene mreže posmatraju i tretiraju kao specifični kanali prodaje.

Proučavanjem fenomena društvenih mreža, kroz istraživanje svojevrsnih grupa individualaca okupljenih oko prethodno definisanog cilja, napravljena je njihova klasifikacija, javni oblici, te utvrđeni i opisani poslovni potencijali upravljanja ovakvim entitetima. Na osnovu svega toga uveden je pojam modela upravljanja društvenim mrežama, čijom primenom organizacioni sistemi ostvaruju niz novih mogućnosti i poslovnih šansi ka krajnjim korisnicima, ali sa druge strane postaju i izrazito atraktivni za sklapanje partnerskih odnosa sa drugim poslovnim subjektima. Kako bi turističke organizacije, sa posebnim osvrtom na organizatore putovanja, određene društvene mreže inkorporirali u svoj poslovni sistem i stavili ih u funkciju svoga poslovanja, potrebno je da sprovedu nekoliko neophodnih koraka, respektivno:

1. Lociranje već postojećih društvenih mreža u eksternom okruženju koje se mogu uključiti u poslovanje, ili pak razvoj novih društvenih mreža i submreža od strane organizacije.
2. Odabir odgovarajuće marketinške strategije privlačenja i definisanje ciljane strategije za datu mrežu.
3. Motivacija, regrutovanje i integracija konkretne društvene mreže i uspostavljanje jasnih i preciznih poslovnih relacija.
4. Funkcionisanje poslovne saradnje sa određenim društvenim mrežama – realizacija dogovorenih poslovnih programa i aranžmana.



5. Održavanje i “negovanje” odnosa sa konkretnim društvenim mrežama. Poseban akcenat se stavlja na kreiranje programima lojalnosti i upravljanje žalbama.

Na osnovu sprovedenog primarnog istraživanja skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija, ali i desk istraživanja na određenom broju društvenih mreža koje okupljaju skijašku populaciju Srbije i regiona, definisan je model i utvrđene međuzavisnosti određenih karakteristika i preferencija skijaša, čime je cela populacija korisnika usluga zimskog turizma segmentirala na nekoliko grupa – skijaških profila. Dobijeni klasteri, u formi određenih profila skijaša, isključivo definisani na osnovu utvrđenog specifičnog oblika ponašanja i iskazanih preferencija, dodatno su analizirani sa aspekta njihovog mesta i uloge unutar društvenih grupa kojima pripadaju. Segmentiranjem korisnika usluga zimskog turizma na navedeni način, formirani su karakteristični profili skijaša, ka kojima se ciljano mogu plasirati marketinške kampanje prilagođene njihovim specifičnostima, iskazanim oblicima ponašanja i utvrđenim preferencijama. Identifikovanje i definisanje ovako dobijenih klastera korisnika ski usluga, otvara prostor redefinisanja marketing strategija organizacija zimskog turizma (i domaćih i inostranih), koje su do sada, u najvećem broju slučajeva, bile bazirane na podeli ove specifične populacije pretežno po demografskim karakteristikama.

U radu je detaljno napravljena klasifikacija organizacija zimskog turizma, utvrđen pojam ski industrije i predloženi odgovarajući marketinški modeli i strategije. Posebna pažnja je posvećena poslovnom povezivanju različitih tipova organizacija iz oblasti ski industrije i kreiranju zajedničkih marketinških strategija usmerenih ka korisnicima usluga, bilo na individualnom, bilo na grupnom nivou, sa posebnim osvrtom na društvene mreže kao svojevrsnoj kategoriji društvenih grupa. Prikazani su mogući oblici saradnje u formama partnership i sponsorship programa, a sve to je ilustrovano kroz praktične primere navedenih modela saradnje.

**Naučni cilj doktorske disertacije** predstavlja definisanje naučne metodologije istraživanja društvenih mreža u funkciji marketinga usluga i uvođenja koncepta modela upravljanja društvenim mrežama poslovnih sistema. Na primeru zimskog turizma prikazana je implementacija predloženog metodološkog rešenja. U tom cilju sprovedena je neophodna detaljna sistematizacija postojećih znanja iz oblasti istraživanja marketinga i društvenih mreža, što podrazumeva utvrđivanje determinanti društvenih mreža, njihovu klasifikaciju i utvrđivanje uloge društvenih mreža u marketingu i poslovanju uopšte.

**Cilj disertacije** je utvrđivanje uloge kako konvencionalnih, tako i virtuelnih društvenih mreža na marketing sistem organizacija u sektoru usluga, prvenstveno turizma. Na osnovu sprovedenog primarnog i desk istraživanja korisnika usluga zimskog turizma, utvrđene su beznačajne razlike u preferencijama i stavovima korisnika usluga koji nisu umreženi i onih koji su članovi određenih društvenih mreža. Takođe, ista analiza je urađena i između pripadnika tradicionalnih (“offline”) i virtuelnih (“online”) tržišnih segmenata, a dobijeni rezultati pokazuju istovetne tendencije, čime se ukazuje na veliki potencijal istraživanja virtuelnih društvenih mreža s obzirom na njihov značaj i reprezentativnost u odnosu na celokupnu skijašku populaciju. To u praktičnom smislu ima značajan uticaj, jer svim organizacijama koje pružaju ove vrste usluga, postavlja osnovu za analizu postojećih marketinških strategija, kao i njihovo eventualno redefinisavanje, odnosno u skladu sa tim donošenje novih marketinških strategija.

**Praktični cilj disertacije** se ogleda u primeni navedenih rezultata istraživanja na poslovne sisteme turističke delatnosti, prevashodno na organizatore putovanja, u funkciji maksimiziranja profita i broja korisnika usluga, ali i uspostavljanja partnerstava među organizacijama, kao svojevrsne organizaciono društvene simbioze, koja za cilj ima formiranje zajedničkih marketinških strategija i aktivnosti.

### **Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju:**

Generalna hipoteza (H0) – Pojedinci, korisnici specijalizovanih usluga, kao što je zimski turizam imaju međusobno slične stavove, preferencije i demografske karakteristike i to je osnovni razlog zbog kojeg se međusobno udružuju, kroz formalne ili neformalne vidove druženja. Determinante koje karakterišu ovaj deo populacije mogu se istražiti i izdvojiti u meri da se mogu segmentirati kao posebna ciljna grupa. To znači da postoje razlike u preferencijama i stavovima korisnika usluga koji nisu umreženi i onih koji su članovi određenih društvenih mreža.

Radna hipoteza (H1) – Marketing istraživanje virtuelnih društvenih grupa u domenu specijalizovanih usluga postiže značajnu verodostojnost, obzirom na male razlike između online i offline populacije korisnika u ovom domenu.

Radna hipoteza (H2) – Konvencionalne i virtuelne društvene mreže se ne razlikuju u svojoj suštini. Veliki broj korisnika praktikuje i jedan i drugi vid udruživanja.

Radna hipoteza (H3) – Marketing istraživanje društvenih mreža je nužan uslov za definisanje marketing strategija u sektoru usluga.

Radna hipoteza (H4) – Segmentacija ciljne grupe korisnika usluga zimskog turizma po kriterijumu ponašanja, omogućava evaluaciju implementiranih marketinških strategija i redefinisanja istih u slučaju potrebe.

Radna hipoteza (H5) – Sofisticirana primena elektronskog poslovanja u ski industriji omogućava preciznu identifikaciju korisnika usluga.

Ova disertacija je podeljena na ukupno sedam tematskih poglavlja, koja se međusobno nadovezuju i nastavljaju, a čije sažeto predstavljanje upravo sledi.

**Prvo poglavlje** je rezervisano za predstavljanje turizma i turističke delatnosti. Nakon definisanja opšteg pojma turizma i turističke industrije, predstavljen je značaj ove privredne grane na nacionalnom i globalnom nivou. Potom se uvodi i objašnjava pojam turističkog tržišta, sa svim njegovim osobenostima i specifičnostima. Nakon toga definišu se ostali ključni elementi turizma, poput turističke tražnje, turističkih potreba i turističke destinacije. Naposljetku prikazuje se centralni element kompletne turističke delatnosti - turistički proizvod, definiše njegova struktura i utvrđuju pojavni oblici. Sledi podela i klasifikacija turističkih proizvoda prema odedenim uspostavljenim kriterijumima, sa opisom svake od navedenih vrsta.

Nakon definisanja osnovnih pojmova vezanih za turizam i turističku delatnost, detaljno je sistematizovana organizacija turizma na mikro, mezo i makro nivou: od turizma na međunarodnom i nacionalnom nivou, preko regionalnih i lokalnih turističkih organizacija, pa sve do poslovnih subjekata koji su u funkciji pružanja finalne turističke usluge krajnjem korisniku, turističkom konzumentu.

Poslednji deo ovoga poglavlja je rezervisan za predstavljanje svih poslovnih subjekata, koji su akteri na turističkom tržištu i njihovu sistematizaciju na sledećim osnovama:

- Direktni pružaoci usluga (smeštajni kapaciteti svih kategorija, prevoznici, ski lift kompanije).
- Indirektni pružaoci usluga (restorani i drugi ugostiteljski objekti, rent-a-car agencije, rentali ski opreme, ski škole i dr.).
- Organizatori putovanja - Touroperator – oni koji kreiraju turističke aranžmane.

- Posrednici u prodaji turističkih usluga – subagenti (receptivni, emitivni, on-line prodavci).
- Proizvođači i prodavci turističke robe – roba namenjena turistima (hrana i piće, benzin, ostala roba široke potrošnje, suveniri i dr.).
- Dodatni sadržaj i zabava (sportsko rekreativni sadržaji, kulturno istoriske institucije, adventure parkovi, spa i wellness centri i sl.).

**Druga oblast** disertacije fokusirana je na prikaz i analizu organizatora putovanja, kao nosioca turističke delatnosti, svojstvenog po tome što predstavlja spoj između krajnjih korisnika usluga i onih poslovnih subjekata koji pružaju te turističke usluge. Napravljena je opšta klasifikacija poslovnih sistema organizatora putovanja i dat opis, značaj u uloga svakog od navedenih oblika ovih organizacija.

Posebno mesto odnosnog poglavlja rezervisano je za predstavljanje turističkog proizvoda kao fuzije primarne i sekundarne turističke ponude i svojevrsnog amalgama komponenti atraktivnosti, pristupačnosti receptivne ponude i pomoćnih usluga. Kako predstavlja krajnji rezultat delatnosti touroperatora i zauzima centralnu ulogu u procesu razmene na turističkom tržištu, turistički proizvod je poslužio kao perspektiva u odnosu na koju se razvijaju i posmatraju poslovni procesi organizatora putovanja i vrši njihova sistematizacija.

Sprovedena sistematizacija faza poslovnih procesa organizatora putovanja, razložena je i hronološki opisana prema kriterijumu životnog puta turističkog proizvoda, od ideje, njegovog nastanka, preko realizacije i postrealizacije, a podrazumeva sledeće faze poslovnih procesa: (1) faza istraživanja turističkog tržišta i analize poslovnih faktora, (2) faza procesa kreiranja turističkog proizvoda, (3) faza marketinških aktivnosti i delovanja, (4) faza poslovnih procesa prodaje, (5) faza pripreme za realizaciju turističkih proizvoda, (6) faza realizacije turističkih proizvoda i terenski rad i (7) faza procesa postprodajnih aktivnosti (postrealizacije turističkog proizvoda). Na osnovu izloženog, izvršeno je modelovanje poslovnih procesa touroperatora, kao nosilaca turističke delatnosti, sa detaljnim prikazom svake od navedenih faza i njihove međuzavisnosti.

Definisane faze poslovnih procesa posebno su posmatrane iz perspektive društvenih mreža i njihovog uticaja na procese i aktivnosti unutar poslovnog sistema touroperatora. Značaj korišćenja društvenih mreža naročito je prikazan u fazi marketinga i fazi prodaje poslovnih procesa organizatora putovanja.

U **trećem poglavlju**, kako bi se približio pojam marketinga u turizmu, polazi se od samih početaka fenomena marketinga, težeći da se objasne vladajuće tendencije, orijentacije kao i transformacije koje je kao disciplina doživeo u poslednjih nekoliko decenija. Nakon toga, pozivajući se na neke od vodećih autora ove oblasti, prikazuje se geneza i razvoj marketinga od njegove rudimentarne funkcije u službi prodaje do kompleksne naučne discipline koja gravitira oko satisfakcije potrošačkih potreba. Posmatrajući razvoj i odlike koje je marketing dobijao kroz vreme, istaknute su ključne tačke i koncepti vitalni za njegovu upotrebu u funkciji turizma. S tim u vezi, razmatra se ekspanzija uslužnog sektora, relaciona orijentacija i marketing odnosa, promene u koncepciji marketing miksa, kao i mnogi drugi faktori koji su humanizovali proces razmene na tržištu stavljanjem akcenta na kooperaciju i komunikaciju između prodavaca i klijenata. Razmotren je uticaj internog marketinga na efekte poslovanja i obrađene su specifičnosti uslužnog sektora, posebno turističke delatnosti, pomoću elemenata 7P modela marketing miksa, uz pominjanje i drugih relevantnijih modela. U sagledavanju koncepta ciljnog marketinga fokus je stavljen na razvoj marketinga odnosa i potom ukratko objašnjena primena CRM koncepta u turizmu. Kako bi se u narednim delovima shvatio razvoj i potencijal korišćenja društvenih mreža u zimskom turizmu, u ovom poglavlju je detaljno objašnjen značaj segmentacije turističkog tržišta, kao i odlike koje karakterišu različite tipove korisnika turističkih usluga i determinišu njihovo ponašanje, predstavljajući glavne faktore za efikasno sprovođenje same segmentacije.

**Četvrto poglavlje** predstavlja najobimniji deo disertacije i u potpunosti je posvećeno društvenim mrežama. Ovde se isključivo raspravlja o onim oblicima povezanosti i umrežavanja ljudi koji su konvencionalnog, formalnog ili neformalnog karaktera. Dakle, kompletna oblast je posvećena isključivo realnim društvenim mrežama, a ne mrežama virtuelnog tipa. Počevši od definisanja pojma društvenih mreža, preko njihove klasifikacije i međusobnog poređenja, dolazi se do definisanja uloge ovog fenomena na marketing u turizmu. Na tom putu prolazi se kroz mnoge tematske oblasti, poput: pojam i opis društvenih mreža; društvene grupe kao specifične društvene mreže; teorija malog sveta i hronološki razvoj nauke o društvenim mrežama i mrežama uopšte; prikaz sprovedenih eksperimenata i dokaza koji su uticali na razvoj oblasti teroje malog sveta; matematičko modelovanje u funkciji analize ljudskih zajednica; objašnjavanje elemenata, karakteristika i specifičnosti društvenih mreža; pojam i oblici društvenih grupa; vrste i

karakteristike društvenih grupa, sa posebnim osvrtom na turističke grupe; faktori uticaja na društvene mreže u turizmu; autoritet u društvenim mrežama i kolektivno mišljenje; autoritet poznanstva i transfer autoriteta principom tranzitivnosti u funkciji marketinga i prodaje usmerenog na društvene mreže; inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja; model upravljanja društvenim mrežama poslovnih sistema, naročito organizatora putovanja; aktivnosti touroperatora na zadržavanju postojećih klijenata i razvijanju njihove lojalnosti; tranzitivnost autoriteta u modelu upravljanja društvenim mrežama koji je u funkciji marketinga i prodaje touroperatora; ljudski resursi u sistemu upravljanja društvenim mrežama; primana autoriteta poznanstva u sistemu upravljanja društvenim mrežama; marketing strategije i programi lojalnosti; koncept 1:1 marketinga i prodaje usmeren na društvene mreže; društvene mreže kao specifični kanali prodaje, odnosno veleprodaje; primena direktnog marketinga i prodaje na društvene mreže organizatora putovanja; partnerstva i umrežavanje poslovnih subjekata i njihovih društvenih mreža u funkciji prodaje i marketinga; sadejstvo marketinških strategija dva poslovna subjekta u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa; zajedničke marketinške aktivnosti touroperatora i njegovih dobavljača u cilju povećanja zadovoljstva krajnjih konzumenata turističkog proizvoda; saradnja poslovnih subjekata na principu sponsorship i partnership marketing programa i dr.

Jedan od najvećih doprinosa u ovoj oblasti, predstavlja uvođenje koncepta modela upravljanja društvenim mrežama u poslovne sisteme organizatora putovanja i razvoja metodologije inkorporiranja društvenih mreža u organizacione procese ovih subjekata. Sistemi koji su primenili ovaj model imaju veći potencijal prodaje svojih usluga, značajno lojalnije klijente, atraktivniji su i poželjniji za uspostavljanje raznih oblika partnerstava i saradnje sa drugim organizacionim subjektima, što predstavlja svojevrsnu organizaciono društvenu simbiozu, koja za cilj ima formiranje zajedničkih marketing strategija i aktivnosti, a bazirana je na objašnjenom transferu autoriteta uz pomoć pravila tranzitivnosti veza i autoriteta u društvenim mrežama. Oni subjekti, naročito iz turističke delatnosti, koji u svoje poslovne sisteme integrišu model upravljanja društvenim mrežama i na taj način rade na inkorporiraju društvenih mreža u svoje poslovanje, imaju izrazito veći potencijal poslovnog uspeha koji se ogleda kroz: znatno brže prenošenje informacija i organizovanje specifičnih akcija, delotvorniji i brži sistem reagovanja na šanse i pretnje, efektivni i efikasniji prodajni sistem, pogodnu osnovu za postavljanje modela marketinga odnosa i CMR sistema, kreiranje lojaliti klubova i programa lojalnosti ka celokupnoj ili parcijalnoj mreži klijenata, bolji pregled i analizu postojećih i

potencijalnih klijenata (vidici su znatno širi), široku mrežu poslovnih saradnika, poslovanje na principima ekonomije obima, razradu marketing konsaltinga ka trećim licima i dr.

Poseban akcenat proučavanja društvenih mreža stavljen je na utvrđivanje njihovog uticaja i mogućnosti na marketing i prodaju poslovnih sistema organizatora putovanja, te identifikaciji uloge ovih kompleksnih socijalnih sistema u formulisanju marketing strategija. U ovom poglavlju uvedeni su i analizirani koncept “1 na 1 marketinga” u odnosu na društvene mreže, primena direktnog marketinga i prodaje, korišćene određenih elemenata industrijskog marketinga, marketinga odnosa, kao i sprovođenje internog marketinga touroperatora. Poseban osvrt je na utvrđivanju uloge društvenih mreža i njihovih implikacija na formiranje pojedinih elemenata marketing miksa i proces upravljanja marketing miksom organizacija turističke delatnosti.

**Peto poglavlje** se odnosi na oblast virtuelnih društvenih medija i mreža i njihovu primenu u funkciji marketinga i prodaje turističkih organizacija. Početak ovog poglavlja rezervisan je za hronološki razvoj internet (virtuelnih) društvenih medija i mreža, te njihovu klasifikaciju. Pored toga, predstavljena je primena računarskih sistema u svrhu analize (realnih) društvenih mreža – SNA, kao i sažeti prikaz softverskog paketa Gephi, koji se koristi za tu namenu.

Virtuelni društveni mediji i virtuelne društvene mreže igraju sve značajniju i gotovo presudnu ulogu u savremenim poslovnim sistemima i njihovom marketinškom delovanju. Korišćenjem on-line društvenih medija i mreža, marketinške kampanje su efikasnije, usmerene ka širokoj ciljnoj publici segmentiranoj prema određenim željenim kriterijumima, jednostavno i brzo su sprovodljive, daju mogućnosti preciznog targetiranja, omogućavaju praćenje i merenje rezultata u realnom vremenu, osetno redukuju marketinške troškove i pojačavaju marketinške i prodajne efekte i rezultate. Sve navedeno predstavlja usavršen i sofisticiran mehanizam primene koncepta konvencionalnog marketinga, koji podrazumeva odabir određene ciljne publike i usmeravanje i plasiranje ka njima specijalno kreiranih reklamnih poruka i marketinških kampanja. Napredni softverski algoritmi i mehanizmi omogućavaju poslovnim korisnicima i njihovim marketerima precizno i gotovo nepogrešivo targetiranje željenih ciljnih grupacija izdvojenih iz opšte populacije i svrstanih u jednu homogenu i koherentnu društvenu celinu, prema tačno definisanim atributima i ličnim



karakteristikama kao zadatim zajedničkim sadržiocima svih pojedinaca takve društvene skupine.

Virtuelne društvene medije i mreže je moguće iskoristiti i kao sredstvo povezivanja realnih društvenih mreža i submreža klijenata turističkih i drugih poslovnih organizacija, prevashodno u svrhu jednostavnijeg, efikasnijeg i uspešnijeg komuniciranja. U svojstvu toga predstavljaće nezaobilazan i nezamenljiv alat organizatora putovanja, koji će se primenjivati kao primarno sredstvo komunikacije u uspostavljenim sistemima upravljanja konvencionalnim društvenim mrežama. Tako će virtuelni društveni mediji biti u funkciji opsluživanja i omogućavanja efektivnog i efikasnog prenosa podataka i informacija ka celokupnoj ili parcijalnoj društvenoj mreži organizatora putovanja, kao realnoj ljudskoj zajednici.

Posebna pažnja u ovom poglavlju posvetiće se prikazu sprovedene marketinške kampanje putem Facebooka kao virtuelnog društvenog medija, a za potrebe reklamiranja turističkih usluga i proizvoda zimskog turizma, sa svim svojim elementima i osobenostima: detektovanje posetilaca određenog sajta ili stranice, odnosno identifikovanje svih profila FB korisnika koji su posećivali određenu web adresu; korišćenje naprednih Facebook algoritama u cilju lociranja i obezbeđivanja u sveukupnoj populaciji FB korisnika onih profila sa istim ili najpribližnijim karakteristikama u odnosu profile koji su prepoznati kao posetioци zadatog sajta ili stranice; kreiranje i puštanje reklamnih poruka i informacija na tako definisanim ciljnim grupama, odnosno sprovođenje marketinške kampanje (izrada i postavljanje reklama, budžetiranje i vremensko dimenzionisanje); remarketing kampanje – snažni marketinški instrumenti omogućeni od strane naprednih funkcionalnosti internet društvenih medija (Facebook i Google remarketing); merenje ostvarenih poslovnih rezultata kampanja u realnom vremenu, pomoću dostupnih odgovarajućih parametara i metrika.

Naredni, **šesti deo rada**, rezervisan je za predstavljanje ski industrije i tržišta usluga zimskog turizma, kao i definisanje karakteristika i opisa specifičnosti skijaške populacije, te prikazivanje njihove osobenosti prvenstveno kroz posmatranje stavova, navika i preferencija predstavnika ove grupacije. U početnom delu ovog poglavlja, kako bi se nadalje moglo verodostojno pratiti i razumevati izloženo, detaljno su opisani i definisani osnovni pojmovi iz oblasti ski industrije i tržišta usluga zimskog turizma. Nakon toga sledi prikaz celokupne svetske ski industrije iz perspektive istraživanja trendova i pokazatelja ove oblasti, posle



čega su predstavljeni svi akteri i poslovni subjekti ski industrije koji zajedničkim snagama rade u funkciji razvijanja integralnog skijaškog proizvoda, namenjenog zadovoljavanju krajnjih potreba korisnika usluga zimskog turizma.

Na bazi sprovedenog primarnog istraživanja, dostupnih informacija iz velike baze podataka skijaša Srbije, ali i na osnovu analize iz sličnih inostranih studija, utvrđeno je da nema značajnih odstupanja u demografskoj strukturi i karakteristikama skijaša bilo kog regiona, čime je na izvestan način generalizovana populacija korisnika zimskog turizma. Kao poseban fenomen karakteristike ski populacije, predstavljena je tema životnih ciklusa skijaša, koja podrazumeva put od momenta kada je neko naučio da vlada skijaškim tehnikama, pa sve do završetka njegove skijaške karijere. Životni ciklus skijaša je potvrđen kao univerzalni fenomen celokupne ski populacije.

Naročita pažnja je usmerena na predstavljanje korisnosti koje organizacioni sistemi iz ove branše imaju segmentacijom korisnika usluga zimskog turizma na osnovu njihovog ponašanja. Intencija je da se marketing strategije poslovnih subjekata formiraju upravo na osnovu ovakve vrste segmentacije i definisanja profila skijaša. Kao veoma važan faktor uspeha, značajan akcenat u ovoj oblasti je stavljen na kreiranje zajedničkih marketing strategija od strane više različitih poslovnih subjekata ski industrije, dodatno ilustrovanih kroz brojne primere iz prakse.

Poseban deo ovog poglavlja, odnosi se na elektronsko poslovanje i digitalizaciju u turizmu, i to pre svega u turističkim organizacijama zimskog turizma. S tim u vezi, proučava se i analizira primena digitalnih i elektronskih sistema poslovanja u ski industriji, kao i perspektive budućeg razvoja ovakvog poslovanja. Integracijom tehnološki sofisticiranih sistema kao što su SkiData ili Axess u svoje poslovne sisteme, ski lift kompanije dobijaju niz novih funkcionalnosti. Sa aspekta marketinga naročito je značajna funkcionalnost koja omogućava automatski statistički pregled korisnika usluga i njihovog ponašanja na ski terenima, te praćenje svih parametara prodaje u realnom vremenu, što implicira proveru ispravnosti postavljenih marketing strategija i po potrebi redefinisane istih u skladu sa utvrđenim odstupanjem.

**Sedmo poglavlje** opisuje sprovedeno primarno istraživanje na skijaškoj populaciji Srbije, korišćenjem društvenih mreža, a realizovano putem web portala i virtuelnih društvenih medija. Takođe predstavljaju se i realizovana sekundarna istraživanja, naročito desk

istraživanje nad kompletnom bazom podataka Udruženja ljubitelja skijanja SkiBus, koja broji 23.000 članova. U okviru opisa navedenog primarnog istraživanja, prikazana je primenjena istraživačka metoda i vrsta uzorka, upitnik koji je korišćen u internet anketi, te objašnjen način prikupljanja podataka. Nakon svega toga sledi prikaz obrade i analize prikupljenih podataka i predstavljanje finalnih rezultata. Dobijeni rezultati su upoređeni sa rezultatima sličnih istraživanja i studija iz inostranstva, na osnovu čega se potvrdila pretpostavka univerzalnosti karakteristika skijaške populacije širom sveta.

U nastavku ove istraživačke oblasti, primenom statističkih metoda su locirani parametri od značaja ispitanika, pripadnika skijaške populacije, na bazi čega su identifikovani određeni tipova ponašanja i preferencija korisnika usluga zimskog turizma, kao sasvim nove perspektive u odnosu na koju se razvija segmentacija i modeluje nekoliko tipova profila skijaša. Primenom dvostepene klaster analize na kompletnom uzorku, korišćenjem softverskog paketa SPSS, izvršena je segmentacija celokupne skijaške populacije prema ponašanju i preferencijama korisnika usluga zimskog turizma i to u tri klastera - skijaška profila, nazvana na sledeći način: ski\_profil 1 – trend skijaš, ski\_profil 2 – porodični skijaš sa tradicijom i ski\_profil 3 – ski posvećenik. Sprovedenom segmentacijom korisnika usluga zimskog turizma na navedeni način, formirani su karakteristični profili skijaša, ka kojima se ciljano mogu plasirati marketinške kampanje prilagođene njihovim specifičnostima, iskazanim oblicima ponašanja i utvrđenim preferencijama. Identifikovanje i definisanje ovako dobijenih klastera korisnika ski usluga, otvora prostor redefinisanja marketing strategija organizacija zimskog turizma, koje su do sada, u najvećem broju slučajeva, bile bazirane na podeli ove specifične populacije po demografskim karakteristikama.

Pored navedenog, u pokušaju da se artikuliše ukupan broj aktivnih skijaša u Srbiji, definisana je jedinstvena metodologija za utvrđivanje brojnosti ove kategorije skijaša. Sprovedenom računicom po utvrđenoj metodologiji, a korišćenjem podataka iz primarnog i sekundarnog istraživanja, napravljeno je predviđanje ukupnog broja aktivnih skijaša u Srbiji. Nakon toga razvijena je posebna metodologija predviđanja očekivanog broja skijaških početnika po sezoni i izvršenim testiranjem na uzorku je proverena njena verodostojnost. Primenom definisane i potvrđene metodologije, potom je izračunat broj novih skijaša u Srbiji, koji se može očekivati naredne sezone, kao i svake sezone posle toga, uz određena ne značajna odstupanja.

Iza svega navedenog sledi diskusija vezana za sprovedeno istraživanje, potvrda postavljenih hipoteza i utvrđivanje odgovarajućih zaključaka, kao i preporuke budućeg pravca istraživanja i razvoja ove oblasti.

Naposletku biće definisan **zaključak** na osnovu ostvarenih rezultata disertacije.

Na samom kraju je izložena **literatura** korišćena za potrebe ovoga rada, a potom su navedeni svi **prilozi** koji prate određene elemente sadržaja disertacije.

Pošto je u ovom radu korišćena pretežno inostrana literatura, autor je smatrao za shodno, da je na pojedinim mestima bolje ostaviti autentične nazive nego ih bukvalno prevoditi i gubiti na taj način njihov originalni i suštinski smisao. Na određenim mestima je pored naziva na srpskom jeziku, namerno naveden i originalni naziv korišćenih termina na matičnom, engleskom jeziku.

Svojoj porodici, roditeljima i brojnim prijateljima zahvaljujem na punoj podršci, strpljenju i nepresušnoj motivaciji koju su mi davali tokom perioda pripremanja ovoga rada. Posebnu zahvalnost dugujem svom bratu Igoru Vesoviću i prijatelju Vladići Živiću, na pružanju svesrdne pomoći u pregledu, odabiru i sistematizaciji obimne naučne literature iz ove oblasti, ali i na konstantnoj konsultativnoj ulozi tokom izrade rukopisa.

Ovom prilikom veliku zahvalnost ukazujem i svom dragom prijatelju Ljubiši Tešiću, koji mi je iskreno pomagao u slaganju teksta i uobličavanju ovoga rada, ali i sugerisao i davao korisne savete i smernice u određenim njegovim delovima.

Na izradi slika, grafika, tabela i prikaza elemenata deskriptivne statistike sprovedenog istraživanja, naročite reči hvale upućujem na požrtvovanju i trudu cenjenim kolegama i prijateljima Zoranu Raduloviću, Milanu Petronijeviću i dizajneru Goranu Kovačiću.

Posebnu zahvalnost dugujem svojim poslovnim prijateljima, partnerima i saradnicima koji su svesrdno podržali istraživački projekat i pomogli u njegovoj realizaciji, distribuirajući on-line anketu na svojim web platformama. Ovde pre svega mislim na JP Skijališta Srbije, OC Jahorina, Gorsku službu spašavanja Srbije i ostale relevantne poslovne subjekte ski industrije Srbije i regiona.

Izražavam punu zahvalnost i najvećim skijaškim web portalima na ovim prostorima i njihovim Facebook stranicama, koji su takođe participirali u istraživanju i podržavali

njegovu realizaciju. Ovde pre svega mislim na [www.skijanje.rs](http://www.skijanje.rs), [www.infokop.net](http://www.infokop.net), [www.skijanje.com](http://www.skijanje.com), [www.kopaonik.net](http://www.kopaonik.net).

Naravno najveću zahvalnost dugujem svom matičnom udruženju SkiBus i njegovom mnogobrojnom članstvu, koji su glavni krivci za to što sam toliko duboko, praktično ali i teoretski zašao u ovu oblast.

Čast mi je da uputim reči hvale g-dinu Laurentu Vanatu, jednom od najvećih svetkih eksperata i konsultanata svetske ski industrije, na obezbeđenom materijalu i svojoj brojnoj istraživačkoj građi iz ove oblasti koju mi je prijateljski ustupao na korišćenje.

Za uvođenje u teoretske, a potom i praktične okvire oblasti istraživanja tržišta i kvantitativnog marketinga, zahvaljujem se svom mentoru sa magistarskih studija, prof. dr Zoranu Radojičiću. Mnogobrojni projekti istraživanja tržišta koje smo zajedno realizovali, doneli su mi značajno praktično i teoretsko znanje i iskustvo, koje mi je umnogome koristilo prilikom projektovanja, testiranja i sprovođenja primarnog istraživanja za potrebre ove disertacije. Pored toga dugujem mu mnogo i na svestranoj pomoći koju mi je pružio prilikom obrade i analize prikupljenih podataka sprovedenog primarnog istraživanja, kao i na brojnim korisnim sugestijama i savetima.

Naročitu zahvalnost dugujem i svom cenjenom prof. dr Nahodu Vukoviću i skijaškom prijatelju, koji mi je, kroz osnovne i posle diplomске studije, usadio veliku ljubav prema statistici i primeni računara u statistici, a od koga sam konstantno imao veliki podsticaj da ovaj rad i privedem kraju.

Izuzetnu pomoć i korisne savete i sugestije za određene delove disertacije, imao sam od prof. dr Velimira Štavljanina, na čemu mu veliko hvala.

Posebnu zahvalnost za nastajanje ovoga rada dugujem svom mentoru prof. dr Draganu Vukmiroviću i njegovim brojnim savetima i usmerenjima, koji su mi bili od naročite koristi.

Naposletku, najveću zahvalnost odajem onom ko mi je najviše nedostajao tokom vremena provedenog na izradi ove doktorske disertacije, svom neiscrpnom izvoru motivacije i životne energije. Svojoj jedinoj i najmilijoj kćerki Tatjani.

# POGLAVLJE I

## Turizam i turističko tržište

## 1.1. POJAM TURIZMA I NJEGOV ZNAČAJ

Sa praktičnim razvojem turizma, razvijala se i teorija iz ove oblasti koja je pratila, ali često i prethodila samom turističkom napretku. Kao i u drugim organizacionim naukama, na bazi realnih praktičnih iskustava i koncepata razvijala se i unapređivala teorijska misao. Naučno istraživanje turizma započelo je na području Evrope, još u prvoj polovini 20-og veka. Turizam je od tada značajno evoluirao, pa su i teoriski okviri morali pratiti tu dinamiku i prilagođavati se aktuelnim trendovima, o čemu će nešto kasnije biti više reči.

U masi građe i literature iz ove oblasti, egzistira veliki broj definicija pojma turizma koji je predstavljen od strane raznih autora i teoretičara, ali i međunarodnih, regionalnih i državno zakonodavnih institucija čija je to direktna ili indirektna oblast delovanja.

U naučnoj teoriji turizma razlikuju se konceptualne (deskriptivne) i statističke (tehničke) definicije turizma, a i jedne i druge mogu biti posmatrane sa aspekta tražnje i sa aspekta ponude.

Najstariju konceptualnu definiciju fenomena turizma dali su pioniri ove oblasti, Hunziker i Krapf, još daleke 1942. godine. Po njima „turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posetilaca u nekom mestu, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova ekonomska delatnost“ (Hunziker, 1942, str. 21).

Konceptualna definicija turizma, prema Burkartu Medliku (Burkart, 1974, str. 202), sadrži pet osnovnih karakteristika:

- 1.) Turizam je amalgam odnosa i pojava, a ne fenomen za sebe.
- 2.) Ovi odnosi i pojave proizlaze iz kretanja ljudi prema, i njihovog boravka u, različitim destinacijama, što podrazumeva dinamičan elemenat (putovanje) i statičan element (boravak).
- 3.) Putovanje ka destinaciji i boravak u njoj odvijaju se izvan mesta boravka i rada, tako da turizam podstiče razvoj aktivnosti koje se razlikuju od aktivnosti stanovnika tog mesta.
- 4.) Kretanje prema destinaciji je privremeno, kratkoročno.
- 5.) Destinacije se posećuju zbog razloga koji nisu vezani za plaćeni posao i ne odnose se na zaposlenje.

Udruženje turističkih eksperata, AIEST (*International Association of Scientific Experts in Tourism*), na 31. kongresu u Cardiffu 1981. godine, definiše turizam kao „skup odnosa i pojava koje rezultiraju iz putovanja osoba i njihovog zadržavanja u određenim mestima, koja nisu njihova trajna boravišta, niti u njima obavljaju poslove vezane za turizam, studiranje ili neki drugi oblik poslovne aktivnosti.“

Mathieson i Wall (Mathieson, 1982, str.1), turizam predstavljaju kao: „privremeno kretanje ljudi u destinacije izvan njihovog uobičajenog mesta boravka i rada, aktivnosti preduzete za vreme tog boravka, kao i uslove stvorene da zadovolje potreba turista“. Oni objašnjavaju turizam kao zbir konstantne ekonomske, društvene i ekološke interakcije između dinamičkih elemenata kao što je turistička tražnja i statičkih elemenata koje predstavlja turistička ponuda.

Gilbert (Gilbert, 1990, str. 67) daje sledeću konceptualnu definiciju turizma kao društvenog fenomena: „Turizam je samo deo rekreacije koja uključuje putovanje u manje poznate destinacije ili sredine na kraći vremenski period, da bi se zadovoljile potrebe potrošača za jednom ili kombinacijom više aktivnosti.“ Za razliku od ostalih autora, sa kojima je kompatibilan u pogledu toga da je nosilac turističke delatnosti upravo potreba za putovanjem i to izvan mesta boravka i rada, sa naglaskom na razloge putovanja, on prvi u objašnjavanje turizma uvodi kontekst rekreacije.

McIntosh (McIntosh, 1995, str. 10) turizam prikazuje kao: “zbir fenomena i odnosa koji proizlaze iz interakcije turista, turističke ponude, vlade i lokalne zajednice domaćina u procesu privlačenja i ugošćavanja turista i drugih posetilaca“. U konceptu svoje definicije, autor značajnu pažnju posvećuje akterima i nosiocima turističke delatnosti i njihovom međusobnom odnosu. Na sličan način, Tribe (Tribe, 1997) smatra da pojam lokalne zajednice domaćina može da se proširi i na razmatranje fizičkog okruženja i ljudske zajednice. U tom smislu je unapredio definiciju, kao zbir fenomena koji proizlaze iz interakcije između turista, turističke ponude, vlade, lokalne zajednice, regije domaćina i celokupnog okruženja (Vujičić, 2016, str. 9).

Za uvođenje statističkih/tehničkih definicija u oblast turizma, pobrinula se Svetska turistička organizacija Ujedinjenih Nacija (UNWTO) i Odeljenje UN za Statistiku (UNSTAT) koji su 1994. godine dali svoju predstavu turizma: “Turizam obuhvata sve aktivnosti osoba na putovanju i prilikom boravka u mestima izvan njihovog uobičajenog prebivališta u razdoblju ne dužem od jedne godine, a u svrhu odmora, poslovnih i ostalih

razloga“. Upravo ova definicija je značila veliki napredak u shvatanju fenomena turizma, jer ima intenciju njegovog praćenja i merenja.

Nacionalna turistička organizacija Velike Britanije, definiše turizam kao “jedno ili više noćenja izvan vlastitog doma u svrhu odmora, posete prijateljima ili rodbini, poslovne konferencije, ili u bilo koje druge svrhe osim obrazovanja, putovanja sa osiguranim smeštajem ili za potrebe honorarnog zaposlenja“.

Na konferenciji statističara 2001. godine, u Vankuveru, u Kanadi, usaglašena je (tehnička) verzija definicije turizma sa aspekta tražnje, koja glasi: „Turizam obuhvata sve aktivnosti osoba koje putuju i borave u mestima izvan svog uobičajenog okruženja u vremenu do maksimalno godine dana u svrhu odmora, poslovnih razloga te drugih razloga za koje nisu plaćeni u mestu koje posećuju“ (Vanhove, 2005, str.4).

Sa aspekta ponude, takođe postoje konceptualne i statističke definicije. Najčešće se spominje konceptualna definicija teoretičara Leipera (Leipera, 1979, str. 400): „Turistička industrija je skup različitih firmi, organizacija i objekata kojima je zadatak da zadovoljavaju specifične potrebe i želje turista.“ On turizmu pristupa kroz sistemski pristup i definiše sledećih pet elemenata od kojih se svaki turistički sistem sastoji: turisti, kreirane regije, tranzitne rute, destinacijske regije i turistička industrija. Na ovako objašnjen koncept turizma sa aspekta ponude, nadovezuje se Cooper (Cooper, 1993, str. 4) sa svojom odrednicom da se: „turizam može sagledati kao niz pojedinaca, firmi, organizacija i mesta, koji se na neki način kombinuju u pružanju turističke usluge. Turizam je multidimenzionalna, višeslojna aktivnost, koja uključuje mnoge životne i ekonomske aktivnosti“.

U savremenoj literaturi o turizmu, često se mogu sresti novi termini i nove sinonimne kovanice za turizam poput: “turistička industrija”, “industrija putovanja”, “putnička industrija”, “turizam i putovanja”, “turizam i gostoprimstvo”, “turizam i slobodno vreme”, “industrija gostoprimstva” (*Hospitality Industry*), “industrija slobodnog vremena” (*Leisure Industry*).

Turizam i efekti od turističke industrije za jednu lokalnu, regionalnu ili državnu zajednicu su veoma značajni i u užem i u širem kontekstu. Društvene zajednice, kroz posetu turista njihovim destinacijama, generišu značajna novčana sredstva i vrše alokaciju resursa sopstvene privrede u funkciji zadovoljenja potreba gostiju. Direktno koristi od turista se odnose na stvaranje prihoda kroz novac koji će ostaviti na svom



putovanju (kako vezano za direktan turistički proizvod koji kupuju, tako i za sve trošnje koje će izvršiti na odnosnom putovanju) i na povećanje zaposlenosti. Indirektne koristi su vezane za sve one pozitivne, pre svega ekonomske efekte, koji proizilaze iz zadovoljavanja turističke tražnje gostiju na određenoj destinaciji, a podrazumevaju: razvoj opšte i turističke infrastrukture, omogućavanje rasta privrede kroz sekundarnu potrošnju turista (poljoprivreda, proizvodnja i prodaja robe široke potrošnje pre svega hrane i pića, proizvodnja suvenira, ugostiteljstvo, agencije koje nude izlete i dodatne usluge, prevoz, građevinarstvo, trgovina i dr), marketinške koristi (povećanje svesnosti o destinaciji, građenje imidža, pokušaj vezivanja turista za konkretnu destinaciju, marketing “od uveta do uveta” - *WOM koncept* i pozitivni efekti koje pruža ovaj vid marketinga).

Društvenim zajednicama i državama je naročito značajno privući inostrane goste, jer se time stimuliše izvoz i pozitivno utiče na spoljnotrgovinski bilans. Kako dolazak stranih gostiju i njihova ostvarena potrošnja, faktički predstavlja prelivanje dohotka iz drugih zemalja, to jasno implicira da je ovako načinjen promet izvoznog karaktera.

Razvoj turističkih potencijala i infrastrukture određenog regiona, znači i pokretanje privrede u širem kontekstu, kroz razvoj građevinarstva, proizvodnje različite vrste proizvoda, sektora usluga, ugostiteljstva, tj. svega onoga što će koristiti i biti na usluzi turistima koji tu budu boravili. Stoga, turizam kao svojevrsna međusektorska i međudisciplinarna oblast, u značajnoj meri pomaže rast i razvoj ekonomija sopstvenih zajednica. Iz tog razloga, lokalne i regionalne zajednice i države, intezivno marketinški deluju i kroz razne marketinške aktivnosti troše velika finansijska sredstva kako bi stimulisali tražnju za njihovim turističkim destinacijama i proizvodima, pogotovo van sopstvenih granica, a sa ciljem privlačenja inostranih gostiju i stimulisanja izvoza.

Kotler (Kotler, 2010), navodi sledeće prednosti koje se mogu ostvariti od turizma:

- Direktno zapošljavanje u hotelima, restoranima, maloprodaji, prevozu.
- Podrška pratećim industrijama i zanimanjima.
- Multiplikativni učinak (vlade koriste ekonomski efekat u obliku zapošljavanja, prodaje robe).
- Prihodi od poreza i taksu od turizma (na državnom i lokalnom nivou).
- Podsticaj izvoza lokalnih proizvoda (ekonomski efekat zavisi od stepena do kojeg je proizvod lokalno proizveden).

Napredak turizma i njegovu dalju ekspanziju prate mnogi svetski trendovi i faktori, kao što su:

- Svetski proces globalizacije;
- Tehnološki razvoj, kompjuterizacija, internet – osnov i medijum koji omogućava sistematizaciju ponude i lako kompariranje različitih turističkih destinacija, te pristupačnu potragu za jeftinim aranžmanima. Savremene tehnologije i internet, značajno su olakšale rezervisanje i plaćanje aranžmana, jer je to sada moguće uraditi iz sopstvenog doma;
- Pojeftinjenje usluga i povećanje platežne moći konzumenata turističkih usluga (jačanje srednje klase stanovništva);
- Sve dostupnije čak i najdalje destinacije – svi žele na učestvuju na svetskoj tržišnoj utakmici i svoje destinacije učine atraktivnim pre svega inostranim turistima. Bezvizni režim, brisanje granica i proces regionalizacije (unije država), dostupnost velikog broja opcija transporta, smanjivanje cena i vremena potrebnog za transport;
- Turizam postaje svojevrsni životni stil ljudi.

Turizam je jedna od najbrže rastužih industrija u svetu, a doprinos ove grane za nacionalne ekonomije vrlo često je izuzetno značajan. Mnoge države, sa izrazitim turističkim potencijalima, sopstvenu ekonomiju baziraju prevashodno na turizmu, koji je motor pokretač društveno-ekonomskog napretka.

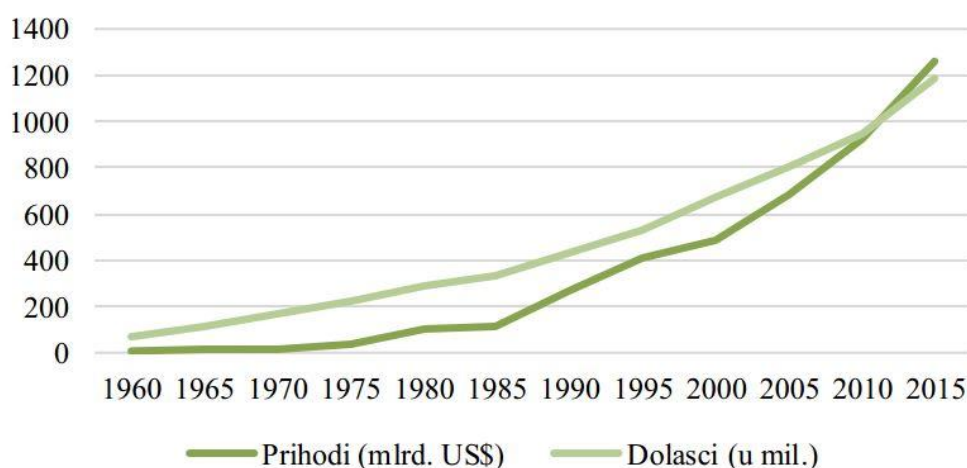
Turizam je najpropulzivnija industrija u poslednjih 70 godina i predstavlja jedan od najbrže rastućih sektora, koji ima progresivan trend rasta još od 50-ih godina prošloga veka. Sve veći broj svetskih destinacija se otvara turizmu i investira u njegov razvoj. Kroz kreiranje novih poslova, otvaranje kompanija različitih namena za zadovoljavanje potreba potencijalnih turista, te razvoj infrastrukture, ostvaruju se značani prihodi od izvoza (dolazak inostranih turista zapravo predstavlja izvoz, iako se usluga vrši na domaćem terenu), što ovu privrednu granu čini pokretačem društveno-ekonomskog napretka u mnogim zemljama (Šimundić, 2016).

Sa aspekta svetke privrede, turizam je od velike važnosti jer prema podacima Svetske turističke organizacije – UNWTO. isti danas čini (UNWTO, 2016):

- 10% ukupnog svetskog BDP-a (direktni, indirektni i indukovani uticaj),
- svaki 11 zaposleni u svetu je zaposlen u oblasti turizma,

- 1,5 triliona dolara izvoza,
- 7% ukupnog svetskog izvoza,
- 30% ukupnog svetskog izvoza usluga.

Navedeni podaci pokazuju ulogu, značaj i snagu turističke industrije u svetskoj privredi. Od polovine prošloga veka prisutna je kontinuirana ekspanzija i diverzifikacija turizma. Naime, 1950. godine broj međunarodnih turista iznosio je 20 miliona, da bi 1980. ta brojka premašila 278 miliona. Početkom ovoga milenijuma, zabeleženo je 674 miliona turista, dok je 2015. godine registrovano neverovatnih 1186 miliona turista (UNWTO, 2016).



SLIKA 1.1. Ostvarivanje međunarodnih turističkih dolazaka i prihoda (1960 – 2015)  
(Izvor: UNWTO, 2016.)

Rast broja međunarodnih turističkih putovanja – dolazaka, implicirao je rast prihoda nastalih od turizma. Tako su 1960. prihodi od turizma iznosili oko 2 milijarde dolara, a 1980. su premašili iznos od 100 milijardi dolara. Do 2000. godine prihodi od turizma su nastavili višestruko da rastu, te su dosegli iznos od 495 milijardi dolara, da bi se trend vrtoglavog povećanja prihoda nastavio, te je 2015. zabeleženo čak 1260 milijardi dolara prihoda od turizma (UNWTO, 2016). Na slici (Slika 1.1), prikazan je grafik koji prati trend turističkih dolazaka i prihoda u periodu 1960-2015.

Najača turistička regija jeste Evropa u kojoj se u poslednjoj dekadi realizuje preko 50% svih turističkih putovanja. Prema ostvarenim prihodima i prema broju gostiju i dalje su neprikosnovene tri najpopularnije turističke destinacije: Francuska, SAD i Kina. Poslednjih godina primetan je napredak egzotičnih turističnih destinacija poput Tajlanda i Hong Konga. Prognoze Svetske turističke organizacije o daljem razvoju turizma su

optimistične, jer se predviđa da će se do 2030. godine broj međunarodnih turista popeti na 1800 miliona (UNWTO, 2016).

## 1.2. POJAM TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Svako tržište, pa i turističko, karakterišu njegovi sastavni elementi i njihova međusobna interakcija. Najveći broj autora tržište shvata kao mesto gde se sučeljavaju ponuda i potražnja, uvažavajući sveukupnost odnosa između ova dva fenomena. Sučeljavanje ponude i potražnje upravo se ostvaruje sadejstvom osnovnih elemenata koji čine svako tržište: tržišnih subjekata, objekta razmene i cena. Subjekti kao nosioci odnosa između tražnje i ponude, roba ili usluga kao objekat razmene i cena kao novčani izraz vrednosti te razmene, osnovni su elementi čijim međudejstvom u prostoru i vremenu funkcioniše određeno tržište.

Tržište postoji kada kupci u želji da za svoj novac razmene neki proizvod ili uslugu, stupaju u kontakt sa ponuđačem koji želi da za svoj proizvod ili uslugu dobije novac (Trifković, 1977, str. 321). Uslovi za navedenu razmenu će se stvoriti, tek ukoliko oba tržišna subjekta procene da za njih postoje interesi da se ovakva razmena obavi.

Turističko tržište karakteriše razmena turističkih proizvoda/usluga (pojedinačnih usluga ili paket usluga – paket aranžmana) između ponuđača (ili proizvođača tih usluga ili posrednika –prodavaca tih usluga) i kupaca za određenu cenu, kao novčani izraz vrednosti turističkog proizvoda koji se razmenjuje. Stoga, strukturu turističkog tržišta sačinjavaju turistička ponuda i tražnja, turistička usluga i cene.

Turističko tržište je „skup odnosa ponude i potražnje u području usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru...” (Vukonić, 2001, str. 407).

Osnovni tržišni problem koji proizlazi iz specifičnog odnosa turističke tražnje i ponude jeste neophodnost vremenske i prostorne sinhronizacije raznih učesnika u ponudi u cilju zadovoljenja turističke tražnje. Ostale specifičnosti turističkog tržišta vezane su za sezonsku koncentraciju turističkog prometa, istovremenost pružanja turističkih usluga sa procesom potrošnje, visoka elastičnost turističke tražnje u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba i dejstva faktora koji nisu ekonomske prirode (Unković, 2014, str. 138).

Turističko tržište je evoluiralo tokom svog razvoja, posebno u periodu posle drugog svetskog rata, kada se kroz nekoliko faza transformisalo od „masovnog tržišta“ do „tržišta za svakog potrošača“, tj. turistu (Weaver, 2002, str. 172-174). Pedesetih i šesdesetih godina 20-og veka, došlo je do visoke stope rasta turističkog prometa u vidu masovnog turizma. Sedamdesetih i osamdesetih godina nazire se mogućnost segmentacije turističkog tržišta, dok od dvehiljaditih tržište pokušava da se prilagođava svakom potencijalnom potrošaču ili grupi (Bakić, 2000, str. 46).

Svet je postao globalna zajednica, otkad je zahvaljujući razvoju turizma omogućen pristup najudaljenijim mestima na planeti, što je ranije bilo nezamislivo. Ulazak na turističko tržište slobodan je i dinamičan proces, pa nove turističke destinacije traže priliku da uzmu svoj deo tržišta i iskoriste ekonomske i društvene prednosti koje turizam nosi. Turističko tržište postaje fleksibilna kategorija, kojom sve više upravlja marketing (Vujičić i Đorđević, 2016. str. 16).

Turizam sve više predstavlja odraz stila života i želju za doživljajem, nego tražnju opipljivih proizvoda i usluga na destinaciji, što pokazuje promene u ukusima, potrebama i trendovima na turističkom tržištu. Globalnim starenjem populacije i povećanom brzinom rasta putovanja, stvaraju se mogućnosti da turizam postane glavni nosilac svetske ekonomije. Povećan naglasak na održivi razvoj i stil života, kao važan faktor za odluku o putovanju, imaće veliki uticaj na razvoj turizma i njegovo mesto u marketingu (Tsiotsou, 2010, str. 533-544).

Posledica pravljenja novih i razvijanja postojećih turističkih destinacija, jeste uništavanje prirodne okoline i stvaranje veštačkih okruženja. U želji da se prilagode raznim potrebama potencijalnih turista i impliciraju nove kroz ponudu što većeg i bogatijeg sadržaja, prirodno okruženje se permanentno uništavalo, degradirao se prirodni ambijent i prirodne atraktivnosti. Ovo je prouzrokovalo da mnoga turistička mesta (destinacije), adaptirajući se za potrebe turističkog razvoja, izgube svoju izvornost i unikatnost, što kao povratni efekat utiče na smanjivanje interesa za putovanje u takva područja. Na ovom talasu razvio se čitav pokret humanijeg turizma, odgovornog turizma, turizma orjentisanog prirodnom sredinom, jednom rečju alternativnog turizma. U novije vreme ovi termini se podvode pod naziv eko turizam, zeleni turizam ili održivi turizam (Bakić, 2010, str. 24-25).

### 1.2.1. TURISTIČKA TRAZNJA

**Turistička tražnja** se može definisati kao “ukupan broj osoba koje putuju, ili žele da putuju, a koriste turističke kapacitete i usluge van mesta gde rade i žive”, ili kao “odnos između individua, motivacije (za putovanje) i njihove sposobnosti da to urade” (Page, 2003, str 51).

Među prvim određenjima ovoga pojma je definicija Hunzikera i Krapfa (Hunziker, 1942, str. 248) prema kojima „turistička tražnja predstavlja onu količinu dobara, usluga i robe koju su turisti spremni da pribave uz određenu cenu, odnosno uz određeni devizni kurs ako je potražnja inostrana“.

„Turistička tražnja podrazumeva skup ljudskih potreba za putovanjima u okviru zemlje i inostranstva u turističke svrhe i platežne sposobnosti nosilaca turističkih potreba. Osnovne specifičnosti turističke tražnje su visok stepen njene elastičnosti, sezonska koncentracija i delovanje većeg broja vanekonomskih faktora na njen obim i dinamiku“ (Unković, 2014, str. 139-140).

Osnovu bilo koje tražnje, pa tako i turističke, čine tri osnovna faktora: potrebe, platežna sposobnost, kao i spremnost da se kupuje. Poseban faktor turističke tražnje predstavlja slobodno vreme koje stoji na raspolaganju pojedincima za sprovođenje turističkih putovanja. Za iniciranje bilo koje tražnje, pa tako i turističke, potrebno je da prvo postoje određene potrebe i želje da se te potrebe zadovolje (Bakić, 2010, str. 47).

### 1.2.2. TURISTIČKE POTREBE

**Turističke potrebe**, shvaćene kao potrebe za odmorom, rekreacijom, zabavom, razonodom, provodom i sl, ne spadaju u egzistencijalne potrebe, odnosno “potrebe iz stomaka”, već u dopunske potrebe, tj. potrebe “iz fantazije” kako je Marks definisao kulturne, stvaralačke, etičke i druge potrebe. No, ako se posmatraju sa aspekta odmora i obnavljanja radom potrošene energije (preventiva i kurativa), turističke potrebe ulaze i u domen egzistencijalnih potreba (Unković, 1998, str. 114).

Uz evidentno postojanje slobodnog vremena (izraženog kroz slobodne dane koje zaposleni imaju u toku godine), da bi se turistička tražnja i realizovala, nužno je postojanje slobodnih novčanih sredstava i spremnosti da se ista utroše.

Turistička tražnja prvenstveno se mora posmatrati kroz prizmu motiva potencijalnih kupaca turističkih proizvoda. Motiv je psihološka kategorija koja uzrokuje da se pojedinac ili grupa ponašaju na određeni način i preduzimaju određene aktivnosti. Ponašanje kupaca turističkih proizvoda nije ni prosto, ni predvidivo, već upravo suprotno, ono je određeno čitavim nizom faktora psihološke, sociološke, ekonomske i druge prirode.

Prema jednom od brojnih stanovišta, postoje četiri kategorije motivacije za kupovinu turističkog proizvoda: 1. fizički motivatori (kao potreba da se odmori “duh i telo”, zdravstveni razlozi, sport i rekreacija); 2. kulturno-istorijski i drugi znanstveni motivatori (ljudska potreba da se sazna više o kulturi, istoriji i ostalim detaljima sa mesta i destinacija na koja se putuje); 3. interpersonalni motivatori (želja da se sretnu i upoznaju novi ljudi, poseti rodbina i prijatelji ili prosto doživi neko novo iskustvo – putovanje u funkciji odlaska od svakodnevnih interpersonalnih odnosa u mestu stalnog boravka); 4. motivatori vezani za status i prestiž (želja za permanentnim obrazovanjem kroz turistička putovanja, želja da se oseti pažnja drugih, razvijanje autoriteta, potvrđivanje sopstvenog ega, zadovoljavanje hobija i sl.) (Bakić, 2010, str. 58).

Karakteristike turističkih motiva su: 1. turizam je kombinacija proizvoda (usluge) i iskustva koji zadovoljava različite turističke potrebe; 2. turisti nisu uvek svesni svojih duboko psiholoških potreba i ideja; 3. turistički motivi mogu biti višestruki i kontradiktorni; 4. turistički motivi se menjaju tokom vremena; 5. turistički motivi budući promenljivi, utiču i na razvoj ličnosti, promenu životnog stila i sl. (Page, 2003, str.59).

Veoma značajan uticaj na odluke turista gde će da putuju ima aktuelni imidž o određenoj turističkoj destinaciji (on je promenljiva kategorija, što potvrđuje činjenica da su određene destinacije posle izvesnog vremena slabe tražnje ponovo postale aktuelne i izuzetno atraktivne). Na izbor destinacije veliki uticaj imaju i mišljenja i stavovi bliskog okruženja. Takođe, značajni faktori za odabir mesta putovanja su svest i znanje pojedinca koje se poseduje o konkretnoj destinaciji (turističke regije i države su shvatile značaj promovisanja i propagande svojih turističkih destinacija i potencijala, u funkciji podizanja svesti turista, a samim tim i pobude želje za putovanjem na te destinacije).

Prema svojim unutrašnjim motivima, turisti se značajno razlikuju. Na osnovu toga oni se mogu tipologizirati u određeni broj kategorija ili segmenata. Tako postoje turisti koji recimo traže aktivni odmor i veliki broj aktivnosti, te shodno tome biraju one destinacije koje nude obilje sportsko-rekreativnog sadržaja. Drugi npr. žele da maksimalno istraže



destinacije na koje putuju i nauče nešto novo, te su kao takvi često zainteresovani za ne toliko popularne destinacije. Suprotno njima, ima turista koje to uopšte ne zanima, već su radije raspoloženi za pasivni odmor, tako što će uživati na plaži ili sadržajima spa centra u nekom dobrom hotelskom resortu. Kako bi bolje upraljali prodajom i marketingom, organizatori putovanja traže način da sistematizuju navedene razlike u stavovima, ponašanjima i motivima potencijalnih turista i izvrše njihovu segmentaciju, precizno odrede svoju ciljnu publiku, te u skladu sa time razviju svoju poslovnu strategiju i politiku.

### 1.3. POJAM TURISTIČKE DESTINACIJE

Etimološki, termin destinacija vodi poreklo od latinske reči *destinato* koja označava odredište ili krajnji cilj. Danas se ova reč, u raznim svojim pojavnim oblicima, u tom kontekstu upotrebljava u aglosaksonskom i romanskom govornom području. U turističku terminologiju, uvedena je kako bi označila i bila sinonim za turistički lokalitet, zonu, regiju, državu, skup zemalja, pa i kontinent (Weber, 1994, str. 32).

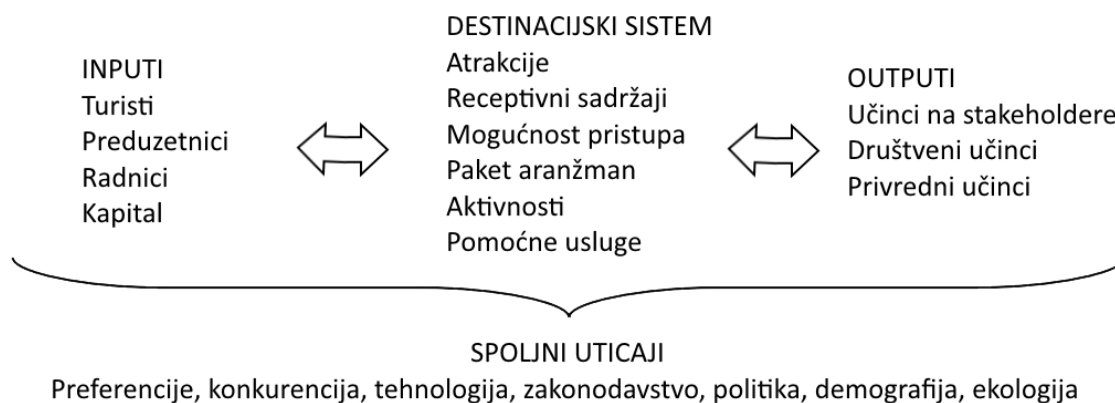
Pod turističkom destinacijom podrazumevamo užu ili širu prostorno celovitu jedinicu, čiji turistički proizvod, kao rezultat izvorne i izvedene turističke ponude, ima potencijalnu ili stvarnu tržišnu vrednost. Turistička destinacija je moderni izraz za celokupnu turističku ponudu na određenom lokalitetu. Radi se o turistički organizovanom i prepoznatljivom prostoru, na kome turisti pronalaze sve ponudbene kapacitete i sadržaje, koji će ih najpre privući, a potom i zadržati određeni period vremena. Takve prostorne jedinice, skupom svojih turističkih proizvoda, potrošačima nude da integralno zadovolje svoje turističke potrebe. Sa druge strane, takva prostorna jedinica će kroz ponuđeni raznovrsni sadržaj, omogućiti potrošnju turista, koja će osigurati odgovarjuće prihode kako lokalnom stanovništvu, tako i široj društvenoj zajednici.

Sistemska, turistička destinacije se može posmatrati kao jedan element ukupnog turističkog sistema, koga karakterišu određena obeležja koja ga određuju, poput geografskog položaja, prirodnih potencijala, klimatskih uslova, istorije, kulture, gastronomije i sl. Međutim, da bi bila deo jedinstvenog turističkog sistema, turistička



destinacija se mora sastojati od sledećih komponenti, poznatijih i kao 6A (Cooper, 1998, str. 103):

1. Atraksije (eng. *Attractions*) – prirodne i veštačke (društvene) atrakcije, koje su značajne za motivaciju turista za dolazak na određenu destinaciju
2. Receptivni sadržaji (eng. *Amenities*) – kompletan sadržaj koji je u funkciji zadovoljavanja potreba turista, u šta spadaju smeštajni objekti, ugostiteljstvo, trgovina, zabavni sadržaj i sve usluge koje su na raspolaganju i dr.
3. Mogućnost pristupa (eng. *Accessibility*) – razvoj i održavanje efikasnih saobraćajnih veza sa emitivnim tržištima (međunarodne saobraćajne veze i terminali, lokalni transport).
4. Paket aranžmani (eng. *Available packages*) – paket aranžmani koje su kreirali i složili posrednici u prodaji turističkih usluga i organizatori putovanja.
5. Aktivnosti (eng. *Activities*) – odnosi se na sve aktivnosti koje se u funkciji turizma preduzimaju na određenoj destinaciji, kao i sve ono čime će se turista baviti tokom svog boravka na toj destinaciji.
6. Pomoćne usluge (eng. *Ancillary services*) - sve usluge koje sprovodi organizacija koja je nadležna za upravljanje turističkom destinacijom (lokalne, regionalne i državne turističke organizacije), a koje uključuju marketinške, razvojne i koordinacijske aktivnosti.



SLIKA 1.2. Sistem turističke destinacije

(Izvor: Prilagođeno prema Perić, 2011. str. 18, a prema Pavlović, 2008, str. 62)

Kombinovanjem komponenti turističke destinacije i utvrđivanjem međuzavisnosti između svih elemenata unutar turističke destinacije kao sistema, formira se složeni i kompleksni entitet - turistički proizvod. Iz perspektive turista, turistički proizvod

određene destinacije je njegovo ukupno iskustvo sa te turističke destinacije. On predstavlja celinu kojom turisti zadovoljavaju svoje potrebe i ostvaruju doživljaj.

Međusobnim delovanjem u destinacijski sistem uzlaze određeni inputi (investicije, menadžerske i tehničke veštine, rad zaposlenih u turističkom sektoru, očekivanja turista), te se kroz različite procese unutar sistema pretvaraju u outpute (zadovoljstvo turista, novčana sredstva izražena kroz profit investitora ili naplaćene takse lokalnih samouprava, zadovoljstvo radne snage, rezultati u društvenim, privrednim, ekološkim i drugim podsistemima). Svi element i procesi su podložni spoljašnjim uticajima i uticajima makro okruženja.

#### **1.4. TURISTIČKI PROIZVOD**

Turistički proizvod predstavlja kompletnu uslugu koju turista treba da dobije na određenom putovanju. Sama usluga koju turista finalno kupuje, može biti sastavljena od samo jedne usluge (npr. usluga smeštaja, prevoza i dr) ili predstavlja konglomerat različitih usluga izraženih kroz turistički aranžman (npr. paket aranžman koji uključuje prevoz, sve neophodne transfere po programu putovanja, uslugu turističkog vodiča, odgovarajući smeštaj, dodatne usluge i sadržaj poput skipasa, ulaznica, izleta i sl.). Aktuelni Zakon o turizmu Republike Srbije, turistički proizvod definiše kao skup međuzavisnih elemenata koji se u praksi organizuje kao poseban vrednosni lanac koji čine materijalni proizvodi i usluge, prirodne vrednosti i kulturna dobra, turističke atrakcije, turistička suprastruktura i turistička infrastruktura.

Turistički aranžman, ili paket aranžman, zapravo se može definisati kao turistički proizvod koji sadrži dve ili više po vremenu i sadržaju sinhronizovane usluge, koje se nude kupcu na turističkom tržištu, bilo po sopstvenoj kreaciji agencije ili na zahtev klijenta, a sve u cilju zadovoljavanja turističkih potreba potencijalnih klijenta. Turistički aranžman predstavlja skup usluga vezanih za putovanje i boravak turista koji je povezan u celinu i prodaje se po jedinstvenoj ceni, najčešće nižoj nego što bi pojedinačni turista to samostalno mogao obezbediti. Masovna pojava turističkih aranžmana se vezuje za 50. i 60. godine prošloga veka i razvijene evropske zemlje poput Engleske, Nemačke i skandinavskih zemalja.

Turistički proizvod se manifestuje kroz turističko putovanje. Naš Zakon o turizmu turističko putovanje prepoznaje kao kombinaciju 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 ali pod uslovom da uključuje jedno noćenje, kao i višednevni boravak koji podrazumeva samo uslugu smeštaja u određenim terminima ili vremenskom trajanju koje se nudi na prodaju i prodaje po jedinstvenoj ceni (Zakon o turizmu, član 3).

Posebnu vrstu turističkog proizvoda predstavlja **izlet**, koji se može definisati kao unapred pripremljena kombinacija dve ili više turističkih usluga (prevoz i druge turističke usluge) koje se realizuju u trajanju kraćem od 24 sata, ne uključujući uslugu noćenja. Izleti se turistima mogu nuditi od strane organizatora putovanja kao posebni jedinstveni turistički proizvodi (kompletni aranžmani) ili u okviru već formiranih turističkih aranžmana, čiji su sastavni deo (ili u formama izleta koji su uključeni u program putovanja i jedinstvenu cenu paket aranžmana ili kao opcioni, fakultativni izleti koji se realizuju na turističkom putovanju, ali se posebno naplaćuju ukoliko turisti žele da koriste tu dodatnu vrstu usluge).

Turistički proizvod je uvek vremenski i prostorno dimenzionisan i ima svoju vrednost na tržištu samo do početka njegove realizacije. Od onog momenta kada se usluga krenula realizovati, turističkom proizvodu je istekao rok i on se više ne može prodati.

Gledano sa aspekta krajnjih korisnika, turistički proizvod je apstraktna kategorija i predstavlja njihovo prediktivno mišljenje, odnosno njihovo očekivanje šta ih čeka na određenoj turističkoj destinaciji po utvrđenom programu putovanja u definisanom periodu vremena. Očekivanja ljudi su subjektivna kategorija, pa pružaoci usluga, prvenstveno organizatori putovanja, moraju biti svesni ove činjenice, te vrlo precizno i nedvosmisleno utvrditi i definisati svaki detalj putovanja koje nude i takvim ga prikazati.

Svaki čovek je kao individua različit, tako da je njegovo poimanje određenog turističkog proizvoda, odnosno percepcije budućeg doživljaja determinisano i shvaćeno na njegovom individualnom nivou. Ljudi mogu biti različitih sklonosti i afiniteta, različitog iskustva i nivoa željenog komforizma, različito platežnog nivoa, pogleda na svet, očekivanja. Stoga, proizvodi moraju biti tako koncipirani i definisani, te na prave načine predstavljeni potencijalnim kupcima, da njihova mašta ima što manje prostora da ih odvoji od stvarnosti, već da usmere mišljenje većine individua tako da konvergira ka realnom stanju i onom što ih stvarno očekuje na njihovom putovanju.

Očekivanja putnika treba da budu u skladu sa karakterom putovanja. Razvoj turizma je uslovio pojavu velikog broja različitih vrsta turističkih putovanja i aranžmana. Od početnog masovnog turizma, sve je više individualizacije i prilagođavanja usluge specifičnim zahtevima pojedinačnih klijenata. Specijalizacija više nije trend, već preka potreba. Kako bi našli svoju šansu i ostvarili određeni udeo na velikom i sve disperzivnijem turističkom tržištu, mnogi organizatori putovanja su se strogo specijalizirali za specifične vrste turističkih putovanja. Danas, iako se ranije nije ni razmišljalo u tom pravcu, možemo razgovarati o organizatorima turističkih putovanja koji su, tražeći svoju šansu na kompleksnom turističkom tržištu, specijalizovani samo za specifične oblasti turizma, poput:

- Organizacija seminara, kongresa i korporativnih putovanja – MICE,
- Teambuilding putovanja,
- Aventure turizam i aktivni odmor (jedrenje, rafting, canyoning, hikeing, planinarenje, bike, jeep safari, kanu, kite, ture koje obuhvataju miks različitih avanturističko-aktivnih sadržaja),
- Manifestacije i festivali,
- Prodaja krstarenja,
- Putovanja za klijente specijalnih interesovanja (posmatranje ptica, ljubitelji vozova, erotski turizam),
- Istorijske ture,
- Sportski turizam koji podrazumeva pripreme sportista ili organizacije putovanja navijača i sportista na sportska takmičenja,
- Skijanje i zimski turizam,
- Letovanja,
- City brake – turističke ture koje uključuju obilaske svetskih metropola,
- Seoski i eko turizam,
- Organizacija putovanja za medeni mesec i luksuznih putovanja,
- Zdravstveni i banjski turizam,
- Daleke destinacije i egzotična putovanja,
- Putovanja koja su specijalizovana za osobe sa invaliditetom,
- Golf turizam,
- Organizacija programa namenjenih striktno određenim starosnim grupama. Tako da postoje agencije samo za školarce, ili samo za mlade, ili rezervisane samo za starije od 50 godina, i sl,

- Putovanja namenjena određenom tipu putnika: samo za solo klijente, za porodice sa decom, za parove, gay i swinger putovanja,
- Lovni turizam (lov i pecanje),
- Dačke ekskurzije, školski turizam, studentske ekskurzije,
- Gastronomske ture, vinske ture,
- Izleti i vikend aranžmani, praznične ture,
- Organizacija i vođenje razgledanja gradova, muzeja i drugih kulturni-istorijskih znamenitosti u pratnji stručnih vodiča (sightseeing ture),
- Prodaja avio karata i karata za druga prevozna sredstva, organizacija prevoza za pojedince i grupe, rent-a-car,
- Prodaja smeštajnih kapaciteta svih vrsta i kategorija,
- Organizacija sportsko rekreativnih kampova za decu i odrasle,
- Putovanja u svemir idr.

Mnoge agencije, specijalizovane su za samo jednu od navedenih vrsta putovanja, a takvim profilisanjem očekuju da budu prepoznati na tržištu i da se pozicioniraju u toj oblasti kao značajni faktori. I pored toga što je heterogenost tržišta i rastuća individualizacija to nametala, želja operatora, koja se može podvestri pod logiku da je bolje da budu “prvi u selu nego zadnji u gradu”, je značajno uticala na nastajanje i razvoj novih vrsta turističkih putovanja.

### 1.5. KLASIFIKACIJA I VRSTE TURISTIČKIH ARANŽMANA

Složenost turističkog tržišta i velika heterogenost turističkih potreba predstavljali su značajan podsticaj za organizatore putovanja pri kreiranju sopstvenog uslužnog programa. Nastojeći da što bolje odgovore sve kompleksnijim i istančanijim potrebama i zahtevima potencijalnih turista (kupaca turističkih aranžmana) organizatori putovanja prave različite uslužne programe, nudeći na tržištu brojne i raznovrsne turističke aranžmane. Široka lepeza turističkih aranžmana predstavlja osnov za njihovu podelu po različitim kriterijumima, kao što su:

- Karakter poslovanja turističke agencije,
- Način formiranja aranžmana,
- Sadržaj ponuđenih aranžmana,

- Vrsta osnovnog prevoza,
- Način izvođenja aranžmana, odnosno karakter putovanja,
- Broj učesnika kojima se aranžman nudi,
- Starosna dob potencijalnih korisnika usluge aranžmana,
- Period godine kada aranžman treba da se realizuje,
- Dužina trajanja aranžmana,
- Državljanstvo učesnika, tj. nosioca programa putovanja.

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.

Na osnovu karaktera poslovanja turističkih agencija, turistički aranžmani se mogu podeliti na inicijativne (emitivne) i receptivne. Inicijativne (emitivne) aranžmane organizuju turističke agencije u mestima stalnog boravka potencijalnih turista. Kreiranjem ovih aranžmana usmerava se turistička tražnja ka određenim turističkim destinacijama. Zapravo u ovom slučaju se radi o tipičnom proizvodu turoperatora, karakterističnom za njegov uslužni program. Plasman inicijativnih aranžmana vrši se putem sopstvene prodajne mreže organizatora putovanja i/ili maloprodajne mreže drugih turističkih agencija (subagenti) (Spasić, 2010, str. 122).

Bitna karakteristika receptivnih aranžmana je da nastaju na 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. Tipične oblike receptivnih turističkih aranžmana predstavljaju izleti i razgledanje grada koje organizuju lokalne turističke agencije. Plasman receptivnih aranžmana ka krajnjim korisnicima usluga ima određenih specifičnosti zbog činjenice da su potencijalni klijenti uglavnom prostorno veoma udaljeni. Odnos pružaoca usluge se može ostvariti direktnim kontaktom sa turistima koji se već nalaze na određenoj destinaciji ili se mogu razvijati oblici plasmana zasnovani na posredovanju emitivnih turističkih agencija.

Prema načinu nastanka, odnosno načinu njihovih pripremanja, putovanja mogu biti:

- Unapred pripremljena putovanja
- Putovanja po narudžbini.

Prema broju učesnika razlikujemo individualna i grupna putovanja.

Prema dinamici u toku putovanja, putovanja mogu biti: boravišna (stacionarna) i dinamična (akciona) - ture.

Prema vrsti prevoza, turistički aranžmani se najčešće svrstavaju na autobuske (drumske) i avionske (čarter aranžmani i aranžmani koji koriste redovne avionske linije – inclusive tours). Ređe su turistima u ponudi paketi koji uključuju železnički transport, brodski prevoz (kruzeri, nautički turizam, krstarenja rekama). Mogući su i turistički proizvodi sa kombinovanim prevozom, gde su najčešće kombinacije avion-autobus, avion-brod, autobus-brod, automobil-avion. Vrlo često organizatori putovanja nude i fleksibilne programe, gde turisti mogu, ukoliko to žele, putovati sopstvenim prevozom.

Prema starosti učesnika kojima su namenjena, putovanja se dele na: dečija, đaćka, omladinska, za zaposlene, za odrasle, za penzionere i sl.

U odnosu na sadržaj njihovih programa, putovanja mogu biti klasična i specifična (insentivna – “*incentive*” – stimulatívna putovanja za zaposlene, studijska, afinitetna).

Prema tržištu kojima su namenjena, putovanja se dele na domaća i inostrana.

Asortiman turističkih proizvoda je danas veoma šarenolik i ima tendenciju specijalizacije. Sa razvojem turizma i individualizacijom, javile su se i izazivale specifične potrebe turista, pa su se paralelno sa time razvile neke nove oblasti turističkog delovanja. Tako da danas imamo veliki broj touroperatora koji su specijalizovani samo za uske oblasti turizma i svoju šansu na tržišnoj utakmici traže upravo u kreiranju ovakvih turističkih proizvoda. Određeni turistički proizvodi prema karakteru putovanja, oblasti turističkog delovanja i kupcima kojima su namenjeni uključuju sledeće varijante aranžmana: letovanja, zimovanja, ski aranžmani, izleti i vikend programi, praznični programi, obilasci gradova i metropola (city tour), korporatini programi, teambuilding programi, specijalizovani aranžmani za posebne kategorije turista (ljubitelji ptica, ljubitelji vozova, i sl.), avanturistički, adrenalinski, rekreatívni, školski, ekskurzije (školske i studentske), sindikalni, lovni turizam i mnogi drugi. Organizatori putovanja mogu imati u svom portfoliju proizvoda čitav asortiman raznolikih turističkih proizvoda ili biti fokusirani samo na jednu vrstu aranžmana. Najčešće je jedna grupacija turističkih proizvoda glavni nosilac posla organizatorima putovanja, dok nekoliko drugih vrsta služi samo kao dopuna osnovne oblasti delovanja. Retko koji touroperator može da bude specijalizovan i za letnji i za zimski turizam i pri tom uspešan u obe oblasti.

## 1.6. ORGANIZACIJA TURIZMA NA NACIONALNOM I MEĐUNARODNOM NIVOU

Organizacija turizma predstavlja upravljanje turističkim sistemom u cilju uspešnog funkcionisanja i ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata. Kako je turizam vrlo kompleksna pojava koja predstavlja sadejstvo mnogih elemenata i aktera na nekom prostoru, neophodna je potreba za organizacijom i upravljanjem turizmom, kako bi se svi procesi odvijali kohezijski, sinhronizovano i delotvorno. Potreba za organizacijom turizma i njegovim upravljanjem, pre svega potiče od strane država, društvenih zajednica, poslovnih subjekata, ali i pojedinaca, koji kao elementi celokupnog turističkog sistema u cilju sopstvenih interesa utiču na formiranje turističkih organizacija i udruženja, turističkih grupacija i asocijacija, te njihovog horizontalnog i vertikalnog povezivanja.



SLIKA 1.3. Organizaciona struktura turizma na nacionalnom nivou  
(Izvor: Usklađeno prema: Hitrec, 2008, str.78)



Organizacija turizma i upravljanje turizmom predstavlja glavnu osovinu razvijenosti određene turističke destinacije. Organizacije turizma sa geografskog aspekta mogu funkcionisati na međunarodnom, državnom, regionalnom i lokalnom nivou, a sa aspekta oblasti delovanja na društvenom, privrednom i strukovnom nivou.

Upravljanje turizmom u jednoj državi podrazumeva vođenje turizma na četiri različita nivoa: državnom, društvenom, privrednom i strukovnom nivou (Slika 1.3).

Osnovna načela po kojima se vrši savremena nacionalna organizacija turizma (Hitrec, 2008, str 54):

- Kapilarnost – predstavlja horizontalnu u vertikalnu prožetost kroz ceo turistički sistem, tako da inicijativne i recipitivne organizacije društvenog ili privrednog karaktera pokrivaju celo područje.
- Koherentnost – međusobna povezanost svih organizacija i turističkih subjekata u horizontalnom i vertikalnom pogledu.
- Koordinacija – usklađenost na svim nivoima i na svim područjima turizma, odnosno održavanje veze između organizacija na nižim i višim nivoima kako bi se efikasno sprovodile zadate akcije.
- Hijerarhija – stepanasta organizaciona povezanost prema nadležnostima ili prema teritorijalnom principu.

#### 1.6.1. DRŽAVNI NIVO ORGANIZACIJE TURIZMA

Institucionalizovanje organizacije u turizmu započinje u Francuskoj i Italiji 20-ih godina prošloga veka, kada se u Francuskoj osniva Nacionalna kancelarija za turizam, koja je radila u okviru Ministarstva javnih radova, a u Italiji Nacionalna agencija za turizam – ENIT pod ingerencijom Ministarstva unutrašnjih poslova, kao i niz nezavisnih društava za lečenje, boravak i turizam. Nakon toga i ostale države, pogotovo one sa izrazitim turističkim potencijalom, započinju sa upravljanjem razvoja sopstvenog turizma na način da definišu politiku turizma, određuju ciljeve i planove, donose zakone, investiraju i potpomažu razvoj domaćih destinacija, otvaraju stručne škole i dr.

Centralni organ upravljanja turizmom na državnom nivou, u većini zemalja predstavlja ministarstvo turizma, koje sa hijerarhijski najviše lestvice, vodi turističku politiku i na nacionalnom nivou definiše strategije i ciljeve, kao i akcione planove za njihovu

realizaciju, kao i predlaže nove zakone i vodi računa o njihovom sprovođenju. U nekim zemljama, kao što je slučaj i kod nas, turizam nema samostalno ministarstvo, već se nalazi u okviru drugih ministarstava na nivou sekretarijata ili sektora. Sektor turizma u Republici Srbiji trenutno se nalazi u okviru “Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija”, jer kod nas, dugi niz godina unazad, vlada trend ukрупnjivanja ministarstava, sa glavnim ciljem smanjivanja njihovog ukupnog broja. Time se samo želi napraviti privid javnosti o društvenoj odgovornosti kroz navodnu racionalizaciju i smanjivanje državnog aparata, odnosno o racionalnom trošenju budžetskih sredstava i navodnom kresanju troškova državne administracije. Ideja da će vlada biti uspešnija ili odgovornija sa aspekta trošenja budžetskih sredstava, te štedljivija ukoliko ima manji broj ministarstava, pogrešan je pristup. Prvo, jer pukim prisajedinjavanjem više sektora u jedno ministarstvo, uopšte ne znači da se troši manje sredstava i da se troškovi racionalizuju. Drugo, jer je ulaganje, a ne štednja, osnov za multiplikovanje prihoda, što je slučaj pogotovo sa turizmom. I treće, turizam kao nosilac ekonomskog razvoja i pokretač nacionalnih privreda, svakako da zaslužuje sopstveno ministarstvo, makar kako bi mu se dalo na značaju i uvideo potencijal koji iz njega proizilazi za celokupnu ekonomiju.

Delovao samostalno, u okviru sopstvenog ministarstva ili bio udružen zajedno sa nekim drugim resorima, sektor turizma na državnom nivou se bavi prvenstveno strategijom razvoja turizma i vodi politiku turizma na toj teritoriji. Zadaci ovog vladinog tela se ogledaju u definisanju razvoja i investiranja u turizam, kreiranju podsticajnih mera, unapređenju i razvoju preduzetništva u turizmu i ugostiteljstvu, organizovanju sistema turističkih zajednica, formiranju i praćenju turističke i ugostiteljske statistike, kategorizovanju turističkih objekata i sadržaja, unapređenju turističke i ugostiteljske delatnosti, praćenju stanja i pojava na polju turističkih usluga, uvođenju informatike u turističke sisteme, međunarodnoj saradnji u sferi turizma i dr.

Sketor za turizam Republike Srbije, koji funkcioniše u okviru Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, kako je zvanično navedeno ([www.mtt.gov.rs](http://www.mtt.gov.rs), 2018), obavlja sledeće poslove koji se odnose na: sprovođenje Zakona o turizmu i Strategije razvoja turizma Republike Srbije; praćenje i analizu sistemskih rešenja, pravne regulative i mera ekonomske politike na poslovanje i razvoj turističke privrede i predlaganje odgovarajućih mera; predlaganje mera za unapređenje kvaliteta turističkih proizvoda i usluga i konkurentnosti turističke ponude; realizaciju usvojenih master planova; predlaganje i

preduzimanje mera za unapređenje turističkog prometa i deviznih efekata od turizma; istraživanje i analizu stanja, pojava i kretanja na turističkom tržištu po turističkim proizvodima i turističkim klasterima, dostavljanje i analiza podataka sadržanih u Registru turizma; postizanje postupaka kategorizacije u skladu sa Zakonom o turizmu; praćenje razvoja, predlaganje mera i realizaciju aktivnosti na obrazovanju i obuci kadrova u turizmu sa ciljem podsticanja zapošljavanja; pripremu plana, praćenje izvršenja budžeta u delu koji se odnosi na Sektor; analizu preinvesticionih i investicionih projekata koji se tiču razvoja turizma; integralno planiranje razvoja turizma pratećih delatnosti; proglašenje i održivo korišćenje turističkih prostora; proglašenje turističkog mesta i prioritetne turističke destinacije; praćenje i analizu ulaganja države u razvoj turizma putem podsticajnih mera i predlaganje korektivnih mera; kao i drugi poslovi iz ove oblasti.

U Sektoru za turizam Republike Srbije, obrazovane su sledeće uže unutrašnje jedinice (www.mtt.gov.rs, 2018): 1.) Odsek za istraživanje tržišta i razvoj turističkih proizvoda, 2.) Odsek za konkurentnost u turizmu, 3.) Odsek za plan i analizu, 4.) Odsek za upravljanje kvalitetom u turizmu.

Kako bi se osigurao definisani razvoj turizma, potrebno je da sve organizacije, institucije, savezi i tela međusobno sarađuju i upravljaju turizmom, funkcionišući u skladu sa uspostavljenom strategijom i zakonskim okvirima.

### 1.6.2. DRUŠTVENI NIVO ORGANIZACIJE U TURIZMU

Prve društvene organizacije, inicijativnog karaktera, javile su se u Evropi još 60-ih godina 19. veka. Osnovna su prva alpinistička društva (Britanski alpinistički klub – 1857, Italijanski alpinistički klub – 1863, Francuski alpinistički klub - 1874), organizacije kampera, ferijalni savezi, udruženja skauta, udruženja ljubitelja putnika, planinarska društva, auto-moto društva i dr. Ove organizacije su bile nosioci turističkog putovanja i organizatori putovanja za svoje članove, koje su motivisali i podsticali na odlaske u prirodu, a vrlo često, usko vezano za to, bavile su se i izdavačkim delatnošću. Ovakav oblik organizovanja predstavljao je, bar sa aspekta turizma, rudimentarni oblik iskorišćavanja društvenih mreža u svrhe turističkih putovanja, o čemu će dosta biti reči u narednim poglavljima, kada se kao predmet izučavanja ovoga rada bude analizirao

fenomen upravljanja društvenim mrežama u funkciji marketinga i prodaje organizacija turističke delatnosti (pre svega organizatora putovanja) (Hitrec, 2008, str. 97-99).

Ubrzo nakon formiranja ovakvih društvenih organizacija i udruživanja ljudi u njihov rad, negde 1870-ih godina, javljaju se prve prihvatne organizacije i to u formama društava za ulepšavanje mesta, turističkih društava, lečilišnih društava, kupališnih društava. Kako su se ta društva, prvobitno iz entuzijazma i ljubavi, angažovala u rešavanju lokalnih problema, vremenom ih je vlast ovlastila da brže i jeftinije obavljaju neke upravne funkcije i omogućila im finansijska i druga sredstva za sopstvenu delatnost. Osim posredovanja u iznajmljivanju smeštaja i komercijalnih poslova, veoma važni zadaci su postali briga oko uređenosti mesta, pružanje informacija i širenje propagande.

Početkom 20-og veka započelo je povezivanje turističkih društava u regionalne i nacionalne saveze. Sa time nastaju prve nacionalne turističke organizacije. Među najstarijim i najrelevantnijim jesu Švajcarski turistički savez – STV iz 1893, Savez austrijskih pokrajinskih turističkih saveza iz 1913. i Italijanski nacionalni turistički savez – ENIT iz 1919.

Danas, nacionalnu turističku organizaciju (*National Tourism Organisation – NTO*) ima gotovo svaka država. Naša nacionalna turistička organizacija je Turistička organizacija Srbije – TOS. Glavni zadaci nacionalnih turističkih organizacija su: povezivanje različitih elemenata turističke ponude; koordinacija segmenata ponude; opšta prezentacija države i njenih destinacija u turizmu; zaštita, očuvanje i razvoj turističkih resursa.

Organizacije u turizmu sa društvenog aspekta se mogu posmatrati na više hijerarhijskih nivoa. Njihova podela od najvišeg ka najnižem hijerarhijskom nivou je sledeća:

1. Nacionalne turističke organizacije – NTO (npr. Turistička organizacija Srbije)
2. Regionalne turističke organizacije (npr. Turistička organizacija zapadne Srbije, Turistička organizacija Beograda)
3. Lokalne turističke organizacije
4. Ostale društvene organizacije.

**Nacionalna turistička organizacija** se uspostavlja na nivou jedne države. Primarni zadatak nacionalnih turističkih organizacija je očuvanje turističkih resursa po principima održivog razvoja i marketinško delovanje u cilju predstavljanja turističkih potencijala te države i pobuđivanje tražnje, kroz animiranje svih nivoa subjekata od touroperatora (kroz

aktivnosti direktnog marketinga), do krajnjih korisnika, tj. posetilaca (propaganda, oglašavanje). Simplifikovano, opis posla i delatnost nacionalnih turističkih organizacija se ogleda u sledećem: predstavljanje i promocija zemlje kao destinacije, sprovođenje različitih marketinških istraživanja i identifikovanje oblika i trendova turističke tražnje, u skladu sa time kreiranje turističkih proizvoda kako bi destinacija bila prepoznatljiva na turističkom tržištu, sprovođenje aktivnosti za dovođenje posetilaca i gostiju pre svega sa emitivnih tržišta, ali i zadržavanje gostiju sa receptivnih tržišta.

Predstavljanje i promocija turističkih potencijala jedne države, vrši se preko nacionalnih turističkih organizacija izborom različitih marketinških instrumentarija: upotrebom propagande, oglašavanja, kreiranjem reklamnih kampanja, sprovođenjem promocija i promotivnih aktivnosti (učesće na sajmovima turizma, organizacija B2B sajmova, kongresa i workshopova na kojima se povezuju organizatori putovanja sa domaćim pružaocima usluga), organizacijom službe i vođenjem odnosa sa javnošću i medijima i dr.

**Regionalne turističke organizacije**, nalaze se na hijerarhijskom nivou, odmah ispod nacionalne organizacije, a oblast njihovog delovanja leži u razvijanju turističkih područja i destinacija i koordinaciji aktivnosti između lokalnih turističkih zajednica na toj prostornoj jedinici. Funkcija regionalnih turističkih organizacija je pretežno usmerena na marketing i koordinaciju aktivnosti turističkih subjekata tog područja.

**Lokalna turistička organizacija** se osniva na nivou mesta, opštine, grada ili šireg područja. Pošto se od turističkog mesta razvijala turistička organizacija, kao što je u tekstu iznad navedeno, jasno je da su lokalne turističke organizacije zapravo najstariji oblici turističkog institucionalizovanja. Osnovni zadaci ovog nivoa turističkog organizovanja su: koordinisanje nosilaca turističke delatnosti tog kraja i rešavanje njihovih problema, skupljanje informacija sa terena, kreiranje promotivnih i drugih informacija, iniciranje turističkih proizvoda i njihova sistematizacija, promocija turističkih sadržaja, ali i zaštita interesa lokalnog stanovništva kroz praćenje, planiranje i kontrolisanje turističkog prometa (primer kada lokalna turistička organizacija u saradnji sa gradskim vlastima, ograniči broj posetilaca u svome gradu, jer je tražnja i poseta toliko velika da ugrožava normalan život stanovnika i njihovo bitisanje).

Ostale društvene organizacije u turističkom sistemu jedne države mogu biti inicijativne organizacije, nastale na nivou potražnje ili pak receptivne, bazirane na nivou ponude. Inicijativne organizacije predstavljaju organizacije i društva, koja zauzimaju ključna mesta u razvoju turizma i turističkog sadržaja. Najčešće su to organizovane skupine kao

što su ferijalni savezi, društva prijatelja prirode, poštovalaca istorijskih atrakcija, planinarska društva, alpinistički klubovi, klubovi ljubitelja zimskih sportova, sportova na vodi i sl. U receptivne društvene organizacije spadaju sve one privredne organizacije i poslovni subjekti, ustanove i javna preduzeća, informativni centri, kulturne institucije, koji su u funkciji pružanja turističkih usluga na određenoj destinaciji.

### **Strukovni i privredni nivo organizacije turizma**

Strukovne organizacije predstavljaju turistička i ugostiteljska preduzeća i kompanije udružena u posebne poslovne asocijacije koje se bave zastupanjem i unapređenjem interesa svojih članova. To su najčešće udruženja i asocijacije turističkih agencija, hotelijera, barmena, restorana, kuvara, somelijera, potom asocijacije naučnih radnika u turizmu, turističkih novinara, menadžera u turizmu i dr. Delovanje i zadaci ovakvih organizacija, uglavnom se odnose na: ostvarivanje zajedničkih ciljeva i interesa, stvaranje povoljnih poslovnih uslova, saradnju sa drugim poslovnim partnerima, unapređenje pojedinih aspekata poslovanja, usavršavanje njihove celokupne ponude, zaštitu članica od lošeg zakonodavstva i državnog aparata, te predlaganje novih zakonskih inicijativa i procedura izvršnim organima vlasti (Cukon, 2013, str. 13).

Ovakve organizacije se najčešće zajedno povezuju u nacionalne i regionalne privredne komore i njihove odseke vezane za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu.

Turističke organizacije i asocijacije se mogu povezivati u razna tela ili više organizacije, kao što su: Savezi i zajednice društvenih organizacija (turistički zajednice na nacionalnom nivou, međunarodni savezi); udruženja privrednih subjekata (kao što su udruženja hotelijera, udruženje kampova, asocijacije u oblasti zimskog turizma); privredne komore (u turističke i neturističke privredne delatnosti, razvijene po sektorskom principu); organi vlasti (nacionalni regionalni i lokalni – ministarstvo turizma, odbori za turizam, organi predstavničkih tela lokalne uprave i samouprave i sl.); međunarodne asocijacije (WTO, AIH, ATA).

## 1.6.3. MEĐUNARODNE TURISTIČKE ORGANIZACIJE

Međunarodne turističke organizacije i asocijacije nastale su kao rezultat saradnje između pojedinaca, preduzeća, asocijacija i državnih institucija i vlada pojedinih zemalja, u oblasti međunarodnog turizma i prometa. Centralnu ulogu u ovim organizacijama zauzima Svetska turistička organizacija - UNWTO, čija je misija promovisanje i unapređenje turizma kao sredstva održavanja međunarodnog mira, privrednog razvitka i međunarodne razmene.

TABELA 1.1. Međunarodne organizacije specializovane / povezane sa turizmom  
(Izvor: Čorak, 2011, str.117)

<b>Međunarodne organizacije povezane sa turizmom</b>	
<b>UN – Ujedinjene nacije</b>	- zaštita okoline koja podstiče održivi razvoj turizma - izrada metodologije za definisanje osnovnih statističkih pokazatelja u turizmu - međunarodne konferencije - razvoj slabije razvijenih područja putem turizma
<b>Specijalizovane agencije UN-a</b>	WHO, UNESCO, UNWTO, MMF, ILO, FAO i druge
<b>OECD</b>	osnovan radi podsticanja ekonomskog rasta u razvijenim i nerazvijenim zemljama
<b>Međunarodne organizacije specijalizovane za turizam</b>	
<b>Evropa</b>	Evropska unija (EU) Veće Evrope (CoE) Srednjoevropska inicijativa (CEI) Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OSCE) Radna zajednica Alpe - Ardija Radna zajednica Podunavskih regija (RZPR) Jadransko – jonska inicijativa (AII) Jadranska euroregija (AE)
<b>Druge regije</b>	Arapska liga, Zajednica karipskih zemalja

Značajna uloga leži i u međunarodnim regionalnim organizacijama kakve su Evropska Unija i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvitak (OECD - eng. *Organisation for*



*Economic Co-operation and Development*, osnovana 14. decembra 1960. godine), koja je nastala kao ogranak iz Organizacije za evropsku ekonomsku saradnju (OEES, nastala 1948. sa ciljem da pomogne ostvarenju i administraciji Maršalovog plana o rekonstrukciji Evrope nakon Drugog svetskog rata).

U međunarodne organizacije spadaju i sektorske organizacije koje zastupaju interese pojedinih sektora, ali i interese pojedinaca, kompanija, preduzetnika, asocijacija i drugih tela kojima je turizam ili osnovno područje delovanja ili se partikularno njime bave.

Svaka od međunarodnih turističkih organizacija ili međunarodnih organizacija kojima je oblast delovanja između ostalog i turizam, osnovane su iz određenog razloga, sa jasnim opsegom tema kojima se bave, brojem članova, područjem delovanja i važnošću i snazi uticaja. Uz evidentne različitosti, zbog kojih se i formiraju različite međunarodne organizacije, postoje i zajedničke karakteristike koje ih karakterišu. Sve one predstavljaju zajednice većeg broja međunarodnih subjekata, koje su osnovane nekim međunarodnim ugovorom ili sporazumom, imaju vlastite organe i upravljanje, procedure i statute po kojima funkcionišu, te služe postizanju zajedničkih ciljeva i interesa (Mileta, 1983, str. 23).

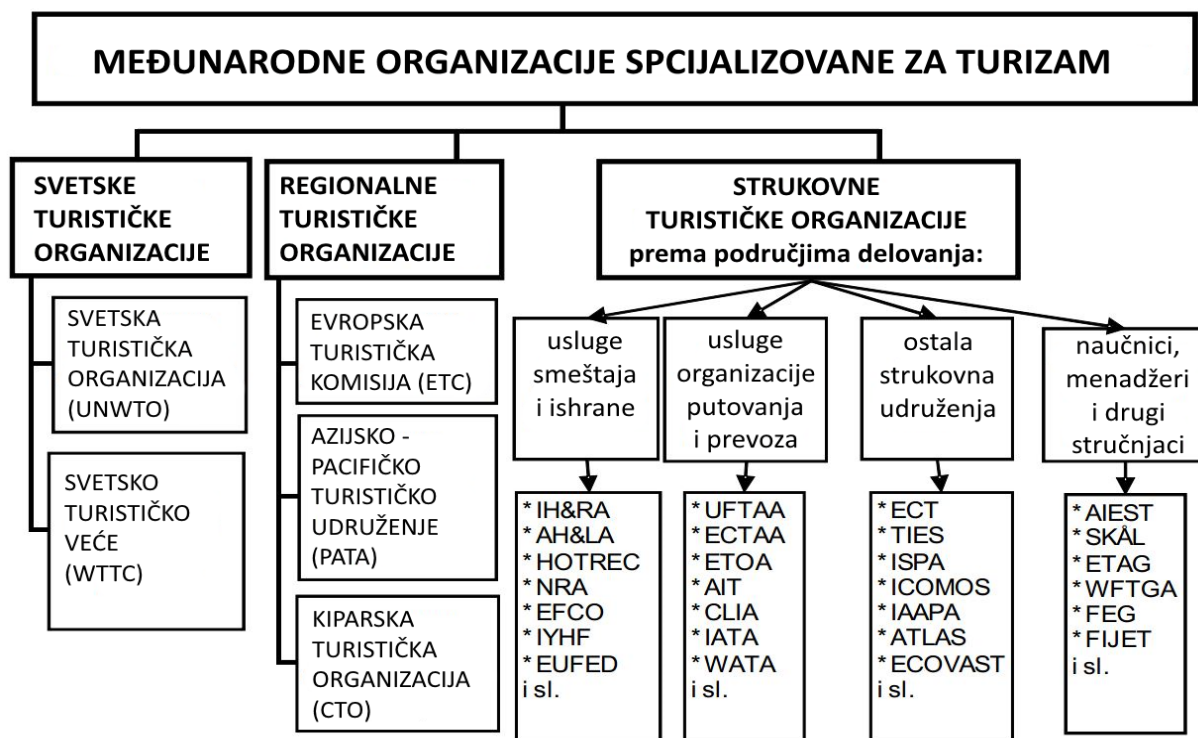
Delovanje ovih organizacija je multilateralnog karaktera i može se ticati celokupne svetske teritorije ili samo određenih regionalnih delova sveta. Sve međunarodne organizacije koje imaju uticaja na turizam, mogu se svrstati u dve kategorije:

1. Međunarodne organizacije povezane sa turizmom i
2. Međunarodne organizacije specijalizovane za turizam.

Međunarodne orgnaizacije povezane sa turizmom primarno su bile osnovane zbog nekih drugih ciljeva, najčešće znatno šireg konteksta i opštosti od oblasti turizma, ali su tokom svog delovanja pažnju direktno ili indirektno posvetile i usmerile prema turizmu. Ove organizacije, prema prostoru koji obuhvataju, delimo na opšte ili univerzalne i regionalne.

Međunarodne organizacije specijalizovane za turizam u svojoj oblasti delovanja imaju isključivo turizam i svu pažnju usmeravaju na njega. Ova grupa organizacija je izuzetno brojna, sa tendencijom svakodnevnih pojava novih i udruživanja starih u zajedničke formate. Klasifikacija velike skupine međunarodnih organizacija specijalizovanih za turizam, može se izvršiti na svetske, regionalne i strukovne organizacije u turizmu (Slika 1.4).





SLIKA 1.4. Međunarodne organizacije specijalizovane za turizam  
(Izvor: Hitrec, 2008, str.105)

## 1.7. ORGANIZACIJE DESTINACIJSKOG MARKETINGA I UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Organizacioni sistemi za upravljanje destinacijama ili organizacije marketinga destinacija, su složeni hijerarhijski nacionalni sistemi, čija je osnovna uloga: planiranje i razvoj turističkog proizvoda, te njegov nadzor, marketing i promocija, finansiranje i koordinisanje turističkih zadataka raznih turističkih subjekata.

Preko DMO organizacija (DMO – *Destination marketing organization* - marketing sistemi za upravljanje destinacijama) se uspostavlja saradnja i koordinacija između poslovnih subjekata na turističkom tržištu (privredni sektor) i nacionalnog sistema turističkih organizacija na svim hijerarhijskim nivoima (javni sektor), u cilju promocije i privlačenja potencijalnih turista na određenu destinaciju i omogućavanja zadovoljenja njihovih potreba kao potrošača, na kvalitetan i održiv način.

Nosioci uloge upravljanja marketingom destinacija – DMO organizacije, su nacionalni organizacioni sistemi za turizam, raspoređeni u nekoliko hijerarhijskih nivoa:

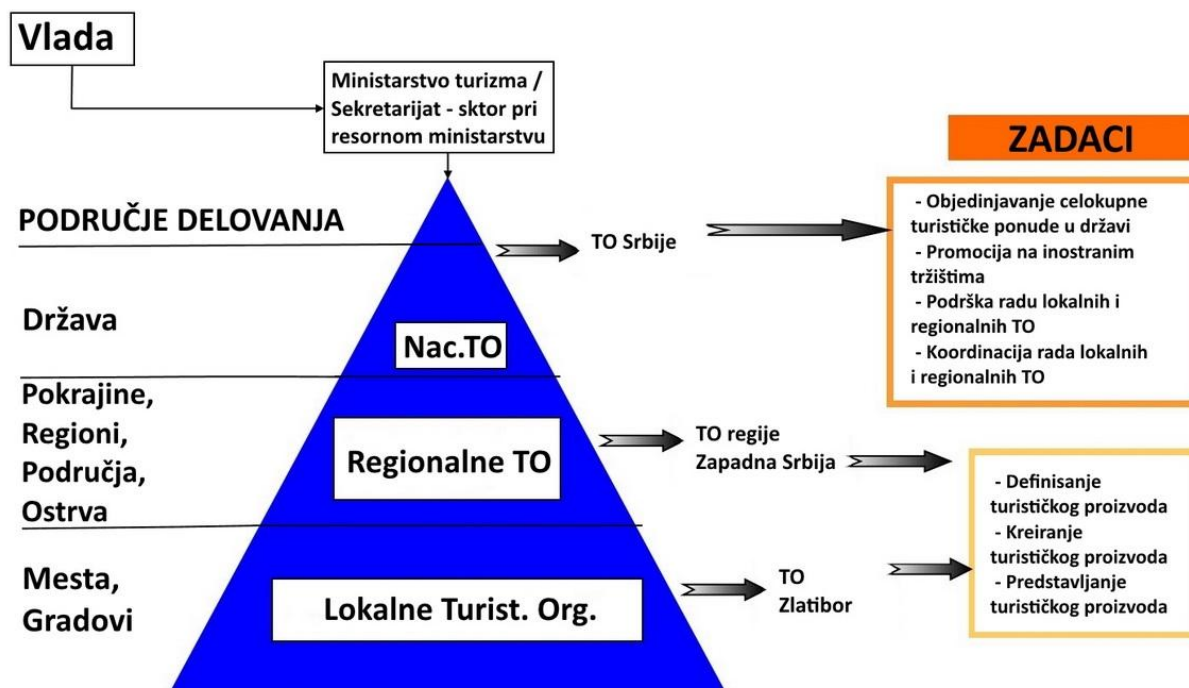
- Nacionalne turističke organizacije i/ili organi, najčešće organizovane kao vladine agencije neprofitabilnog ustrojstva (u pojedinim državama mogu biti kombinacija privatnog i javnog sektora), zadužene za upravljanje turizmom na nacionalnoj osnovi.
- Regionalne organizacije i turističke zajednice za upravljanje marketingom destinacija – DMO, odgovorne za upravljanje turizmom administrativne regije, okruga, pokrajne, provincije, ostrva.
- Lokalne turističke organizacije i turističke zajednice, zadužene za upravljanje turizmom na manjem području, kao što je grad ili mesto.

Određene države u svoj sistem upravljanja marketingom destinacija inkorporiraju i predstavništva koja otvaraju u međunarodnim regijama, na za njih značajnim tržištima i njihovim prestonicama.

Turističke zajednice imaju dva bitna obeležja:

- Opšta korisnost
- Nelukrativnost – neprofitabilnost.

Organe turističkih zajednica predstavljaju skupštine, turistička veća, izvršni i nadzorni odbori, pododbori za pojedina važna pitanja.



SLIKA 1.5. Organizacija i zadatci turističkih zajednica  
(Prilagođeno prema: Hendija, 2008)

Zajednički ciljevi turističkih organizacija su:

- Stvaranje i razvijanje tržišno prepoznatljivih turističkih proizvoda na području gde su osnovane i na kome deluju.
- Promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane.
- Razvijanje svesti o važnosti privrednih, društvenih i drugih učinaka turizma i o potrebi zaštite okoline podstičući održivi razvoj turizma.

Na vrhu hijerarhije organizacionog sistema upravljanja destinacijom i destinacijskog marketinga nalaze se **nacionalne turističke organizacije**, najčešće predstavljene kao nacionalne turističke zajednice. Njihovi osnovni ciljevi su: stvaranje i razvoj identiteta i ugleda nacionalnog turizma, planiranje i sprovođenje zajedničke strategije i koncepcija promocije turizma, predlaganje i izvođenje promotivnih aktivnosti u zemlji i inostranstvu, podizanje nivoa kvaliteta celokupne tržišne ponude u državi, koordinacija svih hijerarhiski nižih nivoa organizacije u svrhu postizanja postavljenih ciljeva.

Nacionalne turističke zajednice obavljaju sledeće zadatke u sklopu svog funkcionisanja:

- Objedinjavanje sveukupne ponude turizma u državi.
- Promovisanje turizma na inostranim tržištima, putem predstavništava, organizacije sajмова za krajnje klijente i B2B poslovnih sajмова, te raznih workshopova.
- Promovisanje i privlačenje domaćeg turista i njegovog zadržavanja u okviru granica sopstvene države.
- Podsticanje razvoja turističkog proizvoda i razvijanje svesti stanovnika o važnosti i ulozi turizma. Stvaranje pozitivne kulture i klime za razvoj turističke industrije.
- Zastupanje države u međunarodnim turističkim organizacijama i saradnja sa srodnim organizacijama drugih zemalja. (1)

Najčešće su nacionalne turističke organizacije i zajednice, odgovorne za donošenje strateškog marketing plana za određeno razdoblje, pa samim tim utiču na stvaranje ukupnog turističkog proizvoda (Cukon, 2013, str. 22).

DMO se finansiraju iz sledećih izvora:

- Boravišne takse
- Porez na dobit preduzeća
- Članarina
- Komercijalne aktivnosti
- Državna nepovratna sredstva.

Koncepcije organizacija koje su zadužene za upravljanjem turističkom destinacijom, odnosno sistema za upravljanje marketingom destinacije (DMO), razlikuju se od države do države, što zavisi od tradicije i osobenosti tih zemalja, turističkih potencijala, broja turističkih destinacija i turističkih mesta, mogućnosti regionalizacije, načinu i obliku finansiranja.

**Regionalne turističke organizacije i turističke zajednice** uključuju državne turističke agencije određenih regija, pokrajna, područja, ostrva ili drugih teritorijalnih jedinica (prema određenom načinu izvršene podele državne teritorije). One imaju ulogu da svojim radom kvalitetnije prezentuju turističku ponudu na tržištima. Osnovne funkcije ovog nivoa turističkog organizovanja pretežno se odnose na koordinaciju i marketing.

Najvažniji zadaci regionalnih turističkih zajednica su (Hitrec, 2008, str. 109):

- Promocija turističke destinacije na nivou regije, samostalno i putem udruženog oglašavanja.
- Upravljanje javnom turističkom infrastrukturom datom na upravljanje od strane izvršne vlasti.
- Saradivanje u definisanju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou te regije, a koja je u skladu sa politikom planiranja razvoja turizma na nacionalnom nivou,
- Izrada strategije razvoja turizma na nivou regije.
- Promocija turističke ponude regije u zemlji i inostranstvu u koordinaciji sa nacionalnom turističkom zajednicom.
- Obogaćivanje ukupne turističke ponude u toj regiji i kreiranje novih turističkih proizvoda regije, posebno u neiskorišćenim i afirmativnim oblicima turizma kao što su seoski, eko, kulturni, istorijski, zdravstveni turizam i sl.
- Pružanje stručne i svake druge pomoći turističkim zajednicama sa područja te regije (lokalnim turističkim zajednicama) po pitanjima značajnim za njihovo delovanje, kao i podsticanje i pomaganje razvoja turizma na područjima koja nisu turistički razvijena.
- Koordinacija delovanja i nadzor izvršenja ciljeva i zadataka turističkih zajednica opština i gradova sa područja te regije.
- Učestvovanje i davanje predloga u izradi planova razvoja turizma na nacionalnom nivou.
- Donošenje strateškog marketing plana za područje regije na kome deluje, a u skladu sa nacionalnim strateškim marketing planom.

- Podsticanje, unapređenje i očuvanje svih turističkih resursa te turističke regije.
- Prikupljanje podataka i njihova obrada, kao i sastavljanje statističkih izveštaja, na mesečnom i godišnjem nivou, o turističkom prometu i svim drugim relevantnim pokazateljima, bitnim za praćenje izvršenja postavljenih ciljeva i zadataka.
- Obavljanje informativnih poslova vezano za turističku ponudu.
- Izrada polugodišnjih i godišnjih izveštaja, analiza i ocena ostvarenja programa rada i finansijskog plana turističke zajednice regije.
- Uspostavljanje jedinstvenog turističkog informacionog sistema, sistema prijave i odjave turista i statističke obrade i izveštavanja.
- Objedinjavanje turističkih ponuda lokalnih turističkih zajednica, opština i gradova u cilju zajedničkog predstavljanja.

**Lokalne turističke organizacije i turističke zajednice** se u hijerarhskoj piramidi organizacije turizma nalaze na samom dnu. To međutim ne znači da one imaju najmanji značaj. Na tom nivou organizacije dolazi do najveće spone javnog i privatnog sektora, jer se tu nalaze svi pružaoci usluga turizma i oni kojima je zadatak zadovoljavanje potreba turista (korporacije, agencije, preduzeća i preduzetnici), lokalna samouprava, turistički radnici (Hitrec, 2008, str. 111). Lokalne turističke zajednice sarađuju sa telima jedinica lokalne samouprave u opštinama i gradovima u sledećim aktivnostima (Hitrec, 2008, str. 112):

- Dogovaraju zajedničko korišćenje sredstava od naplaćenih boravišnih taksi, koje se uplaćuju opštini ili gradu za poboljšanje uslova boravka turista.
- Dogovaraju izradu planova razvoja turizma u opštini ili gradu.
- Prate turistički promet, te prijavu i odjavu turista.
- Sarađuju u odlučivanju o radnom vemeni ugostiteljskih objekata.
- Sarađuju po svim pitanjima vezanim za razvoj turizma.

Prema hrvatskim autorima Hitrecu i Hendiji (Hitrec, 2008, str. 112), glavni zadatak lokalnih turističkih zajednica je definisanje i profilisanje turističkih proizvoda destinacije i njegovo predstavljanje na tržištu. One su zadužene za upravljanje javnom turističkom infrastrukturom, učestvuju u definisanju ciljeva, politike razvoja i strateških planova turizma na nivou opštine i grada, prikupljaju podatke o smeštajnim i drugim ugostiteljskim kapacitetima, manifestacijama, prate prikupljanje boravišne takse i vođenje evidencije boravka gostiju te njihovu analizu.

Veoma bitan zadatak lokalnih turističkih zajednica jeste i podsticanje i organizovanje kulturnih, zabavnih, muzičkih, sportskih i drugih manifestacija, koje doprinose obogaćivanju turističke ponude. Takođe oni moraju raditi na prepoznatljivosti turističkog proizvoda sopstvene zajednice, njegovom imidžu i pozicioniranju. Važan zadatak predstavlja i izdavanje turističkih promotivnih materijala, brošura, biltena i lifleta. Svojim radom, trebaju nastojati da očuvaju turistički prostor i okruženje, zaštite okoliš i prirodnu i kulturnu baštinu, kao i, ukoliko postoji takav trend, spreče ugrožavanje lokalnog stanovništva i njihovog normalnog življenja od strane turista. U skladu sa zakonom, turističke zajednice mogu se finansirati preko:

- Boravišnih taksi i članarine,
- Prihoda ostvarenih obavljanjem privrednih delatnosti,
- Dobrovoljnih priloga, darova i zadužbina,
- Imovine u vlasništvu.

Sledi prikaz organizacionog sistema za upravljanje destinacijom, odnosno sistema za upravljanje marketingom destinacije u Grčkoj, preuzet sa web prezentacije grčke turističke organizacije (svi podaci korišćeni prema izvoru: [www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr), 2018).

Grčka ima organizaciju za upravljanje destinacijom koja se zove Grčka nacionalna turistička organizacija, grč. Ellenikos Organismos Tourismou, eng. Greek National Tourism Organisation. Kao svrhu njenog postojanja – misije, navodi se povećanje vrednosti grčkog turizma u saradnji sa ostalim zainteresiranim stranama, kako bi se povećao dolazni turizam i prihodi od turizma.

Grčka nacionalna turistička organizacija kao vladina agencija ima sledeće glavne zadatke:

- Organizacija i razvoj turizma u Grčkoj
- Promocija turizma u Grčkoj i inostranstvu
- Nadzor i kontrola celokupnog turističkog tržišta i
- Druge aktivnosti neophodne za potporu i promociju grčkog turističkog proizvoda.

Ona se trudi da podstakne razvoj turizma kao glavnog stuba privrednog i socijalnog razvoja zemlje, svesna činjenice da njihov turistički proizvod doprinosi širenju svih privrednih grana u zemlji. Na taj način se direktno utiče na kvalitet života grčkih građana i povećava konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu.

Prema utvrđenoj strategiji, glavni ciljevi razvoja grčkog turizma su :

- Zaštita i promocija vrednosti i načina života Grka
- Očuvanje grčke kulturne baštine i savremenog grčkog stvaralaštva
- Očuvanje i racionalno korištenje prirodnih resursa
- Promocija autentičnih iskustava za posetioce
- Internacionalizacija grčkih preduzeća
- Poboljšanje konkurentnosti grčkog turizma kroz pružanje kvalitetnih usluga.

Grčka nacionalna turistička organizacija je pravno lice sa javnim pravom nastupa, a pod nadzorom je Ministarstva kulture i turizma sa centralnom kancelarijom u Atini. Finansiranje njenog rada proizilazi iz državnog budžeta, s obzirom da je reč o vladinoj agenciji.

Grčka ima površinu od 130.940 km<sup>2</sup>. Na tom području je raspoređeno 14 regionalnih kancelarija od kojih su trenutno neke čak i zatvorene zbog uticaja ekonomske krize. Takođe, pod svojim nadzorom Grčka nacionalna turistička organizacija ima 19 inostranih predstavništava.

### **1.8. POSLOVNI SUBJEKTI KAO AKTERI NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

Na turističkom tržištu, mestu gde se sučeljava turistička ponuda i potražnja, sa jedne strane imamo kupce turističkih proizvoda – turiste, kao nosioce tražnje, a sa druge sve one poslovne subjekte koji su u funkciji zadovoljenja te tražnje. Svi poslovni subjekti na turističkom tržištu koji u bilo kom obliku, direktnom ili indirektnom, zadovoljavaju turističke potrebe krajnjih klijenata, odnosno formiraju tražnju, prema oblasti delovanja i vrsti usluga koje nude, mogu biti:

- Direktni pružaoci usluga (smeštajni kapaciteti svih kategorija, prevoznici, ski lift kompanije).
- Indirektni pružaoci usluga (restorani, rent-a-car, rentali ski opreme, ski škole i dr.).
- Organizatori putovanja (Touropertori) – kreiraju turističke aranžmane.
- Posrednici u prodaji turističkih usluga – subagenti (receptivni, emitivni, on-line prodavci).
- Proizvođači i prodavci turističke robe – roba namenjena turistima (hrana, piće, razna roba široke potrošnje, suveniri idr.).



- Dodatni sadržaj i zabava (sportsko rekreativni sadržaji, kulturno istoriske institucije, adventure parkovi, spa centri i sl.).

**Direktni pružaoci turističkih usluga** jesu svi privredni subjekti na određenom turističkom tržištu koji su u neposrednom kontaktu sa krajnjim klijentima (gostima, turistima) i direktno im pružaju usluge. Ovde spadaju pre svega smeštajni kapaciteti, od običnih kuća za smeštaj, preko apartmana, pa sve do hotela različite kategorizacije i lanaca hotela i rezidencijalnih apartmanskih zgrada (koji mogu imati smeštajne objekte na različitim destinacijama u više zemalja). Smeštajni objekti su pod kontrolom, vođenjem i upravljanjem, najčešće od strane njihovih vlasnika, ali mogu biti i pod ingerencijom podzakupca, tj. raznih preduzetnika i preduzeća, pre svega iz oblasti turizma, te receptivnih turističkih agencija, koji na određeni vremenski period zakupljuju ceo ili određeni deo kapaciteta smeštajnog objekta. Aktuelni predstavnici smeštanih kapaciteta, bilo da su u pitanju vlasnici ili podzakupci, mogu samostalno prodavati sopstvene usluge ili to činiti preko partnera posrednika. Partneri posrednici u prodaji usluga smeštaja (pod smeštajem ovde podrazumevamo kompletne usluge koje se pružaju u smeštajnim objektima: noćenje, noćenje sa doručkom, polupansion, all inclusive, i dr., kao i dodatne usluge koje se u tim objektima nude turistima – spa centri, masaže, hrana u sobi, barovi) mogu te usluge prodavati kao takve, pojedinačne i neoplemenjene drugim vrstama usluga, ili ih, što je i osnovna funkcija organizatora putovanja, mogu udružiti sa drugim turističkim uslugama u jedinstven turistički proizvod - paket aranžman, pa ga kao takvog prodavati krajnjim korisnicima, turistima.

Smeštaj i usluge smeštaja se mogu realizovati i preko malih receptivnih agencija, čija je funkcija u posredovanju u iznajmljivanju smeštaja na određenoj destinaciji između najčešće individualnih vlasnika smeštajnih jedinica (obično stanova i apartmana) sa jedne strane i kupaca, korisnika usluge rente tih jedinica sa druge strane (ili putem veleprodaje sa inostranim touroperatorima).

Direktni pružaoci usluga krajnjim klijentima su i prevozničke kompanije, koje na međunarodnom, regionalnom ili lokalnom nivou, turistima nude svoje usluge prevoza putnika i roba. Ova razmena se može realizovati neposredno, kada prevoznici samostalno krajnjim klijentima prodaju svoje usluge ili posredno, putem posrednika u prodaji turističkih usluga (subagenata), odnosno preko organizatora putovanja koji će njihove



usluge uključiti u svoj objedinjeni turistički proizvod i kao takvog integralnog ga prodavati krajnjim klijentima.

U ovu grupaciju aktera na turističkom tržištu spadaju i ski lift kompanije, kao krajnji izvršioци usluga ka skijaškoj publici. Usluge ski lift kompanija (vertikalni transport skijaša i priprema i održavanje terena za zimske sportive sa svim pratećim sadržajima), izražene preko skipasa (skipas kartice), mogu se pojedinačno prodavati organizatorima putovanja ili krajnjim klijentima, ali i preko paketa koji najčešće uključuju usluge skipasa i smeštaja, posredstvom receptivnih organizacija, vrlo često formiranih od strane samih ski lift kompanija.

**Indirektni pružaoci turističkih usluga** su svi oni poslovni subjekti, koji na određenoj turističkoj destinaciji turistima nude svoje usluge i sadržaje strogo turističko-ugostiteljskog karaktera. U ovu grupaciju poslovnih subjekata spadaju ugostiteljski objekti i restorani, rent-a-car agencije i operteri, ski škole, škole paraglajdinga, kite-a, jahanja i drugih vrsta obuka, rentali ski opreme i opreme za druge sportove i aktivnosti, i dr. Usluge navedenih subjekata mogu biti korišćene direktno od strane samih turista (direktnom prodajom od pružaoca usluga, eventualno preko lokalnih partnera) ili nuđenje u okviru turističkog proizvoda organizatora putovanja.

**Pružaoци usluga dodatnih sadržaja** su subjekti koji su takođe indirektni pružaoci usluga turistima. Njihovi sadržaji su istorijskog, kulturnog, rekreativnog, sportskog i drugog tipa (muzeji, teatri, opere, spa centri i wellness centri, aqua parkovi, zabavni i adventure parkovi, komercijalni parkovi prirode, sportske hale i tereni, idr.). U ovu grupaciju možemo svrstati i sve one proizvođače i prodavce turističkih i neturističkih proizvoda koji su u funkciji potrošnje gostiju na određenoj destinaciji (proizvođači i prodavci hrane i pića, suvenirnice, i td.). Ovakve usluge i proizvodi, najčešće su predmet direktne kupovine turista na izabranoj destinaciji, iako ima slučajeva, pogotovo u receptivnim turama i izletima, gde vrlo često mogu biti uključeni u sam turistički proizvod koji se nudi, kao njegova dopuna.

**Posrednici u prodaji turističkih usluga** vrše samo uslugu prodaje turističkih proizvoda, bilo da se oni sastoje samo od jedne turističke usluge ili skupa turističkih usluga objedinjenih u okviru jedne ponude. Za ostvaren promet od realizovane prodaje, ovi poslovni subjekti zadržavaju za sebe određenu proviziju (izraženu u procentima ili u fiksnoj novčanoj vrednosti), koja je prethodno dogovorena i ugovorima verifikovana od strane organizatora putovanja ili drugih izvršilaca turističkih usluga, koji im daju svoje

usluge na prodaju. Posrednici u prodaji, koje u domaćoj praksi poznajemo kao subagente, najčešće su male turističke prodavnice, koje treba da se trude da objedinjavaju i sistematizuju veliki deo turističke ponude i na konzistentan i jednostavan način, koristeći različite marketinške medijume, to nude turističkom tržištu na kome deluju. Njih treba da odlikuje široki asortiman turističkih proizvoda, jer upravo mogućnost da na jednom mestu objedine i sistematizuju veliki broj šarenolikih turističkih proizvoda, predstavlja njihovu šansu u moru turističkih proizvoda i prodavaca koji egzistiraju na tržištu. Kroz ideju da velika prodavnica, prvenstveno zbog svog bogatog, lepo raspoređenog i sistematizovanog asortimana koji nudi, uvek proda više i ostvari veći promet nego mala prodavnica, turistički subagenti treba da traže šansu i pronalaze svoj deo kolača na turističkom tržištu.

Posrednici u prodaji turističkih aranžmana mogu prodavati klijentima i pojednične turističke usluge, kao što su usluge smeštaja u širem značenju, usluge prevoza, dodatne turističke usluge (ulaznice za koncerte, manifestacije, zabavne parkove), nabavljajući ih direktno od pružaoca usluga. Oni nemaju mogućnost kreiranja i združivanja više vrsta usluga u jedan proizvod, već je njihova oblast delovanja isključivo vezana za prodaju nečijeg krajnjeg turističkog proizvoda, sa napomenom da ukoliko se takav proizvod realizuje van države u kome je registrovan poslovni subjekt posrednika, on će jedino moći biti prodavan ako je kupljen i nabavljen od organizatora putovanja kao krajnjeg pružaoca te usluge. Orjentisanost posrednika u prodaji turističkih aranžmana je prvenstveno na individualnom nivou, ka krajnjim klijentima, za razliku od organizatora putovanja, koji značajnije napore ulaže u razvoj prodajne mreže, grupne prodaje i inkorporiranje institucionalizovanih i neinstitucionalizovanih društvenih mreža u sistem prodaje, kao svojevrsnih oblika veleprodaje. Prodaja posrednika se najčešće realizuje na bazi upita, što značajno umanjuje rizik od neuspeha, ali samim tim i donosi manje prihode.

U posrednike u prodaji turističkih aranžmana spadaju i male turističke agencije čija je osnovna uloga preprodaja smeštaja i rentiranje smeštajnih jedinca na određenom području (obično su registrovani i stacionirani na mestima gde se te smeštajne jedinice i nalaze), kako domaćim, tako i inostranim gostima.

**Organizatori putovanja ili turooperatori** su poslovni subjekti koji imaju centralno mesto u turističkoj tražnji, jer se nalaze između nosioca turističkih usluga i njihovih korisnika – turista. Organizatori putovanja kreiraju turističke proizvode, koji se mogu

sastojati od samo jedne pojedinačne usluge ili što je znatno češća situacija, od skupa različitih usluga, tako spakovanih i usklađenih po definisanom program putovanja, da formiraju jedinstveni paket aranžman. Prodaju svojih turističkih proizvoda, touroperatoru mogu sprovesti putem sopstvene prodajne mreže i poslovnica, ali i putem posrednika – subagenata.

Posebna pažnja u ovome radu biće posvećena organizatorima putovanja (touroperatorima) i njihovoj delatnosti. Predstavice se svi procesi rada ovih poslovnih subjekata, sa naročitim akcentom na marketinšku i prodajnu funkciju iz čije perspektive će se posmatrati uloga društvenih mreža, naročito konvencionalnih društvenih mreža, kao svojevrstne vrste veleprodaje.

## POGLAVLJE II

### Organizatori putovanja kao nosioci turističke usluge

## 2.1. ORGANIZATORI PUTOVANJA I NJIHOVA KLASIFIKACIJA

U ovom poglavlju posebna pažnja će biti posvećena sistematizaciji i klasifikaciji organizatora putovanja, ali i proučavanju organizacije i procesa rada ovih poslovnih subjekata. Organizatori putovanja, kao kreatori i prodavci turističkih proizvoda zauzimaju centralno mesto na turističkom tržištu, jer se nalaze između korisnika i pružaoca turističke usluge.

**Organizator putovanja** - *touoperator* kreira turističke proizvode, tj. aranžmane, objedinjujući u jednu celinu različite vrste turističkih usluga, koje će pružiti ili drugi poslovni subjekti (kojima on plaća te usluge), ili on sam, oplemenjujući i podižući na taj način vrednost pojedinačnih usluga. Razlika koja nastaje između ukupnih prihoda ostvarenih na određenom i u ime određenog aranžmana, sa jedne strane i svih troškova tog aranžmana sa druge strane, predstavlja ostvarenu dobit od konkretnog turističkog proizvoda. Ostvarena razlika u novcu (partikularna dobit) od realizacije svakog zasebnog aranžmana, kao nezavisnog projekta, upravo je novčani izraz usluge pružene klijentima, te kao takav predstavlja osnovicu za plaćanje poreza na dodatnu vrednost.

Organizator putovanja u okviru svoje delatnosti obavlja poslove (Izvor: Zakon o turizmu Republike Srbije, član 43):

1. organizovanja i realizovanja turističkih putovanja u zemlji i inostranstvu;
2. ponude, prodaje i posredovanja u prodaji turističkih putovanja;
3. organizovanja prihvata putnika;
4. organizovanja izleta, turističkih razgledanja, zabavnih programa i slično, kao i posredovanja u organizovanju skupova, sajmova, manifestacija i sportskih priredbi;
5. pružanja, odnosno, posredovanja u pružanju usluga turističkih vodiča, turističkih pratilaca, lokalnih turističkih vodiča i turističkih animatora;
6. pribavljanja putnih isprava, rezervacije i prodaje putnih karata u ime i za račun domaćih i stranih prevoznika;
7. rezervacije i prodaje turističkih, ugostiteljskih i drugih usluga vezanih za putovanje i boravak putnika;
8. posredovanja u izdavanju soba i drugih kapaciteta za smeštaj u svojini fizičkih lica;

9. posredovanja u prodaji specifičnih turističkih usluga;
10. posredovanja u iznajmljivanju vozila turistima i putnicima;
11. rezervacije i prodaje karata za sportske, kulturne i druge priredbe i manifestacije, zastupanja u osiguranju putnika i prtljaga u skladu sa zakonom kojim se uređuje osiguranje, prodaje turističkih publikacija i drugo;
12. zamene strane valute (menjačke poslove);
13. druge poslove uobičajene u turističkom prometu.

Turistička agencija posrednik u prodaji turističkog putovanja, od svih navedenih poslova ne može obavljati samo poslove organizovanja i realizovanja turističkih putovanja u zemlji i inostranstvu. U našoj terminologiji pojam turističke agencije, vezan je za privredno društvo turističke delatnosti, koje može biti organizator putovanja – touroperator ili prosto samo posrednik u prodaji turističkog putovanja – subagent. Međutim u inostranstvu, pod pojmom turistička agencija (*travel agency*) podrazumeva se samo prodavac turističkih usluga koji ne kreira sopstvena putovanja. U inostranoj terminologiji egzistiraju tri pojma vezana za organizacije koje kreiraju i/ili prodaju turističke aranžmane: *travel agency*, touroperator i wholesaler (prodavci na veliko). Wholesaleri su touroperatorima koji ne rade najčešće sa krajnjim klijentima, već uglavnom kreiraju samo programe i prodaju ih drugim touroperatorima ili eventualno korporativnim grupama.

#### 2.1.1. KLASIFIKACIJA TURISTIČKIH AGENCIJA I TOUROPERATORA

Može se izvršiti globalna podela turističkih agencija i orgaizatora putovanja i to **po karakteru poslova koje obavljaju na tržištu:**

1. Turističke agencije inicijativnog (emitivnog) tipa;
2. Turističke agencije receptivnog tipa i
3. Turističke agencije mešovito (kombinovanog) tipa.

(1.) U prvu grupu turističkih agencija inicijativnog (emitivnog) tipa spadaju (Spasić, 2013, str. 38-41):

- **Putnički biroi ili klasične turističke agencije** (tzv. ritejleri – *retail saler*) – to su male, najčešće porodične agencije, koje prodaju turistička putovanja touroperatora;

- **Turističke agencije tipa organizatora putovanja (turoperatori), koje nemaju sopstvenu prodajnu mrežu** – oni kreiraju svoje proizvode i na tržištu ih plasiraju preko drugih ritejlera. Takvi turoperatori su: TOURISTIK UNION INTERNATIONAL – TUI i INTERNATIONAL TOURISTIK SERVIS – ITS u Nemačkoj, THOMSON u Velikoj Britaniji, KUONI u Švajcarskoj, HOTELPLAN u Holandiji, JET TOURS u Francuskoj, TJEREBORG u skandinavskim zemljama;
- **Turoperatori koji imaju sopstvenu prodajnu mrežu** – preko koje uglavnom plasiraju svoja turistička putovanja, mada to rade i preko drugih ritejlera.
- **Konzorcijumi (udruženja) ritejlera za bavljenje turoperatorskim i drugim poslovima** – udruživanjem ritejleri stiču veću snagu za obavljanje poslova organizatora turističkih putovanja;
- **Putnički savetnik (*travel consultant*)** – je izraziti specijalista koji se bavi isključivo ličnim servisom za najbolje platežnu klijentelu. Najveći obim posla službenici obavljaju posećujući svoju klijentelu u stanovima i firmama. Programi koji se rade isključivo su po narudžbini, sa izrazitim udovoljavanjem svakoj želji i zahtevu naručioca. Programi putničkih savetnika su uvek skupi, a usluge najvišeg nivoa.

(2.) Turističke agencije receptivnog tipa mogu se razvrstati u dve kategorije:

- **Receptivna turistička agencija (*Travel service*)**
- **Mešovita receptivno-emitivna agencija** - turistička agencija koja ima brojne receptivne poslovnice, ali i mrežu poslovnica za inicijativne poslove.

(3.) Kombinovani tip turističkih agencija:

Ovaj tip najčešće je nastajao u velikim gradovima, što je uslovalo veću okrenutost poslovima inicijativnog karaktera (turoperatorsko poslovanje). Vremenom su neke od njih formirale i svoje receptivne filijale u turističkim mestima. Tako je na primer, YUGOTOURS prvo razvio turoperatorsko poslovanje širom sveta, a kasnije formirao i receptivne agencije za prihvatanje inostranih i domaćih turista u brojnim turističkim mestima.

Emitivnim poslovima touroperatora mogu se smatrati poslovi kojima se organizovano inicira i omogućuje putovanje i boravak individualnih turista i grupa na inostranom i domaćem tržištu (Vukonić, 1993, str. 101). Najvažniji deo ovih poslova odnosi se na

formiranje turističkog programa – aranžmana, kao kombinacije određenih turističkih usluga (smeštaja, prevoza, skipasa i dr.), koji se za utvrđenu cenu, kao jedinstvena celina nudi na turističkom tržištu.

Receptivni touroperator svu pažnju svog poslovnog delovanja usmeravaju na pružanje usluga domaćim i inostranim gostima, koji borave na njihovom području. Osnovni receptivni poslovi odnose se na prihvatanje gostiju, lokalni transfer i prevoz i organizovanje izleta (Travel Service agencije). Komplementarnost poslovanja na turističkom tržištu upućuje na saradnju organizacija emitivnog i receptivnog karaktera.

Prema **organizacionom obliku prodajne funkcije** organizatori putovanja mogu biti:

1. Organizatori putovanja sa sopstvenom mrežom poslovnica – sopstvena prodaja
2. Organizatori putovanja bez sopstvene mreže poslovnica
3. Organizatori putovanja sa kombinovanom prodajom – i sopstvena prodaja i prodaja preko posrednika.

Organizatori putovanja sa sopstvenom mrežom poslovnica spadaju u veće privredne subjekte po pitanju materijalnih i finansijskih sredstava, broja zaposlenih, tržišnog udela. Kada se radi o organizatorima putovanja emitivnog karaktera, pri formiranju mreže poslovnica karakteristično je da se ne izlazi iz okvira nacionalnih tržišta, sa pretežnim usmerenjem aktivnosti na domaće stanovništvo. Izuzetak predstavljaju organizatori putovanja kao internacionalne kompanije koje imaju sopstvenu prodajnu mrežu širom sveta. Ukoliko organizatori putovanja, u cilju da dosegnu do svakog dela tržišta, pored sopstvene prodajne mreže imaju razvijenu i mrežu subagenata koji posreduju u prodaji njihovih aranžmana, reč je o touroperatorima sa kombinovanom prodajom.

Organizatori putovanja bez sopstvene prodajne mreže, predstavljaju manje poslovne sisteme sa samo jednim prodajnim mestom, u vidu poslovnice, koja je ujedno i njihovo sedište. Prodaju svojih turističkih proizvoda obavljaju direktno preko svoje jedine poslovnice/sedišta ili preko razvijene mreže subagenata, posrednika u prodaji turističkih aranžmana.

U današnje vreme, nužnost poslovanja i konkurentsku prednost predstavljaju internet prodavnice, čiju ulogu preuzimaju sajtovi touroperatora. Ukoliko isti ne omogućavaju realizaciju same prodaje (prodaju preko interneta), potrebno je da se na jednostavan i korisniku pristupačan način, predstave na jednom mestu svi turistički proizvodi koji su u ponudi organizatora putovanja (internet izložbeni salon, sa opcijama praćenja slobodnih



kapaciteta i mogućnošću dvosmerne komunikacije). Kako su danas gotovo svi prisutni i aktivni na globalnoj mreži, internet poslovanje čini izlišnim i troškovno neracionalnim grananje sopstvene prodajne mreže. Takođe, touroperator može svoje proizvode ustupiti na prodaju preko specijalizovanih internet ponuđača turističkih usluga i drugih promotivnih sajtova koji nude te vrste usluga (prodaje kupona i sl.). Pored svih prednosti, ipak veoma mali broj touroperatora svoje poslovanje bazira isključivo na internetu. Ali iako je konvencionalni način prodaje aranžmana i dalje najzastupljeniji, evidentno je da je prisutan opšti trend povećanja on-line prodaje turističkih proizvoda.

Prema **predmetu poslovanja** organizatori putovanja se mogu klasifikovati na (preuređeno prema: Spasić, 2013, str. 38-41):

1. Grosističke i
2. Grosističko-detaljističke.

Grosistički touroperator su najčešće veliki poslovni subjekti, koji se bave proizvodnjom turističkih proizvoda (aranžmana) i njihovim plasmanom. U pitanju su specijalizovane veleprodaje turističkih produkata, gde su kupci drugi organizatori putovanja ili posrednici u prodaji – subagenti. Sam naziv grosističke potiče iz robnog prometa, gde grosisti predstavljaju trgovce na veliko. Na zapadnim tržištima, posebno u Americi, za ove poslovne subjekte se često sreće i naziv *wholesaler*. Svojim dogovorima, obimom prodaje i imenom iza koga stoje (prepoznatljivim brendom), oni uspevaju da od raznih pružaoaca turističkih usluga obezbede znatno bolje uslove nego što to mogu ostali, sitniji operateri, pa se njihova proizvodnja turističkih proizvoda bazira isključivo na prodaji na veliko, ostalim touroperatorima ili subagentima, eventualno većim grupama i korporacijama.

Grosističko-detaljistički organizatori putovanja u svom poslovanju pored proizvodnje turističkih proizvoda, imaju izraženu i funkciju prodaje tih proizvoda krajnjim klijentima, kroz ravijenu sopstvenu maloprodajnu mrežu. Sam naziv detaljističke počinje od engleskih termina *retail saler* ili *retail office* i označava privredne subjekte koji obavljaju maloprodajnu funkciju u agencijskom poslovanju.

Prema **stepenu samostalnosti**, touroperator mogu biti potpuno nezavisni ili funkcionisati kao entiteti u okviru većih poslovnih sistema. U slučaju da su udruženi u veće celine, u zavisnosti od karaktera uspostavljenih poslovnih odnosa i stepena

zavisnosti koja iz toga proizilazi, organizatori putovanja mogu biti (Holloway, 2006, str. 71):

- Deo lanca turističkih agencija, koje su najčešće u potpunosti u vlasništvu velikih kompanija i sa krajnje limitiranom samostalnošću;
- Deo lanca, gde uspostavljeni odnosi nemaju vlasnički karakter, već se on javlja u ulozi franšize, što ukazuje da ne postoji potpuna samostalnost u istupanju na tržištu, već se javljaju određena ograničenja u zavisnosti od odredbi ugovora o franšizingu;
- Udruženi u konzorcijume, koji predstavljaju fleksibilniji oblik povezivanja nezavisnih touroperatora, u cilju postizanja određenih ciljeva, najčešće ekonomske prirode. Ovde je naročito značajna saradnja i povezivanje više touroperatora u funkciji obezbeđenja boljih komercijalnih uslova. Udruživanjem više organizatora putovanja, pogotovu ako oni operišu na različitim tržištima (zajedno mogu da zadovolje veći deo tražnje), otvara se mogućnost širenja i plasiranja veće i bogatije ponude. Takođe, kroz zajedničko komercijalno delovanje i nastupanje pred dobavljačima turističkih usluga, obezbeđuju se značajno bolji finansijski i drugi uslovi, nego što bi to bio slučaj kada bi pojedinačni poslovni subjekti samostalno učestvovali u pregovorima. Ovakva saradnja omogućava kreiranje velikog broja različitih turističkih aranžmana, čime se značajno obogaćuje ponuda. Kako je ponuda široka i obuhvata brojne turističke proizvode, samim tim je i promet kod takvih organizatora putovanja veći i značajniji, što uzrokuje da poslovni subjekt postane respektabilniji faktor na domaćem turističkom tržištu.

## **2.2. ORGANIZATORI PUTOVANJA – NOSIOCI PROIZVODNJE I PROMETA TURISTIČKOG PROIZVODA**

Objedinjena turistička usluga, koja se kao takva nudi u okviru određenog aranžmana (tzv. paket aranžmana) sadrži skup pojedinačnih usluga koje se pružaju klijentima (putnicima ili gostima) i predstavlja finalni proizvod organizatora putovanja. Organizatori putovanja (touroperatora) svojim klijentima mogu ponuditi proizvod sačinjen od samo jedne vrste usluge, ili kreiran specifični paket aranžman koji podrazumeva skup više različitih usluga.

Subagenti kao turističke organizacije vrše preprodaju turističkih aranžmana krajnjim klijentima. Oni su zapravo prodajna mreža organizatora putovanja, preko kojih proizvođači turističkih aranžmana (touropertori) dosežu do svih delova određenog tržišta, kako u prostornom, tako i u ljudskom potencijalu.

Upravo i naše zakonodavstvo, prema vrsti poslova koje obavljaju, poznaje ove dve vrste turističkih organizacija, zajedno uobličenih pod jedinstvenim terminom - turistička agencija: turistička agencija organizator turističkog putovanja i turistička agencija posrednik u prodaji turističkih putovanja. Privredno društvo koje ima odgovarajuće kvalifikacije i potrebnu dozvolu nadležnih organa za obavljanje poslova organizovanja putovanja, može obavljati i poslove prodaje turističkih aranžmana drugih organizatora putovanja (Zakon o turizmu Republike Srbije, član 45).

Pored privrednih društava koja profesionalno obavljaju turističku delatnost, moguće je da za sopstvene potrebe i druge organizacije poput sindikalnih organizacija, udruženja građana, penzionerskih društava, ferijalnih saveza, studentskih, planinarskih, izviđačkih i sportskih organizacija i društava, u skladu sa svojim statutom, organizuju putovanja. Naš zakon dozvoljava ovu formu tzv. **turističkih putovanja za sopstvene potrebe**, ali uslovljava da moraju biti isključivo neprofitabilnog karaktera (Zakon o turizmu, član 46).

Turističke organizacije mogu poslovati sa domaćom klijentelom, nudeći im prodaju pojedinačnih usluga ili kreiranih aranžmana (formiranih skupova usluga u jednu celinu) koji se realizuju u zemlji i/ili inostranstvu, ili mogu svoju ponudu plasirati na drugim tržištima, najčešće posredstvom saradnje sa tour operaterima iz tih zemalja. Receptivni ili incoming turizam, podrazumeva prodaju usluga i aranžmana inostranim tour operaterima, a koji se najčešće realizuju na teritoriji na kojoj deluje receptivni tour operater. Kompletnu brigu oko organizacije, prodaje i dovođenja klijenata obavlja organizator putovanja koji dovodi goste iz svoje države, a dogovorenu uslugu i servis pruža domaći poslovni subjekt turističke delatnosti. Receptivni turizam je najznačajnija oblast turističkog delovanja za razvoj ekonomije jedne države, jer mu je osnovna funkcija dovođenje inostranih turista, što povećava uvozni potencijal zemlje. Iz tog razloga, država mora imati jasno razrađene strategije i podsticaje, te razvijati klimu i pobuđivati svest za unapređenje incoming turizma. Iako Srbija i Balkan imaju dosta potencijala za dovođenje i boravak inostranih gostiju, kod nas je receptivni turizam na rudimentarnom nivou, prvenstveno zbog nepostojanja odgovarajuće klime za njegov razvoj. Poslovni subjekti koji pružaju krajnje turističke usluge, najčešće ne shvataju potencijale saradnje

sa domaćim incoming agencijama i ne obezbeđuju im odgovarajuće uslove za kreiranje atraktivnih programa kojima će privući veliki broj ino partnera. Sa druge strane, relevantne državne institucije ne rade ništa u cilju podizanja svesti poslovnih subjekata krajnjih pružalaca turističke usluge, po pitanju značaja i potencijala formiranja jakih domaćih incoming agencija.

Poslovanje operatera receptivnog turizma se ne bazira na individualnoj prodaji, već isključivo na veleprodaji. Kupci takvih turističkih proizvoda/usluga nisu krajnji korisnici, već drugi turistički operateri iz inostranstva koji time preuzimaju i obavljaju ulogu prodaje i organizacije putovanja krajnjim korisnicima. Stoga je odgovornost ka krajnjim korisnicima usluga direktno na organizatorima putovanja iz inostranstva, a poslovna odgovornost na domaćem pružaocu usluga, koji je u tom smislu jedino odgovoran ka ino partneru. Prodaja proizvoda receptivnog turizma je na sasvim drugačijem nivou nego kada je u pitanju prodaja turističkih proizvoda krajnjim korisnicima, jer glavnu ciljnu grupu predstavljaju drugi organizatori putovanja, pa se u skladu sa tim i sama prodaja realizuje pretežno u formi direktne prodaje.

Organizator putovanja može kreirati turističke proizvode – aranžmane, u kojima se usluge realizuju na destinacijama van granica matične države i prodavati ih drugim, partnerskim tour operaterima u trećim zemljama. Ukoliko je poslovni subjekt, samostalno ili u saradnji sa drugim partnerskim organizacijama, sposoban da na tuđoj teritoriji kreira atraktivan turistički proizvod, pogotovo sa aspekta odnosa cene i kvaliteta, takav da inostrani touroperateri iako uviđaju potencijal prodaje istog na sopstvenim tržištima, ne mogu samostalno napraviti nešto slično, ovakva vrsta prodaje i razmene će apsolutno odgovarati svim akterima na tržištu. Navedeni vid saradnje i spoljnotrgovinske razmene predstavlja svojevrsan reeksport, jer se usluga pruža van granica sopstvene države, a kupac je organizator putovanja iz treće države. Time se stvara dodatna vrednost od inostranih gostiju, koja ostaje u matičnoj državi, iako se usluga i ne realizuje na njenoj teritoriji.

Iz svega navedenog se zaključuje da turistički proizvodi nemaju granice isto kao i turističko tržište na kome se oni danas mogu ponuditi.

### 2.3. PROCESI RADA POSLOVNIH SISTEMA ORGANIZATORA PUTOVANJA

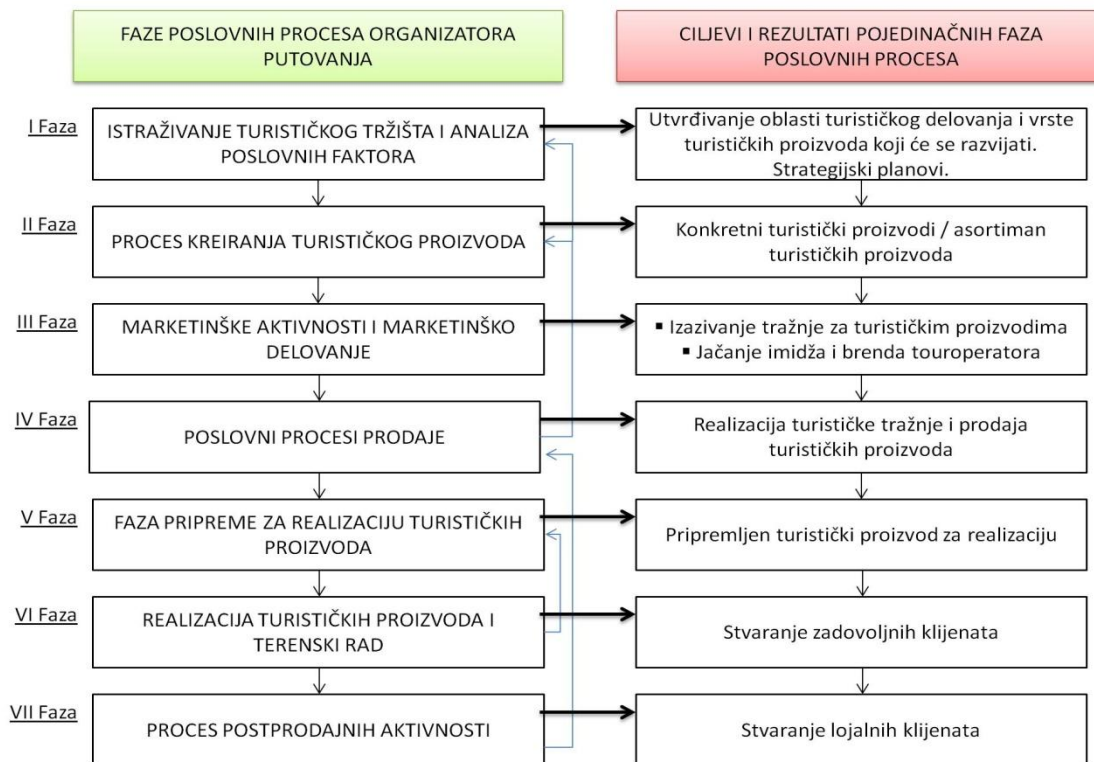
Sa ciljem definisanja procesa rada poslovnih sistema organizatora putovanja, potrebno je izvršiti opštu generalizaciju organizatora putovanja, odnosno apstrahovati sve njihove razlike i specifičnosti. Organizatori putovanja su, kako je do sada već objašnjeno, profitabilni poslovni sistemi koji proizvodeći turističke proizvode, aranžmane, čiji se sadržaj može sastojati od samo jedne turističke usluge ili skupa turističkih usluga objedinjenih u jednu celinu i prodajući ih na turističkom tržištu, samostalno ili preko posrednika, ostvaruju određeni promet kao svoj krajnji cilj.

Definisanjem procesa rada organizatora putovanja, žele se na jednom mestu integralno predstaviti svi poslovi i aktivnosti koje oni obavljaju delujući u svom poslovnom okruženju u okviru u izabrane delatnosti, povezujući različite poslovne i druge subjekte na turističkom tržištu i stvarajući međuzavisne veze i odnose između njih. Zadaci i aktivnosti ukupnog poslovnog procesa, spadaju u delokrug rada i odgovornosti određenih funkcija poslovnog sistema organizatora putovanja - touroperatora, što zavisi od prethodno projektovane i uspostavljene organizacione strukture. Zbog velike međuzavisnosti određenih procesa rada, ne retko se dešava da pojedine aktivnosti i poslovi budu predmet obrade i sadejstva više funkcija u preduzeću i u određenom delu iziskuju agnažovanje više sektora u organizaciji. Organizaciona struktura koja je uspostavljena da obavlja sve poslovne procese jedne organizacije, zavisi od mnogo faktora, prvenstveno veličine poslovnog subjekta, njegovog iskustva, individualnih odluka, načina vođenja i upravljanja, finansijskih mogućnosti, i sl., te kao takva nije značajna sa aspekta proučavanja ukupnosti poslovnih procesa i njihove međuzavisnosti. Sama organizaciona struktura i način obavljanja i sprovođenja aktivnosti i zadataka određenog organizatora putovanja kao poslovnog subjekta, neće biti predmet proučavanja ovoga rada.

Posmatrajući ukupnost poslovnih procesa touroperatora, potrebno je odgovoriti na pitanje: Koje su to sve aktivnosti, poslovi i zadaci organizatora putovanja na putu od kreiranja turističkih proizvoda do njihove realizacije? I nakon njihove realizacije? Odgovor na postavljeno pitanje može dati sledeća šema – blok dijagram (Slika 2.1.).

U ovoj analizi, svi procesi rada jednog organizatora putovanja biće posmatrani iz perspektive turističkog proizvoda kao centralnog elementa ovih organizacija, s obzirom

da predstavlja činilac i faktor preko koga se spajaju svi odnosi poslovnog subjekta organizatora putovanja, sa ostalim akterima na turističkom tržištu. Naime, svi poslovni procesi touroperatora, biće predstavljeni prateći put od ideje i razvoja turističkog proizvoda, pa sve do njegove realizacije i postrealizacije, respektivno.



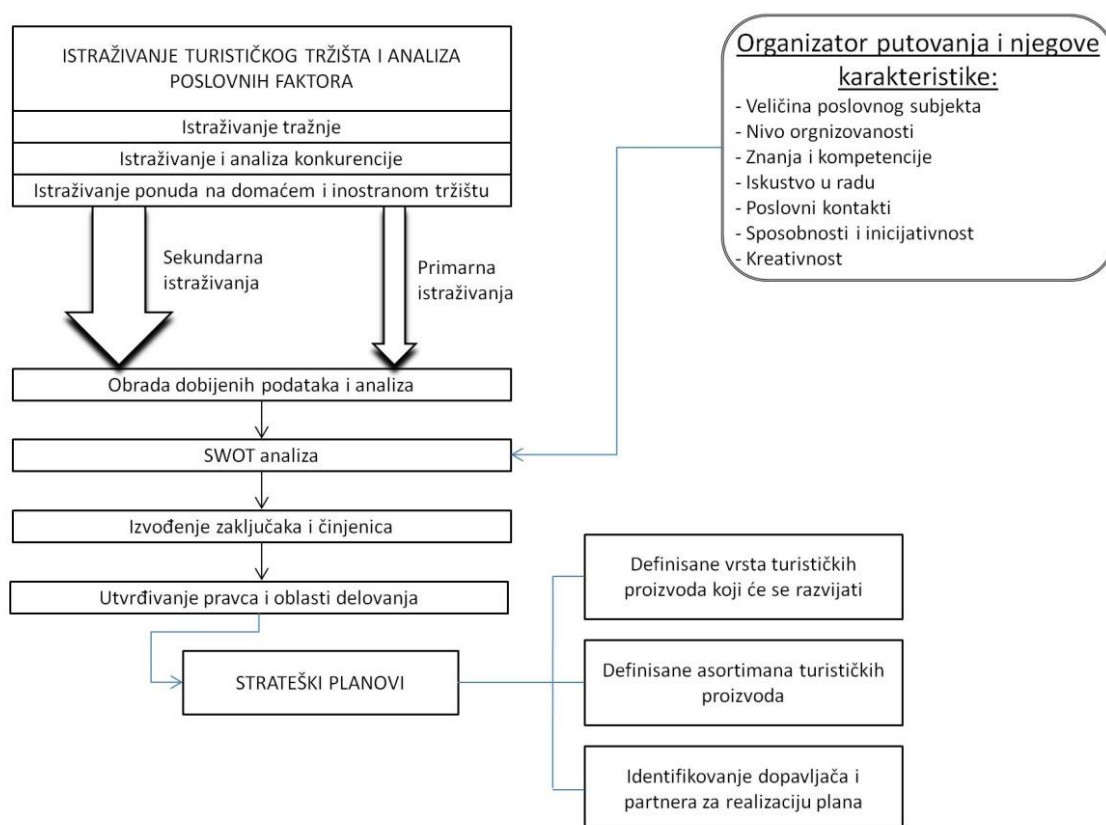
SLIKA 2.1. Blok dijagram faza procesa rada organizatora putovanja

### 2.3.1. ISTRAŽIVANJE TURISTIČKOG TRŽIŠTA I ANALIZA POSLOVNIH FAKTORA

Da bi poslovni subjekt, organizator putovanja, znao u kom pravcu da usmeri svoje delovanje, a samim tim i razvoj i kreiranje svojih turističkih proizvoda, neophodno je da ima širu sliku tržišta na kome nastupa, utvrdi i istraži tražnju, trendove i veličinu pojedinih segmenata tržišta, prouči ponudu konkurencije, njihovu snagu i tržišni udeo, spozna karakteristike i potencijale populacije i objektivno odredi svoje mesto i ulogu u tom konglomeratu prostora, vremena i učesnika na datom tržištu.

Analizom dobijenih podataka, najčešće prikupljenih iz sekundarnih istraživanja, te permanentnim praćenjem dešavanja, stanja i kretanja na turističkom tržištu i iz toga izvlačenjem zaključaka i činjenica, stvara se baza za donošenje odluke u vezi određivanja

oblasti i sfere poslovnog delovanja na turističkom tržištu (Hanić, 2003). Utvrđivanje potencijala određenih segmenata tržišta i specifičnih potreba grupacija turističke tražnje, preduslov su za orjentisanje ka tim tržišnim nišama. Donošenje odluke po ovom pitanju, treba da bude rezultat sprovedenog istraživanja i analize (Vukmirović, 2011), a ne intuicije i “osećaja”, kakav je na žalost najčešći slučaj kod naših privrednih subjekata i njihovih menadžera.



SLIKA 2.2. Šematski prikaz faze istraživanja turističkog tržišta i analize poslovnih faktora organizatora putovanja

U ovoj fazi poslovnih procesa, potrebno je sprovesti posebnu analizu, tzv. SWOT analizu, čiji rezultati treba da pokažu trenutno mesto organizacije na tržištu i utvrde njenu buduću projekciju, kroz potencijale i mogućnosti. SWOT analizom se određuju **šanse** i **pretnje** koje dolaze sa konkretnog turističkog tržišta, ali i **snage** i **slabosti** koje ima poslovni subjekt iz perspetive tog turističkog tržišta. Organizator putovanja, stoga treba da izabere i odredi svoj pravac delovanja, tako da razvija one turističke proizvode, koji su izraz potencijala i šansi koje tržište omogućava (npr. slaba konkurencija u toj oblasti), zaobilazeći detektovane pretnje i opasnosti iz okruženja.



Danas se touroperatori u cilju segmentacije turističkog tržišta i diferencijacije turističkih proizvoda, prilagođavaju rastućoj individualizaciji i svoju šansu traže upravo u usko specijalizovanim oblastima i razvojem za takva tržišta adekvatnih turističkih proizvoda. To dovodi do toga da imamo na primer touroperatore koji su specijalizovani za vrlo specifične ture na kojima se npr. posmatraju ptice, obilaze sveta mesta (*pilgrim*), gde se igra golf, peca i sl.

Ideje i novi idejni proizvodi su u turizmu značajan podstrekač razvoja, čemu u prilog i govori specijalizacija organizatora putovanja i veliko usitnjavanje turističke oblasti delovanja i ponude. Inovativni organizatori putovanja, zahvaljujući mogućnosti kombinovanja različitih vrsta usluga koje nude mnogobrojni potencijalni partneri, mogu kreirati jedinstvene turističke proizvode, kakvi do tada nisu bili viđeni, makar u takvom obliku, na konkretnom tržištu. Kreativnost i jedinstvenost, te pionirski razvoj određenih turističkih proizvoda (pionirskih samo u domenu tržišta na kome deluju), mogu u dobroj meri uticati na konkurentnost i pozicioniranje organizatora putovanja. No, put od inovativnosti do ideje i potom od ideje do kreiranja finalnog proizvoda i puštanja istog u prodaju je jako dug, “trnovit” i težak, naročito ako se ima u vidu da je znatno više onih poslovnih subjekata koji su sledbenici, odnosno onih koji će to sačekati, snimiti, kopirati i u svom formatu uvrstiti u sopstvenu ponudu.

Nakon istraživanja tržišta i konkurencije i analize ponude i potražnje, te utvrđivanja pravaca i oblasti delovanja, odnosno definisanja kojom turističkom ponudom će nastupiti na tržištu, neophodno je identifikovati dobavljače turističkih usluga i utvrditi mogućnosti saradnje sa njima. Ocenjivanje kompetentnosti i nalaženje kontakata potencijalnih pružaoca usluga, naredni je korak u ovoj preliminarnoj fazi stvaranja turističkih proizvoda. Pre nego što se pristupi kreiranju konkretnih turističkih proizvoda, organizator putovanja treba da formira bazu potencijalnih dobavljača, tj. partnera pružaoca usluga.

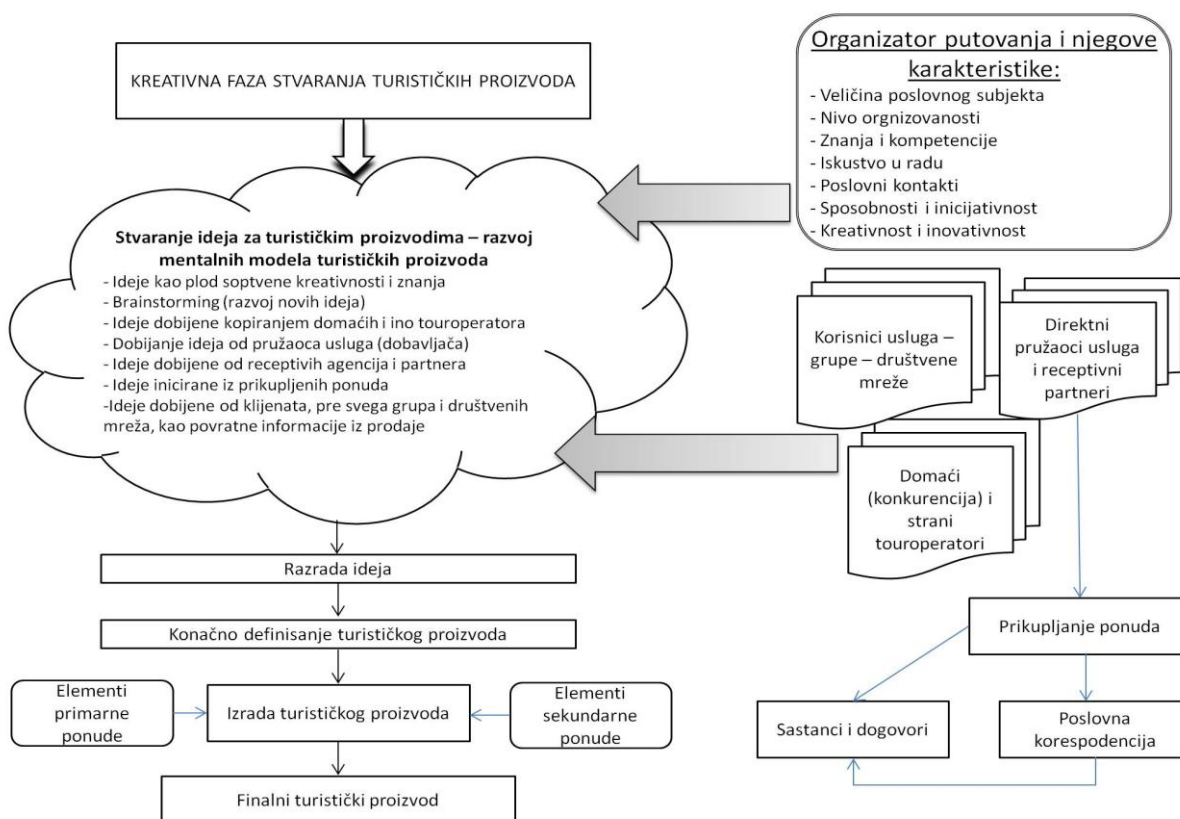
Prva inicijalna faza poslovnog procesa rezervisana je za strategijski nivo donošenja odluka, koje trebaju da daju odgovore na pitanja: Šta ćemo raditi? Kako ćemo to raditi? Koji su potencijalni resursi i dobavljači? Koja su nam ciljna tržišta? Koje marketinške strategije primeniti? Način prodaje i kanali prodaje? Cilj navedene faze procesa rada jeste i utvrđivanje svih stakeholdera i njihovog odnosa sa organizacijom.

Rezultat ove faze poslovnih procesa predstavlja utvrđivanje i definisanje oblasti i vrste turističkog delovanja i proizvoda koji će se razvijati, ali i perspektive daljeg razvoja.



## 2.3.2. PROCES KREIRANJA TURISTIČKOG PROIZVODA

U ovoj fazi poslovnih procesa organizatora putovanja nastaju turistički proizvodi, koji trebaju da budu u domenu definisane oblasti delovanja i u skladu sa prethodno utvrđenim strategijama. Šematski prikaz ove faze prikazan je na Slici 2.3.



SLIKA 2.3. Šematski prikaz faze poslovnih procesa organizatora putovanja u kojoj se kreira turistički proizvod

Pre svega treba definisati šta je to turistički proizvod i šta on obuhvata, odnosno utvrditi njegove sastavne elemente. Turistički proizvod se formira od elemenata primarne i sekundarne ponude. Primarnu ponudu čini sve ono što se nalazi na nekoj destinaciji ili je vezano za istu, tj. svi atributi koji tu destinaciju opisuju u užem i širem smislu, poput: prirodnih lepota i potencijala za razne vidove turizma, klime i klimatskih uslova, kulturno istorijskog nasleđa, svetih mesta koje se tu nalaze i sl. Ova ponuda nije predmet pružanja usluga određenih poslovnih i neposlovnih subjekata. Sekundarnu ponudu čine svi oni proizvodi i usluge, koje turistima na određenoj destinaciji nude direktni i indirektni nosioci turističke delatnosti na tom području: smeštajni kapaciteti, restorani,

ren-a-car agencije, prevoznici, agencije receptivnog turizma, wellness centri, sportsko-rekreativni sadržaji, suvenirnice i dr.

Turisti su motivisani za dolazak na neku turističku destinaciju kako zbog atrakcija primarne ponude, tako i zbog konkretne usluge i proizvoda koje će koristiti na toj destinaciji kao sekundarne ponude. Ova dva elementa turističke ponude su komplementarna, bez obzira u kom odnosu ulaze u sastav turističkog proizvoda (Vujičić, 2016, str. 27-28).

Udružena primarna i sekundarna ponuda čini turistički proizvod. On je rezultat različitih elemenata koji ga sačinjavaju i amalgam sledećih komponenti: atraktivnosti, pristupačnosti receptivnih sadržaja i pomoćnih usluga.

Za vreme svog boravka na određenoj destinaciji ili na nekom programu putovana kreiranom od strane organizatora putovanja koji obuhvata više različitih destinacija, turista odseda u izabranim smeštajnim objektima, najčešće hotelima, razgleda okolinu, prirodnu i urbanizovanu koristeći rentirani automobil, komunicira sa lokalnim stanovništvom, kupuje suvenire, konzumira gastronomiju toga kraja u lokalnim restoranima, posećuje muzeje, gleda balet, koristi usluge zabavnog karaktera, rekreira se u sportskim sadržajima, relaksira u spa centrima, ide na izlete koje nude lokalne turističke agencije. Navedeni konglomerat aktivnosti na putovanju, može biti i znatno kompleksniji i rezultat je aspiracije, potreba i htenja konkretnog turista.

Uzevši u obzir prethodno definisan pravac deovanja i turističke oblasti u kojima su rešili da traže svoju poslovnu šansu, organizatori putovanja, u izboru destinacija i turističkih proizvoda koje će razvijati, trebaju još razmotriti svoje sposobnosti i kompetencije, znanja i iskustva vezana za turističke destinacije i atrakcije koje se žele pokazati, povezanost sa dobavljačima pružaocima usluga i mogućnost obezbeđivanja kvalitetnih ponuda. Na bazi navedenih elemenata razvija se plan asortimana turističkih proizvoda i kreće u kreiranje pojedinačnih turističkih aranžmana.

Prve aktivnosti u ovoj kreativnoj fazi poslovnih procesa su vezane za prikupljanje ponuda (dobavljača usluga) i novih ideja. Svakako da će organizatori putovanja, u procesu pravljenja kostura turističkih proizvoda (izbora destinacija, termina i definisanja programa putovanja) iz određenih oblasti turističkog delovanja, crpeti ideje iz sopstvenog iskustva, kreativnog misaonog procesa, ali i gledanjem ponude konkurencije i sličnih poslovnih subjekata iz inostranstva. No, najveći broj ideja i predloga upravo dolazi od

strane pružaoca turističkih usluga (dobavljača), kako u kvalitativnom određenju (predlog izgleda proizvoda), tako i u kvantitativnom smislu (davanjem ponuda koje su cenovno izražene). Ukoliko touroperator dobije kvalitetne ponude, od kojih će moći napraviti atraktivan i cenovno privlačan i konkurentan proizvod i još ako uz to dobije određene marketinške stimulanse i podsticaje (od strane krajnjih pružaoca usluga ili regionalnih i lokalnih turističkih zajednica), velika je verovatnoća da će takve proizvode razviti i staviti u promet.

U procesu kreiranja određenog turističkog proizvoda, veoma je značajna komunikacija i saradnja sa dobavljačima – pružiocima usluga, regionalnim i lokalnim turističkim organizacijama (turističkim zajednicama) i turističkim udruženjima profesionalaca, koji u mnogome bolje razumeju lokaciju i destinaciju na kojoj funkcionišu, te mogu dati vredne savete, sugestije i ideje za razvoj proizvoda. Takođe, komunikacija i stvaranje poslovno prijateljskih relacija sa određenim subjektima neke turističke destinacije, može imati pozitivne implikacije i na otvaranje novih poslovnih relacija i odnosa, predloženih upravo od tih subjekata ili u cilju zajedničkog poslovnog poduhvata ili samo iz želje da pomognu partnerima kroz njihovo povezivanje.

**Primer iz prakse 2.1:** Primer jednog ovakvog poslovnog odnosa predstavlja razvoj zajedničkih skijaških aranžmana, nastao u saradnji između ski touroperatora i ski centra (ski lift kompanije), gde je relacije, kontakte, sastanke i dogovore sa smeštajnim kapacitetima sa te destinacije implicirala upravo ski lift kompanija. U zajedničkim dogovorima, gde su učestvovala sve tri strane, usvojene su strategije i nastup na emitivnom tržištu i definisan turistički proizvod sa svim svojim elementima (koje osnovne usluge sadrži, dodatne usluge, dužinu trajanja programa, termine, ulazne cene). Nakon tako definisanih turističkog proizvoda, ski aranžmana, pristupilo se oplemenjivanju proizvoda sa dodatnim uslugama, koje će klijentima direktno biti na raspolaganju i u funkciji opcionih mogućnosti. Na ovaj način se značajno obogatilo i učinio atraktivnijim odnosni turistički proizvod. Tako su dogovoreni sa proizvođačima i lokalnim distributerima ski opreme testovi skija u zakazanim terminima realizacije aranžmana. U barovima i restoranima u ski centru su obezbeđeni značajni popusti na piće i hranu za sve goste tih aranžmana. Dogovoren je i značajan popust na rentu ski opreme, za sve one goste kojima to bude trebalo. Kao posebna atrakcija, omogućena je poseta fabrici za proizvodnju skija i njen obilazak i upoznavanje sa svim tehnološkim fazama proizvodnje. U jednom velikom tržnom centru, gde se prodaje sportska oprema,

nakon radnog vremena priređen je *shopping night* samo za goste ovog aranžmana. Kako bi se program upotpunio, u saradnji sa lokalnom diskotekom je turistima organizovana žurka, kojom prilikom su cene pića osetno redukovane. Navedene dodatne usluge su bile opcionog karaktera i nisu ih svi koristili. Ali bogatstvo dodatnih usluga i pogodnosti koje su se nudile klijentima, ovaj program su načinile posebno atraktivnim i prodavljivim. U svim navedenim dogovorima su učestvovali predstavnici i touroperatora i ski centra, a kontakt je uspostavljen od strane predstavnika ski centra, kao velikog lokalnog autoriteta. U ovakvom procesu razvoja proizvoda zimskog turizma, svi poslovni subjekti su našli svoj interes i zajednički, svako sa svojim elementima, ušli u integralni turistički proizvod. Uvođenje svakog pojedinačno pružaoca usluga u ideju za proizvod koji se razrađuje i objašnjavanje njegove uloge i interesa da učestvuje u realizaciji takvog turističkog projekta, te u skladu sa tim napravljeni dogovori, bili su znatno olakšani činjenicom da su u sastancima i pregovorima, pored ski touroperatora, učestvovali i predstavnici eminentnog i poštovanog poslovnog sistema kakav je ski centar, koji je stajao kao branik i garant uspeha ovakvog turističkog proizvoda. #

Za organizatora putovanja je vrlo bitno da dobavljači, odnosno pružaoci usluga, razumeju njihove ideje i planove i podržavaju ih u razvoju željenih turističkih proizvoda, obezbeđujući im uslove koji to omogućavaju (npr. razvoj jeftinih promotivnih turističkih proizvoda koji imaju za cilj dovođenje velikog broja gostiju, što predstavlja svojevrsnu promociju te destinacije, ali i maksimizaciju profita određenih pružalaca usluga, pogotovo onih kojima je značajniji udeo fiksnih troškova u poslovanju, kakav je slučaj sa skijalištima).

**Primer iz prakse 2.2:** Ski touroperator je došao na ideju kako da izvrši promociju gotovo nepoznatog skijališta na svom tržištu i pobudi tražnju za tom destinacijom. Umesto plaćanja skupih reklama u novinama, tv i radiskih reklama, bilborda, internet marketinga i drugih instrumenata promocije, a sve u cilju penetracije i pozicioniranja na emitivno tržište od strane ski centra, touroperator je imao nešto drugo u planu. Naime želeo je da napravi toliko jeftin, a atraktivan proizvod, što će izazvati tražnju samo po sebi. Logika kombinovanja dva osnovna instrumenta marketing miksa proizvoda i cene, tako da se napravi nešto što je u suštini oportunitetno – kvalitetan proizvod za malo novca - predstavlja magičnu formula koja će sama po sebi dati dobar rezultat i garantovati uspeh. Ski touroperator je imao osećaj da će na taj način, primenom tog koncepta, privući jako veliki broj skijaša, što će u krajnjoj instanci maksimizirati prihode, ali i profit svim

poslovnim subjektima koji budu učestvovali u realizaciji ovakvog aranžmana. Naročito skijalištu, kome su u strukturi troškova ubedljivo najvećim delom fiksni troškovi (gotovo isti su im troškovi imali 5 skijaša ili njih 1000, a prihodi od 5 skijaša nisu ni približno isti kao od 1000 korisnika te usluge). Dodatni benefit ovakvog koncepta i dodatna vrednost koju bi imali poslovni subjekti koji učestvuju i pružaju uslugu u ovom turističkom proizvodu, naročito skijalište koje je i imalo cilj da uđe na emitivno tržište, ali putem klasičnih marketinških konceptata, jeste jaka promocija koju bi na ovaj način svi dobili. Naime, veliki broj zadovoljnih gostiju, pogotovo gostiju kakvi su skijaši kao specifična društvena grupacija međusobno jako uvezana, “raspalilo” bi priču i širilo bi pozitivna iskustva putem maketinga “od uveta do uveta”. Krenuli bi da se pune internet forumi, vest o tome bi propratili skijaški portali. Skijaško tržište bi samo delovalo i promovisalo destinaciju, a zarada bi svim poslovnim subjektima koji učestvuju u realizaciji ovog projekta bila multiplikovana.

Tako je ski touroperator predložio predstavnicima ski centra svoju ideju da se organizuje trodnevni program ski openinga i ski closinga (otvaranja i zatvaranja sezone, kada je niska sezonalnost i broj gostiju osetno manji), u kome bi se išlo sa maksimalno mogućom niskom cenom i sa što većom i bogatijom ponudom dodatnog sadržaja (veliki popusti na hranu i piće, rentu ski opreme, muzika i žurke na stazi – après ski, testovi skija, šoping po povlaćenim cenama, večernje žurke u diskoteci i dr.), kako bi se turistički proizvod što više oplemenio i dodatno, pored cenovne privlačnosti, učinio još atraktivnijim. Pored toga jasno je izložio sve benefite koje na taj način dobijaju svi poslovni subjekti, učesnici u realizaciji ovakvog jednog aranžmana. Objasnio je da svi protagonisti u ovom projektu moraju da prihvate da rade sa jako malim marginama, ali će kompenzaciju dobiti u broju ljudi koje će ovakvim konceptom privući, pa će se efekti zarade čak na taj način i maksimizovati. Na izložen predlog koncepta promotivnog proizvoda, gde je očigledno da njegovom realizacijom svi dobijaju, od strane predstavnika skijališta usledio je snažan otpor i suprotstavljanje toj ideji, jer se protivilo njihovoj poslovnoj logici i dotadašnjem poslovnom iskustvu, iako je racionalni sud nalagao drugačije. Na kraju, posle opsežnih i napornih pregovora, ski centar je popustio, pa iako se to protivilo njihovom načinu poslovnog razmišljanja, bili su rešeni da probaju i uđu u realizaciju predloženog koncepta, duboko uvereni da je ideja ski touroperatora ispravna. Jedini problem koji je mogao nastati sa ostalim partnerima ski centra i saznanjem sa koliko niskim cenama može zapravo da se ide, mogao bi ugroziti i samo poslovanje, što je menadžmentu ski centra predstavljalo realan problem, rešen je time što će se turistički

proizvod nuditi i prodavati isključivo integralno u paketu osnovnih usluga – autobuski prevoz + transferi do skijališta + smeštaj + skipas.

Poslednje što je još preostalo kako bi proizvod mogao da se lansira na tržište i obelodani, bilo je potrebno da se u ispravnost ovog koncepta ubedi i partner smeštajnog kapaciteta. Zajedničkim snagama, predstavnici ski touroperatora i ski centra su organizovali sastanak, gde su za realizaciju ovakvog poduhvata i kreiranje promotivnog proizvoda, dobili podršku i od strane legitimnih predstavnika smeštajnih kapaciteta.

Za prodaju odnosno turističkog proizvoda, ski touroperator je naročitu pažnju posvetio direktnoj prodaji i animiranju što većeg broja konvencionalnih institucionalizovanih društvenih mreža (svoje submreže, razne organizacije, društva i dr.). Nekog značajnijeg marketinga nije bilo, osim promocije na svojoj internet stranici i FB grupi. Uz pomoć “magične formule” koja je omogućila da se za neverovatno malo novca dobije jako kvalitetan proizvod, učinivši ga prodavljivim samim po sebi, vest o aranžmanu ski openinga se brzo proširila, tražnja se pobudila i krenula je masovna prodaja.

Ovakav promotivni proizvod i bez naročite marketinške podrške, dao je željene i očekivane rezultate i postigao efekat koji se od njega očekivao. Prodaja je u odnosu na isti proizvod iz prethodne zimske sezone (kada je prvi put postavljen aranžman za ovaj ski centar), povećana gotovo neverovatnih 30 puta! Ovo je otvorilo vidike za sve tri strane pružalaca usluga u aranžmanu (ski centar, smeštaj i touroperator) i oni do danas nisu odustali od ovakvog koncepta, koji i dalje donosi odlične rezultate. #

Pomoć u kreiranju turističkih proizvoda, organizator putovanja može dobiti i od samih pružaoca usluga, pogotovo ako su u pitanju receptivne agencije, koje najčešće imaju znatno više poslovnih relacija, znanja i iskustva sa područja na kome žive i rade, od onog poslovnog subjekta koji tu samo dovodi turiste. Organizatori putovanja, prilikom kreiranja svojih turističkih proizvoda, mogu u određenim elementima usvojiti sugestije i predloge ino partnera, ali i u potpunosti uvesti kompletne turističke proizvode ponuđene od strane receptivnih partnerskih agencija. Takvim vidom saradnje se uvozi znanje i iskustvo i dobija potpun servis na inostranom terenu. Moguće je da samostalnim radom i pregovorima touroperatora obezbede i bolje uslove od direktnih pružaoca usluga (što vrlo često i nije slučaj), nego one koje dobijaju od receptivnih ino partnera, ali se zbog smanjenja rizika, otklanjanja potencijalnih problema, zaštite i potpunog servisa, radije odlučuju za saradnju sa domaćim incoming agencijama, nego za pojedinačnu saradnju i odnos sa svakim od pružaoca usluga ponaosob. Najveći touroperatora, koji dovode



značajan broj gostiju, radeći na principima ekonomije obima, najčešće prave direktne kontakte i uspostavljaju neposredne odnose sa pružaocima usluga na određenoj destinaciji, zaobilazeći lokalne receptivne organizacije.

Prikupljanje ponuda treba biti u skladu sa definisanim pravcem delovanja, oblastima turizma u koje se želi ući i utvrđenim potencijalnim asortimanom proizvoda. Započinje upućivanjem zahteva za saradnjom pružaocima turističkih usluga, direktno kao što su hoteli i drugi smeštajni kapaciteti, prevoznici i ski lift kompanije, ili indirektno preko receptivnih agencija, a nastavlja se traženjem i dobijanjem njihovih ponuda, kroz jednu ili više iteracija predovora.

Načini na koji se vrši prikupljanje ponuda mogu biti različiti:

1. Putem sastanaka i dogovora - mogu biti inicirani od strane organizatora putovanja i predstavljaju odlazak kod dobavljača na dogovore, od strane samih dobavljača usluga, ukoliko oni obilaze određena tržišta nudeći i prezentujući svoje usluge ili neposredno putem organizovanih B2B sajmova, simpozijuma i workshopova, koji su najčešće međunarodnog karaktera i organizovani su od strane nacionalnih i regionalnih turističkih organizacija, određenih uticajnih turističkih asocijacija i sl.
2. Klasičnom poslovnom korespondencijom (komunikacijom) – u današnje vreme najčešće se realizuje putem e-maila, ređe preko pošte slanjem papirnih brošura i cenovnika. Iniciranje dobijanja ponuda od strane pružaoca turističkih usluga najčešće počinje slanjem zahteva organizatora putovanja za ponudama. Naravno, moguća je i opcija da pružaoci usluga, sami pronađu kontakt touroperatora ili isti dobiju od nekih zajedničkih partnera i direktno, bez prethodno upućenog zahteva, upute svoje ponude i predloge poslovne saradnje. Nakon jedne ili nekoliko krugova poslovne korespondencije i pregovora, dobijaju se finalne i konkretne ponude. Ukoliko poslovna korespondencija zakaže, ispolji se nerazumevanje ili pregovori ne idu željenim tokom i ne daju očekivane rezultate, a organizator putovanja vidi izraziti potencijal u toj vrsti turističkih proizvoda, on može dalje dogovaranje prevesti sa poslovne komunikacije, na polje sastanaka i direktnih pregovora “licem u lice”. Na osnovu dobijenih zadovoljavajućih ponuda vrši se izbor usluga i kreiranje turističkih proizvoda sa svim njihovim osobenostima i specifičnostima. Proizvodi sadrže jednu ili skup turističkih usluga, upakovanih i definisanih u turistički program putovanja, koji će se realizovati u određenom vremenskom intervalu, a prema utvrđenom planu i rasporedu aktivnosti.

Rezultat ove faze poslovnih procesa organizatora putovanja jesu konkretni turistički proizvodi, raspoređeni u određene oblasti delovanja. Skup svih turističkih proizvoda jednog organizatora putovanja, čini njegov asortiman turističkih proizvoda.

### 2.3.3. PROCES MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI I MARKETINŠKOG DELOVANJA TOUROPERATORA

Kada su turistički proizvodi kreirani od strane organizatora putovanja i uvršteni u njihovu ukupnu ponudu, potrebno je da isti budu pušteni u promet na odgovarajućem turističkom tržištu. Primarni cilj ove faze poslovnih procesa organizatora putovanja, jeste direktno ili indirektno izazivanje tražnje za odnosnim turističkim proizvodima. Šema ove faze poslovnih procesa touroperatora prikazana je na Slici 2.4.

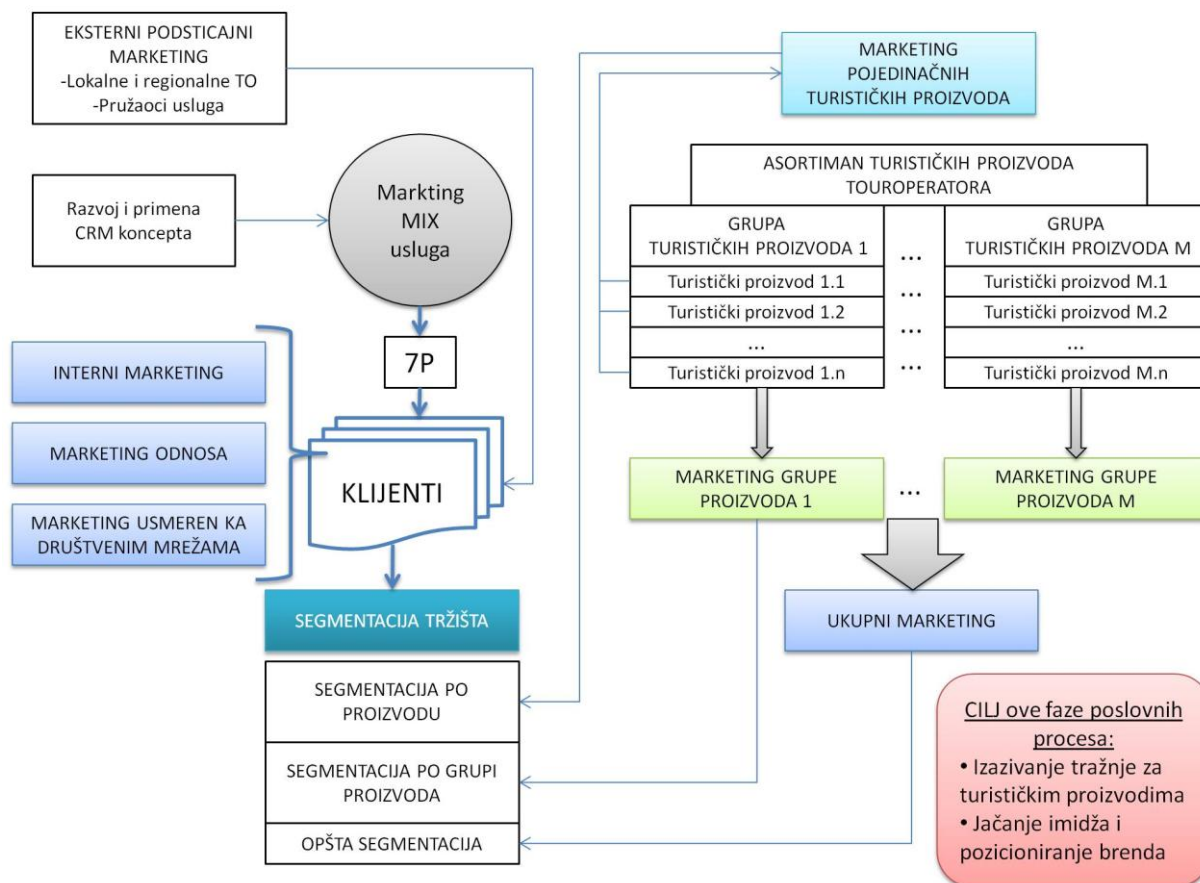
Kreirane turističke proizvode, odnosno kompletan asortiman turističkih proizvoda koji nudi, organizator putovanja može po različitim kriterijumima podeliti u određene grupe. Tako se proizvodi mogu grupisati po široj ili užoj destinaciji (zemlji, regionu, turističkom mestu), vrsti turističke usluge (letovanje, zimovanje, city ture – ture obilazaka gradova, avanturistički turizam, vikend ture i izlet i dr.), trajanju aranžmana, terminu realizacije, ali i nameni (porodični proizvodi, putovanja za zaposlene, studente i mlade, skijaški aranžmani, putovanja za parove i dr.). Predmet marketinškog delovanja i aktivnosti mogu biti pojedinačni turistički proizvodi ili grupisani proizvodi po nekom od utvrđenih kriterijuma.

Shodno navedenom, kada je u pitanju marketing određenog turističkog proizvoda, dejstvo marketinških akcija može da se usmerava tako da targetira ili ukupno utvrđenu ciljnu populaciju tog proizvoda ili pojedine segmente kupaca tih proizvoda. Isti princip usmerenja marketinških aktivnosti na celu ciljnu publiku ili pojedinačne segmente te grupe, važi i kada je u pitanju marketing usmeren na grupaciju određenih turističkih proizvoda, svrstanih i objedinjenih prema određenom kriterijumu.

Marketinške akcije mogu biti usmerene i na celokupnu turističku ponudu organizatora putovanja i one se sprovode na strogo definisanu i utvrđenu ciljnu publiku. Ovim aktivnostima se vrši pozicioniranje organizatora putovanja na turističkom tržištu, jača njegov brend i podiže imidž, prvenstveno u okviru ciljne publike kojoj se prenose željene



poruke, što indirektno ima reperkusije i na sam asortiman proizvoda koji takav poslovni subjekt nudi na tržištu, odnosno njegovu prodaju.



SLIKA 2.4. Šematski prikaz faze marketinških poslovnih procesa organizatora putovanja

Pre otpočinjanja marketinških kampanja, neophodno je da organizator putovanja izvrši opštu segmentaciju tržišta, ali i segmentaciju ciljnog tržišta za određene proizvode ili grupaciju proizvoda (npr. podelu i grupisanje skijaške populacije prema nekom od kriterijuma), nakon čega se definišu marketinške strategije i određuju marketinške akcije za svaki od identifikovanih klastera.

Nakon izvršene segmentacije tržišta, potrebno je definisati i uspostaviti optimalni odnos različitih instrumenata marketing miksa, imajući u vidu specifičnosti turizma kao uslužne delatnosti. Kako je u prethodnoj fazi već definisan proizvod i njegova cena, uzimajući u obzir okvire postavljenih strategija i strateških planova (Štavljanin, 2003), na ovom mestu je potrebno utvrditi načine i kanale distribucije i mogućnosti promocije.

Organizator putovanja mora shodno svojim mogućnostima, targetiranoj ciljnoj populaciji, iskustvu i kompetencijama, izabrati i sprovesti odgovarajući promocioni miks ili kako se još naziva miks marketing komunikacija, koji predstavlja kombinaciju sredstava propagande, direktnog marketinga, promocije prodaje, publiciteta i lične prodaje, sa ciljem da informiše, podseti i ubedi korisnike usluga da reaguju na turističke proizvode koji se nude. Turoperatori najčešće štampaju brošure, kataloge, liflete i drugi marketinški material i obezbeđuju odgovarajuću distribuciju tog materijala (u svojim poslovnicama i poslovnicama subagenata, u radnjama svojih partnera ukoliko postoji saradnja toga tipa, na izložbama, sajmovima, slanjem poštom i dr.), reklamiraju se putem radija, ređe TV-a, u novinama i specijalizovanim turističkim časopisima i biltenima, učestvuju na sajmovima i izložbama gde predstavljaju svoju ponudu, organizuju prezentacije i promocije, ili se fokusiraju na direktni marketing ka određenim tržišnim segmentima. Kada su u pitanju klijenti kao organizovane grupe ili bilo kakve forme društvenih mreža, pre svega institucionalizovanih, organizatori putovanja primenjuju koncepte marketinga odnosa, a u izvesnoj meri i tzv. industriskog marketinga. Danas je poslovanje van interneta gotovo nemoguće. Stoga organizatori putovanja moraju imati ažuriran, funkcionalan i dobro dizajniran sajt, koji bi trebao da je na pretraživačima što bolje pozicioniran, jer većina klijenata ponude za svoja putovanja najčešće skuplja upravo preko interneta kao globalne mreže. Touroperator koji ima razvijen sistem on-line prodaje svojih aranžmana, ili u najmanju ruku posetiocima svog sajta nudi mogućnost provere raspoloživosti kapaciteta i rezervacije istih, gde se samo prodaja realizuje na klasičan način, u konkurentskoj je prednosti u odnosu na one touroperatore koji na svojim web adresama nemaju razvijene takve funkcionalnosti (za sada većina touroperatora nema razvijene navedene mogućnosti, pogotovo kod nas gde je uopšte internet prodaja i dalje na rudimentarnom nivou). Moguće je da organizatori putovanja, pogotovo ako su veleprodajnog karaktera, razviju preko svoje internet stranice i poseban on-line B2B servis za svoje subagente i velike klijete sa kojima saraduju, preko koga se posle unošenja pristupne šifre i logovanja, pristupa posebnom interfejsu gde se može sprovoditi booking, praćenje slobodnih kapaciteta i finansijskih kartica u datom trenutku. Pored sopstvene internet stranice, koja može da ima i ulogu on-line prodavnice i B2B sistema namenjenog poslovnim partnerima, neophodno je da oganizator putovanja artikuliše značajne portale i sajtove, na njima reklamira svoju ponudu i koristiti potencijale takvoga publiciteta. Primat u internet marketingu preuzimaju svakako on-line društvene mreže, poput Facebook-a, koje nude razne napredne opcije i alate

segmentiranja i targetiranja željene populacije i plasiranja marketinških poruka ka njima. O navedenim naprednim alatima i mehanizmima, sa prikazanim i objašnjenim primerom njihovog korišćenja u turizmu, biće reči u petom poglavlju ovoga rada.

Kako je organizator putovanja poslovni subjekt koji svojim korisnicima pruža određene vrste usluga, veoma je značajno da u svoje marketinško poslovanje i delovanje uključi koncepte marketing odnosa. Primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima - CRM (eng. *Customer Relationship Management*) i razvoj B2C modela, kao proces privlačenja novih i zadržavanja starih kupaca, kroz izgradnju odnosa sa njima, naročito je značajan sa aspekta upravljanja društvenim grupama kao podskupom ukupne društvene mreže organizatora putovanja. Proces izgradnje odnosa sa pojedinačnim kupcima i što je još važnije društvenim grupama, prolazi kroz sledeće faze: razvoj svesti o neophodnosti saradnje sa kupcima, istraživanje i izbor ključnih kupaca, kreiranje i širenje baze kupaca, izgradnja obostranog poverenja i privrženosti i na kraju mogućnost prekida odnosa (prilagođeno prema Hollensen, 2010, str. 192).

Organizatori putovanja mogu imati pomoć kroz podsticajni marketing i push marketing od strane ino partnera, bilo da su to krajnji pružaoci usluga, receptivne agencije ili regionalne i lokalne turističke zajednice na čijim destinacijama se vrši realizacija turističkih proizvoda. Ova pomoć se ogleda kroz učestvovanje u troškovima marketinga kroz kampanje koje sprovodi sam organizator putovanja, ili direktno plaćenim marketinškim akcijama i kampanjama od strane ino partnera, što je sve u funkciji prodaje organizatora putovanja. Interes za pomaganjem touroperatorima u promociji na njihovom emitivnom tržištu, od strane ino partnerskih subjekata, na čije destinacije organizator putovanja dovodi svoje goste, više je nego jasan. Podsticaj prodaji proizvoda određenih turističkih destinacija, može predstavljati i omogućavanje posebnih uslova za klijente organizatora putovanja, izraženih kroz bolje cene i/ili dodatne usluge (može se videti na prethodnom primeru razvoja promotivnog turističkog skijaškog proizvoda), organizovanje specijalnih studijskih tura namenjenih liderima i predstavnicima u poslovni sistem inkorporiranih društvenih grupa, drugim organizacijama i subagentima.

Interni marketing koji organizator putovanja preduzima, značajan je sa aspekta jačanja njegovog imidža. Sređenost poslovnice, uniformisanost zaposlenih, poslovnost, servilnost i ljubaznost prodajnog osoblja i osoblja na terenu tokom realizacije aranžmana, kao i svega onoga što predstavlja spoljnu manifestaciju koju kupci vide od momenta kada počinju da se informišu za određeni turistički proizvod, pa sve do završetka pružanja

usluge i kraja tog turističkog proizvoda – aranžmana, utiče na njihovo mišljenje o poslovnom subjektu. Pozitivno mišljenje o organizatoru putovanja u krajnjoj instanci ima uticaja na prodaju njegovih turističkih proizvoda, pod uslovom da su oni dovoljno konkurentni. U današnje vreme, kada primat preuzimaju savremene tehnologije, sa prethodno navedenim se može uspostaviti izvesna analogija, gde internet sajtovi touroperatora predstavljaju virtuelne poslovnice, a sve drugo navedeno može da se uporedi sa dizajnom tog sajta i njegovim kvalitetom u šta spadaju tekstovi, opisi i sadržaji, laka pretraga, jednostavnost u snalaženju posetilaca, logika predavljanja i objedinjavanja delova asortimana turističkih proizvoda i sl. Pored neopipljivosti ponuđene usluge (turistički proizvod kao usluga ima osobine i karakteristike neopipljivosti), sada se pridružuje i neopipljivost pružaoca usluga (njegovog sedišta, poslovnice, zaposlenih), koji realizuju taj turistički proizvod. Sve je više prodavnica turističkih proizvoda na internetu i sve veći broj touroperatora svojim klijentima nudi mogućnost kupovine “iz fotelje”. U takvom potpunom virtuelnom okruženju, ulogu prvog utiska, sigurnosti i zadovoljstva preuzima izgled internet stranice i njegoa funkcionalnost.

Koncept internog marketinga podrazumeva razvoj efikasnih internih odnosa, primenu savremenih programa obuke i usavršavanja zaposlenih, unapređenje komunikacije između zaposlenih i korisnika usluga, poboljšanje organizacione klime i kulture, ali i preuzimanje odgovornosti zaposlenih u slučaju nezadovoljstva korisnika pruženim uslugama. U cilju obezbeđenja kvalitetnih turističkih usluga, zaposleni moraju da razumeju očekivanja korisnika, obezbede isporuku turističkog proizvoda, proveriti da li su oni ispunili data obećanja i sl. (Gaspari, 2011). Kelemen i Dukakis (Kelemen, 2004) su ukazali na značaj razvoja kvalitetnih internih odnosa u izgradnji eksternih odnosa, jer će samo srećni i zadovoljni zaposleni privući i zadržati zadovoljne kupce.

Ukoliko organizatori putovanja uvide značaj inkorporiranja raznih institucionalizovanih društvenih mreža (planinarska društva, sindikati, firme, skijaški klubovi, rekreativni teniski, golf klubovi, razna amaterska društva, škole sporta, plesne škole, klubovi putnika, streljački klubovi i sl.) i neformalnih društvenih mreža (grupe studenata, ortaci iz kraja, grupe prijatelja i drugara, skup porodica koje se međusobno druže, šire familije, profesori fizičkog koji okupljaju svoje učenike u vanškolske aktivnosti i programe i sl.) u okviru svog poslovnog sistema, ali rade i na kreiranju i razvoju sopstvenih društvenih mreža (razvijanje lojaliti klubova i njihovih predstavništava širom države, formiranje

sekcija kao što su moto sekcija, plesna sekcija i dr., okupljanje ljudi u grupe radi zadovoljenja nekih potreba), imaće otvorene mnoge mogućnosti, opcije i šanse za razvoj poslovanja. Razvijanje i kreiranje društvenih mreža klijenata počinje izborom određene ličnosti, autoriteta, koji će biti motivisan da kroz sistem benefita i podsticaja dobijenih od strane organizatora putovanja, zahvaljujući svojim sposobnostima i inicijativi, a koristeći svoje osobine i kompetencije i sve ono što potkrepljuje njegov autoritet u određenoj sredini, kao pčelinja matica, oko sebe sakupi što veće društvo (skup određenih ljudi) pod okriljem jednog ili više zajedničkih ciljeva i trudi se da to društvo zadrži na okupu i to pod njegovom ingerencijom i “tihom upravom”.

Ako touroperator svoje klijente tretira i razvija kao jednu specifičnu institucionalizovanu društvenu grupu, te sa njima na taj način održava odnose uspostavljajući sveopšti osećaj pripadnosti toj formalizovanoj društvenoj zajednici, obraćajući posebnu pažnju na zadovoljstvo i lojalnost članova te zajednice, njegov potencijal sa aspekta prodaje je izraženiji, a takva organizacija izaziva znatno veću pažnju za bilo kakve druge oblike saradnje sa ostalim poslovnim subjektima turističkog i neturističkog tipa. Ukupna društvena mreža klijenata jedne organizacije predstavlja celokupnu populaciju klijenata te organizacije, a sastoji se od pojedinaca i različitih submreža - društvenih mreža kao podgrupa celokupnog sistema.

Poslovni subjekti koji su uspeli svoje klijente pretvoriti u funkcionalnu društvenu mrežu sa svim svojim osobinama koje ona nosi, biće atraktivniji i privlačniji za uspostavljanje saradnje sa velikim brojem partnera iz raznih privrednih oblasti. Tako je moguće napraviti saradnju sa lancima prodavnica sportske opreme i robe široke potrošnje, gde se obezbeđuju popusti na kupovinu svim članovima društvene mreže organizatora putovanja, čime se podiže lojalnost i privrženost članova mreže. Prisutna su i partnerstva sa ciljem promocije proizvoda partnera – sponzora (npr. sempling, tj. konzumiranje proizvoda na putovanjima i na raznim promocijama organizatora putovanja), umrežavanja marketinških strategija više poslovnih subjekata u obostranom interesu, ali čak i nuđenja određenih promotivnih marketinških usluga, gde sopstvena društvena mreža klijenata može biti u funkciji donošenja dobiti.

Kreativnost marketinške funkcije preduzeća organizatora putovanja je veoma značajna. Razvojem dobrih marketinških proizvoda i projekata u koje će uključivati svoje poslovne partnere, pružaoce usluga i/ili legitimne predstavnike regionalnih i lokalnih turističkih zajednica i ubeđivanjem te druge strane o korisnosti razvoja takvih marketinških

proizvoda i projekata, moguće je smanjenje troškova marketinga, obezbeđivanje potpunog ili delimičnog finansiranja određenih marketinških kampanja i projekata od strane partnera i jačanje sopstvenog imidža.

**Primer iz prakse 2.3:** Primer ovakve saradnje predstavlja poklanjanje majica svim klijentima ski touroperatora, koji su u toku zimske sezone putovali u jedan renomirani francuski ski centar. Finansiranje ovih poklona sprovedeno je po dogovoru zajedničkim snagama ski touroperatora i ski centra (ski lift kompanije). Svi turisti i klijenti ski touroperatora, koji su u jednoj sezoni putovali u taj ski centar, na poklon su dobili majicu koja je bila atraktivno dizajnirana i sadržala obeležja oba poslovna subjekta. Ovim se postigao višestruki efekat. Prvo klijenti ski touroperatora su bili zadovoljni jer su dobili na poklon neku vrednost (tim pre što su izrađene kvalitetne majice sa jako dobrim i atraktivnim dizajnom), koja će ih podsećati na putovanje i skijanje na kome su bili. Drugo, kako su svi dobili iste majice, to je uticalo da se stvori, makar u određenoj meri, izvesni osećaj pripadnosti grupi, pa samim tim i touroperatoru kao faktoru spajanja grupe. I poslednje, ali ne i najmanje bitno, majice koje će kasnije svi ti ljudi nositi, predstavljaće svojevrsnu “pokretnu reklamu” za navedenog ski touroperatora, što će sigurno uticati na jačanje imidža kompanije, kroz podizanje prepoznatljivosti brenda i njegovo bolje pozicioniranje. #

U marketinške aktivnosti jednog organizatora putovanja može se svrstati i uspostavljanje i održavanje sponzorstva programa i partnerstava sa drugim poslovnim subjektima, koji u takvoj saradnji vide šansu za svoje marketinško delovanje i promociju. Ovakav vid saradnje je najčešće interesantan proizvođačima robe široke potrošnje, konzumativnog tipa, poput hrane i pića, krema za sunčanje, pasti za zube, farmaceutskih proizvoda i sl. Tourooperatori sa velikim brojem klijenata, trebaju sistematski raditi na pronalaženju partnera i sponzora koji će podržati organizaciju i njeno delovanje, putem fundraising finansiranja i drugih oblika pomoći i podrške. Uspostavljanje partnersko-sponzorskih odnosa je posebno moguće ako je touroperator orjentisan ka razvoju svojih klijenata u jedinstvenu društvenu mrežu i ako ti klijenti imaju željene karakteristike i osobine kupaca proizvoda potencijalnog partnera (poput skijaške populacije koja je interesantna publika za gotovo većinu proizvođača i trgovaca). Pored semplinga, ovakav vid poslovnih odnosa uključuje i druge oblike marketinške saradnje. Često je prisutno vezivanje proizvoda ili grupa proizvoda sponzora, za određenu destinaciju ili turistički proizvod. Promocija tog turističkog proizvoda ili grupe turističkih proizvoda, obično



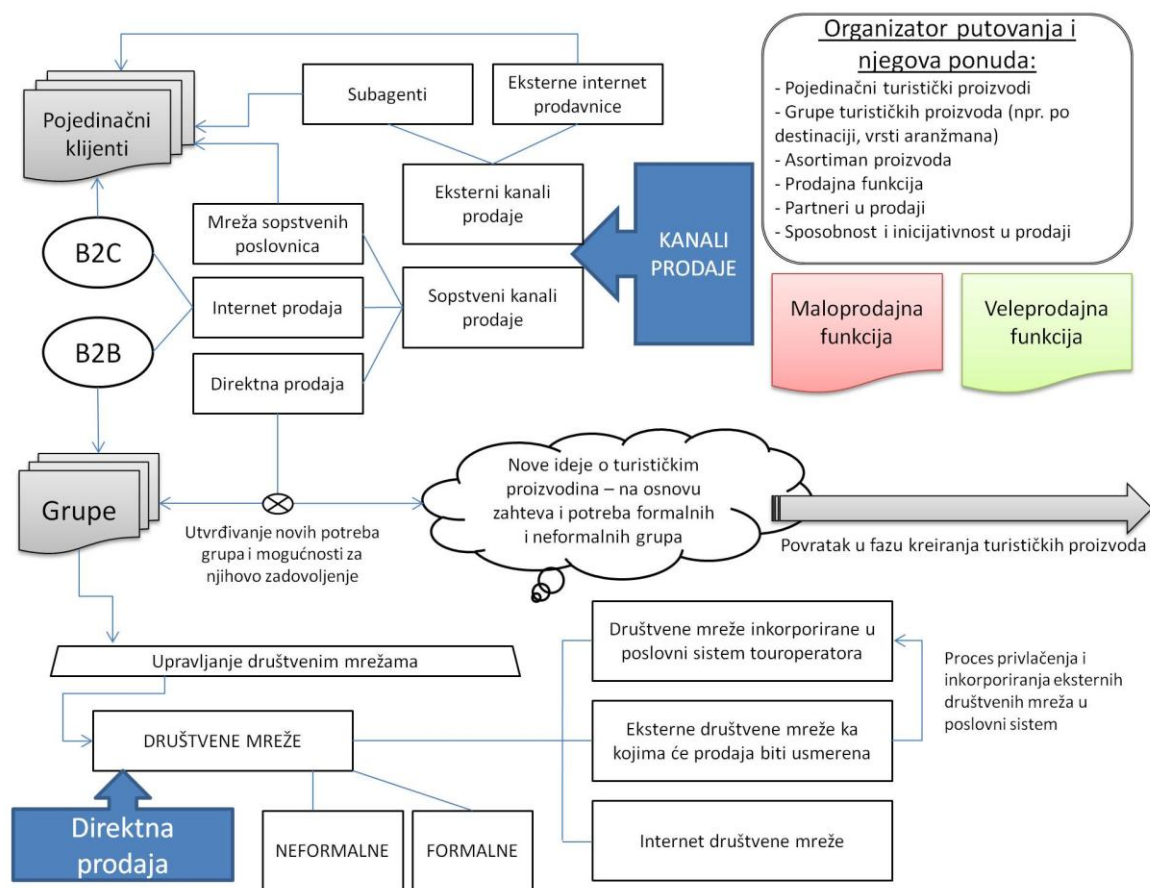
izražene kroz destinaciju na kojoj se realizuju, kao i kompletna kampanja koja se vodi, iziskuje obavezno prisustvo proizvoda ili brenda kompanje koja vrši sponzorisanje. Ovakav vid partnersko-sponzorske saradnje obezbeđuje zajedničke marketinške akcije i kampanje, izražene kroz reklame, pomoć u štampi reklamnog materijala i njegovoj distribuciji, sampling i konzumiranje proizvoda partnera na putovanju čime se diže vrednost osnovnog turističkog proizvoda i dr. Primeri navedene vrste saradnje detaljno su prikazani su u Poglavlju 4 (u odeljku Društvene mreže u funkciji marketinga i prodaje).

#### 2.3.4. FAZA POSLOVNIH PROCESA PRODAJE

U ovoj fazi poslovnih procesa organizatora putovanja, razvijaju se kanali prodaje i širi sopstvena i subagentska prodajne mreža, identifikuju se i lociraju novi kupci i društvene grupe, formalne i neformalne (pogotovu njihovi lideri i autoriteti) ka kojima će biti usmerena dejstva direktne prodaje i vrši potpuna alokacija resursa u funkciji ukupne prodaje. Sama prodaja, potpomognuta marketinškim akcijama i definisanim promotivnim miksom, u suštini podrazumeva nekoliko faza: identifikovanje kupaca (starih i potencijalnih kupaca, bili oni pojedinci, maloprodajne subagentske agencije ili razne društvene mreže formalnog i neformalnog karaktera), komunikacija sa njima u cilju uspostavljanja odnosa i pobuđivanja prodaje (slanje ponuda, sastanci i pregovori, prezentacije) i realizacija prodaje (formalno se završava potpisivanjem ugovora ili drugim formama dogovora potvrđenim sa obe strane). Šematski prikaz ove faze poslovnih procesa organizatora putovanja, prikazan je na Slici 2.5.

Prodaja je najznačajniji element poslovanja jednog organizatora putovanja. Ukoliko se obezbedi dovoljno velika tražnja, sa jedne strane kroz pobuđivanje želje starim klijentima za ponuđenim uslugama, a sa druge identifikovanjem, pronalaženjem i pridobijanjem novih korisnika turističkih usluga (pojedinci, društvene grupe, organizacije), to će pored prodaje postojećih, implicirati i razvoj novih turističkih proizvoda, koji će biti odraz utvrđenih želja i potreba ciljanih kupaca. Kroz komunikaciju i pregovore sa društvenim grupama, organizacijama i drugim velikim kupcima, kao specifičnoj vrsti veleprodaje, što je jedan od osnovnih zadataka direktne prodaje, utvrdiće se i detektovati nove potrebe i tražnje i povratno delovati u pravcu razvoja takvih turističkih proizvoda koji su u funkciji njihovog zadovoljenja. Simplifikovano, ova filozofija se bazira na tome da ako imamo kupca koji od nas želi nešto da kupi, lako

ćemo kreirati proizvod koji će odgovoriti njegovim željama i htenjima. Stoga, prodaja je u direktnoj korelaciji sa izgradnjom marketing koncepcije poslovanja organizatora putovanja, koja tvrdi da se ključ u postizanju ciljeva preduzeća sastoji od većeg učinka od konkurencije u integrisanim marketinškim aktivnostima koje su usmerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta (Kotler, 2001, str. 18). Dok proizvodno orjentisana preduzeća nastoje da kroz povećanje obima prodaje maksimiziraju svoj profit, marketinški orjentisano preduzeće je preokupirano potrebama, željama i htenjima postojećih i potencijalnih potrošača i nastoji da čitavu poslovnu aktivnost orjentiše da te potrebe zadovoljava, stvarajući na taj način dobit kao krajnji rezultat poslovanja.



SLIKA 2.5. Šematski prikaz faze poslovnih procesa prodaje organizatora putovanja

Iz prethodno navedenog se može zaključiti da se iz ove faze poslovnih procesa organizatora putovanja, prvenstveno primenom instrumenata direktne prodaje kao specifičnog vida prodaje aranžmana određenim društvenim mrežama formalnog i neformalnog karaktera, iniciraju potrebe i zahtevi određenih segmenata tržišta, što dovodi do rađanja ideja za razvojem odgovarajućih turističkih proizvoda, čime se



ostvaruje povratna veza ka fazi poslovnih procesa u kojima se kreira i razvija turistički proizvod.

Sa aspekta uspešnosti poslovnog subjekta, podjednako je bitno zadržati stare klijente i animirati i prvući nove. Za zadržavanje starih korisnika usluga i stvaranje osećaja lojalnosti prema organizatoru putovanja, posebno imaju uticaja aktivnosti iz faze poslovnih procesa kada se turistički proizvodi realizuju, ali i faze postrealizacije turističke usluge, o čemu će kasnije biti više reči.

Identifikovanje novih društvenih grupa i segmenata kupaca, jedan je od osnovnih činilaca razvoja prodajne funkcije. Sistematskim praćenjem tržišta, komunikacijom i drugim istraživačkim poduhvatima sekundarnog karaktera, lociraju se potencijalni interesenti, pre svega grupe klijenata svrstane u razne oblike društvenih mreža, unose se u odgovarajuće baze podataka, nakon čega se kontaktiraju sa ciljem ulaska u poslovne osnose i ostvarivanje saradnje.

Prodajna mreža organizatora putovanja sastoji se od internih i eksternih kanala prodaje. U interne kanale spadaju sopstvena mreža poslovnica, internet prodaja preko razvijenih naprednih on-line sistema maloprodaje (B2C) i veleprodaje (B2B) i prodajno-komercijalna služba koja je u funkciji direktne prodaje i veleprodaje. Eksterni kanali prodaje podrazumevaju prodaju turističkih proizvoda organizatora putovanja, posredstvom subagentske mreže, tj. preko posrednika u prodaji turističkih aranžmana, bilo da su oni tradicionalni ili on-line poslovni subjekti.

Sa aspekta organizatora putovanja naročito je značajna ona prodaja usmerena na formalno i neformalno organizovane grupe, jer predstavlja svojevrsan vid veleprodaje i potencijal koji može doneti višestruke pozitivne poslovne rezultate, ne samo u prodaji, već i u mnogim drugim segmentima poslovanja. Kako sve grupe imaju odlike i karakteristike određenih društvenih mreža, realizacija razmene ka njima mora da ima osobine lične prodaje usmerene na lidere i autoritete te društvene zajednice, a posredno preko njih i na sve članove te zajednice.

Upravljanje društvenim mrežama koje su već inkorporirane u poslovni sistem organizatora putovanja, ali i onim identifikovanim potencijalnim koje bi se mogle animirati, a potom i uključiti u sistem, biće poseban predmet proučavanja u narednim poglavljima ove disertacije.

Sve je veći trend prodaje turističkih proizvoda i aranžmana preko interneta. Postoje specijalizovani internet prodavci, tj. posrednici u prodaji turističkih aranžmana (pre svega pojedinačnih turističkih usluga poput smeštajnih kapaciteta, avio karata i sl., ređe paket aranžmana), kojima organizatori putovanja mogu ustupiti svoje turističke proizvode na prodaju, dajući im kao kompenzaciju za uspešno realizovanu prodaju određenu proviziju. Touroperatorima imaju mogućnost razvijanja sopstvenih on-line prodavnica, gde će na jednom mestu korisnici njihovih usluga moći da iz svojih domova pregledaju aranžmane, raspoloživost kapaciteta i kupuju izabrane turističke proizvode, vršeći plaćanja i transakcije preko elektronskih on-line sistema plaćanja (kao što je PayPal). Iako za sada mali broj touroperatora ima razvijene takve on-line sisteme prodaje, uskoro će posredovanje sopstvenih internet prodavnica biti nužan uslov poslovanja.

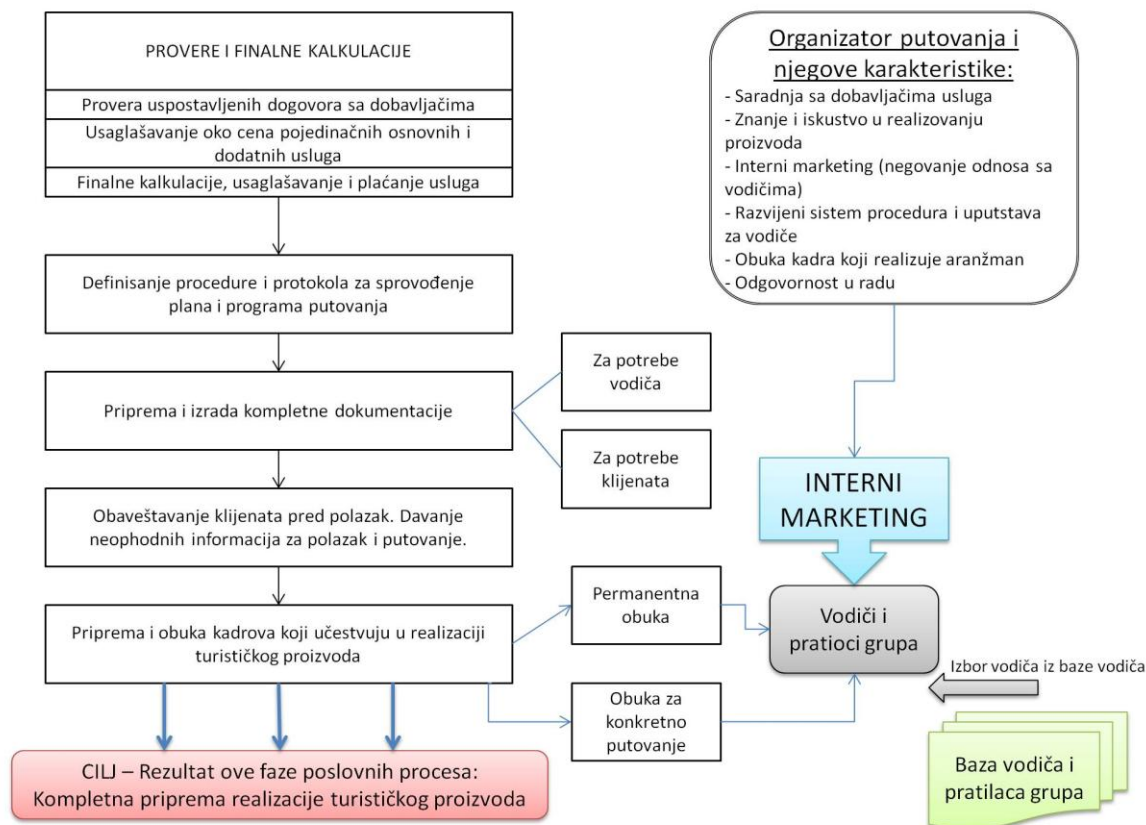
Krajnji rezultat ove faze poslovnih procesa jeste prodaja turističkog proizvoda, na direktan ili indirektan način, odnosno realizacija turističke tražnje korisnika usluga.

#### 2.3.5. PRIPREMA ZA REALIZACIJU ARANŽMANA U UŽEM I ŠIREM SMISLU

Neposredno pre početka realizacije turističkog proizvoda, neophodno je izvršiti određene pripreme, napraviti provere dogovora (finalne kalkulacije i usaglašavanja oko cena i uslova sa svakim od pružaoca usluga), definisati protokole i procedure na terenu, te obučiti i pripremiti kadrove koji će učestvovati u sprovođenju svih aktivnosti tokom trajanja turističkog proizvoda. Šematski se ova faza poslovnih procesa organizatora putovanja može predstaviti kao na Slici 2.6.

Nekoliko dana pre početka realizacije turističkog proizvoda, kada i poslednji klijent isplati svoj aranžman i kada se turistička grupa konačno zatvori, organizator putovanja mora da pripremi, izradi ili spremi odgovarajuću dokumentaciju i materijal neophodan za putovanje: potrebne vaučere za klijente i pružaoce usluga (za smeštaj, skipas i dr.), odgovarajuće zakonske i administrativne papire, ugovore i dokaze o uplatama, spiskove sa listama putnika po vrsti prevoza, rooming liste, uputstva i procedure za vodiče za konkretno putovanje, rute putovanja, opise programa putovanja i destinacija u kojima se boravi, kontakte važnih osoba za slučaj potrebe, mape mesta u kojima se boravi, mape skijališta, i dr. Osoblje organizatora putovanja dužno je da u razumnom roku obavesti i informiše sve svoje putnike o polasku (mesto i vreme polaska, kontakt vodiča, ime

prevoznika, redni broj ili oznaka autobusa i dr.) i svim neophodnim detaljima i pojedinostima vezanim za konkretan turistički aranžman.



SLIKA 2.6. Faza poslovnih procesa pripreme za realizaciju aranžmana

Pre svakog putovanja sprovodi se detaljna obuka vodičkog kadra i predstavnika organizatora putovanja koji će voditi kompletnu turu i biti na usluzi korisnicima usluga (turistima) tokom trajanja programa puta. Obuka se odnosi na celokupan turistički proizvod i njegovu realizaciju - upoznavanje sa pojedinostima i specifičnostima konkretnog putovanja.

U slučaju da su turistički proizvodi boravišnog tipa, vodiči će biti stacionirani na destinaciji gde se oni realizuju i tamo će dočekivati goste, organizovati im neophodan transport, biti im na usluzi, rešavati njihove probleme, informisati ih, organizovati im izlete i voditi ih na iste i sl. Putnike koji dolaze u organizaciji touroperatora do destinacije gde ih preuzimaju vodiči na stacionaru, će voditi tzv. pratilaci grupa.

Na turističkim turama kao vrsti turističkih proizvoda gde korisnici usluga u paket aranžmanu imaju obezbeđenu uslugu prevoza, najčešće autobusnog, vodiči su sve vreme

trajanja programa putovanja zajedno sa grupom koju vode: tokom dolaska i povratka sa jedne ili više destinacija i tokom samog boravka na jednoj ili više destinacija, u zavisnosti od toga koliko plan i program putovanja obuhvata turističkih destinacija. Za turističke proizvode kao što su turističke ture, potrebno je zbog mera predostrožnosti uvek angažovati rezervnog (dežurnog) vodiča i spremati ga za eventualnu zamenu u slučaju da zbog iznenadnih i neočekivanih okolnosti vodič koji treba voditi grupu nije u mogućnosti da krene na putovanje.

Vodiči su reprezentivi touroperatora na terenu i od njihovog rada i ponašanja u mnogome zavisi osećaj zadovoljstva klijenata, što je u direktnoj korelaciji sa kasnijim poslovnim uspehom organizatora putovanja koga predstavljaju. Iz tog razloga posebnu pažnju treba usmeriti na odabir pravih osoba za navedene poslove. No i pored toga, neophodno je precizno utvrditi procedure rada i protokole i definisati sve elemente organizacije putovanja, kako ni najmanja stvar ne bi ostala nedefinisana i nedorečena i kako bi se rad i ponašanje predstavnika organizatora putovanja na terenu strogo determinisano i usmerio u željenom pravcu, u cilju postizanja najboljih rezultata. Na ovaj način se postiže omogućavanje potpune kontrole u radu vodiča i utvrđivanje odgovornosti, što je naročito potrebno jer oni zbog izuzetno važne uloge koju imaju, ne mogu na terenu biti prepušteni sami sebi. Najgore što može da se desi organizatoru putovanja, orijentisanom ka svojim klijentima u svim fazama procesa rada, jeste da on ulaže značajan trud i napor u pravcu stvaranja zadovoljnih i lojalnih korisnika njegovih usluga, a da vodiči na terenu, bez kontrole i odgovornosti, svojim neznanjem, ponašanjem i pogrešnim delovanjem, sve to upropaste i stvore nezadovoljne klijente.

Na osnovu postojeće baze vodiča, potrebno je napraviti izbor onih vodiča sa najviše iskustva i to: uopšte u profesionalnom vođenju grupa turista, u radu sa konkretnim organizatorom putovanja i njegovim procedurama i pojedinostima, u vezi sa odnosnim destinacijama na kojima se realizuje turistički proizvod. Vodiči se biraju tako da na najbolji način mogu odgovoriti zahtevima konkretnog turističkog proizvoda i grupe koju vode, odnosno tako da poseduju one kvalifikacije, znanja, iskustva i osobine ličnosti, koji će na najbolji način biti u funkciji realizacije turističkog proizvoda.

Kako vodiči preuzimaju značajnu ulogu u ime organizacije koju zastupaju, firmama koje ih angažuju mogu zadati velike probleme i načiniti značajnu štetu ukoliko konkurenciji otkriju poslovne tajne u vidu kontakata sa pružiocima usluga (dobavljačima), načina rada i drugih detalja oko poslova koji se obavljaju na terenu. Ovakve stvari mogu onemogućiti

organizatorima putovanja da im se konkretan turistički proizvod razvije i u životnom ciklusu proizvoda uđe u fazu rasta, kada bi se dobit od njegove realizacije značajno uvećao. Omogućavanje konkurenciji ovakvih informacija, znači da proizvod dobija svog dublera konkurenta i da će se samim tim potencijalno smanjiti tržišni udeo i promet od tog turističkog proizvoda. Kopiranje turističkih proizvoda i ideja, programa putovanja i korišćenje istih pružaoca usluga, čest je slučaj u turističkoj branši touroperatora. Pogotovo ako je neko pionir u razvoju novih vrsta programa i putovanja, on će kao takav prvi biti na meti preuzimanja ideja i turističkih proizvoda od strane tzv. sledbenika. Kako bi sprečili ovakvo neželjeno delovanje svoga osoblja, organizatori putovanja mogu pre uspostavljanja bilo kakvih poslovnih odnosa sa vodičima, honorarnim radnicima, ali i zaposlenima, potpisati odgovarajuću izjavu o čuvanju tajnosti podataka, koja makar formalno, kroz određene zakonske akte, sprečava davanje poverljivih informacija konkurenciji ili trećim licima koja to mogu zloupotrebiti i iskoristiti protiv poslovnog subjekta. Odavanje poslovnih tajni i sukob interesa je ipak bolje sprečiti na način da se preduprede takve mogućnosti, prvenstveno kroz održavanje prisnih i prijateljskih odnosa sa svojim predstavnicima i stvaranje osećaja pripadnosti i privrženosti, tj. primenom koncepta internog marketinga. Naročitu ulogu u funkciji sprečavanja opasnosti od ovakve sledbeničke konkurencije i delovanja imaju krajnji dobavljači turističkih usluga, koji bi trebali da štite svog poslovnog partnera i drugim turističkim subjektima onemogućavaju pristup njihovim turističkim uslugama (ovo se može regulisati raznim ugovorima o ekskluzivitetu ili partnerstvu između touroperatora i krajnjih pružalaca usluge, mada se to najčešće podrazumeva i sprovodi na nivou dobre poslovne prakse i etike, eventualno putem džentlmenskih dogovora).

Svaki organizator putovanja mora održavati posebne odnose sa svojim vodičima i vršiti njihovu permanentnu obuku i usavršavanje, kao i prilagođavanje radu i procedurama uspostavljenim od strane poslovnog sistema touroperatora. Svakako je jasna neophodnost organizovanja i sprovođenja obuke i pripreme za konkretno putovanje, ali je vrlo važno i da predstavnici i vodiči budu u toku i uvek znaju aktuelne procedure, načine rada, protokole i uputstva, koja se u cilju napretka organizacije, a pod emirijskim dejstvom, konstantno menjaju, dopunjuju i unapređuju. Posebnu pažnju u obuci treba posvetiti raznim psihološkim aspektima i kategorijama u funkciji davanja najboljih rezultata u odnosu sa klijentima na terenu. Kroz obuke i treninge, vodiči se spremaju i uče da: anticipiraju ponašanja klijenata na putovanju, upravljaju konfliktima, obuzdavaju nervozu, razumeju neformalne grupe i psihologiju grupe, autoritet, motivaciju, upravljaju

konfliktima, podižu svoj nivo komunikacionih i pregovaračkih sposobnosti, rešavaju probleme i snalaze se u kriznim situacijama kojih na terenu nikada ne manjka. Permanentne obuke i treninzi mogu biti organizovani u formama seminara, jednodnevnih izleta, stručnih studijskih putovanja i drugih za to organizovanih manifestacija i skupova, gde će se pored predavanja i obuke pažnja usmeriti i na učvršćavanje odnosa sa matičnom organizacijom, identifikovanje sa njom i stvaranje osećaja pripadnosti, kroz druženje, žurke, takmičenja i druge zajedničke aktivnosti, ali van toga i kroz razne druge privilegije i činjenja.

U primeni internog marketinga u sektoru usluga kakav je turizam, potrebno je kreirati marketing orijentaciju zaposlenih ka kupcima, razviti svest o neophodnosti prilagođavanja usluga potrebama kupaca i uvesti proces upravljanja ljudskim resursima (eng. *human resource management - HRM*). Ovaj proces podrazumeva sprovođenje programa obuke, treninga i motivisanja stalno i privremeno zaposlenih da pruže kvalitetne usluge, unaprede internu razmenu i održe dobre interne, ali i eksterne odnose (Hwang i Chi, 2005).

Cilj ove faze poslovnih procesa jeste kompletna priprema realizacije turističkog proizvoda, kako bi se predupredile greške i problemi koji mogu nastati tokom njegovog sprovođenja.

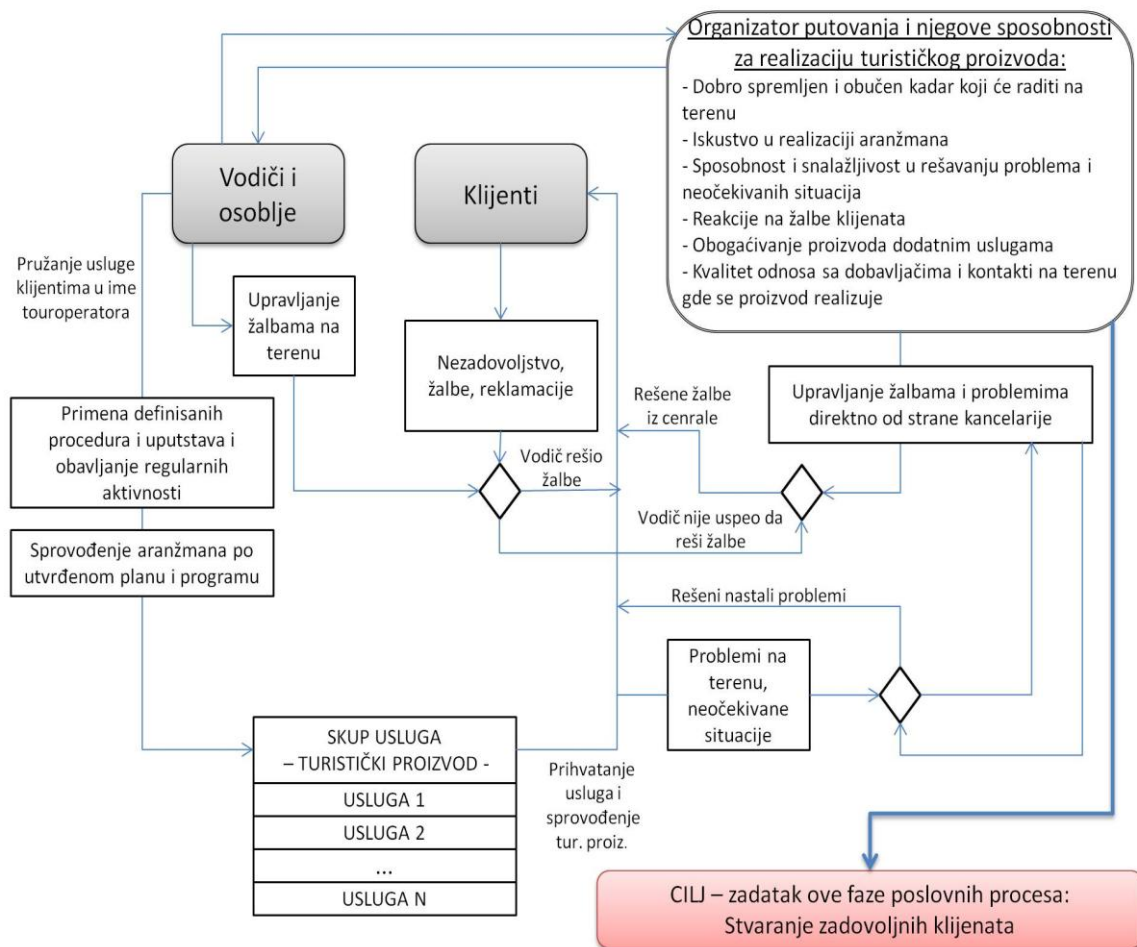
#### 2.3.6. REALIZACIJA ARANŽMANA I TERENSKI RAD

Terenski rad, odnosno realizacija turističkih proizvoda (aranžmana) predstavlja krunu rada svakog organizatora putovanja. Sve aktivnosti koje su, po određenom redosledu faza poslovnog procesa do tada sprovedene, bile su u funkciji realizacije određenog programa putovanja konkretnog turističkog proizvoda.

Kako bi se terenski rad kvalitetno obavio, prethodna faza poslovnih procesa koja se odnosi na pripremu realizacije aranžmana, treba biti sprovedena na pravi način. Putnici pre putovanja moraju biti o svemu detaljno obavešteni, sa pružaocima usluga potvrđeni dogovori i pojedinosti oko organizacije, dokumentacija izrađena, spremljena i uredno složena, a vodiči obučeni i pripremljeni i za njih oštampana uputstva, protokoli i procedure.



Realizacija i sprovođenje organizacije aranžmana na terenu (Slika 2.7), predstavlja najvažniji skup aktivnosti i zadataka organizatora putovanja. U ovoj fazi poslovnih procesa klijenti ocenjuju rad pružaoca usluga upoređujući svoja očekivanja sa onim što su realno dobili. Značajnu ulogu u izjednačavanju te dve kategorije može da odigra predstavnik organizatora putovanja na terenu, koji svojim aktivnostima i ponašanjem, može da koriguje i unormali čak i veći disbalans.



SLIKA 2.7. Šema faze poslovnih procesa realizacije turističkih proizvoda

Postoje okolnosti na koje organizator putovanja ne može da utiče, a koje mogu u značajnoj meri uticati na zadovoljstvo/nezadovoljstvo korisnika usluge. Često se spoljni faktori, koji su potpuno van domena organizatora putovanja, mogu percipirati od strane korisnika usluga, kao elementi kvaliteta turističkog proizvoda. Ovde se pre svega misli na vremenske uslove (magla na skijalištu, kiša na moru, vremenske nepogode), neplanirane događaje (poput terorističkih napada, saobraćajnih incidenata i nesreća,

povreda na putovanju i sl.), ali i sa aspekta pojedinih klijenata lošu strukturu ostalih gostiju na tom putovanju, koji im nisu po volji iz određenih razloga.

Poslovi sa kojima se suočavaju predstavnici organizatora putovanja na terenu, tokom realizacije određenog turističkog proizvoda, mogu se sistematizovati na sledeći način:

- Dolazak na mesto polaska i pripreme za polazak.
- Poslovi koji se obavljaju tokom vožnje do krajnjih odredišta.
- Neophodni transferi i vožnje tokom trajanja turističke ture.
- Sprovođenje check-in i check-out procedura.
- Deljenje određenih karata, vaučera i skipasova koji su sastavni elementi usluge koja se pruža,
- Prenošnje informacija (vezanih za procedure oko organizacije aranžmana; iznošenje opštih informacija koje se tiču određene destinacije kao što su korisne informacije, geografske, kulturno-istorijske, demografske informacije i dr.).
- Reklamacije i otklanjanje nezadovoljstva klijenata.
- Obilasci klijenata i organizovani sastanci sa klijentima na destinaciji.
- Organizovanje osnovnih i fakultativnih izleta.
- Sprovođenje određene vrste obuka i instruktaže (ako su vodiči ujedno i instruktori skijanja, jedrenja na dasci, paraglajdinga, i sl.).
- Deljenje poklona klijentima (obezbeđenih od strane touroperatora, odnosno dobijenih ili delimično finansiranih od partnera pružaoca usluga ili sponzora). Pokloni su obično u funkciji stvaranja osećaja pripadnosti i uniformisanosti grupe, poput odevnih predmeta kao što su majice, kape, šalovi, marame, ali i nekih korisnih predmeta, koje će klijenti moći koristiti i nakon povratka sa putovanja (punjači, mali jastuci, kišobrani i dr.). Ovim aktivnostima se za klijenta stvara neočekivana dodatna vrednost aranžmana, razvija osećaj zahvalnosti iz čega se dalje implicira privrženost i lojalnost. Svi ovi pokloni najčešće imaju istaknuta obeležja poslovnih subjekata koji ih poklanjaju, čime se vrši indirektan marketing i nakon aranžmana. Konzumiranje proizvoda sponzora – sampling, spada u posebnu vrstu poklona dobijenih u promotivne svrhe od sponzora organizatora putovanja, u cilju njihove konzumacije i probanja od strane klijenata.
- Sprovođenje promotivnih aktivnosti organizatora putovanja i animiranje klijenata za druge aranžmane (reprodukcija reklamnih video poruka putem dvd uređaja u



autobusima, deljenje brošura i lifleta, ali i prosta verbalna komunikacija sa klijentima u cilju pobuđivanje želje za određenim putovanjima touroperatora).

- Organizovanje provoda, žurki i raznih drugih aktivnosti za klijente na određenoj destinaciji.
- Rešavanje problema i kriznih situacija.
- Pružanje ostalih servisa i usluga klijentima po potrebi.

Sprovođenje aranžmana po utvrđenom programu i planu putovanja je glavni cilj organizacije putovanja i vodiča koji to na terenu realizuje. Ukoliko organizatori putovanja ne ispune u bilo kom elementu neki od uslova i odredbi predviđenih planom putovanja (definisanim u ugovoru o putovanju), klijenti po povratku mogu zahtevati nadoknadu štete i tražiti refundiranje određenih sredstava zbog neispunjenja ugovora u celosti.

Nezadovoljstvo klijenata na terenu je najbolje rešiti direktno tokom boravka na turističkoj destinaciji. Sve reklamacije koje uloži klijent, ukoliko su osnovane i objektivne, vodič mora rešiti ili ako to nije u dometu njegovih ingerencija i mogućnosti prepustiti drugim odgovornim licima organizatora putovanja na rešavanje. Upravljanje nezadovoljstvom i reklamacijama na terenu je veoma značajno, jer putnik, koliko god bio ili ne u pravu, treba da vidi sa jedne strane ljubaznost i servilnost, a sa druge rešenost i spremnost da se reši njegov problem. Takvim pristupom i nezadovoljan klijent će "omekšati", pa ako i ne bude u potpunosti zadovoljen, sprečiće se njegovo širenje negativnih komentara i nezadovoljstva po povratku.

Rešavanje problema klijenata na terenu jedan je od osnovnih zadataka predstavnika organizatora putovanja. Spremnost za pomoć u bilo kom trenutku i servilnost, kao i odnos koji tom prilikom razvija vodič prema klijentu, preslikaće se na ukupno mišljenje toga klijenta o organizatoru putovanja i konkretnom aranžmanu.

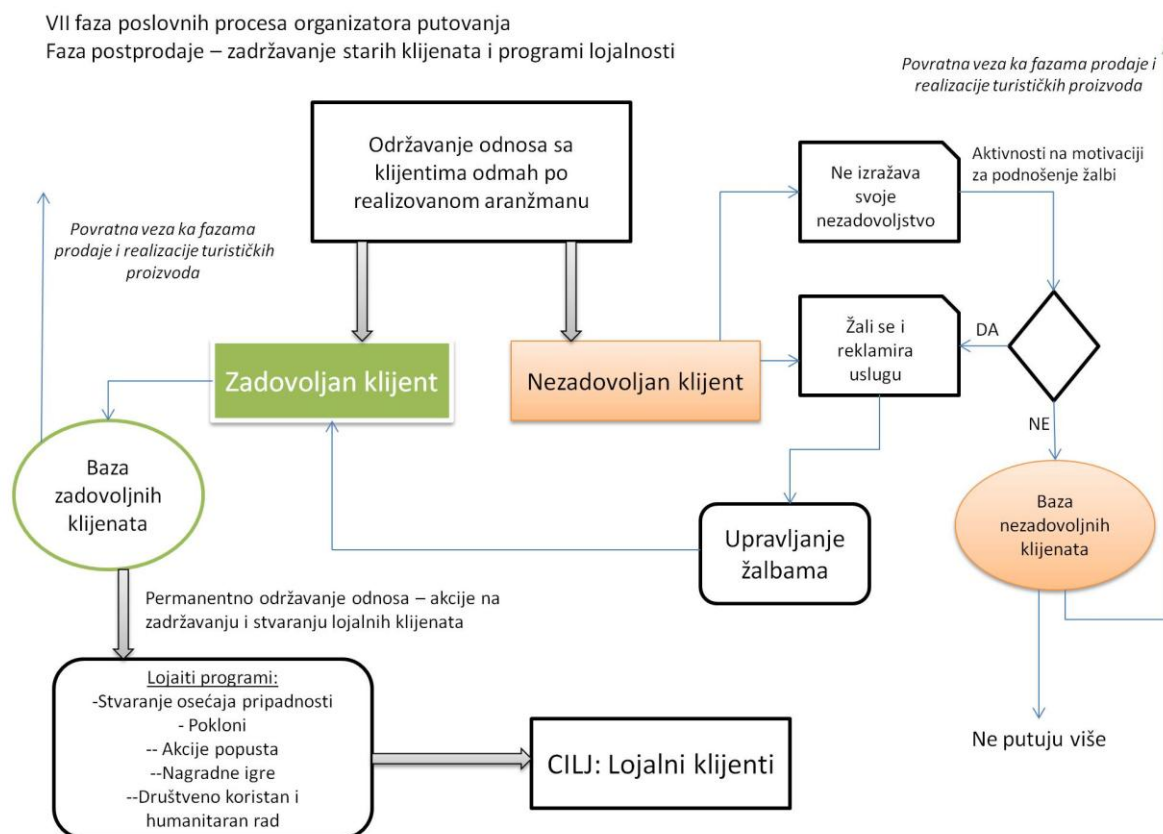
Krajnji rezultat ove faze poslovnih procesa predstavlja stvaranje zadovoljnih klijenata.

### 2.3.7. POSTPRODAJA - PROGRAMI LOJALNOSTI

Kraj realizacije turističkih proizvoda ne znači i kraj aktivnosti u procesima rada organizatora putovanja. Nakon izvršenih svih usluga koje određeni turistički proizvod sa sobom nosi, za svakog marketinški orijentisanog touroperatora kreće jedna veoma

značajna faza poslovnih procesa, postprodaja (Slika 2.8). Poslovi i aktivnosti iz ove faze, najlakše bi se mogli predstaviti kroz funkciju napora za zadržavanje starih klijenata i razvijanje njihove lojalnosti. Komunikacija i održavanje permanentnih odnosa sa svojim klijentima u cilju relaksiranja čisto poslovnih relacija i njihovim pretvaranjem, u određenoj meri, u prijateljske odnose, danas predstavljaju značajan faktor konkurentnosti uslužnih preduzeća na tržištu. Ovako poslovanje podrazumeva primenu CRM koncepta.

Osnovni preduslov za sprovođenje postprodajnih aktivnosti jeste dobro obavljena prethodna faza poslovnih procesa organizatora putovanja, kojoj je osnovni zadatak stvaranje zadovoljnog klijenta. Sa takvim korisnikom usluga je lakše uspostaviti odnos i različitim sredstvima komunikacije ga dalje održavati, u cilju zadržavanja tog klijenta i razvijanja i unapređenja njegove lojalnosti. Ukoliko klijent nije zadovoljan uslugom koju mu je pružio touroperator, neophodno je korektivno delovati i preduzimati određene akcije u pravcu toga kako bi se dobila makar “još jedna šansa”.



SLIKA 2.8. Faza poslovnih procesa postprodajnih aktivnosti organizatora putovanja

Organizatori putovanja treba da stimulišu korisnike usluga da podnose žalbe i izražavaju svoje nezadovoljstvo, jer su rezultati jedne studije (Tronvoll, 2012) utvrdili da će putnici koji su skloni podnošenju žalbi, pre postati visoko lojalni u odnosu na ostale. Sličnih zaključaka su i drugi autori (Alvarez, 2011), tvrdeći da će klijenti koji su skloniji žalbama uglavnom ostati korisnici usluga tog poslovnog sistema, jer će zahtevati reakciju organizacije u funkciji rešavanja njihovih problema.

U procesu upravljanja žalbama od strane organizatora putovanja, javlja se tzv. *paradoks oporavka usluga* (eng. *Service Recovery Paradox - SRP*). Ovaj paradoks se odnosi na činjenicu da je stepen sekundarne satisfakcije korisnika usluga (nakon pozitivnog rešavanja žalbi) uvek veći od njihove primarne satisfakcije. To faktički znači da su korisnici usluga, nakon uspešnog rešavanja njihovih žalbi, više zadovoljni osnovnom uslugom (turističkim proizvodom) nego što su to bili pre donošenja odluke o podnošenju žalbe touroperatoru (prilagođeno prema: Matos, 2008). Satisfakcija putnika nakon rešavanja žalbi (sekundarna satisfakcija) ima veće efekte u širenju pozitivne propagande, nego što je to slučaj da su bili u potpunosti zadovoljni realizovanim turističkim proizvodom (primarna satisfakcija). Prema tome, sekundarna satisfakcija korisnika turističkih usluga će u većoj meri uticati na njihovu lojalnost i spremnost da preporuče organizatora putovanja i njegove usluge drugima, nego primarna satisfakcija, koja se javlja nakon realizacije turističkog proizvoda, a pre podnošenja žalbe touroperatoru (prilagođeno prema: Stone, 2011).

Upravljanja žalbama od strane touroperatora uključuje dva simultana procesa: rešavanje propusta u pružanju turističkih usluga i izgradnju poverenja kod korisnika usluga. Najveći problem za organizatore putovanja nisu njihovi putnici koji se žale, već oni koji su nezadovoljni, a ne žele da podnesu žalbe (korigovano prema: Bateson, 2013, str. 354). Žalbe se mogu podnositi na više načina: direktno podnošenje žalbi touroperatoru; prenošenjem nezadovoljstva i negativnog iskustva prijateljima i drugim potencijalnim korisnicima, klasičnim i on-line putem; podnošenjem žalbi odgovornim institucijama i organizacijama od značaja (inspekcijama i drugim državnim organima, subjektima koji se bave pravnim poslovima, centrima za zaštitu kupaca, medijima i dr).

Najčešći načini reagovanja nezadovoljnih korisnika su (u skladu sa: Tronvoll, 2012, str. 286):

- prenošenje negativnog iskustva i podnošenje žalbi preduzeću ili odgovorom trećem licu;
- odlazak korisnika i prekid njihovog kontakta sa postojećim pružaocima usluga;
- korisnici ostaju lojalni preduzeću i ne preduzimaju akcije.

Načini podnošenja žalbi nezadovoljnih turista zavise pre svega od njihovih demografskih karakteristika (pol, uzrast, obrazovne, kulturne, geografske, poitičke, socijalne i druge različitosti), kao i od vrste usluge, oblika kupovine, stepena atraktivnosti konkurentske ponude, karakteristika zaposlenih i drugih eksternih faktora. Pored navedenog, značajno je i analizirati stavove korisnika usluge i njihovo prethodno iskustvo u vezi žalbi, njihovu sklonost ka žalbama, specifičnost nastalog problema, ali i mogućnosti za prevazilaženje problema. Osnovni razlozi zbog kojih se korisnici usluga žale su (Velazquez, 2010, str. 534): rešavanje problema, smanjenje nivoa nezadovoljstva, oslobađanje od stresa i frustracija ili izazivanje saosećajnosti kod zaposlenih u preduzeću.

Prilikom sprovođenja procesa upravljanja žalbama u turizmu, potrebno je obezbediti povoljnu poslovnu klimu u organizaciji koja je u funkciji zadovoljavanja klijenta, identifikovati eventualne propuste u pružanju usluga i/ili neadekvatno ponašanje zaposlenih, sprovesti konkretnu akciju u funkciji rešavanja žalbi, a onda izvršiti kontrolu procesa rešavanja žalbi. Touroperatorima svojim nezadovoljnim putnicima mogu da ponude novčanu nadoknadu, zamenu usluga i druge oblike kompenzacije za pretrpljene gubitke ili osećaj nezadovoljstva (davanje poklona, popusta i sl.) ili makar da u adekvatnoj formi pruže izvinjenje i iskreno izraze sažaljenje korisnicima svojih usluga (Hoffman, 2008, str. 353).

Efikasno upravljanje žalbama organizatora putovanja je jedna od pretpostavki uspešne primene marketinga odnosa, što posledično dovodi do povećanja nivoa lojalnosti korisnika usluga. Najčešći problemi sa kojima se touroperatorima součavaju su uglavnom vezani za nizak nivo kvaliteta usluga i loš odnos između zaposlenih i korisnika turističkih usluga (Colgate, 2001). Za rešavanje ovih problema, neophodna je adekvatna obuka zaposlenih kako bi bili u stanju da razumeju potrebe korisnika i shodno tome pruže očekivane usluge.

Po organizatora putovanja najgore je tiho nezadovoljstvo njegovih klijenata. Oni koji "glasno" izražavaju svoj negativan stav o uslugama koje su dobili, sami se identifikuju i na njih se može delovati raznim akcijama, koje su u funkciji rešavanja njihovih pritužbi i reklamacija. Na žalost, većina nezadovoljnih klijenata neće iskazati svoje kritike i nezadovoljstvo.

Preduzeća u turizmu sprovode programe zadržavanja i povraćaja izgubljenih kupaca. Uslov za uvođenje ovih tzv. *programa oporavka* je visok nivo saradnje između pružaoca usluga i korisnika usluga (Blodgett, 1995). Istraživanja uslužnog sektora su pokazala da se oko 70 % nezadovoljnih korisnika usluga uopšte ne žali, dok je samo 4 do 10% njih spremno da uputi kritike i izrazi nezadovoljstvo. Rezultati navedenih istraživanja su utvrdili i da veliki broj žalbi uopšte ne stigne do nadležnih osoba u preduzeću pružaocu usluga, što važi pogotovo u velikim poslovnim sistemima, gde su glomazne procedure i inertna administracija.

Problem nezadovoljstva klijenata može se predstaviti pomoću tzv. fenomena „ledenog brega“. Analogno tome nezadovoljni korisnici koji ne žele da podnesu žalbe, ostaju ispod površine i teško se mogu identifikovati. U prilog ovoga stava govore istraživanja, koja su pokazala da je svega oko 5% od ukupnog broja nezadovoljnih korisnika podnelo žalbu pružaocu usluge (Lovreta, 2010, str. 256-257).

Žalbe putnika, u faktučkom smislu, predstavljaju poklon i besplatan savet za organizatora putovanja. Putem internet blogova i foruma, društvenih medija, knjiga utisaka, ispitivanja stavova korisnika i drugih istraživačkih medijuma, dobijaju se povratne informacije koje su značajne u procesu eliminisanja nezadovoljstva korisnika i povećanja broja postojećih korisnika. Osnovni marketinški koncepti zadržavanja korisnika turističkih usluga su (Bateson, 2013, str. 394): marketing učestalosti kupovine, postprodajni marketing, marketing odnosa i obezbeđenje garancija za klijente.

Lojalnost korisnika turističkih usluga se ostvaruje kroz njihove emocije i kvalitet samih turističkih usluga. Emocije turista su važne prilikom formiranja njihovih stavova, jer pozitivno utiču na marketing "od ujeta do ujeta", tzv. usmenu propagandu (eng. *WOM - word of mouth* ili *viva voice*), ponovnu kupovinu i njihovu spremnost da koriste iste turističke usluge bez obzira na povećanje cena tih usluga – elastičnost turističke tražnje. Kvalitet turističkih usluga utiče na percipiranu vrednost i satisfakciju, ali i na lojalnost kupaca. U faktore povećanja lojalnosti kupaca spadaju i pozitivan imidž i dužina poslovanja preduzeća (Milisavljević, 2007).

Koncept marketinga usmene propagande, u žargon često nazvan “od usta do usta” ili “od ujeta do ujeta” (eng. *word of mouth* - WOM) oblik je lične i neformalne komunikacije koja podrazumeva prenošenje pozitivnog ili negativnog iskustva korisnika usluga, kao i davanje preporuka drugim potencijalnim klijentima. Kako su turistički proizvodi i doživljaji korisnika (očekivani i dobijeni) neopipljive i apstraktne, na mentalnom nivou razvijene kategorije, WOM u poslovanju organizatora putovanja ima veoma značajnu ulogu i kao i u ostalim uslužnim delatnostima izuzetno se primenjuje (prilagođeno prema: Gremler, 2011). Usmena propaganda – WOM, iako besplatan vid oglašavanja, čak je devet puta efikasnije marketinško sredstvo u odnosu na druge medije i oblike integrisanih marketing komunikacija (Buttle, 1998). Što se tiče on-line poslovanja u turizmu, elektronski WOM (*on-line WOM* ili *eWOM*) predstavlja direktan način prenošenja iskustava klijenata o turističkom proizvodu i/ili turoperatoru preko interneta i to uglavnom putem plasiranja negativnih on-line poruka. Znatno ređe svoja iskustva prenose oni koji su zadovoljni uslugom i organizatorom putovanja i koji imaju samo reči hvale za doživljaj dobijen korišćenjem turističkog proizvoda.

Vezivanje klijenata i njihov osećaj pripadnosti, može se razvijati kroz razne aktivnosti okupljanja ljudi, druženja (žurke, manifestacije, izleti, studijska putovanja) i organizovanja sportsko-rekreativnih i zabavnih aktivnosti i sadržaja, ali i kroz sprovođenje različitih oblika humanitarnog i društveno korisnog rada.

Za povećanje broja iskrenih i lojalnih korisnika usluga touroperatora, Rudžet (Rudžet, 2010) ističe značaj sprovođenja društveno odgovornih aktivnosti u okviru programa lojalnosti, kao što su: dobrovoljni i humanitarni rad, briga o ljudima, davanje raznih donacija, zaštita životne sredine i sl. Ukoliko se preduzeća u turizmu ponašaju društveno odgovorno, to dovodi do povećanja nivoa poverenja i emotivne privrženosti korisnika, ali i izgradnje kvalitetnih relacija između takvih organizacija i korisnika usluga.

Okupljanja klijenata i njihovo vezivanje za sopstvenu organizaciju, touroperatora trebaju da počnu da praktikuju odmah nakon završenog putovanja, čime će se u prvom koraku formirati komuna tih putnika, odnosno inicirati društvena mreža upravo putnika sa tog putovanja. Takva društvena mreža je podskup i submreža celokupne društvene mreže svih klijenata organizatora putovanja. Nakon animiranja i inicijacije, klijenti se kao članovi i predstavnici subdruštvene mreže touroperatora, kroz upravljanje sa njihovim odnosima, narednim aktivnostima vezuju za matičnu organizaciju i stvara im se osećaj

pripadnosti i lojalnosti, što je u krajnjoj instanci uslov za dalje korišćenje usluga, sada već matične organizacije, touroperatora koga shvataju kao “svoju kuću”.

U procesu upravljanja društvenim mrežama, najznačajnije je identifikovati lidera, formalnog i neformalnog autoriteta, koji će biti posrednik između organizatora putovanja i svih ostalih članova te grupe. Kompletne aktivnosti ka grupi, komunikaciju, sve oblike saradnje i održavanja odnosa sa grupom, te rast i razvoj grupe, touroperator realizuju preko njihovih lidera. Takođe, rešavanje problema sa grupom ili članovima te grupe, potrebno je sprovesti uz medijaciju sa njihovim liderima, koji su animirani da rade u interesu organizatora putovanja i za to imaju odgovarajuće lične benefite.

Programi lojalnosti predstavljaju sve one preduzete aktivnosti, činjenja i benefite, koje određene osobe ili društvene grupe dobijaju od organizatora putovanja, sa ciljem razvijanja osećaja pripadnosti i privrženosti. Neke od navedenih aktivnosti i benefita mogu biti: aktivnosti besplatne ski obuke za sve početnike, popusti i benefiti koje celokupnoj društvenoj zajednici touroperatora pružaju određeni partnerski poslovni subjekti, obezbeđeni popusti na razne proizvode i usluge na destinacijama na kojima se boravi na određenim turističkim proizvodima, popusti na usluge skipasa, organizovanje druženja, žurki i provoda sa redukovanim cenama za članove kluba, kreiranje različitih sekcija u okviru društvene zajednice organizatora putovanja, organizovanje studijskih putovanja, promotivnih putovanja, nagradnih igara (izvlačenjem dobitnika npr. kroz takmičenja u izboru najbolje fotografije sa putovanja, najbolje napisanog putopisa i sl.), deljenje poklona i dr. Formalnu potvrdu pripadnosti grupaciji ili klubu organizatora putovanja, predstavlja izdavanje posebnih klub kartica ili lojaliti kartica, sa kojima se svi navedeni popusti, benefiti i koristi mogu ostvariti.

Davanje poklona svojim korisnicima, može se tretirati kao poseban znak pažnje touroperatora i dodatno obogaćivanje vrednosti turističke usluge koja se pruža. Pokloni se klijentima mogu deliti pre samog putovanja, tokom trajanja turističkog aranžmana, ali i nakon povratka sa putovanja. U kojoj god od navedenih faza da se to sprovedi, uticaj i efekat koji se time postiže je jedinstven – stvaranje osećaja zadovoljstva, pripadnosti organizaciji i razvoja lojalnosti. Takvi pokloni najčešće sadrže znak, logo ili drugo obeležje organizatora putovanja, čime se dodatno jača imidž i brend kompanije i posredno postižu drugi marketinški efekti. Pored toga, sprovođenjem nagradnih igara, ili deljenjem po posebnom ključu, korisnicima se mogu poklanjati kreditne kartice, vaučeri



za kupovinu sportske i druge opreme, avio karte, turistički aranžmani, hotelske usluge, vaučeri za bioskope, muzeje, galerije i dr.

Krajnji cilj postprodaje (postrealizacije turističkih proizvoda) kao faze poslovnih procesa organizatora putovanja jeste lojalan klijent.

...

Iako je turistički proizvod, sve do momenta njegove realizacije, neopipljiva kategorija, vrlo često se u današnjim uslovima i sama prodaja sprovodi u nestvarnom virtuelnom okruženju. Jedino ono što je sigurno realno i što se stvarno dešava jesu sama putovanja i njihova realizacija. Utisci koje o poslovnom subjektima i turističkim proizvodima imaju njihovi korisnici usluga, odraz su skupa mišljenja, zadovoljstava i uporedbe dve apstraktne misaone celine, onoga što su dobili i doživeli tokom trajanja aranžmana, sa onim što su očekivali da će dobiti. Upravljanje zadovoljstvom klijenata je naročito važno, jer danas svako može lako da prenese svoje utiske putem raznih internet sajtova i portala, foruma i on-line društvenih mreža, a objavljena mišljenja i utisci će ostati zabeleženi i služiti kao sredstvo informisanosti i motivacije budućih potencijalnih konzumenata turističkih proizvoda toga touroperatora, što ima direktni uticaj na tražnju. Psihološki gledano, znatno je više onih koji svoje utiske prenose, a nisu zadovoljni uslugom organizatora putovanja, od onih kojima se usluga "svidela" i puni su pozitivnih utisaka (Štavljanin, 2017). Značaj usmene propagande u verbalnom ili elektronskom obliku (*wom* i *e-wom*), kao i snaga preporuke (*buzz*), dosta će se razmatrati u poglavljima koja slede.

Kako je realizacija turističkog programa, koji se sprovodi na određenom terenu, destinaciji ili skupu destinacija, potpuno realna stvar i ne može biti virtuelnog karaktera, to implicira da direktno od ove faze poslovnih procesa zavise stavovi, zadovoljstva i na tome bazirana lojalnost korisnika usluga. Iz tog razloga, tourooperatori obični imaju urađenu sistematizaciju poslovnih procesa i definisane procedure i protokole vezane za realizaciju turističkih proizvoda (po vrstama i grupama). Navedena sistematizacija i uspostavljanje generalizovane, ali i konkretne procedure i protokola za zaposlene tokom terenskog rada i realizacije turističkog proizvoda, u funkciji je stvaranja zadovoljnih i lojalnih klijenata, te podizanja imidža i jačanja brenda poslovnog sistema organizatora putovanja.



Kako bi ostvarili kvalitetan turistički proizvod, bez obzira da li je on sačinjen od kvalitetnih usluga, touroperatori moraju posebnu pažnju u fazi poslovnih procesa realizacije aranžmana posvetiti onima koji su direktno zaduženi za uspešnu realizaciju aranžmana – vodičima i drugom osoblju na terenu. Krećući se kroz sve aktivnosti i poslovne procese po redosledu njihovog dešavanja na terenu, od startovanja realizacije turističkog proizvoda, pa sve do njegovog završetka, na detaljan način svaki korak i pojedinosti moraju biti stogo definisani, predstavljeni i opisani, prvo kroz generalnu proceduru i opšte uputstvo za vodiče, a potom i kroz pojedinačna uputstva za konkretna putovanja. Na bazi urađene pripreme i obuke, ljudi koji realizuju aranžman trebaju implementirati i primeniti u svom “terenskom” radu sve što je dogovoreno.

Iako svaki konkretan turistički proizvod ima osobine jedinstvenosti i neponovljivosti (pripada određenoj oblasti turističkog delovanja, destinaciji, dešava se samo tada, u tom obliku, sa tim ljudima i u takvim okolnostima), generalizujući i aspstrahujući sve razlike i specifičnosti, na osnovu opšte sistematizacije procedura realizacije aranžmana, mogu se izvući osnovni elementi organizacije terenskog rada za bilo koji drugi turistički proizvod. Takvo jedno uopšteno uputstvo služi kao osnovno oruđe u permanentnoj obuci vodiča i terenskih radnika organizatora putovanja, opšteg karaktera.

U ovoj disertaciji naročita pažnja biće posvećena organizatorima putovanja zimskog turizma, njihovim procesima rada, upravljanju marketingom i prodajom sa posebnim akcentom na društvenim mrežama kao svojevrsnim veleprodajnim kanalima ovih organizacija, a naposljetku će se fokus istraživačke lupe staviti na korisnike njihovih usluga, tako što će se na bazi utvrđenih preferencija i ponašanja segmentirati celokupna skijaška populacija, razvijajući, naučno zasnovanim metodama, nekoliko tipičnih profila skijaša.

**POGLAVLJE III**  
**Marketing u turizmu**

### 3.1. MARKETING U TURIZMU

Još od perioda industrijske revolucije, masovnim razvojem mehanizacije koji je usledio, procesi proizvodnje postajali su sve efikasniji, pouzdaniji i ekonomičniji, a time sposobnost generisanja velike količine proizvoda sve izvesnija i dostupnija (što sa sobom povlači i pojavu podjednako sposobne konkurencije). Stoga problem proizvodnje prestaje da biva dominantan problem proizvođača, već se javlja problem plasmana proizvedenog. Nije dovoljno samo proizvesti proizvod koji će zadovoljiti ljudske potrebe, već je potrebno privoleti ljude k njemu i ubediti ih da se opredele za baš taj proizvod kako bi pristupili procesu razmene. U cilju pouzdanog utvrđivanja kako da to postignu na najbolji mogući način proizvođači i ponuđači usluga su primorani da konsultuju drugu stranu tržišta – svoje konzumente, ne bi li obezbedili sebi uvid u pojedinosti njihovih potreba i razloge njihovih preferencija. Na taj način veliki proizvodni potencijali nameću potrebu za detaljnim izučavanjem i ujedno prilagođavanjem karakteristikama tražnje, kako bi se potom uz data saznanja i njihovom adekvatnom primenom izvršio ključni uticaj koji može indukovati tražnju za određenim proizvodom ili uslugom. Marketing nastaje upravo kao nužan proces i alat kojim se to može postići. Njegov glavni zadatak ogleda se u stvaranju vrednosti od značaja krajnjim korisnicima da bi se ostvarila konkurentna prednost.

Prema Kotleru, u najširem smislu, marketing se može okarakterisati kao “ljudska aktivnost koja je usmerena ka zadovoljavanju potreba i želja kroz proces razmene.” (Kotler, 1986). Dakle, marketing kao poslovna koncepcija zasniva se na potrebama potrošača, ali isto tako podrazumeva i adaptaciju tržišnih proizvođača prema realnim i utvrđenim potrebama. Marketing se prema tome javlja kao direktna posledica određenog stepena razvoja društva, ali samim tim i privrede.

S druge strane, pojam marketinga je izrazito širok i poseduje veliki broj značenja i različitih tački gledišta. Pored toga što se može posmatrati kao **poslovna koncepcija**, marketing se može razmatrati još kao i **ekonomski proces**, čisto **poslovna funkcija**, ali i **naučna disciplina**. Marketing kao *poslovna koncepcija* podrazumeva sagledavanje pozicija i uloga preduzeća u privredi i društvu, koja u fokusu imaju zadovoljavanje potreba građana kao potrošača, privrede i društva uz pomoć različitih proizvoda i usluga (formiranih zarad postizanja odgovarajućeg rezultata poslovanja). Ukoliko posmatramo marketing kao *ekonomski proces* razmatramo značenje marketinga u povezivanju

proizvodnje (roba ili usluga) i potrošnje, gde se informacije o potrebama i zahtevima korisnika kreću ka proizvođačima, a proizvodi i usluge ka korisnicima, i postiže se efikasno sprovođenje procesa razmene, te na taj način i celokupan proces društvene reprodukcije. Marketing kao *poslovna funkcija* podrazumeva u svojoj suštini obuhvatanje aktivnosti (funkcija) kanalisanja proizvoda i usluga ka korisnicima, ne bi li se ostvarili ciljevi poslovanja na osnovu utvrđenih i očekivanih zahteva i potreba tražnje. Kada se kaže marketing kao *naučna disciplina* misli se na aspekt ispitivanja onih aktivnosti koje pospešuju efektivnost i efikasnost razmene i povezuju proizvodnju i potrošnju kao etape procesa reprodukcije (Bakić, 2010).

Praktično gledano, marketing svoje početke nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama i nastaje uticajem dva sumirajuća faktora: razvoja naučne misli iz domena ekonomike i organizacije poslovanja, koja predstavlja prvi faktor i inicijalnu kapislu u promeni dotadašnjih tendencija u poslovanju, ali neizbežno se razvoju teorije pridružuje i već postojeće i akumulirano iskustvo kao drugi faktor, odnosno već utvrđena praksa u poslovanju privrednih i drugih subjekata. Iako je u početku fokus bio isključivo na prodaji, upravo razvojem naučne misli primarnu ulogu dobija potrošač. Taj pomak uslovio je i razvoj diferencijacije i pojave čitavog niza različitih i kompleksnih vidova delovanja na tržištu u okviru marketing funkcije.

Kotler (Kotler, 2010) celokupni razvoj marketinga smešta u tri faze:

1. *Masovni marketing*

U masovnom marketingu fokus je na osnovnoj potrebi potrošača koju proizvod zadovoljava, a ne na različitostima i specifičnostima tih potreba između njih. Masovna proizvodnja, distribucija i promocija svim kupcima - osnovne su odlike ove etape u razvoju marketinga, ali takođe i najniži troškovi i cene.

2. *Marketing raznovrsnih proizvoda*

U ovoj fazi leže začeci proizvodnog diverziteta. Ponuda proizvođača sastoji se od dva ili više proizvoda koji poseduju različite karakteristike, kvalitet, oblik, veličinu, dizajn itd. Posledica je utvrđenih različitosti u ukusima i preferencijama korisnika, ali opet i činjenice da su to pre svega promenljive kategorije, tj. da podležu različitim uticajima. Međutim, fokus proizvođača još uvek je primarno na razvoju raznovrsnosti ponude, dok je na određene segmente tržišta ipak manje skoncentrisan.

### 3. Ciljni marketing

Odlikuju ga utvrđivanje tržišnih segmenata, njihovo kategorizovanje i odabir jednog ili nekoliko identifikovanih segmenata za koje će se namenski razvijati proizvodi i usluge koji odgovaraju potrošačima unutar tako definisanih tržišnih klastera. Kako su sredstva proizvođača neretko ograničena, usmeravanje se vrši na one tržišne segmente čiji kupci bi se mogli najbolje zadovoljiti (Vujičić-Đorđević, 2016).

Međutim, kao što je nagovešteno u prethodnim pasusima, marketing u njegovoj genezi karakterišu i različite orijentacije.

Dominantne su pre svega četiri orijentacije: a) proizvodna orijentacija, b) prodajna orijentacija, c) marketing orijentacija i d) društveni marketing koncept (Kotler, 1996, str. 28-34), dok je u novije vreme sve zastupljenija i peta e) relaciona orijentacija (Gordon, 2008).

**Proizvodna orijentacija**, prema Kotleru i Armstrongu predstavlja “jednu od najstarijih filozofija po kojima se prodavci upravljaju” a da je pritom i dalje korisna u određenim situacijama. (Kotler, 2008, str. 28). Dominantno stanovište je da će se kupci opredeliti za onaj proizvod koji je dostupan i novčano prisutpačan. Kotler (Kotler, 1997, str.17) definiše sledeće karakteristike proizvodne orijentacije:

- Fokus je na proizvodnji i efikasnosti.
- Teži se realizaciji ekonomije obima, ekonomije proizvodnje u masi, efekata iskustva ili sve troje.
- Pretpostavka je da tražnja prevazilazi ponudu.
- Dominantno je mišljenje koje se najjednostavnije sumira *Sejovim zakonom*: „Ponuda kreira svoju sopstvenu tražnju“, odnosno „ako neko napravi proizvod, neko drugi će hteti da ga kupi“.
- Istraživanje je ograničeno i to većinski na tehničko-proizvodno istraživanje na uštrb istraživanja tržišta.
- Proizvodna orijentacija dobija na značaju u onom okruženju koje je imalo manjak proizvedenih dobara u odnosu na tražnju, tako da su se dobra lako prodavala.
- Postoji minimalna promocija i reklamiranje; marketinška komunikacija ograničena je na svest o postojanju proizvoda.

**Prodajna orijentacija**, kako Kotler ističe, „tipično je praktikovana u slučaju dobara koja nisu tražena“ (Kotler, 2008, str. 29). Dolazi do izražaja 30ih godina prošlog veka i vlada intenzivno narednih dvadesetak godina. Prodaja u ovoj orijentaciji je agresivna, a takođe su za nju karakteristične i intenzivna propaganda kao i mnogobrojne promotivne aktivnosti. Klasičan primer marketinga prodajne orijentacije jeste prodaja „od vrata do vrata“ gde su prodavci bukvalno ulazili u domove potencijalnih kupaca i prezentovali im svoje proizvode s namerom da kroz direktan kontakt obezbede kupoprodaju. Međutim taj kontakt ne karakteriše stvaranje dugotrajnijeg odnosa sa mušterijom, već isključivo postizanje momentalne transakcije. Ono što je karakteristično sa strane turizma, jeste da od ovog perioda, usled rasta tražnje za turističkim proizvodom, na turističkom tržištu se pojavljuju i organizatori putovanja (touroperatori) kao novi organizacioni oblik turističkih agencija, koji tržištu nude tzv. „paušalna putovanja“, odnosno *paket aranžmane* u kojima se uz paušalnu cenu dobijaju objedinjene usluge (smeštaj, ishrana, prevoz itd) (Bakić, 2010, str. 73).

**Marketing orijentacija**, predstavlja upravo onaj momenat u kom potrebe potrošača uzimaju primat, i s njom praktično gledano počinje da se razvija marketing na način na koji ga poznajemo i danas. Prodaja, reklamiranje, karakteristike proizvoda, cena, pa i sama proizvodnja treba da budu usklađene sa potrebama korisnika, dok proizvodnja novih proizvoda treba da proističe isključivo nakon detaljnih i ekstenzivnih analiza tržišta i testiranja produkta (McGee, 1988, str. 40-45).

**Društveni marketing koncept** prvenstveno je obrazložen od strane Kotlera kao alternativa tradicionalnim marketing konceptima (Kotler, 1972) u članku magazina *Harvard Business Review*. Suštinski, predstavlja marketing koncept koji podrazumeva svest o društvenoj odgovornosti nosilaca marketing aktivnosti. Kompanije imaju odgovornost ne samo prema svojim potrošačima, već i prema celokupnoj društvenoj zajednici koja je sačinjena od tih istih potrošača. Samim tim, doprinoseći zajednicama svojih konzumenata, kompanije podstiču stvaranje povratnog efekta pri čemu se čvršće pozicioniraju u svesti korisnika svojih proizvoda ili usluga. Ovaj koncept bio je zanemaren u početku, sve do 90ih godina kada dobija značajniju akademsku pažnju usled velikih promena u pogledu svesti o potrošačima ali i promena u stavovima prema društvenoj odgovornosti.

Kotler izdavaju sledeće karakteristike kao glavne odlike društvenog marketing koncepta (Kotler, 2008):

- Težnja je da se uravnoteže korporativne obaveze prema grupama i pojedincima u okruženju, uključujući potrošače, druge kompanije, zaposlene i investitore.
- Kompanije moraju uvrstiti društvenu i etičku odgovornost u svoju marketinšku praksu.
- Uzima se u obzir okolina, tačnije problemi kao što su zagađenja vazduha, vode i zemljišta.
- Uzimaju se u obzir i prava potrošača, nepravedne cenovne politike i etičko postupanje pri reklamiranju.

**Relaciona orijentacija**, odnosno relacioni ili interaktivni marketing (*relationship marketing*) podrazumeva dugoročno negovanje odnosa što predstavlja obostranu korist za svaku od strana. Nastaje poslednjih godina dvadesetog veka i polazi od Kotlerovog stanovišta da je pet puta skuplje pridobiti novu mušteriju nego održavati odnos sa postojećom (Kotler, 2008, str. 13). Ipak, Sheth ističe, da je relacioni marketing usmeren ne samo na odnos s mušterijom, već na različite vrste odnosa između svih učesnika na tržištu, koji mogu biti konkurentski, komplementarni, konfliktni ili kontradiktorni, što ga razlikuje od marketinga odnosa koji je specifičniji i fokusira se upravo i samo na razvoj dugoročnih odnosa između preduzeća, kupaca i strogo zainteresovanih strana (stejkholdera) (Sheth, 2012). Bakić (Bakić, 2010), pozivajući se na Berija (Berry, 1983) u svojoj knjizi „Marketing u turizmu“ navodi da je relacioni marketing izrazito prihvaćen u sektoru usluga, te da je u domenu strateškog upravljanja doprineo stvaranju i primeni različitih strategija kao što su: strategija bazične usluge ili usluga koje se podrazumevaju (*Core Service Strategy*), interakcija proizvodnje i potrošnje (*Relationship Customization*), strategija dodatne koristi usluga (*Service Augmentation*), interakcija u politici cena (*Relationship Pricing*) i poslovanje na međunarodnom tržištu (*International Marketing*). S te strane, relaciona orijentacija i marketing odnosa uz pet pomenutih strategija predstavljaju osnovu za nastupanje na turističkom tržištu, o čemu će kasnije biti više reči.

Autori Martin Kristofer, Adrijan Pejn i Dejvid Balentajn (Christopher, 1991, str. 9) u svom delu „Relacioni marketing: Združivanje kvaliteta, korisničke usluge i marketinga“ izdvajaju osnovne karakteristike relacionog marketinga:

- Ulaganje se vrši u životni vek odnosa umesto u pojedinačne transakcije. Računa se CLV (*customer lifetime value*) odnosno životna vrednost potrošača.
- Fokus je na odnosu između prodavca i kupaca.
- Bolja korisnička usluga, posvećenost i bolji kontakt.
- Orijentacija na proizvodne benefite i/ili potrošačku vrednost.
- Kvalitet je briga svih.
- Sve aktivnosti su koordinirane putem korisničkog interfejsa, uključujući i učešće korisnika u procesima kompanije.
- Upotreba “kustomizirane” ponude tamo gde se pokazuje praktičnom.

Prilagođavanjem svega prethodno izloženog na kompleksan i širok pojam turizma, proizilazi da marketing ove privredne delatnosti svakako poseduje određene specifičnosti koje svoj koren nalaze u njegovoj podređenosti marketingu uslužnih delatnosti.

Usluge su od davnina bile predmet debate u naučnim krugovima i dugo vremena bile u senci proizvodno orijentisane ekonomije koja je fokus stavljala na vlasništvo. Paralelno sa pomeranjem težišta na korisnika i njegove potrebe, usluge doživljavaju ekspanziju kao nikada pre i od 60ih godina prošlog veka uslužni sektor preovladava nad proizvodnim, u privredno razvijenijim zemljama zapošljavajući više od pola radno sposobnog stanovništva, dok zemlje u razvoju iako ne u istoj meri, takođe prate trend rasta u svojim uslužnim delatnostima. U uslužne delatnosti, prema Hermanu Kanu (Herman Kahn) ubrajaju se *transport, komunikacije, osiguranje, finansije, upravljanje, inženjering, trgovina, estetski dizajn, reklamiranje, aktivnost države i obrazovanje* (Bakić, 2010).

Marketing usluga jeste posebna grana marketinga koja je nastala 80ih godina prošlog veka. Proistekla je nakon što je utvrđeno da razlike između rezultata proizvodnog i uslužnog sektora takođe nameću i drugačije postupanje u plasmanu navedenih rezultata.

Razmatrajući razlike između industrijskog proizvoda i usluge kao i efekte koje to ima na marketing, Amerikanke Valeri Cajthaml (Valery Zeithaml) i Meri Bitner (Mary Bitner) temeljno su razradile teoriju uslužnog marketinga, odnosno marketinga usluga, sa naučne strane. Masovno prihvaćene razlike između usluge i proizvoda koje dominiraju postojećom literaturom su: neopipljivost, neodvojivost (simultanost), heterogenost (varijabilnost) i prolaznost (nepostojanost; nemogućnost skladištenja). Neopipljivost podrazumeva da se usluga prethodno kupovini odnosno korišćenju ne može opaziti nijednim od osnovnih čula (dodir, vid, miris, ukus, sluh). Neodvojivost, tj. simultanost, odnosi se na paralelno odvijanje proizvodnje i potrošnje usluge. Heterogenost, odnosno



varijabilnost, predstavlja činjenicu da je zbog svoje neopipljivosti i vezanosti za mesto odvijanja kao i to ko datu uslugu pruža, kada i pod kojim uslovima, moguća značajna varijabilnost u kvalitetu i karakteristikama jedne iste usluge, dok nepostojanost ili nemogućnost skladištenja, kao posledica tj. kulminacija prethodnih odlika, sa sobom nosi i činjenicu da se usluga ne može preprodavati ili vratiti natrag. Takođe, teoretski gledano, predstavlja i jedan od glavnih uzroka poteškoća u omasovljavanju ponude određene usluge.

Ako usvojimo date karakteristike i pokušamo da definišemo marketing u turizmu, možemo reći da je reč o setu aktivnosti koje turistički subjekti kolektivno ili pojedinačno preduzimaju kako bi prikupili podatke o ponašanju potrošača turističkog tržišta u svrhu analiza i pravilnog donošenja odluka koristeći već utvrđene metode i strategije kojima se ispituju odluke potrošača u kupovini i korišćenju turističke usluge. Time turistički subjekti formiraju baze podataka koje im daju uvid u sociološke, demografske, geografske, ekonomske, psihološke i bihevioralne karakteristike turista koje se koriste za dalji razvoj i uređivanje turističke ponude, uspostavljanje dugoročnih odnosa, ali i naučno istraživanje.

Senečić (Senečić, 1997) tvrdi da pri tumačenju primene marketinga u turizmu treba imati u vidu naredne faktore:

- specifičnosti odnosa koji vladaju na turističkom tržištu,
- specifičnosti turističkog proizvoda,
- specifičnosti turiste kao potrošača i njegovog ponašanja na turističkom tržištu.

U najširem smislu, zadatak turističkog marketinga jeste privlačenje posetilaca ka određenoj lokaciji na kojoj se odvija turistička aktivnost. Širok spektar benefita koji proizilaze iz turizma, a pre svega višestruki efekti na privredu jedne države i socio-ekonomski značaj za autohtono stanovništvo neke turističke destinacije, jednostavno nisu ostvarivi, svakako ne u potpunosti, bez aktivne primene marketinga. U današnjem vremenu takvo poslovanje je praktično nezamislivo, naročito ukoliko uzmemo u obzir širok spektar kompetitivnih subjekata koji obavljaju svoju delatnost na turističkom tržištu, čime se upotreba marketinga nameće kao nužnost u cilju ostvarivanja što značajnije ekonomske dobiti. Takođe, povezivanjem svih nosilaca turističke i poslovne politike i uz potencijal za razvoj i akumulaciju sredstava koji sa sobom nosi, marketing ujedno ili učvršćava ili nameće saradnju između javnog i privatnog sektora neke regije, što neminovno ima značajnog uticaja na njen dalji razvoj.

Popesku (Popesku, 2013) definiše marketing u turizmu kao „društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele, putem stvaranja i razmene proizvoda i vrednosti s drugima“. Međutim, takođe opisuje marketing u turizmu upravo kao zajedničke aktivnosti organizacija privatnog i javnog sektora. Zajedničko delovanje ostvaruje se u cilju identifikovanja potreba i želja određenih ciljnih grupa kako bi se isporučile usluge, iskustva ili željena zadovoljstva potrošačima unutar tih grupa, ali delotvornije u odnosu na konkurenciju i na takav način koji održava ili poboljšava dobrobit potrošača i društva. To sve porazumeva:

- povezanost i usklađenost marketinških aktivnosti nosioca poslovne i turističke politike;
- usmerenost marketinških aktivnosti prema osnovnom i određujućem cilju – zadovoljavanju potreba odabranih grupa potrošača;
- istraživanje tržišta, naročito potreba i motiva, kao i segmentaciju tržišta;
- ostvarivanje maksimalnih ekonomskih efekata turističkih preduzeća (dobit, udeo na tržištu i dr.);
- postojanje ograničavajućih faktora u postizanju ekonomskih efekata, koji potiču iz društvenog i prirodnog okruženja (uticaj na lokalno stanovništvo, životnu sredinu i dr).

Negde pri kraju 60ih godina prošlog veka marketing u turizmu (*Tourism marketing*) nastaje kao posebna naučna disciplina. Godine 1971. direktor Istraživačkog instituta za turizam pri Univerzitetu u Bernu (nem. Forschungsinstituts für Freizeit und Tourismus - FIF), Jost Krippendorf (Jost Krippendorf) izdaje knjigu na francuskom jeziku pod nazivom „Marketing et Tourisme“ gde definiše marketing u turizmu kao „sistematsko i koordinisano prilagođavanje politike turističkih preduzeća, na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, da bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario profit“ (Krippendorf, 1971, str. 46). Ova definicija predstavlja jedno od poznatijih gledišta na pojam marketinga u turizmu, a Krippendorf se praktično posmatra kao rodonačelnik njegove primene, koja je do dana današnjeg izrazito obrađivana u literaturi od strane stručnjaka širom sveta.

### 3.2. INTERNI MARKETING

Interni marketing (engl. *internal marketing*) predstavlja proces selekcije, obuke, razvoja i motivacije zaposlenih u procesu usluživanja kupaca. Kroz prizmu internog marketinga zaposleni se posmatraju kao interni kupci i smatra se da se optimalno zadovoljenje krajnjih korisnika ostvaruje isključivo uz prvenstveno zadovoljstvo radnika u kompaniji, naročito onih koji direktno utiču na proces stvaranja proizvoda ili usluge i u neposrednijem su kontaktu sa mušterijom.

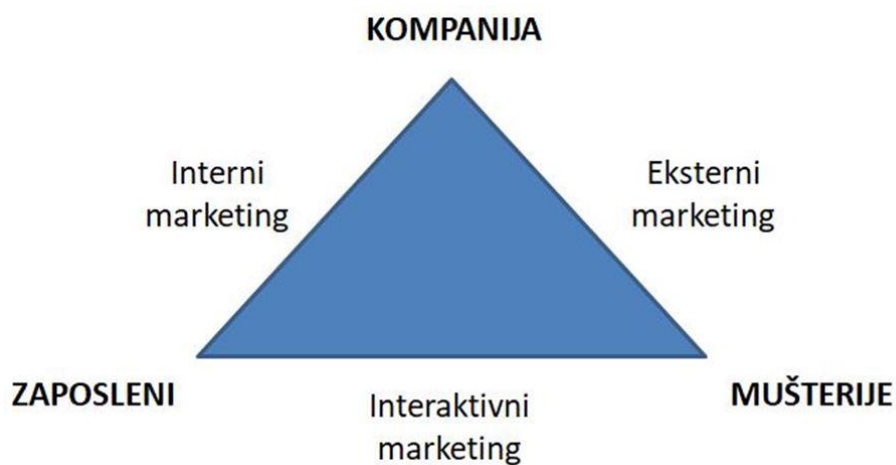
TABELA 3.1. Različita gledišta na pojam internog marketinga od strane raznih autora i teoretičara marketinga  
(prema: Tortosa, 2010, str. 1282)

Autori	Definicije
Saser i Arbajt (Sasser, Arbeit, 1976), Beri (Berry, 1981)	Poslovni cilj jeste postizanje zadovoljstva zaposlenih koji predstavljaju internog kupca. Posao je u funkciji internog proizvoda koji omogućava unapređenje kvaliteta usluga.
Grunros (Grönroos, 1985), Ričardson i Robinson (Richardson, Robinson, 1986)	Primena marketing filozofije s ciljem motivisanja zaposlenih na marketing orijentaciju i zadovoljenje potreba potrošača.
Parasuraman, Cajthamel i Beri (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985), Beri i Parasuraman (Berry, Parasuraman, 1991)	Primena marketing orijentacije na internom nivou kako bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenih na prvoj liniji prodaje i privlačenje, razvoj i zadržavanje visoko kvalifikovanih radnika.
Vinter (Winter, 1985)	Tehnika upravljanja zaposlenima u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva.
Flipo (1986), Tansuhaj, Vong i Mekulou (Tansuhaj, Wong, McCullough, 1987)	Instrument implementacije strategije u kompaniji putem koordinacije, međufunkcionalne komunikacije i minimizovanja konfliktnih interesa na funkcionalnom nivou kompanije.
Gumeson (Gummesson, 1987), Bruks, Lings i Botšen (Brooks, Lings, Botschen, 1999), Frost i Kumar (2000), Lings (2004)	Upravljanje internim transakcijama i primena TQM-a. Svaki zaposleni je dobavljač i kupac unutar lanca vrednosti. Kvalitet usluga ili proizvoda zavisi od kvaliteta sprovođenja internih aktivnosti među zaposlenima.
Kahil (Cahill, 1995), Varej i Luis (Varey, Lewis, 1999)	Upravljanje znanjem putem primene sistema "organizacionog učenja".
Balentajn (Ballantyne, 2003)	Upravljanje odnosima u cilju kontinuiranog sticanja novih organizacionih saznanja.
Lings i Grinlej (Lings, Greenley, 2005)	Organizaciona kultura koja podrazumeva interni i eksterni ambijent s ciljem postizanja zadovoljstva zaposlenih, kao ključnog aspekta prilikom organizacionog progressa.
Gunaris (Gounaris, 2006)	Aspekt organizacione kulture koji karakteriše opredeljenje za isporuku vrednosti zaposlenima, putem efektivnog sistema upravljanja odnosima između zaposlenih, supervizora i menadžmenta preduzeća.

Autori Thurau i Hansen (Thurau, 2010, str. 175) stavili su akcenat na međuzavisnost zadovoljstva kupaca i zaposlenih u firmi, i detaljno razradili uslovnosti koje utiču na privrženost zaposlenih ka kompaniji što je opet značajno sa aspekta fluktuacije, odnosno određenja da li će zaposleni ostati u kompaniji ili je napustiti, te kako se to neminovno odražava na poslovni rezultat organizacionog subjekta. Nezadovoljstvo uslovima rada izaziva stres koji se vremenom akumulira i to utiče na prisustvo, motivaciju i radnu gotovost pojedinca, koja se opet prelijeva na potrošače u neposrednom kontaktu i utiče na njihov doživljaj same kompanije i proizvoda/usluge.

Razni autori dali su različite definicije i tumačenja pojma internog marketinga, što se sumarno i sveobuhvatno na jednom mestu može predstaviti i sagledati u tabeli koja sledi (Tabela 3.1).

Interni marketing nosi poseban značaj za sektor usluga, te samim tim i turizam, koji se konceptualno može prikazati pomoću uslužnog trougla (eng. *service triangle*), prikazanog pomoću Grunrosovog modela (Slika 3.1).



SLIKA 3.1. Grunrosov model internog marketinga  
(Izvor: Grönroos, 2000, str.55)

Kompanija predstavlja upravu koja daje obećanje potrošačima i obavezuje se da ga ostvari kroz neprestani razvoj i interni marketing sa svojim zaposlenima (Grönroos, 2000). Obećanje sadržano u nameni proizvoda i usluge, njihovim pogodnostima, i potrebama koje zadovoljavaju, koje su eksplicitno ili implicitno sugerisane mušterijama, kanalisani su sredstvima eksternog marketinga do potrošača. Interni marketing predstavlja preduslov za eksterni i interaktivni marketing i može se ostvariti pomoću atraktivnog i stimulativnog radnog okruženja, uzajamno sa dobrom internom

komunikacijom (Quinn, 1996). Zaposleni su oni koji rade u bliskom kontaktu sa mušterijama i oni koji sprovode interaktivni marketing (Grönroos, 2000).

Mušterija, odnosno potrošač, u ovoj disertaciji prvenstveno korisnik turističke usluge, izložen je eksternom marketingu koji podrazumeva marketing komunikaciju u okviru tradicionalne funkcije marketinga čiji je cilj da informiše i ispituje (Alvesson, 1995). Eksterni vid marketinga bez uzajamnog delovanja sa interaktivnim marketingom, odnosno mimo održavanja čvršće međusobne komunikacije sa ciljnom grupom potrošača, drastično može uticati na ostvariv poslovni rezultat. Ulaganje u interni marketing pre svega može pozitivno uticati na komunikaciju, izgradnju prijateljskih odnosa između zaposlenih i kupaca te visok nivo obostranog poverenja (Thurau, 2010, str. 381). Ovo je naročito važno u turističkom sektoru gde su interakcije zaposlenih i klijenata znatno više izraženije i učestalije, te otvorenije i emocionalnije, prvenstveno zbog karaktera i prirode turističke delatnosti, koja obezbeđuje lakše stupanje ljudi u međusobne odnose.

Leo Sin (Leo, 2002) razmatrajući efekte koje relaciona marketing orijentacija ima na poslovne rezultate u uslužnom sektoru, definiše razvoj internog marketinga kao poslednju fazu razvoja marketing odnosa u okviru sektora usluga. Prethode joj prvenstveno pružanje osnovne usluge koja je preduslov za uspostavljanje dubljih odnosa, a potom prilogađovanje usluge individualnim korisnicima kroz razne pogodnosti kojima se podstiče lojalnost. Interni marketing potom služi kao sredstvo za motivaciju zaposlenih da održavaju kvalitet uspostavljenih odnosa.

Holensen definiše ključne dimenzije u primeni internog marketinga (Hollensen, 2010, str. 218-219):

- poverenje zaposlenih, budući da oni koji imaju visok nivo poverenja u svoju kompaniju radije će sarađivati i deliti informacije sa kupcima čime se bolje zadovoljavaju i njihove potrebe;
- menadžerska sposobnost, ključna za ohrabrivanje i osnaživanje zaposlenih, izgradnju njihove svesti i povećanje odgovornosti, ali i sprovođenje diskrecije u odnosima s kupcima;
- vrednovanje ili analiza ponašanja zaposlenih, njihovog stepena stručnosti i veština za rešavanje novonastalih problema, kao i konflikata u samom preduzeću;
- uvođenje sistema nagrađivanja, koji može pozitivno uticati na zadovoljstvo zaposlenih i kvalitet njihovih odnosa sa kupcima.

Egan takođe navodi važnost implementacije sistema nagrađivanja u odnosu na performanse i radni učinak, te da je od izrazite važnosti i uspostavljanje procesne organizacije, odnosno procesne menadžment orijentacije, kako bi se podstaklo unapređenje odnosa između kupaca i radnika. Takođe, neophodno je izvršiti dobru selekciju, obučavanje i trening ljudskog kadra koji je sposoban da održava međusobnu komunikaciju (Egan, 2011, str. 181). Održavanje dobrih odnosa kako interno, tako i eksterno, nameće se kao imperativ, stoga je uloga menadžmenta ljudskih resursa ključna u pribavljanju adekvatnog ljudstva, njihove obuke i integracije u preduzeće. Međutim, treba imati u vidu stav Paola Guenzija i Otavije Peloni, koji ističu da neposrednost u komunikaciji između zaposlenog i korisnika može da se odrazi negativno na zadržavanje korisnika, ukoliko zaposleni prethodno odluči da napusti firmu, što sa sobom povlači i odlazak korisnika. Zato je izrazito bitno da kompanije neguju zdrave interne odnose i komunikaciju ne bi li smanjili fluktuaciju radnika i njen uticaj na strukturu potrošačkog tela (Guenzi, 2004).

Interni marketing se zasniva na povezanosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (eng. *human resource management*; HRM) i funkcije marketinga u kompaniji (Yang, 2010). S te tačke gledišta, mnoge tipične aktivnosti vezane za kadrovski menadžment i upravljanje ljudskim resursima zapravo vrše funkciju internog marketinga, kao što su profilisanje i regrutacija zaposlenih, obuka zaposlenih naročito u domenu mekih veština (eng. *soft skills*), aktivnosti koje za cilj imaju porast kohezije u kompaniji, odnosno utiču na poverenje između zaposlenih, vernost zaposlenih kompaniji i osećaj pripadnosti. Ukoliko se sprovode na pravi način, sve ove aktivnosti imaju za rezultat zadržavanje zaposlenih koji su od vitalnog značaja za poslovanje kompanije, ali takođe, mogu i da doprinesu privlačenju novih kadrova i olakšaju proces zapošljavanja kvalitetnih radnika ukoliko za njima postoji potreba.

Da bi se u potpunosti implementirao koncept internog marketinga u neko preduzeće, a naročito uslužno, neophodno je izvršiti takvu reorganizaciju uslužnog sistema koja obezbeđuje što efikasniju komunikaciju i kooperaciju zaposlenih. Zaposleni poseduju tačne odgovornosti koje su im zajedno s pripadajućim pravima delegirane. Sve navedeno potrebno je učvrstiti primenom poslovne etike i stvaranjem preduzeća koje uči, gde se neprestano investira u dalje obrazovanje i osposobljavanje zaposlenih (Tortosa, 2010). To podrazumeva permanentno prikupljanje podataka ne samo o potrebama krajnjih

korisnika, već i zaposlenih, ali i preduzimanje konkretnih akcija koje će utvrđene potrebe i zahteve zadovoljiti, što je najbolji put da se zaposleni najefektivnije motivišu.

Kako je turistička delatnost amalgam različitih vrsta usluga, interni marketing predstavlja alat od velikog značaja po turističke agencije i centre, koji u suštini odražava način na koji se postupa sa zaposlenima što direktno utiče na sastav ponude i to koliko ona zadovoljava interne i eksterne korisnike. Da bi iskoristili pun potencijal ovog koncepta, poslovni sistemi moraju ustanoviti sopstvene mogućnosti u organizaciji treninga radnika, ali i ustanoviti koliko su u stanju da rezultate istih primene u praksi.

Ono što je neophodno učiniti pri implementaciji internog marketinga u sektoru usluga, pa samim tim i u turističkoj branši, jeste ostvariti marketing orijentaciju zaposlenih ka potrošačima i razviti svest o nužnosti prilagođavanja usluga potrebama njihovih konzumenata (Hwang, Chi, 2005).

### 3.3. MARKETING USLUGA, MARKETING MIKS I SPECIFIČNOSTI USLUŽNOG SEKTORA

Bilo da je reč o marketingu usluga ili marketingu proizvodnih dobara, mora se pomenuti osnovni koncept koji je postao nezaobilazan u savremenoj marketing praksi, a to je koncept marketing miksa.

Osnovu za nastanak marketing miksa postavio je profesor sa Harvarda, Džejms Kuliton (James Culliton) kada je u svom članku „Menadžment troškova marketinga“ (orig. The Management of Marketing Costs) nazvao marketare „mikserima elemenata“, odnosno u bukvalnom prevodu „mikserima sastojaka“ (eng. „mixers of ingredients“) koji kombinuju ili traže nove elemente ne bi li ostvarili rentabilnu ponudu kompanije na tržištu. Potom je Kulitonov kolega, profesor Nil Borden, usvojio njegovu ideju i počeo masovno da koristi termin „marketing miks“, uvrstivši u njega i do 12 elemenata kao što su: planiranje proizvoda, cena, marka, kanali distribucije, lična prodaja, propaganda, promocija, pakovanje, izlaganje proizvoda, servisiranje, rukovanje proizvodom i informacije (Borden, 1964, str. 2-7). Međutim, saglasje povodom toga koji elementi treba da predstavljaju marketing miks nije ostvareno do 1960. kada Edmund Džerom Mekarti (E. Jerome McCarthy) grupiše sve do tada mnogobrojne elemente u četiri kategorije i kreira sada široko poznati **4P model**. Četiri osnovna elementa (instrumenta) marketinga koja je



uvrstio u model marketing miksa su: proizvod, cena, promocija i kanali prodaje odnosno distribucije (naziv 4P proizilazi iz engleskih termina ovih instrumenta: *Product, Price, Promotion, Place*). Kotler, koji je izrazito zagovarao Mekartijev model, opisuje marketing miks kao „skup marketing alata koje firma koristi u težnji da ostvari svoje marketinške ciljeve u okviru targeta“ (Kotler, 2000, str. 9).

Prethodno pomenuti elementi u okviru 4P modela doživeli su globalno prihvatanje i u teorijskom i u praktičnom domenu, te su danas, pružajući osnovu za donošenje odluka, sastavni deo svake marketinške strategije.

Međutim, kao što je naglašeno, turizam - svojstven uslugama – prilagođava se zakonitostima uslužnog sektora u kome disciplina marketinga, pa samim tim i marketing miks, poseduje značajne razlike.

Ustanovljeno je da je usluga neopipljiva, nije opredmećena i ne može se dodirnuti, isrobati, poneti. Ne može se posedovati, odnosno nema vlasništvo. Neodvojiva je, što podrazumeva da se proces proizvodnje i potrošnja odvijaju simultano. Samim tim se ne može skladištiti. I poslednja ključna odlika ogleda se u tome da je usluga svojstvena onome ko je pruža, kao i mestu i vremenu u kom se pruža, heterogena je, te je kvalitet varijabilan što opet predstavlja jednu od značajnijih poteškoća u proizvodnji usluga.

Budući da se usluge stoga fundamentalno razlikuju od proizvoda, sredstva koja se koriste moraju biti drugačija, odnosno adaptirana. Na predlog Bumsa i Bitnera (Booms, 1981, str. 47-51), a uz podršku mnogih autora, marketing miks u uslužnoj industriji je proširen, odnosno originalnom 4P modelu pridodati su još procesi, ljudi i fizičko okruženje (eng. *process, people, physical evidence*), kao novi elementi, čime nastaje **7P model**. U kasnijem tekstu, u kraćim crtama će biti obrazložen i Laterbornov 4C model (Lauterborn, 1990), koji nastaje kao refleksija P-modelu iz ugla potrošača.

### 3.3.1. MARKETINŠKI ASPEKT TURISTIČKOG PROIZVODA

Proizvod svakako uvažava centralnu ulogu u marketing miksu, dok ga ostali elementi dopunjuju. U zavisnosti od toga kakav je proizvod konstruisaćemo i prilagođavati i ostale osnovne elemente marketing miksa: cenu, promociju i kanale prodaje. Međutim, u težnji da objasnimo turistički proizvod preko uslužnog 7P modela nameće se pitanje šta u stvari proizvod predstavlja kada je prethodno jasno definisano da na turističkom tržištu dolazi



do razmene usluga. Šta podrazumevamo pod proizvodom unutar uslužnog 7P modela? Da bismo premostili tu prepreku pozvaćemo se na Ornsteina i Nunna (Ornstein, 1980, str. 57), koji su stava da se između opredmećenog proizvoda i usluge u turističkoj potrošnji, kojima je cilj zadovoljstvo turista, može staviti znak jednakosti. Kako je zadovoljstvo korisnika, koji svojim dohotkom uslovljava razmenu, zajednički cilj i jedne i druge strane, da li se roba kao predmet razmene sastoji od proizvoda, usluge ili kombinacije oba, postaje irelevantno. Na tom tragu možemo se pozvati i na Kotlera, uz niz drugih autora koji tvrde da je proizvod u najširem smislu bilo šta što se tržištu može ponuditi da bi se izazvala pažnja, kupovina, upotreba ili potrošnja koja može zadovoljiti određene želje i potrebe. S te tačke gledišta koncept proizvoda uključuje fizičke predmete, usluge, pojedince, mesta, organizacije i ideje, odnosno druge marketabilne entitete (Kotler, 2006, str. 539).

Uticaem navedenih ideja nastaje koncept „totalnog proizvoda“ koji je razvio E.J. Mekarti (McCarty, 1978. Str. 238). On sveukupnost proizvoda posmatra kao mnogo više od proizvoda sa njegovim funkcionalnim i estetskim osobinama i u totalni proizvod ubraja uslugu instaliranja, upotrebno obučavanje, pakovanje, marku, garanciju i servisiranje. Dajući primer lekara koji pružajući formu usluge ne generiše nikakav proizvod, Mekarti ističe da totalni proizvod može biti i sasvim bespredmetan, odnosno može biti u potpunosti lišen materijalizovanog proizvoda kao takvog. Nadovezujući se na prethodno stanovište, Bakić (Bakić, 2010) dodaje da u turizmu, ako usvojimo koncept totalnog proizvoda, možemo višestruko posmatrati objekat razmene, odnosno isti može predstavljati i: putovanje, usluge smeštaja i ishrane, ručak u restoranu, iznajmljivanje automobila, prodaju suvenira, trgovačku robu i sl. Ali podjednako, proizvod uključuje i planinski pejzaž, ljubaznost turističkih radnika, raspoloživost kulturno-istorijskog nasleđa itd.

Kako turistički proizvod predstavlja skup toliko različitih entiteta i stoga poseduje veoma raznovrsnu i kompleksnu strukturu, javlja se potreba da istu raščlanimo. Elida Ciriković u svom delu „Marketing Mix in Tourism“, razmatrajući složenost turističkog proizvoda razlaže njegovu strukturu na nekoliko različitih nivoa (Ciriković, 2014):

- Glavni proizvod
- Očekivani proizvod
- Dodatni proizvod
- Prošireni proizvod.

Primarni cilj pri utvrđivanju glavnog proizvoda jeste ustanoviti bazičnu korist koju potrošač izvlači iz turističkog proizvoda. Ukoliko uzmemo autoprevoznika na skijaškom putovanju za primer, glavni proizvod podrazumeva prevoz putnika od ugovorenog mesta polaska do skijaškog centra koji je ustanovljen datim aranžmanom. Bilo koji autoprevoznik kao glavni proizvod podrazumeva prevoz od tačke A do tačke B.

Očekivani proizvod vezan je za ono što korisnik podrazumeva kao sastavni deo turističkog proizvoda, na osnovu čega najčešće i odlučuje da li će uopšte pristupiti procesu razmene. Dakle u pitanju su dobra i usluge koji moraju postojati da bi potrošač izvršio kupovinu. Na primer, korisnici autobuskog prevoznika obično očekuju da je prtljag uključen u cenu prevozne karte.

Dodatni proizvod predstavlja sve ono što dodaje vrednost glavnom (osnovnom) turističkom proizvodu i izdvaja ga od drugih na tržištu. Na primer, autoprevoznik može u svojim vozilima obezbediti besplatan pristup bežičnom internetu, ili može omogućiti konzumaciju toplih napitaka u ograničenim ili neograničenim količinama tokom putovanja.

Prošireni proizvod podrazumeva okolnosti prilikom proizvodnje odnosno potrošnje turističkog proizvoda. Najčešće se odnosi na atmosferu koja vlada prilikom pružanja turističke usluge, i ona može imati jakog uticaja na potrošača. Ova dimenzija turističkog proizvoda takođe može biti faktor diferencijacije kojim se pridodaje vrednost i izdvaja od konkurencije.

### 3.3.2. CENA TURISTIČKOG PROIZVODA

Popesku (2013) definiše nekoliko karakteristika turističkog proizvoda sa aspekta uticaja na cenu kao jednog od osnovnih elementa marketing miksa (Popesku, 2013):

- Visoka cenovna elastičnost najvažnijih segmenata turističkog proizvoda.
- Dugi vremenski razmak između definisanja cene i prodaje proizvoda.
- Nemogućnost stvaranja zaliha, tako da posrednici ne dele s proizvođačima rizik za kapacitete koji nisu prodani i za taktičke odluke o cenama.
- Velika verovatnoća pojave nepredvidljivih, ali važnih kratkoročnih fluktuacija pojedinih značajnih elemenata za formiranje cene.

- Visok stepen sigurnosti da će konkurenti pribeći taktičkom sniženju cena u slučaju kada je ponuda veća od potražnje.
- Mogućnost izbijanja „rata cenama“, što dovodi do smanjenja ili gubljenja kratkoročnog profita.
- Visok nivo psihološkog uključenja kupaca, pri čemu cena može biti simbol, kako statusa, tako i vrednosti.
- Potreba za sezonskim formiranjem cena.
- Visoki fiksni troškovi podstiču i opravdavaju kratkoročna sniženja cena neprodatih kapaciteta.

Cena turističkog proizvoda predstavlja izuzetno važan element marketing miksa budući da ona izražava vrednost pomoću koje se ostvaruje dobit, a ta vrednost može poprilično varirati u očima potrošača. Pored toga ona predstavlja sredstvo pomoću kojega pozicioniramo proizvod, jer kako je ponuda na određenoj turističkoj destinaciji izrazito velika i raznovrsna to je tražnja za turističkim proizvodima jako cenovno osetljiva, i zato je pojava rata cenama kako i Popesku navodi poprilično zastupljena, budući da je cena često korišćeno sredstvo za ostvarenje konkurentske prednosti. Na cenu utiču mnogobrojni faktori kao što su marketing strategija određenog turističkog preduzeća, devizni kurs, pravne regulative, metode i troškovi distribucije, imidž i odlike turističke destinacije, tip aranžmana i broj usluga obuhvaćenih paketom, brojnost konkurencije i njihova cenovna politika, karakteristike tržišta itd. Cena najčešće odražava kvalitet turističkog proizvoda ali i ciljeve poslovanja samog turističkog preduzeća.

### 3.3.3. PROMOCIJA TURISTIČKOG PROIZVODA

Promocija podrazumeva način na koji ćemo vršiti komunikaciju sa ciljanim tržištem, odnosno daje odgovor na pitanje na koji način ćemo plasirati relevantne informacije i prezentovati naš proizvod kako bi ga pozicionirali u svesti potrošača. Ako se fokusiramo na turistički proizvod organizatora putovanja, možemo reći da promocija predstavlja celokupnu funkciju komunikacije touroperatera, agencija i potencijalnih kupaca s ciljem da se korišćenjem efektnih alata i metoda podstakne kupovina turističkih aranžmana. Korišćenjem pozitivne propagande organizatori putovanja teže da što više prošire informacije na tržištu i predstave proizvod na takav način koji će podstaći tražnju. Pored

toga što smisleno treba da utiču na potrošače kroz promociju, trebalo bi utvrditi i sistem komunikacije kojim će obezbediti sebi povratnu informaciju o zadovoljstvu i očekivanjima potrošača.

Pozivajući se na navode iz knjige „Leksikon marketinga“ (Leksikon marketinga, 1977), može se definisati da “promocioni mix (odnosno komunikacioni mix) podrazumeva masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana”.

Kao deo promociionog miksa Bakić (Bakić, 2010) navodi sledeće instrumente:

- Propagandu (*Advertising*)
- Odnose sa javnošću (*Public Relations - PR*)
- Unapređenje prodaje (*Sales Promotion*)
- Ličnu prodaju (*Personal Selling*)
- Publicitet (*Publicity*)
- Merčendajzing (*Merchandising*)
- Sponzorstvo (*Sponsorship*)
- Direktni marketing (*Direct Marketing*).

Najzastupljeniji i najviše korišćeni instrumenti su propaganda, odnosi sa javnošću i unapređenje prodaje. Turistička propaganda je delatnost koja specifičnim metodama i sredstvima izaziva pažnju interesenata (potencijalnih turista) kako bi indukovala želju odnosno odluku da posete određeni kraj ili lokalitet (koriste ponuđenu turističku uslugu) (Čulić, 1995). Propaganda podrazumeva korišćenje različitih sredstava u cilju plasiranja informacije. Deli se na grafička sredstva (plakati, poster, baneri itd.), oglasna sredstva (sredstva medijske propagande, odnosno audio i video sadržaji koji se plasiraju pomoću različitih medija: TV, internet, radio, štampa) i projekciona sredstva (propagandni i drugi filmovi i slični zapisi). Odnosi sa javnošću podrazumevaju funkciju održavanja komunikacije i međusobnih odnosa između nosioca promociione politike i različitih drugih interesnih grupa (javnosti) — potrošači, dobavljači, bankari, novinari, državni organi, udruženja, lobiji i sl. Unapređenje prodaje stavlja fokus na segmente, kanale distribucije i interno osoblje i podrazumeva niz taktičkih aktivnosti kojima se predviđa porast u realizaciji prodaje turističkog proizvoda (Bakić, 2010, str. 169-170).

Bakić (Bakić, 2010) takođe izlistava i ciljeve komunikacionog miksa koji su tipični za turističku industriju uopšte, a to su:

- Razviti i održavati korektan imidž (preduzeća ili turističke destinacije) i staviti se na

listu željenih parcijalnih ili integrisanih turističkih proizvoda;

- Obezbediti adekvatne informacije i pomoć pri kupovini turističkog proizvoda;
- Ohrabriti organizatore putovanja i druge posrednike i asistirati im unutar kanala prodaje u kreiranju i prodaji različitih manje ili više integrisanih turističkih proizvoda.

Svakako, od izuzetne važnosti za bilo koje turističko preduzeće jeste da ostvari prepoznatljiv brend što može imati najveći doprinos u pogledu razvoja poslovanja i postizanja konkurentske prednosti, i takav vid promotivnog ulaganja obuhvata primenu više različitih već pomenutih instrumenata kao i značajnu vremensku investiciju.

Naročitu pažnju turističke organizacije moraju obratiti na usmenu propagandu, tzv. marketing „od (usta) uveta do (usta) uveta“ ili WOM (*word of mouth*), kao danas najznačajniji element promocije njihovih proizvoda i uticaja na imidž preduzeća. Prenosjenje pozitivnih utisaka i davanje preporuka, u verbalnom ili elektronskom obliku (eWOM), između korisnika usluga i potencijalnih korisnika, značajno su sredstvo uticaja na donošenje odluke o kupovini turističkog proizvoda. O ovom moćnom sredstvu promocije, izrazito funkcionalnom u sektoru turizma, biće znatno više reči u narednim poglavljima. Dokaz jačine uticaja WOM koncepta, potvrdiće i istraživanje sprovedeno za potrebe ove disertacije.

#### 3.3.4. PRODAJA I KANALI DISTRIBUCIJE TURISTIČKOG PROIZVODA

Funkcija prodaje jeste u tome da omogući prisustvo proizvoda na tržištu, da obezbedi njegovu dostupnost potrošačima na određenom mestu u određeno vreme i sprovede proces razmene, tj. da povezuje funkciju proizvodnje i potrošnje sa aspekta toka samog proizvoda. Kanali distribucije, odnosno prodaje, podrazumevaju način na koji proizvod dolazi do kupca (potrošača) tj. kako prelazi put od proizvodnje do mesta razmene i kupoprodaje. Međutim, turistički proizvod odlikuje karakteristična asinhronost u kupovini i upotrebi, odnosno kupovina se obavlja znatno pre korišćenja turističke usluge. Čačić (1980) takvu prodaju pre samog događaja (koji u našem slučaju predstavlja turističko putovanje) ističe kao „ex ante“, dok je naknadna isporuka „ex post“. Takođe zbog prostorne neusaglašenosti između ponude i tražnje jako bitan je alat promocije kojom se ukazuje na postojanje proizvoda mogućem korisniku (Čačić, 1980).

Kako je turistički proizvod neopredmećen, Kuper (Cooper, 2002, str. 409) ističe važnost uvažavanja sledećih tvrđenja pri sprovođenju distribucije:

- proizvod koji se distribuira ne poseduje materijalnu formu. Samo se vrši obećanje da će isporuka biti izvršena;
- čin kupovine odvojen je od konzumacije proizvoda i podudaran je sa njegovom potrošnjom;
- finansijska sredstva za distribuciju obično se ulažu u štampu brošura, kataloga ili za internet komunikaciju;
- dominantna prodaja paket aranžmana još uvek ide preko organizatora putovanja ili njihove eksterne mreže u vidu subagenata.

Razlikuju se direktna i indirektna prodaja. S aspekta receptivne agencije, inostrani organizator putovanja predstavlja posrednika, čime receptivni centri u odnosu na krajnjeg korisnika (turistu) sprovode indirektnu prodaju, dok inostrani touroperater ostvarujući neposredni kontakt primenjuje kanale direktne prodaje sa potencijalnim korisnicima.

Direktnu prodaju karakteriše uspostavljanje međusobnog odnosa između na primer ugostiteljskog objekta, odnosno hotela, sa posetiocem istog, dok u slučaju indirektno komunikacije može se javiti lanac posrednika čiji broj zavisi od širine i složenosti distributivne mreže. Posrednici se mogu javiti u različitim varijacijama, kao turističke agencije na lokalnom nivou (usluge ugostiteljskog objekta može nuditi ili krajnim korisnicima usluga ili drugim inostranim touroperatorima), inostrane turističke agencije koja funkcioniše kao organizator putovanja (ona pravi neposredni odnos sa konkretnim ugostiteljskim objektom), ili maloprodajni subjekti koji samo direktno plasiraju turistički proizvod potrošaču (eng. *retailer*) (prema Bakić, 2010, str. 180) Indirektna prodaja pomaže u premošćavanju prostorne razdvojenosti kupaca i mesta proizvodnje turističke usluge, i samim tim omogućava pristup većem broju potencijalnih korisnika povećavanjem brojnosti distributivnih kanala i širim pokrivanjem tržišta, što je posebno bitno zbog karaktera periodičnosti turističke tražnje.

Sa aspekta intenziteta i broja kanala koji se koriste razlikujemo intenzivnu distribuciju, selektivnu distribuciju i ekskluzivnu distribuciju. Intenzivna distribucija je karakteristična za proizvode široke potrošnje i neobrađene materijale pri čemu se proizvodi plasiraju u što većem broju outlet-a. Ekskluzivna distribucija je tipična za luksuzne proizvode pri čemu proizvođač ograničava broj posrednika ostvarujući veću kontrolu nad distribucijom

u pogledu promocije, prodajne cene, usluge, kredita i sl., ali i u onm situacijama kada ima veću podršku u prodaji od strane distributera. Selektivna distribucija se nalazi između prethodne dve i na neki način predstavlja uspostavljanje balansa u broju posrednih distributera pri čemu se ne korite svi mogući posrednici, ali opet, daleko ih je veći broj u odnosu na ekskluzivnu distribuciju. Obezbeđuje dobro pokrivanje tržišta uz više kontrole i manje troškove u odnosu na intenzivnu (Kotler, 2006, str. 880).

Popesku (Popesku , 2013b, str. 190) ističe da turističke agencije moraju precizno sprovoditi sledeći pristup unutar prodaje, u pogledu komunikacije sa korisnicima i subjektima prodaje samog turističkog proizvoda:

- upotreba marketing tehnika u cilju analize sadašnjih i potencijalnih tržišnih segemenata i, posebno, načina komuniciranja sa njima;
- analiza pojedinih proizvoda u cilju identifikovanja njihovog doprinosa finansijskim rezultatima;
- korišćenje sofisticiranih informacionih sistema i informacione tehnologije;
- poznavanje turističkih destinacija i njihovog slaganja sa potrebama tržišnih segmenata;
- poznavanje svih učesnika na strani turističke ponude u cilju dobre saradnje.

### 3.3.5. LJUDI, PROCESI I FIZIČKO OKRUŽENJE U TURISTIČKOM SEKTORU

U marketinškoj teoriji poznato je da se uslužni model marketing miksa proširuje sa 4P (*product, price, promotion, place*) na najmanje 7P, dodavanjem još tri elementa: procesi (*process*), ljudi (*people*) i fizičko okruženje ili sredina (*physical evidence*).

Pozivajući se na Midltona (Middleton, 2009), Popesku (Popesku, 2013) navodi da je okvir koji se obezbeđuje dodavanjem tri nova instrumenta posebno značajan za oblast turizma i hotelijerstva s obzirom da se usluge u ovoj oblasti odlikuju visokim stepenom kontakta (ljudi), usluga je proširena i složena (proces) i uslugu može oceniti samo potrošač jer je u njegovo iskustvo uključen i proces isporuke usluge (fizička sredina). Takođe, ukazuje i na karakterističnost dodatna tri elementa kao nenadležne funkciji marketinga, budući da su za ljude zaduženi ljudski resursi, za procese operativni menadžment, dok konstituisanje svih elemenata fizičkog okruženja, koji će dalje biti



objašnjeni, iziskuje učešće skoro svih poslovnih funkcija u preduzeću ali i eksperata van njega. Iz navedenog može se okvirno zaključiti o čemu je reč sa pomenutim elementima.

**Ljudi** kao pružaoci usluga imaju neprikosnoven uticaj na kvalitet usluge i samim tim su nosioci njene varijabilnosti. Naravno, finalni izgled usluge zavisiće ne samo od pružaoca već i od korisnika, pri čemu njihova međusobna interakcija značajno utiče na percepciju uslužne vrednosti. Ljudi kao element marketing miksa u stvari združno predstavljaju sve učesnike u isporuci usluge. Na primeru turističke usluge Popesku (Popesku, 2013) ljudski faktor deli na tri zasebne grupe, odnosno tri vrste uticaja:

- posetioce/turiste/goste – budući da tokom turističkog putovanja pojedinac simultano koristi određene pogodnosti turističke usluge sa drugim turistima/potrošačima (usluga smeštaja i hrane, prevoza, usluga vodiča, instruktaza skijanja i dr.) od uticaja na doživljaj celokupnog iskustva usluge pojedinca može imati i njegova interakcija sa drugim korisnicima, njihovo ponašanje, stavovi i sl.;
- zaposleni – kompanijsko osoblje koje direktno sprovodi uslugu i snosi odgovornost za njen kvalitet. Razlikuju se zaposleni koji ostvaruju neposredni kontakt sa korisnicima usluge i zaposleni koji su u funkciji podrške. Oni reflektuju vrednosti kompanije i predstavljaju vezu između spoljašnjeg okruženja, potrošača i unutrašnje organizacije kompanije, te imaju uticaj ne samo na percipiranje konkretne usluge nego i na imidž kompanije i formiranje stava prema celokupnom asortimanu usluga što može usloviti dalju interakciju. Njihova je odgovornost da u granicama mogućnosti kontrolišu uticaj prethodne grupe dok su oni jedina grupacija čiji uticaj kompanija može kontrolisati;
- lokalno stanovništvo – manifestovana ljubaznost ili odbojan stav u interakciji posetilaca sa domaćim stanovništvom može značajno uticati na percepciju usluge i formirati mišljenje o samoj turističkoj destinaciji. Iako autohtono stanovništvo ne mora nužno biti u procesu pružanja usluge, odnosno biti deo turističkog poslovanja, predstavljaju laterarni faktor koji ima udela u doživljavanju okruženja i utisku ukupnog iskustva.

Interni marketing može biti izuzetno funkcionalan alat kojim se osigurava zadovoljstvo krajnjih korisnika usluge prvobitnim zadovoljavanjem potreba zaposlenih, čime se obezbeđuje adekvatna komunikacija između zaposlenih i korisnika u neposrednom

kontaktu, uniformisanost u stavovima, znanjima i ponašanju zaposlenih prilikom interakcije sa korisnicima, smanjenje rizika od nastajanja konfliktnih situacija i sl.

**Procesi** predstavljaju one aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrednost, odnosno procedure, tok i mehanizme pomoću kojih se usluga isporučuje, zajedno sa svim postupcima, metodama, koracima, rutinama, zadacima i njihovim redosledom. Kontrola procesa predstavlja preduslov za isporuku kvalitetnog proizvoda ili usluge i eliminaciju greške. S tim u vezi jako je bitno sprovesti proces standardizacije usluga kako bi se definisanjem svih etapa procesa i njihovih rezultata usloвила što manja varijabilnost u proizvodnji. Međutim, treba imati u vidu da standardizacija može u određenim slučajevima dovesti do kontraefekta budući da ljudske interakcije iziskuju određen stepen varijabilnosti, naročito u turističkom sektoru gde je neophodno precizno i potpuno sagledavanje i uvažavanje potreba korisnika. Popesku (Popesku, 2013), ponovo se referencirajući na Midltona, opisuje vid kontrole procesa pomoću dijagrama toka uslužnih operacija kojim se utvrđuju uloge svih koji su uključeni u proces. Treba imati u vidu da je ovakav vid kontrole karakterističan za velike i složene uslužne sisteme. Šema uslužnih operacija sadrži:

- sva relevantna mesta susreta između potrošača i davaoca usluge;
- aktivnosti svih učesnika;
- aktivnosti koje su vidljive za potrošača i aktivnosti podrške koje se odigravaju „iza kulisa”;
- aktivnosti kako potrošača tako i zaposlenih koji su direktno povezani u dijagramu toka:
- procese koji predstavljaju podršku a uključeni su u isporuku usluga;
- standardno trajanje individualnih aktivnosti i pretpostavljeno vreme zasnovano na očekivanjima potrošača;
- tačke u okviru procesa gde su potrošači obavezni da sačekaju duže vreme;
- tačke procesa gde se može desiti greška u isporuci usluga, a smatra se značajnom i uočljivom od strane potrošača;
- fizički dokaz koji pomaže pozicioniranju i oceni kvaliteta od strane potrošača.

U slučaju da dođe do greške u procesu Cajthamel i Bitner (Zeithaml, 2002) ističu važnost oporavka procesa nakon nepravilnosti.

**Fizičko okruženje** podrazumeva izgled i funkcionalnost ambijenta u kome se pruža usluga. Predstavlja sve opipljive pogodnosti koje se pojavljuju tokom pružanja usluge ili

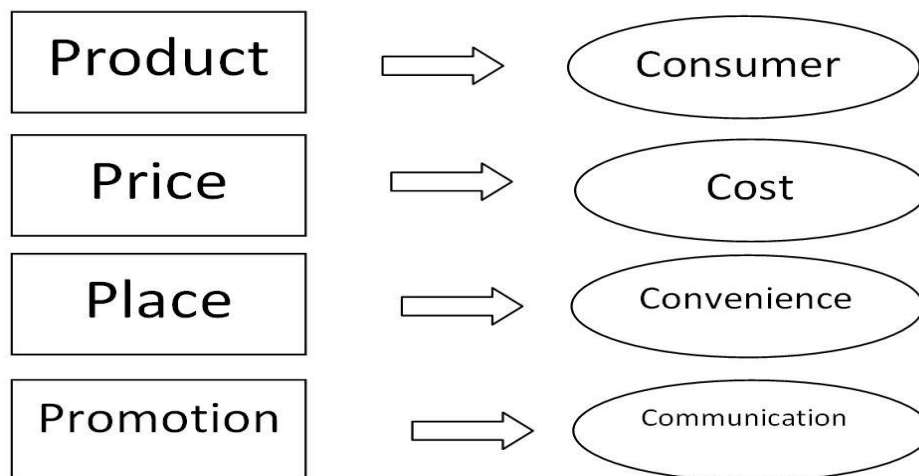
kao neki njen nusproizvod (kao što su uslužna oprema, nameštaj, suveniri, prospekti, vizit karte itd.), ali i atmosferu u prostoru u kojem se ona pruža (osvetljenje, vazdušni pritisak, temperatura, svežina vazduha, količina okolne buke itd.). Obuhvata i prostorni raspored, adekvatnu označenost i dizajn enterijera — sve ono čemu potrošač može neposredno posvedočiti i osetiti svojim čulima tokom pružanja usluge. Svi ovi elementi doprinose uslužnoj vrednosti i utiču na procenu korisnika, te se samim tim svesno koriste od strane pružalaca usluga. Bejtson i Hofman (Bateson, 2012) kategorizuju fizičke elemente pri čemu razlikuju: eksterijer (spoljašnost objekta u kom se usluga pruža), enterijer (unutrašnjost objekta, odnosno uslovi prostora u kome se obavlja usluga), i ostali opipljivi elementi (brošure, vizit karte, promo papiri i lifleti i sl.).

Fizički elementi okruženja predstavljaju na određen način pakovanje u kojem se usluga dobija. Psihologijom ambijenta utiče se ne samo na potrošače već i na zaposlene koji operišu u datom ambijentu, čime se podstiče postizanje željenog rezultata, ali što je posebno važno ostvaruje se uticaj na potrošača u svim etapama procesa njegovog odlučivanja.

U novije vreme u teoriji marketinga sve više do izražaja dolazi i osmi element koji zajedno sa prethodnima formira 8P uslužni model marketing miksa. Reč je o produktivnosti i kvalitetu (eng. *productivity and quality*, takođe se javlja u literaturi i kao “*performance*”). Podrazumeva upravo koliko je usluga konzistentna, koliko uspeva da eliminiše odstupanje u isporuci, odnosno savlada varijabilnost kao odliku usluge, što samo još pokazuje i koliko je ona konkurentna na tržištu. Ovaj element uključuje takođe i merenje finansijskih ciljeva kompanije, te utvrđuje da li se oni ostvaruju.

Međutim, kako Kotler navodi, “P” predstavlja prodavčevu tačku gledišta na marketing alate koji su dostupni za ostvarivanje uticaja nad kupcima. Sa strane potrošača, svaki marketinški alat mora isporučivati vrednost za klijenta, te tako Robert Laterborn (1990) umesto osnovnih 4P predlaže 4C modifikovane elemente marketing miksa koji su korisnički orijentisani (Kotler, 2006).

Laterbornov 4C model zasniva se na prelasku sa masovnog marketinga na marketing “niša”. Njega čine: potrošač sa njegovim potrebama i željama (*Consumer*), trošak (*Cost*), komunikacija (*Communication*) i pogodnost (*Convenience*) (Slika 3.2).



SLIKA 3.2. Transformacija 4P koncepta marketing miksa u 4C model  
(prema Lauterborn, 1990)

Potrošač i njegove želje zauzimaju centralnu ulogu u Laterbornovom modelu, isto kao što je proizvod u „P“ modelima. Laterborn, nalik mnogima pre njega, ističe da prodavci treba da izučavaju šta potrošači žele i potražuju, kako bi ih privukli k sebi upravo onim što te želje i potrebe zadovoljava, a za šta su oni voljni da plate određenu cenu. Cena, odnosno trošak u ovom modelu, s aspekta potrošača, daleko je više od novčane vrednosti, već podrazumeva i utrošak vremenskog resursa u kupovini, trošak savesti ili krivice, oportunitetni trošak zbog neopredeljivanja za neki drugi proizvod drugog ponuđača i sl. Pogodnost, na mestu distribucije, sugerise da kanali distribucije treba da budu maksimalno podređeni kupcu, odnosno da prodavci treba da omoguće lagodnu kupovinu na način koji odgovara potrošaču, da mu olakšaju nalaženje i pribavljanje informacija o proizvodu, dok komunikacija umesto promocije sugerise saradnju u cilju zadovoljenja potrošačevih potreba više nego manipulaciju koja naposljetku jeste sredstvo prodajne strane i koju promocija može da poseduje kao svoju odliku (Lauterborn, 1990, str. 26).

### 3.4. CILJNI MARKETING

Ciljni marketing predstavlja marketing koncept današnjice. Kotler (Kotler, 2006) definiše ciljni marketing kao usmeravanje težnji kompanije ka opsluživanju jedne ili više grupa potrošača koje dele zajedničke potrebe ili karakteristike. Njime se obezbeđuje razvoj pravog proizvoda za svako konkretno tržište uz optimalnu implementaciju i adaptaciju marketing miksa prema potrebama ciljnog tržišta. Podrazumeva, dakle, fragmentaciju

celokupnog tržišta u ciljne grupe - klastere, koji među sobom imaju različite odlike i potrebe.

Ciljni marketing podrazumeva tri faze (STP model; eng. *segmentation - targeting - positioning*) (Kotler, 2006):

- *Segmentaciju tržišta*; u kojoj se utvrđuju jedinstvene grupe potrošača ujednačenih karakteristika tražnje, odnosno identifikuju se i definišu profili potrošača.
- *Odabir ciljnog tržišta*, odnosno *targetiranje*; proces evaluacije svakog pojedinačnog segmenta s aspekta njegove isplativosti i atraktivnosti i odabir jednog ili više segmenata ka kome će preduzeće usmeravati svoje poslovanje.
- *Pozicioniranje*; stvaranje takvih uslova u kojima su dati proizvod ili usluga utisnuti u svest potrošača, gde poseduju jasno, jedinstveno i poželjno mesto u odnosu na konkurenciju. Podrazumeva kreiranje konkurentne pozicije na tržištu i stvaranje odgovarajućeg marketing miksa.

Kako se sa aspekta ove disertacije, značajna pažnja pridaje marketingu odnosa kao konceptu u okviru ciljnog marketinga, sa naročitim razmatranjem uloge marketinga odnosa u organizacijama turističke delatnosti, prvenstveno organizatora putovanja, te kako se o tome kroz ceo rad govori i dodatno obrazlaže kroz priložene primere iz praxe, to na ovom mestu, autor nije našao za shodno da ga posebno teorijski obradi. U ovom poglavlju, svoj prostor će dobiti još teme koje se odnose na karakteristike i proces segmentacije tržišta, sa osvrtom na procese utvrđivanja ponašanja korisnika kroz prizmu istraživanja motivacije i psihografske analize. Takođe, biće u osnovnim crtama obrađen i koncept CRM-a (eng. *customer relations management*) i objašnjeno šta on podrazumeva u savremenom turističkom poslovanju.

### 3.5. CRM KONCEPT U TURIZMU

Kako marketing odnosa kao savremeni marketinški metod u srž marketing aktivnosti stavlja održavanje čvrstih i uzajamnih odnosa sa potrošačima, javlja se potreba za upravljanjem i sistematizacijom tih odnosa i informacija koje se kroz njih kanališu, naročito u okruženjima koja uživaju veliki broj korisnika. CRM (eng. *customer relationship management*) jeste koncept kojim se to ostvaruje i jedan je od savremenih alata za sprovođenje strategije u održavanju odnosa sa potrošačima.

Kamakura i saradnici (Kamakura, 2005), CRM definišu kao proces prikupljanja i analiziranja podataka o kupcima u cilju zadovoljenja njihovih potreba. Postoje dve osnovne funkcije CRM-a i to: analitička i bihevioralna. Za razliku od analitičkog pristupa koji polazi od prikupljanja i analize podataka o kupcima, bihevioralna funkcija CRM-a se bazira na analizi psiholoških karakteristika i stavova kupaca u preduzeću i to putem metoda eksperimenta, anketnog istraživanja i sl.

Prema Kotleru (Kotler, 2006, str. 481) CRM jeste skup analitičkih alata i sofisticiranog softvera koji objedinjuju informacije o potrošačima sa svih raspoloživih izvora kao što su funkcije marketinga, prodaje i usluga i analiziraju ih dubinski da bi se potom rezultati tih analiza primenili u svrhu formiranja jačih odnosa sa potrošačima. Time se evaluiraju pojedinačni korisnici ali i identifikuju oni na koje treba usmeriti marketinške aktivnosti. Pored toga olakšava se proces dobijanja povratnih informacija, čime se obezbeđuje prilagođavanje elemenata ponude prema potrebama pojedinačnih potrošača.

CRM koncept je proces privlačenja, održavanja i unapređenja odnosa sa kupcima sa ciljem kreiranja superiorne vrednosti za njih. Preduzeća prikupljaju informacije o potrebama i preferencijama kupaca, kreiraju baze podataka i sprovode individualne (tzv. *jedan na jedan*) marketing programe kako bi prilagodili proizvode i usluge pojedinačnim potrebama kupaca (Osarenkhoe, 2007). Ovaj koncept je naročito primenljiv i za privlačenje, održavanje i unapređenje odnosa sa korisnicima turističkih usluga. U narednim delovima disertacije će posebno biti razmatrana primena ovoga koncepta na tradicionalne društvene grupe i društvene mreže, prevashodno u turizmu.

CRM se generalno, a naročito za potrebe turističke industrije, zasniva na kreiranju i održavanju baze podataka i njenom korišćenju u interakciji sa korisnicima. Da bi uspostavile efektivan odnos sa mušterijom, kompanije moraju da je dobro poznaju. Kako je svako ciljano tržište sačinjeno od velikog broja individualnih potrošača, stoga se za održavanje svakog pojedinog odnosa nameće potreba za kreiranjem baze podataka. Prema Kotleru i Keleru (Kotler, 2012, str. 143) potrošačka baza podataka kao osnov za sprovođenje dobre CRM strategije jeste organizovana kolekcija smislenih informacija o pojedinačnim mušterijama koja daje uvid u trenutno stanje, dostupna je i upotrebljiva za iniciranje interesovanja potrošača (eng. *lead generation*), stvaranje i procenu novih potencijalnih klijenata, prodaju, ali i održavanje odnosa sa potrošačima, i formira se, održava i upravlja pomoću marketinga baza podataka (eng. *database marketing*).

CRM se u velikom stepenu koristi kako bi se zadržali postojeći korisnici usluga. Ključne faktore zadržavanja kupaca generalno, ali i u turizmu, predstavljaju (prilagođeno prema Ghazizadeh, 2010, str. 275): stepen diferenciranosti ponude, satisfakcije kupaca, pozitivan poslovni imidž, visoki troškovi prelaska kod drugog ponuđača i dr. Na primer, ostvarenje konkurentske prednosti preduzeća u turizmu je bitno u situacijama kada veliki broj konkurenata ima sličnu turističku ponudu. Zbog toga je bitan faktor diferenciranja i pružanja dodatnih pogodnosti u cilju zadržavanja i povećanja stepena lojalnosti kupaca. Zadovoljni korisnici turističkih usluga prilikom kupovine dobijaju dodatnu vrednost usluga, što će ih opredeliti da ostanu u određenom preduzeću (hotelu, agenciji). Međutim, oni analiziraju i emotivne, finansijske i druge aspekte prilikom odlučivanja o prelasku kod drugog ponuđača turističkih usluga.

Kupci koji su zadovoljni, putem usmene propagande doprineće izgradnji pozitivnog imidža turističkog preduzeća. Stoga, za preduzeća u turizmu je racionalnije da zadrže postojeće korisnike, nego da privlače nove. Prilikom privlačenja novih klijenata organizacije moraju da budu izuzetno oprezne, jer to može da se odrazi na smanjenje broja postojećih korisnika, pogotovo ukoliko one nemaju kapacitet (u ljudskom, organizacionom i svakom drugom obliku) za takav rast. Tu se prvenstveno podrazumevaju (ne)mogućnosti turističkih poslovnih subjekata da sa pojavom novih korisnika usluga i porastom potražnje, isporuče ustaljeni kvalitet usluge postojećim korisnicima.

U glavne pogodnosti koje se ostvaruju korišćenjem CRM-a, naročito elektronskog, izrazite u svim vidovima poslovne delatnosti, a posebno turističkoj, prema Borisavljeviću (Borisavljević, 2016, str. 179) spadaju:

- formiranje baza podataka korisnika turističkih usluga, u cilju jednostavnijeg dobijanja podataka o potencijalnim kupcima, putem nižih troškova internet pretraživanja i održavanja kontakta sa postojećim korisnicima;
- jednostavniji pristup informacijama o turističkim proizvodima putem interneta;
- efikasno i pravovremeno rešavanje problema ili nezadovoljstva korisnika turističkih usluga;
- širenje e-WOM (usmena propaganda putem interneta);
- obavljanje unakrsne prodaje putem interneta (booking.com, trivago i sl. poslovni entiteti);
- pružanje mogućnosti pretraživanja - udobnost i pogodnosti online kupovine;



- obavljanje segmentacije tržišta i identifikovanje visoko profitabilnih korisnika;
- povećanje nivoa zadovoljstva korisnika;
- povećanja stope ponovne kupovine turističkih usluga i stope povraćaja izgubljenih korisnika;
- efikasniji sistem interne komunikacije što dovodi do povećanja nivoa zadovoljstva zaposlenih i dr.

Preduzeća u turizmu obavljaju različite CRM aktivnosti (Ozgener, 2006, str. 1358): prikupljaju informacije o korisnicima turističkih usluga, upravljaju bazom podataka, razvijaju bliske odnose sa korisnicima, povećavaju nivo zadovoljstva, smanjuju troškove privlačenja novih korisnika, pružaju bolje usluge, omogućavaju efikasnu i efektivnu prodaju usluga i dr. Međutim, za uvođenje CRM koncepta u bilo kom preduzeću, pa i u organizacijama turističke delatnosti, potrebno je prvenstveno izgraditi svest zaposlenih o neophodnosti razvoja odnosa, zatim dizajnirati organizacionu strukturu, izvršiti skladištenje podataka, formirati bazu korisnika i uvesti odgovarajući softver CRM-a (prilagođeno prema: Ryals, 2001).

### 3.6. SEGMENTACIJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Iako marketing uvažava činjenicu da se potrebe i želje korisnika mogu beskrajno razlikovati, prema određenim karakteristikama mogu posedovati relativne sličnosti. Segmentacija bilo kog tržišta zasniva se upravo na kategorizaciji korisnika prema sličnostima u njihovim osobinama, vrednostima i odlikama potreba kako bi se utvrdilo njihovo potencijalno ponašanje, te mogući udeo na tržištu, i u skladu sa tim prilagodio način komunikacije proizvoda i sprovođenja marketing miksa. Uvažavanje i poštovanje različitosti potreba korisnika turističkih proizvoda, a ujedno i svest o tome da nije ostvarivo diferencirati uslugu za apsolutno svakog pojedinačnog potrošača, jeste polazište za sprovođenje tržišne segmentacije.

Smit (Smith, 1956, str. 6) navodi segmentaciju tržišta kao strategiju koja se sastoji od posmatranja heterogenog tržišta sa divergentnom tražnjom kao niz manjih homogenih tržišta.

Kriterijumi za segmentaciju mogu biti *geografske* (nacionalna pripadnost – npr. turisti iz Francuske i turisti poreklom iz Kine), *socio-demografske* (starosno doba – npr. turisti u

dvadesetim i turisti preko 50 godina starosti i sl.), *bihevioralne* (skijaši nasuprot city-tour turistima) i *psihografske karakteristike* (turisti koji traže aktivan odmor i turisti koji žele pasivan odmor odnosno opuštanje i relaksaciju).

Dolničar (2008) navodi da su koristi tržišne segmentacije u tome što turističke destinacije imaju mogućnost da se specijalizuju za potrebe određene grupe i postanu vodeće u njihovom zadovoljavanju ostvarujući konkurentsku prednost. To je potkrepljeno sledećim stavovima:

- Konkurencija se može umanjiti time što se ne posmatra globalno tržište već one turističke destinacije koje se specijalizuju za isti segment (npr. skijaške destinacije).
- Moguće je preusmeravanje na poboljšanje turističkog proizvoda na određen način, umesto težnje da se obezbedi svima sve što nije pristupačno (npr. na krstarenju teško da je potrebna usluga vodiča, ili na porodičnim destinacijama potreba za širokom ponudom mesta za noćne izlaske).
- Marketinške aktivnosti mogu suziti fokus osmišljavanjem efektivne poruke za targetirani segment i komuniciranjem te poruke putem najefektivnijeg komunikacionog kanala za isti (npr. za studentska putovanja koriste se Facebook i Instagram umesto radija i televizije).
- Turisti koji provedu odmor na destinaciji koja najbolje zadovoljava njihove istančane potrebe, pre će biti zadovoljni svojim boravkom i posledično ponoviti posetu ili podeliti svoja iskustva prijateljima sa sličnim preferencijama i time dodatno reklamirati turističku destinaciju ili konkretnu turističku uslugu.

Dalje, Dolničar (Dolnicar 2008, st. 2) navodi i kakve sve uslove treba segment da ispoštuje da bi uopšte bio upotrebljiv i koristan:

- Segment treba da bude distinktivan, odnosno pripadnici jednog segmenta treba da budu što je moguće više slični među sobom, a da se razlikuju od onih u drugim segmentima.
- Segment treba da se podudara sa prednostima turističke destinacije.
- Segment treba da bude prepoznatljiv. Dok se s lakoćom mogu prepoznati žene turisti nasuprot muškim turistima, turisti koji su ljubitelji zimskog turizma ne mogu se prepoznati baš toliko lako.

- Segment treba da bude dostupan kako bi menadžment destinacije mogao da komunicira sa njim. Na primer ljubitelji skijanja i zimskog turizma verovatno prate skijaške portale i onlajn grupe skijaša tako da marketinške aktivnosti treba da budu usmerene na ta mesta.
- Segment treba da bude adekvatne veličine što ne znači nužno da je veći segment i bolji. Fokusiranje na određene tržišne niše može rezultirati u pokrivanju dovoljno velikog dela tržišta sa jasnim i specifičnim potrebama i time data destinacija može ostvariti prednost.

Segmentacija turističkog tržišta, prema Unkoviću i Zečeviću (Unković, 2014, str. 157), predstavlja proces grupisanja turista u različite grupe (segmente) na osnovu njihovih karakteristika, ispoljenih razlika u ponašanju i očekivanih koristi, odnosno proces podele turističkog tržišta na različite grupe korisnika usluga koji međusobno imaju različite zahteve i reakcije u pogledu proizvoda, cena, kanala prodaje i/ili promocije, a slične zahteve i reakcije unutar date grupe, tj. tržišnog segmenta. Iako to mahom nije prepoznato sa strane potrošača, kreiranje tržišnih segmenata ima dvostruku korist, budući da pored toga što obezbeđuje već navedene benefite za poslovne subjekte, pošteđuje potrošače njima nepotrebnih informacija i marketinških poruka, s druge strane obezbeđujući da te informacije stižu do onih koji u njima vide vrednost. Ekspanzijom interneta i informaciono-komunikacionih tehnologija došlo je do velike (pre)zasićenosti informacijama. Većom komunikacijom i globalnom povezanošću ljudi su u mogućnosti da se upoznaju sa kulturama i informišu o dešavanjima sa svih krajeva sveta, što u sadejstvu sa promenama u stilu i kvalitetu življenja dovodi do promena u potrebama, željama i navikama koje neminovno restrukturiraju i usložnjavaju turističku tražnju i ponudu, koje su u vremenu nastanka turizma bile poprilično ujednačene i jednodimenzione.

Tržišna segmentacija vrši se na različite načine, međutim, svi pristupi segmentaciji mogu se svrstati u ili *a priori* segmentacione pristupe, poznate i kao “*commonsense*” (prev.aut. - zdravorazumske), ili *a posteriori* (*post hoc*, data-driven), koji ukazuju na karakter polazne osnove u primeni samog segmentiranja na tržištu. *A priori* podrazumeva saznanje koje prethodi iskustvu, te stoga turistički subjekt koji sprovodi ovakvu segmentaciju unapred poznaje po kom kriterijumu da podeli tržište i kako da postigne adekvatno grupisanje; dakle pre sprovođenja bilo kakve analize. *A posteriori* (lat. *znanje zasnovano isključivo na iskustvu i opservaciji*) s druge strane oslanja se na temeljnu i

detaljnu analizu podataka koje dobija istraživanjem tržišta i njihovim rezultatima (data-driven) kojima ostvaruje uvid u strukturu tržišta i shodno tome određuje podobne kriterijume segmentacije. Upravo na ovom drugom pristupu sprovedena je segmentacija skijaške populacije Srbije za potrebe ove disertacije, o čemu će detaljno biti reči u Poglavlju 7. U “zdravorazumskoj” segmentaciji prvo određujemo segmentacioni kriterijum, npr. ljudi sa preko 30 godina starosti. To je prvi korak, odnosno korak selekcije. Potom vršimo grupisanje, pri čemu ljudi koji pripadaju navedenoj starosnoj kategoriji predstavljaju prvi segment, dok svi ostali postaju drugi segment, ili niz zasebnih segmenata (da smo na primer ograničili kriterijum na ljude između 30 i 50 godina starosti, imali bismo potencijalno dodatne grupacije za ljude preko 50, i grupaciju ispod 30 i td.). Potom vršimo profilisanje, odnosno analizom varijanse, ili drugim testovima kao što su t-test ili Hi-kvadrat test, pokušavamo da utvrdimo da li postoje značajne razlike između utvrđenih segmenata. Naposljetku, menadžment vrši procenu, odnosno ocenjuje da li ili ne naš interesni segment (ljudi sa preko 30 godina starosti) predstavlja atraktivan tržišni segment za poslovanje organizacije. Drugi pristup tj. segmentacija zasnovana na podacima (data-driven), poseduje sve faze kao i prvi, s tim što se način na koji vršimo grupisanje značajno razlikuje. U “zdravorazumskoj” segmentaciji kriterijum koji se bira je najčešće jedna jedina promenljiva, kao što su godište, pol i sl. dok kod one zasnovane na podacima osnovu čini više varijabli koje daju odgovor na različite aspekte jednog istog konstrukta ispitivanja tržišta. Nakon toga učesnike u ispitivanju dodeljujemo određenim segmentima na osnovu algoritma koji utvrđuje sličnosti i veze među njima (kao što je slučaj u sprovedenom istraživanju za potrebe ovoga rada, gde su se podaci od primarnog istraživanja, ispitivanja skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija, tretirali putem SPSS softverskog paketa i njegovog algoritma za dvosepenu klaster analizu). Dakle, druga faza — grupisanje — u ovom slučaju obuhvata odabir algoritma ili više njih kojima ćemo sprovesti segmentaciju, analizu stabilnosti i na kraju proračun i definisanje finalnih segmenata (Dolnicar, 2008, str. 3).

Za koji god metod da se odlučimo moramo pažljivo voditi računa o odabiru kriterijuma za podelu tržišta, a takođe i imati svest da segmentacija nije uvek najbolje rešenje, te da ako ne pokazuje ostvarivanje prednosti u finalnim koracima, bolje je razmotriti masovni tržišni pristup.

Kada su segmenti ustanovljeni, odlučuje se o tipu strategije koja će biti primenjena na svaki od njih. Vujičić-Đorđević (Vujičić-Đorđević, 2016, st. 61) razlikuje (1) *strategiju prema tržištu*, (2) *strategiju prema životnom ciklusu proizvoda* i (3) *strategiju prema destinaciji*.

Strategiju usmerenu na tržište, koja je najviše zastupljena, kategorizuje razlikujući tri substrategije (Vujičić-Đorđević, 2016, st. 61):

- 1) strategiju masovnog tržišta (masovni nediferencirani marketing, gde važi princip „za svakog ponešto“),
- 2) višestruko segmentirani tržišno diferencirani marketing (s orijentacijom na nekoliko tržišnih segmenata),
- 3) koncentraciju na jedan tržišni segment (koncentrisani marketing jednog segmenta, odnosno tržišne niše).

Strategijom masovnog i nediferenciranog marketinga sve potencijalne potrošače tretiramo podjednako i težimo da širinom marketing miksa obuhvatimo što veći broj turista, međutim ne prepoznavamo specifičnosti potreba i samim tim rizikujemo da ne prepoznamo i ne obratimo se određenim grupacijama unutar tržišta i ne uvažavamo segmente koje smo dobili. Vujičić-Đorđević ovaj pristup ističe kao zastareo i neefikasan. Korišćenjem diferenciranog marketinga, za svaki značajan prepoznat segment definišemo zaseban marketing miks, čime težimo da pokrijemo čitavo tržište pomoću selektivne ponude koja se približava svakoj varijaciji tražnje, međutim, ovaj pristup iako efektivan, zbog troškova diferencijacije proizvodnje i stvaranja bogate ponude dovodi do velikih finansijskih izdataka. Kada se fokusiramo na samo jedan tržišni segment razvijamo ponudu isključivo za njega, s tim što takav princip delovanja, pri čemu zadovoljavamo potrebe “niše”, mora biti svrsishodan i donositi jasne benefite, u suprotnom je izrazito rizičan tip strategije (Vujičić-Đorđević, 2016, str. 61).

Strategija životnog ciklusa, Vujičić-Đorđević dalje navodi, zavisi od procene različitih faza životnog ciklusa proizvoda i zasniva se na strategiji penetracije (penetration) ili „ubiranja krema“ (skimming), gde postoje različite strategije za svaku fazu životnog ciklusa destinacije.

Strategija destinacije podrazumeva izbor ciljanog tržišta i primenu određenog marketing miksa kojim se data destinacija diferencira i izdvaja od drugih kako bi se uspešno pozicionirala u svesti ciljanih potrošača (Vujičić-Đorđević, 2016, str. 62).

### 3.7. PONAŠANJE POTROŠAČA U TURIZMU

Hreiologija jeste nauka o potrebama koja se na interdisciplinarnom nivou bavi izučavanjem ljudskog ponašanja. Ponašanje se odnosi na postupke i reakcije koje čini pojedinac podstaknut određenim okolnostima, a može biti indukovano spoljašnjim i unutrašnjim bilo očitim bilo prikrivenim stimulansima i faktorima, svesno ili nesvesno, voljno ili nevoljno. (Minton, 2014) Motivaciona istraživanja predstavljaju kvalitetan alat kojim se utvrđuju i ispituju upravo podsvesni motivi ponašanja, a koji proizvođačima mogu pružiti uvid u trend želja, potreba i tražnje. Nosioci turističke ponude nisu ništa drugačiji i takođe teže utvrđivanju uzroka ponašanja svojih korisnika usluga, koji ma koliko bili raznovrsni igraju značajnu ulogu u njihovom procesu odlučivanja, i s tim u vezi, poznavanje takvih karakteristika jeste osnova za kvalitetno sprovođenje tržišne segmentacije i određivanje adekvatne marketinške strategije. Hekhauzen (Heckhausen, 2007) definiše motiv kao “trajnu dispoziciju”, odnosno “latentnu potrebu”. Sa aspekta potrošnje nisu svi motivi ponašanja podjednako bitni, te tržišni subjekti vrše selekciju i ispituju isključivo postojanost onih koji mogu biti faktori u potražnji njihovih proizvoda i usluga.

S druge strane, Chambers (Chambers, 1995, str. 199) ističe da treba imati u vidu da potrošači obrađuju marketinške informacije i propagandu selektivno, te da njihovo ponašanje u kupovini može suštinski biti razumljivo isključivo njima samima, jer motivi mogu biti raznovrsni i međusobno protivrečni. Jedan isti motiv može generisati situacijski različita ponašanja, dok različiti motivi mogu proizvoditi veoma slična ponašanja (Murray, 1938). U težnji da razumeju potrošačko ponašanje privredni subjekti se generalno oslanjaju na racionalnost potrošača u procesu razmene i tako nastoje da utvrde dominantne i ustaljene, tj. učestale karakteristike ponašanja kako bi na iste mogli da utiču ili da im se prilagode. Ovu pretpostavku potvrđuju i razrađuju Ajzen i Fišbejn (Ajzen, 1980) u svojoj teoriji razumnog (racionalnog) delovanja (eng. *theory of reasoned action*) koja akcenat stavlja na kogniciju, odnosno svesnu spoznaju u formiranju ponašanja, prepoznajući emocije samo kao zavisnu varijablu. Za nosioce turističke ponude konkretno, ovakvo oslanjanje može predstavljati poteškoću, budući da je turizam u direktnoj vezi sa pružanjem zadovoljstva što dalje implicira da su odluke koje potrošači donose pod slabijim kognitivnim uticajem i neretko krajnje emotivno zasnovane. Stoga u

ispitivanju turističke motivacije moraju se prepoznavati i adekvatno kategorizovati emocionalni uticaji u procesu njenog stvaranja, podjednako kao i kognitivni.

Prema Gnotu (Gnoth, 1997), motivacija je po prirodi kognitivna, što je u suštini razlikuje od pojma motiva. Motivi impliciraju pravac i cilj, dok motivacija uključuje te ciljeve (objekte) i referencira interakciju između motiva i situacija. Imajući to u vidu, motivacija s aspekta situacija i aktivnosti za koje se turisti odlučuju može u svojoj formulaciji sadržati jasne parametre na kojima se mogu zasnivati zaključci o stavovima i procenama određenih pojava i događaja koje turisti donose u nekoj situaciji, što je od velikog značaja za organizatore putovanja. Poznavanje motivacije omogućava im da utvrde postojeće trendove i planiraju potrošnju različitih resursa, međutim moraju konstantno ispitivati motivaciju i pratiti ponašanje. Prema Mekintošu, Goldneru i Ričiju (McIntosh, 1995) osnovni elementi turističke motivacije mogu se svesti na: fizičke, kulturne, interpersonalne i motive statusa i prestiža.

Istraživanje ponašanja turista sa aspekta motivacije istorijski gledano pojavljuje se u drugoj polovini prošlog veka i nastaje primenom teorijskih znanja iz psihologije i sociologije u različitim tokovima tržišne ekonomije. Pored motivacionih istraživanja u procesu utvrđivanja ponašanja potrošača, primenjuje se i psihografska analiza koju karakteriše manja količina apstrakcije, veća kvantifikacija, kao i usmerenost na utvrđivanje ponašanja određene grupacije, više nego pojedinačnog potrošača.

Vujičić-Đorđević (Vujičić-Đorđević, 2016, str. 72), prema Kuperu i saradnicima (Cooper, 2008, str. 33-34), tvrdi da je sa aspekta tražnje ponašanje potrošača u turizmu kompleksan proces, te da bi se razumeo moraju se uzeti u razmatranje sledeći elementi:

- potrebe, motivi kupovine i proces odluke vezan za turističku potrošnju,
- uticaj efekta različitih promotivnih aktivnosti, uključujući internet,
- moguća percepcija rizika kod turističke kupovine, uključujući uticaj terorizma,
- različitost tržišnih segmenata prema ponašanju kod kupovine,
- načini kojima menadžeri mogu poboljšati mogućnosti za uspešan marketing.

U korelaciji sa tim, Kuper i saradnici (Cooper, 2008, str. 43-44) dalje posmatraju potrošački proces odlučivanja kao sistem sastavljen od četiri segmenta. Oni su predstavljeni kao:

- Potreba za potrošnjom kao snaga motivacije, koja vodi turiste ka odluci da posete neku atrakciju ili idu na odmor,

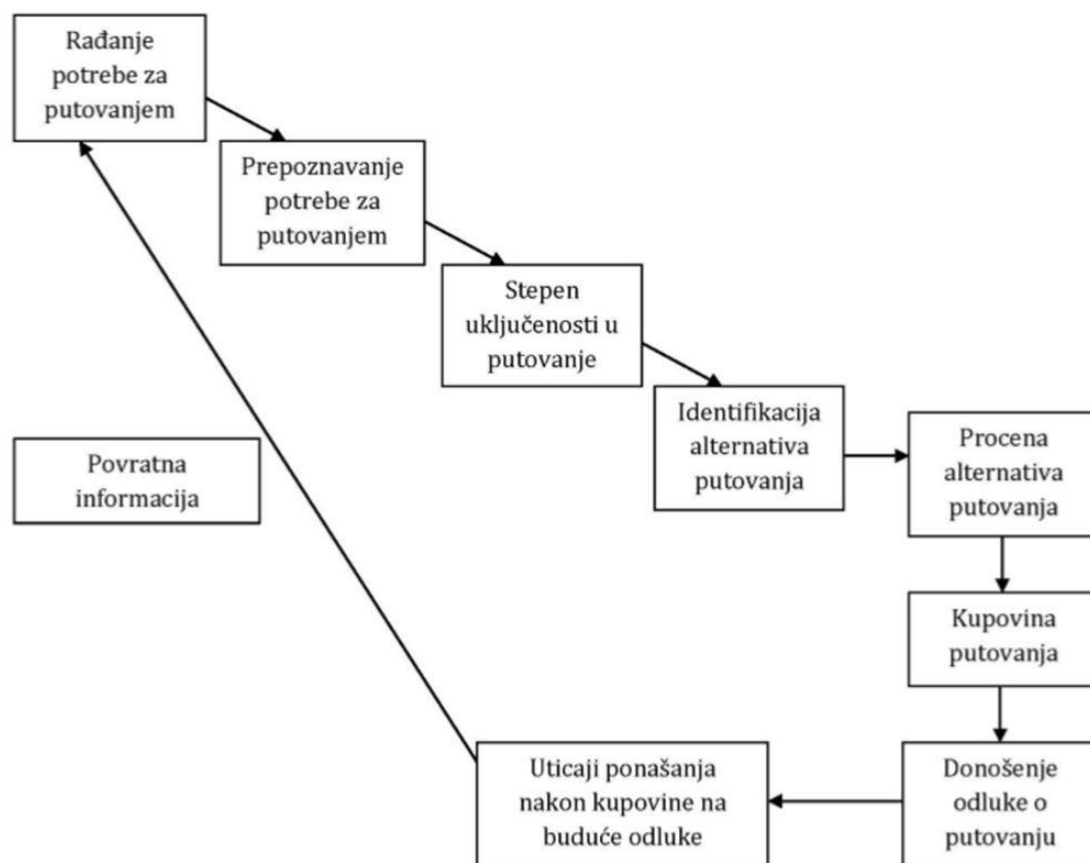


- Efekti tražnje, potrošač razvija ideju o destinaciji i proizvodu, kroz proces učenja, kroz stavove i asocijacije dobijene preko promotivnih poruka i informacija i sl.,
- Uloge i proces odlučivanja, gde značajnu ulogu u odlučivanju ima član porodice, o tome gde će se, kad i kako konzumirati turistički proizvod.
- Determinante tražnje, koje ograničavaju proces donošenja odluke vezane za turističku tražnju. Uprkos motivaciji, tražnja se filtrira, ograničava ili kanališe usled ekonomskih (diskrecioni dohodak), socioloških (referentne grupe, kulturne vrednosti) i psiholoških (percepcija rizika, ličnost, stavovi) faktora.

Na osnovu navedenih elemenata Kuper i ostali autori potom formiraju model ponašanja potrošača pri kupovini, koji se može uzeti i kao proširenje Kotlerovog modela procesa odluke kupca (Kotler, Principi marketinga). Njihov model predstavljen je u sledećim etapama, respektivno (Cooper, 2008, str. 55-56):

1. stvaranje potrebe,
2. prepoznavanje potrebe (spoznaja može biti podstaknuta eksternim faktorima kao što je marketinška propaganda),
3. stepen uključenosti, u smislu vremena i napora pri traženju informacija (kroz medijske i komercijalne izvove, putem retrospekcije ili pomoću interpersonalnih odnosa),
4. identifikacija alternativa, brendova koji se razmatraju i uticaj propagande, prijatelja,
5. procena alternativa, upoređivanje prema bitnim pokazateljima za potencijalnog kupca,
6. donošenje odluke,
7. sam čin kupovine,
8. ponašanje nakon kupovine, osećaji i individualno iskustvo.

Kada govorimo o **faktorima koji mogu imati uticaja na ponašanje potrošača u turizmu**, razlikujemo *interne* — koji su u korelaciji sa već pomenutom motivacijom, stavovima, mišljenjima i sklopom ličnosti određenog pojedinca — i *eksterne* — koji dolaze iz okruženja. Iako mnogobrojni, mogu se razvrstati u određene kategorije različitih uticaja. Razlikujemo geografske, demografske i ekonomske, koji predstavljaju eksterne uticaje opšteg tipa, kao i različite sociološke i psihološke faktore koji se mogu dalje raščlanjivati.



SLIKA 3.3. Model ponašanja potrošača  
(Izvor: Vujičić-Đorđević, 2016, prema Cooper, 2008, str. 56)

**Geografski faktori** podrazumevaju odlike određenog geografskog prostora kao što su klimatski uslovi, nadmorska visina, reljefni oblici, otvorenost ka saobraćajnicama, gustina naseljenosti, tipovi naseobina, veličina životne sredine i sl. I obično se posmatraju u korelaciji sa demografskim ili sociološkim karakteristikama da bi se u potpunosti sagledale odlike potrošača na određenom prostoru, tj. da bi se objasnilo ponašanje karakteristično nekom podneblju (na primer nacionalne kulturološke odrednice značajno objedinjuju određene paterne ponašanja, te potrebe i želje za određen geografski prostor potcrtavajući razliku između njega i nekog drugog područja, što je značajno za segmentaciju).

**Demografske odlike** određene populacije od značaja za percipiranje potrošačkog ponašanja mogu biti godine starosti, tj. životno doba (deca, tinejdžeri i sredovečni ljudi imaju različite navike, potrebe, želje i ponašanja), pol, stepen obrazovanja, migratorna kretanja, stopa (ne)zaposlenosti, dohodak itd. One se najčešće i koriste u tržišnom istraživanju zbog svog uopštavajućeg karaktera, međutim, isto može ugroziti njihov kredibilitet, kao i činjenica da se vremenom menjaju.

**Ekonomski faktori** koji proističu iz ekonomskog sistema jedne države su izrazito merljivog karaktera što je i njihova prednost pri korišćenju za potrebe analize. Iako je njihov značaj neosporan u determinisanju ponašanja u procesima razmene, opet je poznavanje te determinante nedovoljno za stvaranje celovite slike ponašanja potrošača. Neki od faktora su raspoloživi dohodak, kupovna moć, struktura tržišta, politika štednje, kreditna i platežna sposobnost, životni standard, inflatorna kretanja, cenovna politika itd. Pri tumačenju uticaja ovog tipa faktora koje se najčešće odvija u odnosu na psihološke i sociološke karakteristike, najviše je prisutno oslanjanje na racionalnost i kvalitetnu informisanost potrošača.

**Sociološki faktori** predstavljaju uticaj društva na ponašanje pojedinca. Ljudi su društvena bića i ponašanje pojedinaca je uslovljeno društvenim normama. Skup socioloških faktora dakle jeste skup onih uticaja koji nastaju posredstvom različitih socijalnih grupa. Uticaj tradicionalnih društvenih mreža i društvenih grupa potpada pod ovu grupaciju i biće detaljnije objašnjen u narednim poglavljima ovog rada.

Sociološki faktori uticaja na ponašanje potrošača u turizmu mogu biti:

- **Kultura;** kao sublimacija društvenog nasleđa (umetnosti, religije, jezika, tradicije, običaja itd.), određene društvene grupe uslovljava opšteprihvaćene modele ponašanja, vrednosti i uverenja unutar jedne ljudske zajednice. Različita istraživanja potvrđuju značaj interkulturalnih razlika na ponašanje korisnika turističkih usluga. Tako npr. možemo razlikovati skijašku populaciju sa izrazitom skijaškom kulturom, kakva je populacija korisnika usluga zimskog turizma Austrije i naspram nje određene nacije kojoj skijaška kultura nije na zavidnom nivou.

- **Porodica;** najdirektniji uticaj na ličnost, vaspitanje i ponašanje individue imaju ljudi sa kojima je ta osoba odrasla i delila životni prostor. Porodica je gradivna jedinica društva i upravo uloge i ponašanja unutar nje određuju visinu i raspodelu dohotka, a samim tim i potrošnju. Životni ciklus porodice koji reprezentuje transformaciju tražnje unutar porodice tokom različitih faza koje uslovljavaju njenu strukturu, ima značajnu ulogu u utvrđivanju potrošačkog ponašanja. O životnom ciklusu skijaša iz ugla životnog ciklusa porodice, biće reči u odgovarajućoj oblasti ovoga rada.

- **Društveni status;** uloga i status u društvu uslovljeni su pripadanjem određenoj klasi ili društvenom sloju, što je opet uslovljeno zanimanjem, znanjem i sposobnostima, visinom prihoda, srodstvom itd. Potrošačke sklonosti i navike su izrazito često refleksija socijalnog statusa koji se istima potvrđuje.

▪ Društvena klasa, tj. društveni sloj; kao što je pomenuto podrazumeva širu koncepciju prethodno pomenutog faktora. Društveni status je promenljiva kategorija, dok su društvene klase utvrđeni entiteti u okviru kojih se stiče određen status. Unutar jedne društvene klase su obično uvrežena istovetna mišljenja, stavovi, vrednosti i konvencije, te samim tim i potrošačke.

▪ Stil života; u korelaciji je sa prethodno spomenutim faktorima. Podrazumeva način na koji osoba funkcioniše u svom neposrednom okruženju, čime se bavi, koja su joj interesovanja, kako razmišlja, koristi svoje slobodno vreme itd.

▪ Referentne grupe; formalne i neformalne grupe kojima pojedinac pripada, želi da pripada ili od kojih zazire, u značajnoj meri oblikuju njegovo ponašanje. Pojedinac sam prilagođava svoje ponašanje grupi sa kojom se identifikuje. Mogu biti prijatelji iz srednje škole, kolege na radnom mestu, komšije, udruženja, sportski klubovi, verske zajednice, kulturno-umetnička društva i td. Navedena problematika će posebnu oblast razmatranja imati u Poglavlju 4 ovoga rada.

▪ Lideri mišljenja (eng. *influencers*); pojedinci unutar referentnih grupa čije mišljenje i stavovi prema određenim proizvodima i uslugama masovno utiču na ponašanje drugih ljudi i konzumaciju tih istih proizvoda i usluga. Lideri mišljenja uvažavaju određen društveni kredibilitet koji se često zasniva na njihovom imidžu i omogućava im uticaj na one koji ih poštuju čak i u sferama koje nisu ni na koji način u korelaciji sa onom na kojoj se njihov kredibilitet zasniva. Prenošanjem svojih ličnih iskustava u dodiru sa određenom uslugom ili proizvodom formiraju pozitivan ili negativan stav u svesti svojih poštovalaca. Lideri mišljenja su postali izrazito značajan faktor koji su tekući marketinški trendovi prepoznali sa ekspanzijom informaciono-komunikacionih tehnologija, budući da se njihovim korišćenjem multiplikuje efekat koji ima propaganda “od usta do usta” (eng. word of mouth). U narednim poglavljima disertacije, prikazaće se značaj ovih osoba na proces odlučivanja pojedinaca, članova ili poštovalaca referentnih grupa. Takođe, fokus istraživanja predstojećih delova rada se u dobroj meri zasniva na uticajima lidera grupa, kao formalnih ili neformalnih autoriteta, te samih grupa kao entiteta i njenih karakteristika i osobina, na mišljenje pojedinaca (razvoj grupnog - kolektivnog mišljenja, kao sociopsihološke kategorije).

U **psihološke faktore** ponašanja potrošača ubrajaju se već pominjani faktori motivacije, stavova i uverenja. Psihološki faktori se dakle mogu poistovetiti sa internim. Da bi se precizno utvrdili, potrebno je dati odgovor na sledeća pitanja: kako protiče proces

informisanja potrošača, kakav je sklop njihove ličnosti, kako usvajaju znanja, šta ih motiviše, kako formiraju stavove i koji su to stavovi?

U neke od karakteristika savremenog potrošača koje sumiraju određene aspekte njegovog ponašanja i od izuzetnog su značaja za uslužna preduzeća, spadaju (Assael, 1998, str. 358):

- 1) Misle da su racionalni i da postupaju logično; emocionalno teže da opravdaju racionalnim;
- 2) Egocentrični su;
- 3) Nesvesno utvrđuju vrednost svakom proizvodu/usluzi i što je veća subjektivna vrednost u odnosu na cenu, to je veća mogućnost kupovine;
- 4) Nepredvidivi su u svom ponašanju i nemoguće je izvršiti generalizaciju što dalje ograničava utvrđivanje na testiranje ponašanja u konkretnim situacijama;
- 5) Prirodno su *sumnjičavi i nepoverljivi*;
- 6) *Ne obraćaju pažnju na propagandne poruke na očekivani način*, odnosno redosledom kakav je predviđen – retko su 100% uključeni u propagandne poruke i hvataju delove, ili samo fragment, u toku bavljenja svojim svakodnevnim aktivnostima;
- 7) Čovek je *po prirodi nezadovoljan* – uvek teži ka nečem višem;
- 8) Većina *želi da vidi, oseti, proba* proizvod pre nego što ga kupi, što nije lako izvodljivo kod usluga;
- 9) Većina *traži savete* od neke *uticajne* osobe iz svog okruženja, ili je podložna uticaju mase ili grupe;
- 10) Težnja ka personalizaciji – svaki čovek želi da ga cene i poštuju kao potrošača i kao ljudsko biće, da ga ne posmatraju kao deo nepregledne i homogene mase potrošača;
- 11) Sve su više *informatički* obrazovani i sve informisaniji; sa druge strane usled obilja informacija lako gube fokus i teško sistematizuju znanja i generišu odluke iz toga;
- 12) Sve više su *pod stresom* zbog ubrzanog tempa života;
- 13) Sve više vode računa o svom *izgledu i zdravlju*;
- 14) Potrošači su i dalje *uvek u pravu*.

## POGLAVLJE IV

### Društvene mreže u funkciji marketinga u turizmu

## 4.1. OSNOVNI TEORIJSKI OKVIRI DRUŠTVENIH MREŽA

### 4.1.1. POJAM DRUŠTVENE MREŽE

Društvena mreža je sociološka struktura koja opisuje međusobne odnose između pojedinaca. Ljudi kao nosioci mreža, stupajući u razne interakcije u svojoj užoj ili široj okolini, sa drugim osobama ili grupama osoba, u isto vreme mogu biti deo većeg broja različitih društvenih mreža - submreža. Takvi pojedinci će se nalaziti u preseku svih tih društvenih mreža, kao svojevrsnih skupova pojedinaca. Unija navedenih društvenih mreža kao skupova pojedinaca, rezultiraće jednom većom, opštijom društvenom mrežom. Maksimalni nivo opštosti društvenih mreža predstavlja svetska globalna društvena mreža.

Svi ljudi pripadaju jednoj globalnoj društvenoj mreži, ali isto tako pripadaju i onim puno manjim, užim društvenim mrežama koje proizilaze iz porodice, prijatelja, radnih mesta, interesa, hobija itd. Sam termin društvenih mreža javlja se u ranim sociometrijskim teorijama. Rumunjski socijalni psiholog Jacob L. Moreno je 30-ih godina prošloga veka definisao pojam **sociogram**, kao tehniku grafičkog prikazivanja društvenih veza i odnosa pojedinaca unutar jedne društvene zajednice. Sociogram je zapravo sociometrijski dijagram koji prikazuje strukturu međusobnih odnosa unutar grupe. Morenov sociogram je postao uspešan alat za identifikaciju značajnih kategorija pojedinaca u zajednici: društvenih lidera, „outsajdera“ i onih koji su povezani sa svima (figurativno su svačiji prijatelji), a koje je nazvao „sociometrijskim zvezdama“.

Društvena mreža je društvena struktura koju sačinjava skup pojedinaca i njihovih neposrednih i posrednih međusobnih veza (odnosa). Ta struktura je determinisana određenim društvenim interakcijama.

Svaka društvena mreža sastoji se od skupa učesnika, odnosno aktera (tzv. čvorova, eng. *nodes*) i odnosa, tj. veza (eng. *ties* ili *edges*) između njih. Akteri (čvorovi), odnosno subjekti u društvenim mrežama, mogu predstavljati individualce, grupe, organizacije ili društva (kao podskupove - submreže konkretne ukupne društvene mreže). Osnovni nedeljivi element svake društvene mreže jeste čovek, ali je on kao individua i jedinka ne može sam kreirati. Društvene mreže imaju smisla tek kada više pojedinaca stupa u međusobne odnose i interakcije, stvarajući prepleten konglomerat ljudi i njihovih



relacija. Jasno je da jedan čovek ne može formirati društvenu mrežu, ali on predstavlja njen fundament - osnovni nedeljivi element.

Najveća društvena mreža je mreža čitave svetske populacije. Sve ostale mreže su samo podskupovi te globalne društvene mreže. Društvene mreže, ne računajući one najmanje, uvek se mogu raščlaniti na svoje podskupove – submreže. Pojedinci i/ili grupe mogu biti članovi i više na taj način razvijenih submreža (mogu pripadati većem broju raznih društvenih mreža, npr. mogu biti deo starog društva iz škole, firme u kojoj rade, ekipe sa fudbala, skijaškog udruženja, komore inženjera, sportskog društva i sl).

Svaku društvenu mrežu u užem smislu, karakterišu sledeći elementi:

- Subjekti su osnovni elementi – ćelije određene socijalne mreže. Subjekti mogu biti individualne osobe, ali i pojedine submreže, podorganizacije i grupe koje učestvuju u formiranju mreže.
- Zakonik, formula, formalizovan ili osećajući interes pripadnosti mreži. Svi akteri određene mreže su upravo povezani ovom jedinstvenom interesnom funkcijom, koja je ništa drugo do unificirajuća formula i reakcija njihovog povezivanja. To je razlog zbog koga subjekti, svesni istoga ili samo prosto ga osećajući, stupaju u mrežu i interakciju sa drugim subjektima.
- Veze i relacije, izražene preko osećanja, emocija, odnosa, razmena, komunikacije i sl. između elemenata, tj. entiteta mreže. Svaka mreža u celini predstavlja skup svih odnosa između njenih entiteta. Pojedinačno, subjekti mogu biti povezani sa drugim članovima direktnim ili posrednim vezama.
- Interakcije društvene mreže sa „spoljnim svetom“.

Najjednostavnija društvena mreža podrazumeva vezu između dva individualna subjekta, međusobno povezana određenim relacijama. Neki autori međutim smatraju, da je za formiranje mreže potrebno minimum tri pojedinca. Prihvatanje subjekata da participiraju u društvenoj mreži zavisi od njihove želje da budu u međusobnoj relaciji. Upravo ta instiktivno-intuitivna osećanja (osećaj bliskosti, ljubav, sviđanje), interesna osećanja (osvarivanje bilo koje vrste materijalnih i nematerijalnih interesa), ili bilo koja druga osećanja (slične sklonosti i afiniteti, način razmišljanja, stavovi, geografska određenost) koju subjekti osećaju kao pripadnici te društvene mreže, čine tajnu formulu, dušu te mreže, kojom se zapravo ostvaruje sama relacija i interakcija među njenim subjektima.

Mreže kao sistemi su živi organizmi. One se mogu širiti ili smanjivati, kao što su i relacije između njenih elemenata sklone promenama i modifikacijama. Posebno je karakteristično stvaranje suborganizacija u vidu neformalnih i formalnih grupa – submreža u okvirima matične društvene mreže. Nastanak submreža rezultat je interakcija između pojedinih individualnih subjekata. Kompleksnost koja može nastati je ogromna. Pojedini čvorovi – individue mreže mogu biti članovi više neformalnih ili formalnih suborganizacija u okviru određene društvene mreže. U takvim mrežama su relacije uzročno kompleksne i često veoma teško isprepletane. Ali suština je da dok god postoji društvena mreža koja okuplja entitete (individue i suborganizacije) ona mora biti oivičena i oživljena od strane jedne, centralne ideje i relacije, koja ih sve međusobno povezuje i daje dušu tom društveno-socijalnom sistemu.

#### 4.1.2. DRUŠTVENE MREŽE I DRUŠTVENE GRUPE

**Društvena grupa** je relativno trajan skup međusobno povezanih ljudi, koji obavlja određenu društvenu funkciju ili zadovoljava neku čovekovu potrebu. To je skup pojedinaca koji na sistematski način stupaju u međusobne odnose ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018e).

Hrvatska enciklopedija, društvenu grupu (društvenu skupinu) predstavlja kao skup ljudi koji se nalaze u razmerno stalnoj i redovnoj interakciji, koja doprinosi razvijanju zajedničkog identiteta, odnosno osećaja »mi«, osećaja pripadnosti i razlike prema drugima (»oni«). Takođe, može se definisati i kao skup ljudi koje povezuje zajednička delatnost, poreklo i društveni položaj, pa time i zajednički interesi, potrebe i vrednosti pripadnika, uz razvijen osećaj pripadnosti ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr), 2018).

Konceptualno je pojam društvenih mreža širi od pojma društvenih grupa i to iz dva ugla posmatranja.

Kod prisutnih definicija društvenih grupa, pod tim pojmom se podrazumeva skup određenih ljudi i njihovih interakcija, koje u zaokruženu socijalnu celinu povezuje neko zajedničko svojstvo. Stoga, grupa fokusirana na skup individua, potpuno apstrahujući elemente njihovih veza i relacija, čime zanemaruje mogućnosti jasne i merljive matematičke predstave o toj grupi, ostajući u domenu čisto kvalitativnog određenja. Ulaženje u potpune relacije između pojedinaca, veze ko je sa kim povezan i preko koga,

te matematičke predstave i proračune, a na osnovu toga i izvođenje analiza i zaključaka vezanih za socio kategoriju kakva je grupa, nisu u “oblasti delovanja” ovoga pojma. Suprotno, društvena mreža taj isti skup ljudi, tu grupaciju, proučava na drugačiji način, analizirajući sve odnose i veze između svih njenih članova i gleda je kroz totalitet pojave. Društvena mreža želi da u potpunosti artikuliše društvenu grupu, matematički je modeluje pomoću teorije grafova i potom analizira, računajući pre svega odnose i veze između članova te grupe i dobijajući kvantitativne pokazatelje i parametre, koji omogućavaju potpunu merljivost ove sociološke pojave. Uprošćeno, društvene mreže ravnopravno obuhvataju oba elementa grupe: ljude i veze između njih; dok se društvene grupe baziraju isključivo na ljudskoj komponenti, za koju se samo naglašava, bez ulaženja u dublja proučavanja, da između nje postoje i da se odvijaju neke relacije i interakcije. Društvene grupe su više sociološki pojam, dok se društvene mreže koje ih opisuju, pre mogu uvrstiti u neki spoj matematičko sociološkog fenomena.

Druga konceptualna razlika ovih pojmova se ogleda u tome što je društvena mreža sveobuhvatnija kategorija od društvene grupe. Dok se grupe odnose samo na pojedince koji je formiraju, sa druge strane, mreže se sastoje i od pojedinaca i od grupa kao svojih mogućih sastavnih elemenata. U mrežama dakle, kao jedan njen sastavni element, čvor, može se tretirati i cela grupa. Dok društvenu grupu, kako je ranije već rečeno, karakteriše neko svojstvo koje okuplja ljude u celinu i daje im osećaj pripadnosti, dotle društvenu mrežu ne mora da okuplja bilo kakvo svojstvo: nju mogu da sačinjavaju i pojedinci i grupe koji nemaju ništa zajedničko. Najveća društvena mreža iz čijih okvira se izvode sve manje društvene mreže, tzv. submreže, jeste populacija ljudi celoga sveta. Osim što joj je odlika da je sačinjavaju stanovnici planete Zemlje, svi ti ljudi nemaju neko jedinstveno zajedničko svojstvo, odnosno ne postoji zajednički sadržitelj psihosocijalne kategorije koji bi se mogao pripisati svim osobama sveta. Shvaćena kao jedan entitet, društvena mreža može okupljati više različitih grupa i/ili pojedinaca koji nemaju nikakvih zajedničkih svojstava.

Tako na primer društvenu mrežu mogu činiti svi skijaši iz stare Jugoslavije. Kako ta država, bar u ovom trenutku više ne postoji, to navedena populacija koja čini društvenu mrežu, nema ni jedan, čak ni institucionalizovan okvir povezivanja u grupu. Primer društvene mreže može biti i populacija svih pastira sveta, jer osim toga što su čobani, nemaju neki sabirajući vezivni element koji će ih sve zajedno okupiti u jednu grupu. Kako ciljne populacije i razne tržišne niše, usled nedostatka zajedničkog svojstva i

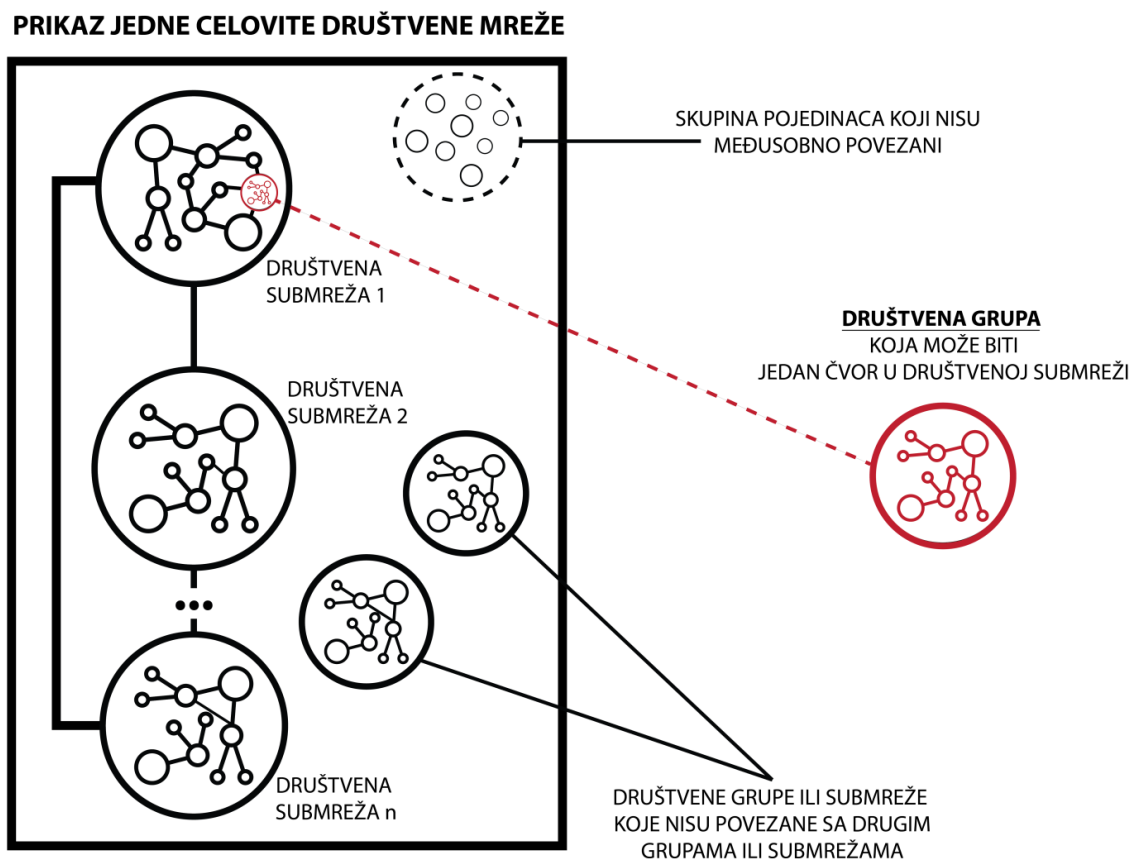
faktora saobraznosti, nemaju karakteristike i osobine grupnog povezivanja, to je ove društvene agregacije mnogo svrsishodnije tretirati preko pojma društvenih mreža. Upravo zato je mreža sveobuhvatnija i realnija celina za posmatranje sa aspekta shvatanja totaliteta trenutnih i potencijalnih klijenata nekog poslovnog sistema. Širina društvenih mreža i mogućnost analiziranja određenih mreža kreiranih od strane istraživača, čini ih znatno kompleksnim i moćnijim alatom od društvenih grupa. Za svetskog proizvođača snowboardova, posmatranje kompletne populacije snowboardera kao svog ciljnog tržišta je zadatak i izazov, na koji može odgovoriti samo društvena mreža. Društvene grupe, kao mnogo uži fenomen ne ostvaruju te zahteve i potrebe.

Sa stanovišta ovoga rada, biće posebno proučavane društvene mreže manjeg formata, koje su deo sveukupne populacije korisnika usluga jednog organizatora putovanja ili predstavljaju potencijalne nove elemente koji se tek mogu priključiti ukupnoj inkorporiranoj društvenoj mreži (animiranje i regrutacija novih grupa i pojedinaca u ukupnu društvenu mrežu poslovnog subjekta). Mreže iz ugla poslovnog subjekta, treba da imaju funkciju umrežavanja grupa i tendenciju širenja i rasta. Orijentacija na društvene mreže u poslovnom smislu, znači pretežno orijentaciju na poslovanje sa grupama.

Društvena mreža je u svom totalu znatno složenija od društvene grupe (u užem smislu). Najjednostavniji oblik društvenih mreža predstavljaju zaokružene društvene grupe i takvim mrežama je lako upravljati i manipulirati. Kako su društvene mreže u svom totalitetu znatno kompleksnije, sačinjene od velikih broja grupa, koje uopšte ne moraju biti u dodiru međusobno, tako je i upravljanje njima neuporedivo zahtevniji posao i iziskuje uspostavljanje posebnog sistema poslovnih subjekata.

Shodno svemu predavljenom, izvlači se zaključak da svaka društvena mreža ujedno predavlja i uključuje društvenu grupu, ali to ne znači i da svaka društvena grupa može biti društvena mreža. Kompleksna društvena mreža u okviru sebe obično sadrži više međusobno povezanih ili nepovezanih društvenih submreža, a posmatrano iz ugla neke od tih submreža, moguće je da određena društvena grupa kao entitet predavlja samo jedan od čvorova posmatrane submreže (Slika 4.1). Iako većina autora stavlja znak ekivalencije između odnosna dva pojma, u skladu sa prethodno navedenim jasna je razlika koja obeležava ove entitete i čini ih drugačijim. Kao što je objašnjeno, društvena mreža ima šire značenje od društvene grupe i to iz dva konceptualna razloga. No, kako društvene mreže u osnovi predavljađu društvene grupe, ali su i znatno šireg domena, u narednom

delu ovoga rada korišćiće se obično zajednički naziv za oba pojma i to onaj koji ima sveobuhvatnije značenje – društvene mreže.



SLIKA 4.1. Društvene mreže i društvene grupe – ilustrativno predstavljanje razlike između ova dva društvena koncepta i entiteta

#### 4.1.3. KLASIFIKACIJA I VRSTE DRUŠTVENIH MREŽA

Društvene mreže, kao što smo apsorvirali, predstavljaju skupove ljudi manjeg ili većeg nivoa strukturiranosti i njihovih međusobnih veza i odnosa. U najčešćem broju slučajeva one se mogu tretirati i kao društvene grupe. Uslov za to je postojanje jednog združavajućeg elementa ili svojstva, koje sve te ljude okuplja u jedinstvenu i njime opisanu celinu - grupu.

Danas se pojam društvenih mreža najčešće vezuje za on-line društvene mreže i internet okruženje. Međutim, suštinske grupacije ljudi i njihov konvencionalni način i okvir povezivanja, su nešto što će uvek imati primat u odnosu na veštačke i neprirodne

tvorevine, kakve su virtuelni oblik organizovanja i virtuelne društvene mreže. Uvek će ljudi imati svoje porodice i familije, biti u nekom komšijskom okruženju, raditi u različitim firmama i institucijama, udruživati se radi ostvarenja svojih ciljeva, baviti se sportom, rekreirati se i dr. Svi ti konvencijalni elementi umrežavanja ljudi, koji obeležavaju pripadnost pojedinaca određenoj zajednici, omogućavaju razvoj i održanje **konvencijalnih ili klasičnih društvenih mreža**.

**Virtuelne društvene mreže** podrazumevaju umrežavanje ljudi u virtuelnom ili cyber prostoru. One predstavljaju *web*-usluge koje omogućuju korisnicima, članovima virtuelne društvene mreže, da kreiraju sopstveni profil (ili više profila) u internet okruženju, gde će se uz pomoć odgovarajućih *web* platformi, povezati sa drugim korisnicima i njihovim profilima, te stupati u komunikaciju sa njima, putem razmene teksta, slike, zvuka i video zapisa. Naročito je značajno povezivanje kreiranih profila u određene internet grupe i njihovo participiranje u takvim virtuelnim skupovima korisnika. Proučavanje i analiza ovakvih mreža je značajno olakšana, s obzirom da su svi entiteti sa svojim vezama detektovani i automatski registrovani, onakvi kakvi jesu, te nema potrebe prikupljanje podatka u tu svrhu, kakav je slučaj kod konvencionalnih mreža. Problem predstavlja što vrlo često članovi takve društvene mreže mogu biti nerealne osobe, već iz određenih interesnih razloga višestruko kreirani profili od strane jedne realne osobe. Detaljnije o ovoj vrsti društvenih mreža i njihovom značaju i uticaju na poslovne sisteme organizatora putovanja kroz funkcije marketinga i prodaje, biće mnogo više reči u poglavlju 5, koje je kompletno posvećeno upravo tom fenomenu.

Sledeći okvir klasifikacije društvenih mreža moguće je izvršiti po stepenu formalizacije i proceduralizacije odnosa između subjekata mreže. Tako razlikujemo formalne i neformalne društvene mreže. **Formalne društvene mreže** karakteriše unapred definisan i instaliran skup pravila i procedura, u usmenoj, mada najčešće u pisanoj formi, koje obavezuje članove te zajednice da se ponašaju i deluju, te vrše interakcije sa drugim članovima u skladu sa uspostavljenim pravilima, obezbeđujući strukturiranost tako umeženih grupa pojedinaca. Ove vrste mreža obično predstavljaju određene društvene, privredne i građanske organizacije. Za razliku od njih, **neformalne društvene mreže** nemaju uspostavljena pravila, procedure i relacije i u njima nije jasna uloga i zadatak svakog pripadajućeg člana. Obično predstavljaju veze između ograničenog broja pojedinaca koji se dobro poznaju, a povezani su rodbinskim vezama, prijateljstvom, geografskom blizinom i dr. Sve dok takve mreže nemaju legalnu dozvolu, zaposlene

službenike, pisana pravila i svoja sopstvena sredstva, one ne predstavljaju formalne mreže. Efekat neformalnih mreža su određene sitne usluge (uglavnom nematerijalne, kao što je popravka kuće, vožnja do aerodroma, pečenje ajvara, saveti i sl.), koje se uglavnom ne registruju u sistemu nacionalnog platnog prometa, a mnoge od njih čak nije ni moguće kvantifikovati (Golubović, 2007, str. 21). U ove grupacije spadaju porodice i familije, skup stanara jednog bloka, stanovnici nekog sela ili mesta (po ključu geografskog kriterijuma umrežavanja), ekipa dece iz kvarta, ali i znatno šire nestrukturirane grupacije koje uljučuju publiku, masu i socijane pokrete. Odlika neformalnih društvenih mreža je nepostojanje bilo kakve organizacije i strukturiranosti.

Ukoliko grupe ljudi, kao društvene mreže, stupaju u određene propisane forme i registracije, onda možemo govoriti o institucionalizovanim i neinstitucionalizovanim društvenim mrežama. U **institucionalizovane društvene mreže** spadaju sve one grupe ljudi koje su na određeni način institucionalizovane i time uvezane u jedinstvenu kohezionu celinu: razna udruženja građana (udruženja ljubitelja skijanja, udruženja muzičara, humanitarna udruženja, udruženja vojnih lica, udruženja novinara, udruženja potrošača i sl.) i udruženja određenih poslovnih grupacija (udruženja hotelijera, poljoprivredne zadruge, medijska udruženja, udruženja zanatlija i privrednika, taxi udruženja), komore (privredne komore, komora inženjera i sl.), savezi (sportski savezi, savezi sindikata), društva (lovačka društva, sportska društva, planinarska društva, društva za zaštitu životinja i dr.), klubovi (sportski klubovi, rekreativni klubovi, klubovi zabave), poslovne i neprivredne organizacije (bilo koji okvir zaposlenih osoba kroz neki oblik organizacije, bilo u polovnom ili društveno-javnom sektoru), sindikalne organizacije, i svi drugi oblici uvezivanja pojedinaca ili grupa pojedinaca u formalno strukturirane i zakonski registrovane organizacije. Institucionalizovane društvene mreže, podrazumevaju formalizaciju odnosa između njenih članova, sa jasno utvrđenim i definisanim procedurama, aktivnostima, zadacima i ciljevima, preciziranim u određenim osnivačkim aktima organizacija (akt o osnivanju, statut i sl.). **Neinstitucionalizovane društvene mreže**, obuhvataju sve one skupove pojedinaca i organizacija čiji odnos nije institucionalizovan i registrovan, iako on može biti poprilično uređen i formalno definisan procedurama i drugim usmenim dogovorima.

Sa aspekta poslovnih organizacija, bitna je klasifikacija na interne i eksterne društvene mreže. **Interna mreža** podrazumevaju skup svih pojedinaca zaposlenih i povremeno zaposlenih u okviru određenog poslovnog sistema, kao i drugih saradnika koji su u



direktnoj ili indirektnoj funkciji prodaje i realizacije proizvoda ili usluga spoljašnjem okruženju. **Eksterne mreže**, u tom smislu, predstavljaju sve one pojedince, grupe pojedinaca i ostale društvene submreže koje se prostorno i institucionalizovano nalaze van okvira interne mreže. Jasno je da određeni pojedinci iz poslovnog sistema (iz interne mreže) mogu imati sopstvene relacije i odnose sa drugim subjektima iz eksterne mreže. Oni te relacije trebaju iskoristiti za povezivanje poslovnih sistema u kojima rade sa spoljnim svetom. Uporavo te veze mogu biti most poslovnog subjekta ka određenim tržištima ili delovima tržišta. Obezbeđujući interakciju između interne i eksterne društvene mreže, stvaraju se uslovi da poslovni subjekti ostvaruju razmenu roba i usluga i zadovoljavaju tražnju na raznim tržištima, ostvarujući na taj način rezultate svog poslovanja. Stoga, je veoma važno razumeti ove procese, jer od njihovog funkcionisanja u mnogome zavise rezultati poslovnih procesa. Modeli interakcija internih i eksternih društvenih mreža, u funkciji marketinga i prodaje poslovnih sistema, jedan su od glavnih predmeta ove studije.

Prethodno izvedena klasifikacija društvenih mreža je izvršena prema najvećem stepenu opštosti. Dalja razrada društvenih mreža, biće prikazana u posebnom delu ovoga poglavlja, na mestu gde se budu opisivale društvene grupe kao specifični oblici društvenih mreža.

#### 4.2. DRUŠTVENE MREŽE I TEORIJA MALOG SVETA

Sredinom 60-ih godina prošloga veka, poznati američki profesor psihologije Stenli Milgram, tada još mladi asistent na univerzitetu Harvard, u nastojanju da napravi sliku mreže međusobnih veza koje spajaju ljude čineći od njih zajednicu, započinje svoje čuvene eksperimente "*maloga sveta*". Svega nekoliko godina pre toga on je kreirao "*tehniku izgubljenog pisma*", kao metodu koja se počela primenjivati u socijalnoj psihologiji, pri ispitivanju stavova zajednice o osetljivim pitanjima.

Na sličan način, primenom istog instrumentarija, uz izvesne modifikacije navedene metode, sproveo je eksperiment maloga sveta. Razlika se ogledala u tome što se nisu proučavali stavovi ljudi, već ustrojstvo društvene mreže koja ih povezuje. Milgram je koristeći poštansku uslugu, poslao 160 pisama nasumice izabranim ljudima koji su živeli u Nebraski i Kansasu, sa molbom da ista proslede njegovom prijatelju berzanskom trgovcu iz Bostona, ali im pri tome nije naveo njegovu adresu. Sa idejom da se sa što



manje slanja dođe do ciljne osobe, svakoga je zamolio da pismo prosledi nekome koga poznaje, a za koga misli da je u izvesnom smislu bliži berzanskom trgovcu. Rezultat eksperimenata je bio zapanjujuć. Većina pisama je na kraju od daleke Nebraske i Kanzasa stigla do njegovog prijatelja u Boston i to veoma brzo: ne posle stotine slanja, što bi se na prvi pogled moglo pomisliti, već najčešće u svega šest koraka. Milgramovo otkriće je otvorilo vrata proučavanja teorije maloga sveta, a dobijeni rezultat je postao poznat kao “šest stepeni razdvojenosti” (*six degrees of separation*). Ono što je posebno bilo karakteristično i zanimljivo, ali i začuđujuće, jeste činjenica da je većinu pisama koja su stigla na pravu adresu, poslao jedan od tri prijatelja bezanskog trgovca. Kako to da je većina društvenih putanja koje su konvergirale ka jednom čoveku, svedena na nekoliko uskih kanala? Odgovor na ovo pitanje, biće ponuđen nešto kasnije, u delu koji se tiče tipova veza u društvenim mrežama. Iznenađujuće i zapanjujuće je to što su gotovo sva pisma stigla u samo šest koraka, čime je izvršen krucijalni dokaz da je društveni svet neizmerno manji nego što se očekivalo (Milgram, 1967, str. 60-67).

Veće iznenađenje od toga da su pojedini parovi ljudi, ili čak mnogo parova, povezani sa samo šest stepeni razdvojenosti (sa šest drugih osoba), predstavljala je činjenica da je svako povezan sličnim koracima. Kako bi potvrdio svoje prethodne rezultate, Milgram je 1970. godine sproveo sličan eksperiment. Ovoga puta, vodio se pretpostavkom da su zbog rasne segregacije u SAD, crnci i belci, u društvenom smislu, poprilično međusobno udaljeni. Stoga su u ovom eksperimentu, pisma iz ruku slučajno izabраниh belaca iz L.A. trebala da stignu u ruke nasumično izabраниh crnaca iz Njujorka, što je za cilj imalo da se na samom startu obezbedi maksimalna udaljenost unutar društvene mreže. No i pored toga, rezultati su bili isti kao i u prethodnom eksperimentu: većina pisama stigla je do krajnjeg odredišta u približno šest koraka.

Iako su navedeni ekperimenti sprovedeni u SAD, jasno je da je priroda ljudskih odnosa u društvenim mrežama univerzalna kategorija, te da utvrđeno pravilo i zakonitost, važi i za bilo koji drugi deo sveta, pa i ceo svet uopšte. Pored Miligramovih ekperimenata, obilje drugih dokaza, posrednih i neposrednih, ukazuje na jasno postojanje maloga sveta i da je svojstvo maloga sveta po svemu sudeći zajednilka osobina društvenih mreža svih vrsta.

Dva diplomca Univerziteta Virdžinija, iz oblasti IT-a, Bret Tjaden i Glen Vason, došla su na zabavnu ideju i iz puke razonode razvila igricu, koja je, bez namere da uopšte i dovede do takvih rezultata, potkrepljivala ideju teorije malog sveta i davala značajne dokaze njenog postojanja. Naime, jednostavna igrica koju su izradili i postavili je na

internetu, zvala se “Proročište Kevina Bejkona”. Bazirala se na pretpostavci da su dva glumca ili glumice međusobno povezani ukoliko su igrali zajedno na nekom filmu. Igrica se kačila na globalnu bazu podataka o filmovima (Internet Movie Database – [www.imdb.com](http://www.imdb.com)) i omogućavala da posetioци mogu uneti bilo koje ime glumca ili glumice iz bilo kog kraja sveta i “proročište” će za nekoliko trenutaka, pretražujući ogromnu bazu sa preko 500.000 imena, izbaciti njihovu vezu sa glumcem Kevinom Bejkonom, navodeći pri tom svaki stupanj povezanosti (svako ime u nizu povezanosti). Tako ako u pretragu unesemo ime našeg starog proslavljenog glumca Miodraga Petrovića Čkalje, dobićemo više mogućnosti (svaka ponuđena opcija je sa dve veze između njih), njegovog povezivanja sa Kevinom Bejkonom, od kojih je jedna: Čkalja je glumio sa Pavlom Vuisićem u filmu “Kamiondžije” (1984), Pavle je glumio sa Radetom Šerbedžijom u filmu “13 jul” (1982), a Šerbedžija je zajedno sa Kevinom Bejkonom učestvovao u filmu “X: First Class” (2011). Jasno je da je bilo koji domaći glumac, koji je zajedno glumio u nekom filmu sa Radetom Šerbedžijom (a sigurno ih ima puno takvih), udaljen samo jednu vezu od Bejkona, odnosno na svega je jedan korak povezanosti od njega.

Iako su smislili igru samo da bi se zabavili, ona je ubrzo postala veoma popularna širom Amerike. Važnije od toga, ona je dala odgovor na pitanje postojanja maloga sveta u okviru društvene submreže, kakva je društvena mreža svih svetskih glumaca. Ovaj sistem veza koji postoji u okviru društvene mreže glumaca, kao podskupa ukupne svetske društvene mreže, može se predstaviti na sledeći način. Bejkon je igrao u filmovima sa ukupno 1472 glumca/ice, pa su oni dakle svega jedan korak udaljeni od njega. Broj glumaca koji su udaljeni na dva i tri koraka od njega rapidno se povećava i iznosi 110315, odnosno 260123.

Igra omogućava i da Bejkon ne bude jedini akter u pretrazi. Moguće je uneti bilo koja dva glumca/ice po želji i sistem će ih međusobno povezati u najmanjem mogućem broju koraka. Pretraga daje odgovore na postavljene upite tako što pretražuje preko 500.000 imena glumaca/ica iz ogromne baze podataka sa interneta. Ova igra se danas može naći na web adresi: <https://oracleofbacon.org/>.

Iako sve ovo izgleda više zabavno nego ozbiljno, jasno je da je u potpunosti saglasno sa Milgramovim rezultatima eksperimenta. Iako je za očekivati da treba mnogo više od šest veza kako bi se povezalo preko šest milijardi ljudi, čini se da to ipak nije tačno. U čemu je tajna?

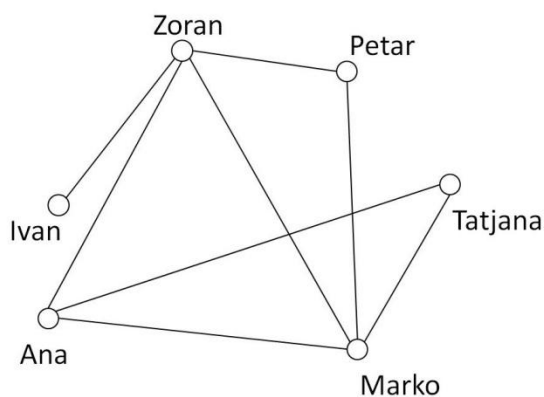
Da bi se predstavio ovaj problem društvenih mreža, teorija mreža je, kako je prethodno već navedeno, razvila modelovanje u kome su ljudi opisani tačkama, odnosno čvorovima, a relacije, tj. veze među njima linijama koje ih spajaju. Odnosi i veze koje postoje između određenih subjekata društvene mreže, mogu biti različite prirode i vrste, o čemu će se više govoriti u narednim delovima ovoga poglavlja, no na ovom mestu, kako bi maksimalno simplifikovali stvari u shvatanju jednog ovako kompleksnog problema, posmatraćemo ih kao najprostire moguće relacije – smatraćemo da između ljudi postoje odnosi ako se oni međusobno poznaju i javljaju jedni drugima kada se sretnu, oslovljavajući se po imenima. Ukoliko bi na nekom dovoljnom velikom papiru uspeli da nacrtamo složenu šemu celokupne svetske populacije, predstavljene na ovaj način, ustanovili bi jedno neverovatno svojstvo: kada pođemo od bilo koje tačke ka nekoj drugoj, stići ćemo do nje u ne više od šest koraka. Ovakve šeme, sačinjene od skupa tačaka i linija koje ih međusobno povezuju (mreže tačaka povezane linijama), u matematici se nazivaju *grafovi*, a teorija koja ih opisuje *teorija grafova*.

Teorija maloga sveta i njena osnovna matematička zagonetka do koje su dovela brojna istraživanja, posmatrana kroz teoriju grafova, treba da odgovori na pitanje: da li je ikako moguće i ako jeste kako, nacrtati graf od preko šest milijardi tačaka i tako ih međusobno povezati da se bilo koje dve tačke u tom grafu, mogu povezati samo sa šest linija? Drugim rečima, postavlja se pitanje kako linijama povezati preko šest milijardi tačaka, a da forma koja se dobije ima odlike i osobine društvene mreže? Kako bi uopšte dobili predstavu o svemu tome, obratimo pažnju na jedan uprošćeni graf male društvene mreže prijatelja. Na osnovu snimljene situacije te društvene grupe i njihovih međusobnih relacija, graf bi mogao izgledati kao na Slici 4.2.

Posmatrano na uprošćenom primeru, kakav je slučaj sa grafom male grupe prijatelja kao na slici 4.2, ali koliko god i usložnjavali stvari dodajući nove pojedince i njihove međusobne odnose u mrežu, doctavanjem novih tačaka i linija koje ih povezuju, stvarajući na taj način znatno kompleksnije grafove, nameće se uopštena činjenica da tu nema nikakve pravilnosti i da ovakvi grafovi ne otkrivaju ništa posebno (neki su ljudi povezani sa drugim ljudima, neki nisu i to je sve).

Svako od nas je često imao priliku pomisliti u određenim situacijama kako je svet jako mali. Da li preko toga što je shvatio neobičnu vezu i povezanost sa ljudima za koje nije ni znao, ni očekivao da im je tako “blizu” (koji su od njega udaljeni svega jednu ili dve veze poznanstva) ili npr. iznenađujućim saznanjem da je na dalekom putovanju sreo

nepoznatu osobu koja sa njim deli zajedničkog, veoma bliskog prijatelja. U malom svetu, novosti i glasine, tračevi i trendovi se šire mnogo brže i lakše nego inače. Na bazi ove osobine društvenih mreža, naročito raste značaj i uticaj usmene propagande, tzv. marketinga “od usta do usta”, pogotovo u uslužnim delatnostima kakav je turizam.



SLIKA 4.2. Primer jednostavnog grafa male grupe prijatelja i njihove međusobne povezanosti

Mađarski matematičar **Pol Erdeš**, jedan od najbriljantnih umova teorijske matematike prošloga veka i čovek koji je život u potpunosti podredio matematici, ostavivši iza sebe preko 1500 naučnih radova. On je naročito značajan za rešavanje misterije maloga sveta, jer je sa kolegom Alfredom Renijem, proučavao slučajne grafove pokušavajući da ih rastumači. *Slučajni graf* u matematici predstavlja skup nasumično povezanih tačaka, kakvi su u neku ruku, s obzirom da nemaju uočljivu strukturu ili poredak i grafovi društvenih mreža. Kako grafovi društvenih mreža izgledaju potpuno nasumično, sasvim je opravdano zapitati se da li teorija slučajnih grafova može dati odgovor na pitanje i pružiti uvid u zagonetku malog sveta.

Teorija grafova je matematička oblast koja se bavi različitim načinima na koje grupa stvari može da se poveže i ona je primenljiva o kojim god stvarima i pojavama da je reč (mreža ljudskog društva, organizacija pčelinjih društava, lanca ishrane životinja određenog područja, mreže puteva u državi, elektrodistributivne mreže, mreže neurona u ljudskom mozgu i dr.). Za potrebe ove studije, teorija grafova treba da nam ukaže rešenje u razmatranju misterije maloga sveta. Upravo slučajni grafovi nude polaznu osnovu za odgovor na pitanje kako šest milijardi ljudi može da bude tako blisko povezano, sa svega šest stepeni razdvojenosti.

Da bi rešio navedeni problem iz teorije grafova, uopšteno ga posmatrajući, a ne samo sa aspekta društvene mreže, kako to uostalom matematika i zahteva, Endeš je napornim i temeljnim radom uspeo da otkrije zakonitost da bez obzira na broj tačaka u grafu, mali procenat nasumično postavljenih veza, uvek spaja mrežu u manje ili više celovito povezanu strukturu. Naročito zanimljivo je bilo zapažanje da što više mreža raste, taj procenat se sve više smanjuje. Tako u mreži od 300 tačaka (čvorova) ima 50.000 mogućih veza između njih. Ali ako se postavi ne više od 2% tih veza, mreža će biti potpuno povezana (između bilo koja dva čvora u mreži će postojati određena veza, u jednom ili više koraka). Za 1000 tačaka potreban broj veza za potpuno povezivanje mreže pada ispod jednog procenta. Za deset miliona čvorova, taj procenat iznosi svega 0,0000016. Na bazi navedenog, definisana je matematička formula koja izražava ovu zakonitost. U mreži sa  $N$  čvorova, ukupan broj veza potreban da bi se čitava mreža povezala u jednu „ogromnu komponentu“ i kohezionu celinu, dat je formulom:  $\ln(N)/N$ , gde je  $\ln(N)$  prirodni logaritam broja  $N$ . Ovaj količnik opada sa povećanjem vrednosti  $N$  (Bjukenen, 2010, str 35).

Na osnovu navedenih zakonitosti jasno se može izraziti i globalna društvena mreža. Iako je za pretpostaviti da na svetu sigurno postoje dve osobe koje se nikako ne mogu povezati, čak i kroz veoma dug i komplikovan lanac poznanstava, Erdešov matematički dokaz tvrdi upravo suprotno. Na osnovu ovog dokaza može se zaključiti da ukoliko su ljudi manje ili više nasumično povezani, prosečna osoba bi morala da poznaje samo jednu osobu na svakih 250 miliona ljudi iz čitave svetske populacije da bi bila spojena u potpuno povezanu društvenu mrežu. Odatle proizilazi zaključak da bi bilo dovoljno da svako ima svega po 26 poznanika, kako bi ceo svet od oko 6,5 milijardi ljudi delovao kao kohezivna i skroz povezana celina. Matematički gledano, na taj način bi se povezale bilo koje dve osobe na svetu uz pomoć posrednih društvenih veza. Kako je zahvaljujući navedenim zakonitostima teorije slučajnih grafova, obezbeđeno povezivanje i stvaranje jedinstvene društvene mreže, potrebno je još utvrditi i dokazati da li i kako funkcioniše glavni misteriozni mehanizam teorije maloga sveta – šest stepeni razdvojenosti.

Najbolje bi bilo razmotriti navedenu problematiku putem jednog opšteg primera, te na osnovu njega probati utvrditi vezu teorije slučajnih grafova sa realnim sistemom kakav je društvena mreža. Pretpostavimo, na primer, da je izvesni Zoran Jovanović, stanovnik Gornjeg Milanovca, malog grada u Srbiji, povezan raznim vrstama veza i odnosa sa drugih 50 ljudi, koji će takođe biti povezani recimo sa 50 drugih osoba. Već iz dva nivoa

povezanosti dolazimo do toga da između Zorana i 2500 ljudi postoje relacije. Analogno tome, na tri stepena razdvojenosti dolazimo do broja 125.000 ljudi, na četiri nivoa 6.250.000 ljudi, a za pet i šest stepeni razdvojenosti brojke se multipliciraju na 312.500.000, odnosno 15.625.000.000 ljudi, što je više nego dovoljno da se obuhvati svaka osoba na planeti.

Posmatranjem stvari na ovako pojednostavljen način, prenebregavamo osnovna načela ljudskoga društva izražena kroz prostornu, fizičku i emocionalnu bliskost ljudi. Sasvim je logično da se više i bolje poznaju i povezuju ljudi koji rade zajedno, žive u istom gradu, idu u istu školu, članovi su istog rekreativnog kluba ili društva, imaju rođачke relacije i sl., nego ljudi koji žive i bivstvuju na suprotnim krajevima sveta. Shodno navedenom, prethodno definisan slučajan graf uopšte nije veran reprezent realne društvene mreže (jeste u određenim segmentima), jer zanemaruje osnovne elemente strukturiranosti ljudskoga društva, kao što su prostorno-fizička bliskost, krvna bliskost ili razne navike ljudi. Na našem primeru, ako bi Zoranu na slučajan način dodelili 50 veza poznanstava ka drugim ljudima u svetu, došli bi u situaciju da on ima više poznanika u Rusiji i Kini, nego u svom rodnom gradu u kome živi, što je potpuno besmisleno i pogrešno. Suština društvenog sveta je da ljudi nisu nasumice povezani svuda po svetu i da graf koji ih opisuje ne izgleda totalno haotično i neuređeno kao brdo špageta u loncu. Društvene mreže karakteriše grupisanje socijalnih mreža i u određenom smislu strukturiranje i uređenost njihovih relacija. Jasno je da Zoran može poznavati 50 ljudi i da svako od njih takođe može poznavati po 50 osoba, ali ne različitih osoba, jer u tim poznanstvima ima mnogo preklapanja i ponavljanja. Slučajnim grafom, dakle, nije obuhvaćena jedna od suštinskih svojstava društvenog sveta, njegova grupisanost i uređenost, čime ni gore pomenuti broj povezanosti ljudi po raznim nivoima razdvojenosti neće rasti ni približno tako brzo.

Ako uzmemo u obzir osobinu društvenih mreža za grupisanjem i strukturiranošću, problem bi mogli postaviti na drugačiji način. Zamislimo da možemo nacrtati graf od preko šest milijardi tačaka i uzevši u obzir navedenu osobinu, pokušamo da ih povežemo ne nasumice, već na određeni smisleniji način, dodajući veze od jedne osobe do 50 njoj najbližih osoba (kao društvena bića ljudi su deo jednog komšiluka, firme, škola, obdaništa, raznih organizacija gde zadovoljavaju svoje potrebe, sklonosti i afinitete i sl.). Takav graf bi prikazao društvenu zajednicu na jedan mnogo smisleniji način: ljudi u najvećem broju slučajeva poznaju one koji žive u njihovom bliskom okruženju i u

relativno malim oblastima mnogo ljudi ima zajedničke poznanike, prijatelje ili rođake. Sa fizičkom udaljenošću broj veza se višestruko smanjuje. Time bi graf bio značajno uređeniji i podsećao bi pre na mrežu perfidne strukture, nego na haotičnu i svuda rasutu mrežu linija. Kada ljude povežemo na ovako uređen način, postavlja se pitanje koliko stepena razdvojenosti dobijamo? Kako po navedenom modelu mnogo ljudi živi na totalno suprotnim krajevima sveta ili kruga, krećući se koracima od recimo 100 poznanika, da bi obišli ceo krug od 6 milijardi ljudi, bilo bi potrebno neverovatnih 10 miliona koraka. To ni približno nije mali svet!

Ali nasuprot tome, Milgramovi eksperimenti i mnogi drugi dokazi potvrdili su činjenicu postojanja maloga sveta. Takođe Erdešovi slučajni grafovi dokazuju da bi svet u načelu mogao biti veoma mali. Otvorilo se pitanje kako se suočiti sa ovim suprotnostima i očiglednim fenomenom, a da se može dokazati postojanje maloga sveta, iza koga su stajali neoborivi dokazi. Kako svet predstaviti u svoj svojoj uređenosti i ujedno mu omogućiti kaos i neuređenost, odnosno kako nečemu što izgleda slučajno i nasumično, dati atribute uređenosti i strukturalne arhitekture. Dugo su naučnici pokušavali proniknuti u tajnu ovog fenomena sveta koji se nalazi između haosa i poretka, sve dok polovinom 70-ih godina prošloga veka, socijolog po imenu Mark Granoveter, nije odlučio da istraži najvažnije socijalne veze kojima su spojene ljudske zajednice i da zasnuje jednu potpuno novu teoriju grafova.

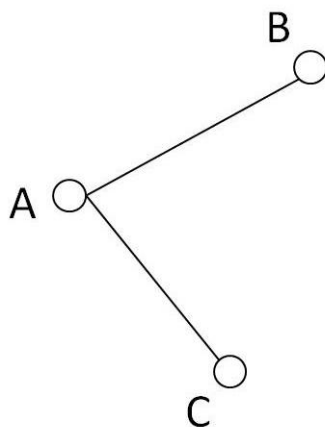
#### 4.2.1. MOSTOVI IZMEĐU DRUŠTVENIH SUBMREŽA

Radeći kao predavač na Univerzitetu Džon Hopkins u Baltimoru, mladi Mark Granoveter se izuzetno zainteresovao za poslednji objavljen rad Stenlija Milgrama o fenomenu malog sveta, čija otkrića su ga potpuno zaintrigirala. Proučavajuću tada dostupnu literaturu iz ove oblasti, došao je do zaključka da kada je reč o društvenim mrežama, jako mala pažnja se posvećuje snazi veza između osoba koje sačinjavaju tu mrežu, koliko god bilo očigledno da su pojedine veze znatno jače od drugih. Intuicija i oštar instikt naučnog istraživača su mu govorili da se možda upravo tu krije tajna maloga sveta.

Pod jakim vezama između ljudi svrstavaju se bliske rođачke veze ili veze između najboljih prijatelja, kolega koje provode znatan deo vremena zajedno na poslu i komšija sa kojima se odvija suživot. Slabe veze spajaju poznanike. Granoveter je zapazio sledeću osobinu tranzitivnosti koja važi za dobre prijatelje: Ako recimo Zoran ima dva jako dobra



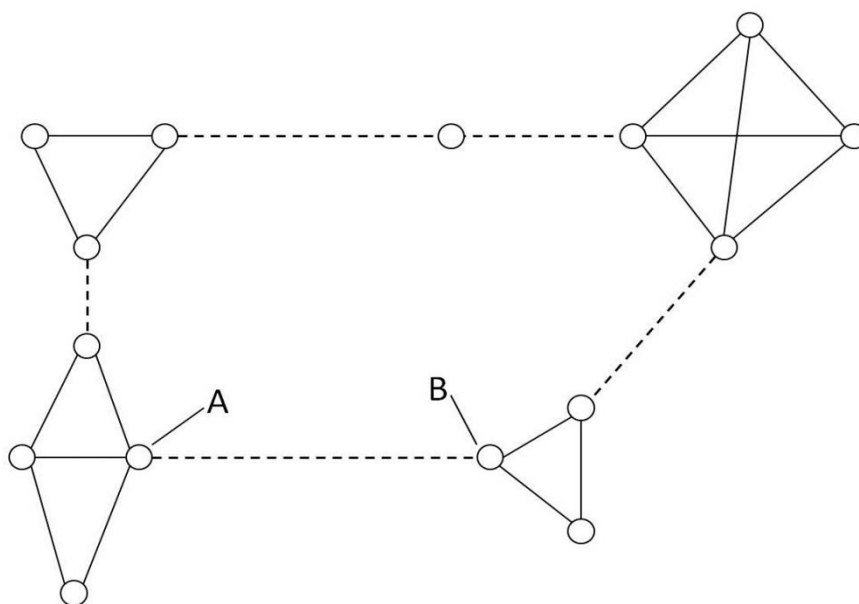
prijatelja, Peru i Voju, oni će verovatno i međusobno biti prijatelji (čak obično i dobri prijatelji). Kako će oni svi zajedno provoditi dosta vremena radeći različite stvari koje ih povezuju (živeti u istom komšiluku, ići u kafanu, igrati košarku i sl.), sasvim je za očekivati da ako Pera i Voja već imaju dodirnih tačaka sa Zoranom, da će takođe imati mnogo zajedničkog i jedan sa drugim. Pravilo koje važi u opštem slučaju, sa veoma malim brojem izuzetaka, govori da ako je jedna osoba čvrsto povezana sa druge dve osobe, to će značiti i da su te druge dve osobe najčešće i same čvrsto povezane. Na prostom grafu koji to opisuje, ovo ukazuje da jake veze nisu izolovane i da postoje uglavnom u obliku trouglova. Jake veze između ljudi se u najvećem broju slučajeva pojavljuju na ovaj način, a trouglovi bez jedne stranice trebali bi da su retki (Slika 4.3).



SLIKA 4.3. Prosti graf koji opisuje malo verovatnu društvenu situaciju. Pravilo tranzitivnosti u ljudskim vezama kaže da ako osoba A ima jake društvene veze sa osobama B i C, onda je vrlo verovatno i da će veza između osoba B i C biti jaka (Izvor: Granovetter, 1973, str. 1363)

Posmatrajući ovakve zakonitosti društvenih relacija, Granoveter je došao na ideju da se iz društvenih mreža može ukloniti jaka veza bez naročitih posledica na povećanje broja stepena razdvojenosti. Pošto se jake veze, kao što je napomenuto, najčešće pojavljuju u trouglovima, brisanjem jedne takve veze, tj. jedne stranice trougla i dalje bi se moglo na relativno lak i kratak način stići od jedne tačke nedostajuće veze do druge, prostim povezivanjem preko preostale stranice trougla. Ovim bi se stepen razdvojenosti između osoba kojima je veza izbrisana povećao sa jedan na dva, što u principu ne bi značajno uticalo na njihovu društvenu udaljenost u mreži. Paradoks se ogledao u tome što se do tada mislilo da su upravo jake društvene veze ključne u održavanju elemenata mreže na okupu. Na osnovu izloženog, Granoveter je doneo zaključak i pokazao da su jake veze gotovo sasvim nevažne u uspostavljanju broja stepena razdvojenosti, već da glavnu ulogu

ključnih veza tu preuzimaju upravo slabe veze među ljudima, pogotovo ako one predstavljaju svojevrsne “društvene mostove”.



SLIKA 4.4. Prikaz proste društvene mreže sa jakim i slabim vezama. Slabe veze obezbeđuju svojevrsne društvene mostove između submreža.

(Izvor: Prilagođeno prema Granometter, 1973, str. 1365)

U društvenom smislu, mostovi jesu one osobe u mreži koje omogućavaju direktne spojeve između dve različite submreže (mikrosveta) i samim tim značajno utiču na smanjenje broja stepena razdvojenosti. Primer ovakvog društvenog “mosta” može se videti na Slici 4.4. Jake veze na grafu sa slike su prikazane punim linijama, a slabe isprekidanim linijama. Osoba A i B se međusobno poznaju i njihova veza je slaba. No oni i njihova veza kao takva, omogućavaju sponu između dve različite podmreže (grupe ljudi). Ako bi se ta direktna veza uklonila, bilo bi potrebno znatno više koraka da se osobe A i B povežu preko drugih ljudi (broj stepeni razdvojenosti bi se povećao sa 1 na 8). Ova veza (direktna relacija između osoba A i B) predstavlja tzv. društveni most i ključnu vezu koja spaja delove socijalnog tkanja.

Na prvi pogled deluje da su zbog važne uloge koju imaju, mostovi sačinjeni od jakih veza. Međutim, uvidevši da se jake vrste veza lako mogu izostaviti bez ikakve posledice, kako je prethodno opisano, Granoveter je zaključio da društveni mostovi gotovo uvek nastaju upravo od slabih veza. Na taj način je došao do impresivnog zaključka, koji je, ispostaviće se bio krucijalan u rešavanju misterije malog sveta: Slabe veze su često značajnije od jakih veza, jer deluju kao ključni vezivni elementi u društvenoj mreži. To

su svojevrsne društvene “prečice” bez kojih bi se mreža raspala u sitne delove. “Snaga slabih veza” je ime čuvenog rada koje je Granoveter objavio 1973. godine. Već i sam naslov nagoveštava i opisuje rezultate i zaključke do kojih je došao (Granovetter, 1973, str.1360-1380).

Jakim vezama su ljudi povezani sa rođacima, bliskim prijateljima, kolegama na poslu. Ako bi se uklonila direktna veza sa jednom od ovih osoba, verovatno bi sa tom osobom i dalje postojala povezanost kratkom putanjom preko drugih članova familije, zajedničkih prijatelja i dr. Koliko god bio važan odnos na ličnom nivou i koliko god ulogu jaka veza imala u društvenoj aktivnosti, ona nije ključni most koji drži mrežu na okupu. Nasuprot tome, slabe veze se kreiraju između poznanika koji se retko viđaju ili se ne poznaju dovoljno dobro. Ukoliko je recimo Zoran, tokom svojih studija, upoznao devojkicu koja je pre 20 godina došla iz Njujorka u Beograd na studentsku razmenu i sada živi u Americi, radi totalno drugačije poslove i ima svoje mikrokruženje i društvo, a sa kojom Zoran i danas, doduše jako retko, održava kontakt, onda njihova veza može da bude društveni most. Ukoliko bi se veza sa takvom osobom prekinula, nikada više Zoran o njoj ne bi mogao ništa da čuje, niti bi im se putevi ukrstili. Mostovi ne predstavljaju samo vezu jedne osobe sa drugom, već služe da povežu udaljene, strane i daleke društvene svetove. Da nije te slabe veze sa ženom iz Njujorka, Zoran verovatno ne bi bio povezan ni sa kim u tom delu sveta. Kako ta veza postoji, on je sa dva koraka povezan sa svima koje ona u Americi poznaje, u tri koraka sa svima koje svi ti ljudi (iz drugog stepena razdvojenosti) poznaju i td. Jake veze nemaju ovakav prodoran efekat i one povezuju sa ljudima sa kojima već postoji ionako bliska povezanost.

Kada govorimo o društvenim mostovima, kao vezivnom elementu i svojevrsnoj sponi između dva “daleka” sveta, odnosno dva podskupa (submreže) u ukupnoj globalnoj društvenoj mreži, na trenutak se vratimo na Miligramov eksperiment sa izgubljenim pismima (već opisanom na početku poglavlja 4.2) i setimo se pomalo začuđujuće činjenice da su do bostonskog bezanskog trgovca gotovo sva pisma stizala preko njegova tri prijatelja. Iz ove perspektive, sada je možda lakše odgovnetnuti tu misteriju.

Proučavajući ovaj slučaj, Malkom Gladwell sa pravom ističe kako je krajnje neobično da je većina tih pisama pristigla u ruke samo tri osobe, konstatujući celu situaciju (Gladwell, 2000): Desetine ljudi, nasumice odabranih, šalju pisma nezavisno jedni od drugih u pokušaju da dođu do nepoznate osobe koja je udaljena jako daleko. Neki pišu kolegama sa fakulteta, drugi rođacima, treći bivšim kolegama. Svako prema svom načinu

razmišljanja i strategiji. I na kraju kada se spoje svi ti razdvojeni i indiosinkratski lanci, najveći deo pisama završi u rukama samo tri čoveka: Džekoba, Džounsa i Brauna (Gladwell, 2000, str.36).

Ta tri čoveka su očigledno drugačiji od drugih: imaju određene attribute i karakteristike koji su uticali da se upravo kod njih slije većina pisama, upućenih od pošiljaoca ka nepoznatom berzanskom trgovcu. Kako bi situaciju iz neverovatnog preveli u domen realnog, moramo shvatiti koje to svojstvo ovi ljudi imaju za razliku od drugih i šta ih to karakteriše. Oni predstavljaju “spone”, čvorišta društvenog sveta i imaju hiljade prijatelja i poznanika, mnogo više nego što ima većina ljudi. Takva čvorišta u društvenim mrežama predstavljaju izvesnu vrstu višestrukih društvenih mostova, koji spajaju veliki broj submreža i generator su smanjivanja stepena razdvojenosti mreže.

U nastojanju da potvrdi zaključke koje je prethodno doneo, Granoveter je želeo da dokaže da ako su mostovi slabih veza već toliko uticajni u društvenim mrežama, onda ima smisla očekivati da će se preko ovakvih kontakata pre naći pomoć u zaposlenju nego preko jakih veza. Drugim rečima, ukoliko neka osoba želi da se nađe posao, veća je verovatnoća da će u tome uspeti ako se obrati poznanicima, nego ako o tome razgovara i takve zahteve uputi bliskim prijateljima i rođacima. Kako bi to dokazao, sproveo je eksperiment, gde je ispitao određen broj ljudi koji su malo pre toga, pomoću takve vrste kontakata, rešili svoje zaposlenje. Svi ispitanici su odgovarali na pitanja kako su našli posao i objašnjavali prirodu odnosa sa osobom koja im je pomogla u uspostavljanju veze sa poslodavcem. Pošto se ljudi sa prijateljima i rođacima mnogo češće viđaju i sa njima su u dosta emotivnijem odnosu, logično bi bilo pomisliti da je upravo tim osobama znatno više stalo da pomognu oko stvari kakvo je pronalaženje radnog mesta i rešavanje egzistencijalnih pitanja. Međutim rezultati eksperimenta su pokazali suprotno. Svega 16% ispitanika je dobilo posao zahvaljujući kontaktu sa osobom koju “često” viđaju (u bliskim su odnosima), dakle sa jakom vezom, dok je 84% njih zaposlenje pronašlo uz pomoć osoba koje „povremeno“ ili „rekto“ viđaju, odnosno putem slabih veza. Tažeci gde će da se zaposle, ljudi su u svom širem okruženju i preko prijatelja i rođaka odašiljali informacije tipa „treba mi posao, pomognite ako možete“. Ta informacija se znatno brže i efikasnije širila putem slabih veza nego preko jakih. Kada se dublje razmisli, razlog za ovako nešto je sasvim logičan. Raspitivanje o zaposlenju preko rođaka i dobrih prijatelja jeste lakše i jednostavnije, ali su posledice značajno slabijeg dometa, pre svega zbog činjenice da se sa tim ljudima deli dosta zajedničkih prijatelja, pa će usled toga mnogi

subjeki tu istu informaciju čuti dva, tri ili više puta. Kada se ta ista informacija prenese poznanicima ili daljim prijateljima i rođacima, koji se znatno ređe viđaju (nisi toliko bliske relacije), odnosno nekome ko predstavlja slabu vezu, takva informacija će imati potencijal da se višestruko brže širi, da ode mnogo dalje, proдре u nove svetove i subreže i dosegne do dosta više ljudi. Ovim je Granoveter zaključio da sa tačke gledišta pojedinaca, slabe mreže predstavljaju veoma važan resurs (Granovetter, 1973, str 1360-1380). U narednim delovima ovoga poglavlja naznačiće se značaj i potencijal korišćenja slabih veza na funkciju prodaje i marketinga, a time i na poslovne rezultate organizatora putovanja.

U prilog činjenici da su zapravo slabe veze ključne veze društvenih mreža, govori i istraživanje sprovedeno, davne 1961. godine, od strane socijalnih psihologa Anatola Rapaporta i Vilijema Horvata. Oni su svoje istraživanje sproveli u jednoj srednjoj školi u Mičigenu, gde su 1000 učenika zamolili da napišu listu svojih najboljih osam prijatelja, rangirajući ih ocenama od 1 do 8, od najboljeg ka najmanje dobrom prijatelju. Na bazi tih spiskova su želeli da skeniraju društvenu mrežu i društvene veze između učenika. Prvo su uzeli 10 nasumice izabranih đaka i za svakog od njih ispisali imena njihova dva najbolja prijatelja. Nakon toga, u sledećoj iteraciji, za svakog od tako dobijenih najboljih prijatelja su napisali njihova prva dva prijatelja koje su ovi naznačili u svojoj listi. Nastavili su istim postupkom sledeći jake veze, sve dok nisu zaokružili kompletnu mapu koja prikazuje deo populacije učenika povezanih sa prvih deset izabranih đaka kroz mrežu jakih veza. Ovako dobijena mreža, odnosno društvena grupa, obuhvatala je samo mali deo škole. U sledećoj fazi istraživanja, ponovili su postupak, ali ovoga puta su koristili imena učenika koja su navedena poslednja na sastavljenim listama dobrih prijatelja. Napisali su poslednja dva imena sa spiska od inicijalnih deset učenika i nastavili da razvijaju grupu na isti način, sve dok nisu kompletno izmapirali mrežu koja svakog loše kotiranog prijatelja povezuje sa prvobitnih deset učenika putem slabih veza. Ovakva grupa, povezana slabim vezama, obuhvatala je znatno veći broj učenika u školi (Rapoport, 1961, str 279-291).

Navedeno istraživanje nesumnjivo pruža dokaze da slabe veze daju znatno veće efekte na društvenu mrežu nego što je to slučaj sa jakim vezama. Ako u odnosnoj školi pustimo određenu informaciju, tako što ćemo je predati na dalje širenje preko prvih deset učenika, potpuno različite rezultate bi dobili ako bi se glasina prenosila od njih samo preko najbolje rangiranih prijatelja, u odnosu na varijantu u kojoj se informacija prenosi

posredstvom slabih veza. U prvoj varijanti, plasirana informacija bi se proširila u njihovu usku društvenu grupu i ne bi otišla daleko. Posredstvom slabih veza ona bi dosegla znatno dalje i prodrla do višestruko većeg broja učenika. Upravo rezultati ovog istraživanja su potvrda ispravnosti Granoveterovog eksperimenta, gde je pokazano da se informacija od ljudi koji traže posao mnogo brže širi preko slabih veza i samim tim ima drastično veću šansu da stigne do većeg broja ljudi, što u krajnjoj instanci znači i veću šansu za pronalazak zaposlenja.

Prethodno opisana istraživanja su došla do otkrića i dokazala poseban značaj slabih veza i njihove funkcije na pletenje i razvijanje društvenih mreža. Preko njihove uloge društvenih mostova koji spajaju poznanike, svet društvenih mreža se povezuje, širi i doseže daleke granice. Bez ovih vrsta veza, društvena mreža ne bi bila povezana u jedinstvenu kohezivnu celinu, već izdeljena na veliki broj izolovanih socijalnih grupacija (nezavisnih submeža).

Na sličan način funkcioniše i širenje marketinških, prodajnih, ali i svih drugih poslovnih i neposlovnih informacija i uticaja koje jedan poslovni subjekt odašilje ka određenoj društvenoj grupi (društvenoj submreži), ciljnoj populaciji, segmentu tržišta i dr. Stoga je poseban zadatak, naročito značajan na konačne poslovne rezultate, identifikovati i locirati određene društvene grupe, spoznati njihovu strukturu, te artikulirati njihove slabe veze u mreži društvenih odosa i preko njih plasirati željene informacije i uticaje. Shvatanje ciljne populacije na ovakav način, obezbeđuje konkurentsku prednost i otvara razne mogućnosti poslovne saradnje sa drugim subjektima na tržištu. Organizacije usmerene ka društvenim mrežama i upravljanjem društvenim mrežama, svesne uloge i zadatka te funkcije, imaju znatno više šansi za plasman svoje robe i/ili usluga na tržištu. Ovo posebno ima značaja kod poslovnih subjekata uslužne delatnosti, kakav je slučaj sa organizacijama iz turističke branše. Širenje informacija o turističkim proizvodima, ali i doživljaja, utisaka, osećaja zadovoljstva i sličnih subjektivnih percepcija ljudi, važan su element i kriterijum uspešnosti poslovnih subjekata u turizmu, te posmatranje istih kroz prizmu društvenih mreža i grupa ima naročit značaj. O ovoj temi biće više reči u narednom delu aktuelnog poglavlja, gde će se pažnja posebno usmeriti na praktičnost primene navedene teorije i konkretne rezultate proizašle iz konteksta opisanih teorijskih okvira.

#### 4.2.2. GRAFOVI MALOG SVETA KAO MATEMATIČKE ŠEME DRUŠTVENIH MREŽA

Završni udarac i smislu zaokruživanja teorije maloga sveta zadali su 1998. godine Dankan Vots i Stiv Strogac, matematičari sa Univerziteta Kornel u Itaki, Njujork, shvativši da se rešenje problema, koji je dugo okupiralo pažnju mnogih naučnika pre njih, krije u jednostavanom obrazacu spajanja uređenosti haotičnošću u jedinstvenom grafu.

Pokušavajući da matematički odgonetnu zagonetku ljudskog društva, što nikome u potpunosti pre toga nije pošlo za rukom, njih dvojica su spajajući i međusobno povezujući tačke linijama, koristeći sasvim drugačiju logiku od one koja se upotrebljavala, uspeali da konstruišu poseban graf kakav do tada niko nije uočio. Time su nabasali na jednu sasvim novu vrstu grafova, koja je konačno uspela da na pravi način modeluje ljudsko društvo i društvene mreže. Svoj rad pod nazivom „*Kolektivna dinamika mreža malog sveta*“ objavili su u naučnom časopisu *Nature*, 1998. godine i u njemu su prvi put naučnoj javnosti predstavili i opisali ovu vrstu grafova. Uz pomoć svojevrstih kružnih dijagrama, prstenova, sastavljenih od tačaka i povezanih krivim linijama, oni su uspeali pronaći matematičko objašnjenje vekovke zagonetke - misterije malog sveta.

Sve je počelo krajem 1996. godine, kada je Dankan Vots, student doktorskih studija Univerziteta Kornel, razmišljao o organizaciji društava svitaca i fenomenu vezanom za njihovo potpuno sinhronizovano blještanje u noći. Misterija kako od jednog para mužjaka koji počinje da svetluca, ubrzo preko njih stotinu, a nedugo zatim i cele grupacije sa i više hiljada jedinki, dolazi do toga da svi kao jedan savršen entitet puštaju svoju svetlost pulsirajući u savršenom skladu i harmoniji, zaokuopljala je njegovu pažnju.

Matematičari Strogac i Marolo su šest godina ranije, započeli računarske simulacije sa vituelnim rojevima i društvima svitaca koji blešte na potpuno haotičan način i otkrili da vremenom međosobni uticaj, bljesak jednog svica, prouzrokuje da drugi svici zasvetle pre nego inače, kako bi se uskladili sa njim, čineći da se u roju obrazuju grupe svitaca koje sinhronizovano blješte. Svaka grupa dobija sve više članova, da bi na kraju veće grupe progutale manje, sve dok čitav roj ne počne da svetluca u potpuno istom sinhronizovanom ritmu, kao jedna celina. Na fenomenološki sličan način može se posmatrati i kako cvrčci, trljanjem svojih nogu, ispuštaju potpuno skladan zvuk ma koliko da im je veliko konkretno društvo. Kako grupa svitaca, crvčaka, ćelija ili bilo čega



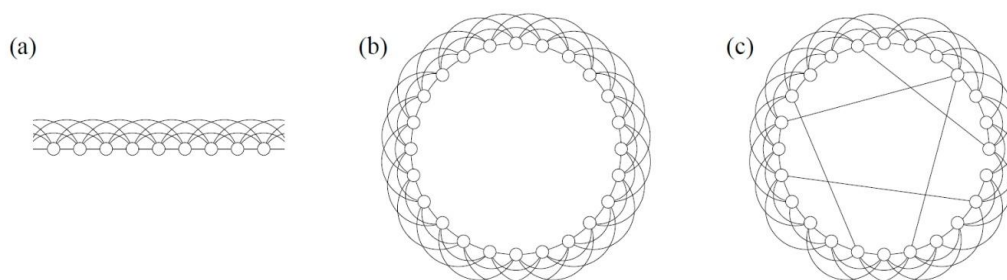
drugog uspeva da uskladi i usaglasi svoj rad bez spoljašnjeg navođenja, prirodni je fenomen, koji je tražio matematičko predstavljanje i objašnjenje (Mirollo, 1990, str 1645-1662).

Pažnju matematičara nikada ne zaokupljuje jedno pojedinačno pitanje, nego totalitet pojave, opštost i zakonitost, rešavanje kompletnih fenomena. Tako je Vots razmatrajući navedene pojave iz prirode, jasno znao da se oni odnose na teoriju malog sveta. Želeo je da na osnovu toga izgradi matematičku mrežu koja bi omogućila proučavanje arhitekture maloga sveta. Ali od Milgramovih, a nešto kasnije i Granoveterovih istraživanja i zaključaka, u matematičkom smislu opisivanja te pojave niko ni najmanje nije mrdnuo. Višemesečnim proučavanjem navedenih pojava i analizom radova iz ove oblasti, Vots je došao da zaključka da društvena mreža mora da obuhvati miks i uređenosti i slučajnosti, odnosno da u svom kodu mora da ima oblik arhitekture koji će očiglednu strukturiranost i uređenost (što smo ranije već utvrdili opisujući ljudsko društvo kao poprilično uređeno), povezati elementom neuređenosti i nasumičnosti. Svoju ideju je predočio svom mentoru profesoru Strogacu i oni su ubrzo nakon toga konstruisali matematički graf koji se nalazi između uređenosti i haosa i potpuno verno opisuje društvenu mrežu.

U kreiranju arhitekture ovoga grafa, oni su prvo uradili potpuno uređenu kružnu mrežu u kojoj je svaka tačka povezana sa samo nekoliko svojih najbližih susednih tačaka. Tako su dobili potpuno uređeni graf prstenastog oblika. Simulirajući razne verzije ovog grafa i postepeno pomerajući veze uz pomoć računarske simulacije, zaključili su da je recimo na skupu od 1000 tačaka međusobno povezanih u krug, moguće spajati susedne tačke sa 5, 10 i više veza, ali će time mreža i dalje biti gotovo potpuno uređena. Povećavajući broj veza susednih tačaka, stepen grupisanja mreže se povećavao, ali je stepen razdvojenosti i dalje bio jako veliki. Da bi se stiglo sa jedne strane mreže na drugu, bilo je potrebno načiniti veliki broj koraka, jer je i dalje trebalo da se od određene tačke do neke druge, sa potpuno suprotne strane kružnice, prođe gotovo pola kruga i put svih tih veza između njih.

Nakon toga, u ovakvu mrežu su Vots i Strobac počeli da unose neuređenost, tako što su računarskim simulacijama nasumice dodavali veze između tačaka. Kada su dodali svega 1% slučajno raspoređenih veza u odnosu na ukupan broj veza koji je bio u prethodno potpuno uređenoj mreži (na 5000 veza su dodali 50 slučajnih veza), dobili su mrežu koja je i dalje bila gotovo potpuno uređena, jer trunčica neuređenosti, skoro da nije poremetila njeno grupisanje. Računar je izračunao da je stepen grupisanja pao sa 0,67 na svega 0,65.

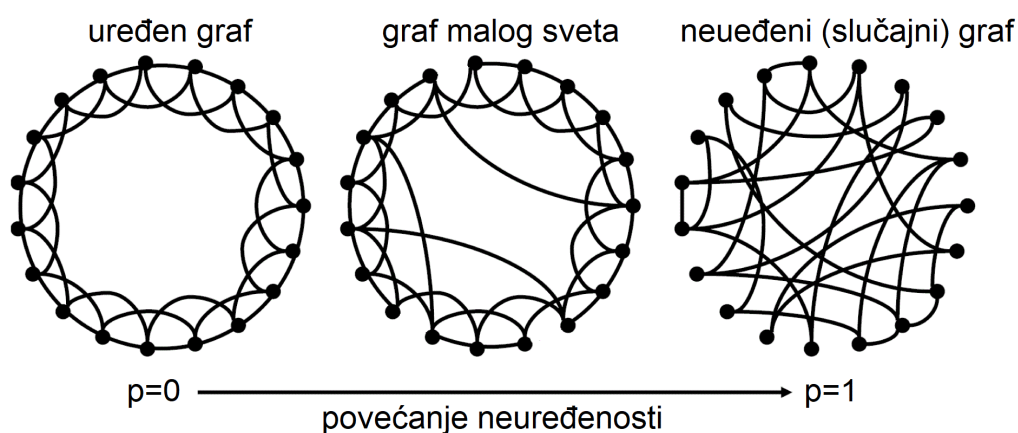
Stoga došlo se do zaključka da raspršene nasumične veze nemaju nikakvog efekta na grupisanje i komponentu uređenosti i poretka mreže. Ali utvrđeno je da imaju neverovatnog uticaja na smanjenje broja stepena razdvojenosti. Bez i jedne nasumične veze, ovaj broj je bio na oko 50, dok se sa svega nekoliko ubačenih slučajnih veza iznenada smanjio na oko 7. Naučnici su iznova i iznova ponavljali računarski program i simulaciju, očekujući da pronađu grešku. Međutim greške nije bilo. Šta god uradili, mali broj nasumično postavljenih veza bio je dovoljan da se stepen razdvojenosti drastično smanji i prouzrokuje nastanak maloga sveta.



SLIKA 4.5. (a) Jednodimenzionalna mreža uređenog tipa, gde je svaki čvor povezan sa svojim najbližim susedima u oba smera i to u ovom slučaju sa  $z = 6$  veza. (b) Uređena mreža – graf, zatvorenog tipa, formirana na osnovu istog sistema veza kao u prethodnom modelu. (c) Stvaranje Watts-Strogatz modela, dodavanjem malog broja nasumičnih veza u prethodni uređeni model mreže (u ovom slučaju dodavanjem pet takvih veza)

(Izvor: Newman, 2000, str. 3)

Ovako definisane mreže pokazuju dualnost pojava: one u istom trenutku pokazuju odlike maloga sveta i snažno su grupisane. Upravo kakav je i stvarni društveni svet i mreža koja ga opisuje. Engešovi slučajni grafovi, sa kojima smo imali prilike da se ranije susretnemo, videli smo da u potpunosti imaju svojstvo maloga sveta, ali je kod njih stepen uređenosti apsolutno zanemaren (na 1000 nasumično povezanih ljudi stepen grupisnja iznosi svega 0,01). Kako ljudske zajednice i društva ni približno nisu takvi entiteti, oni iz tog razloga ne mogu reprezentovati društvene mreže. Međutim „*grafovi malog sveta*“, kako su im ime dodelili njihovi tvorci Vots i Strobac, u sebi sadrže obe komponente potrebne da se na pravi način matematički reprezentuje društvena mreža i njene pojave: grupisanje i strukturiranost sa jedne strane (komponenta uređenosti mreže) i mali svet sa druge strane (koju obezbeđuju slučajne veze, tj. haotičnost). Ovim otkrićem je teorija malog sveta dobila i zvanično formulisane matematičku formu.



SLIKA 4.6. Tri nivoa grafova društvenih mreža – od potpuno uređenog, preko grafa malog sveta (predstavlja spoj uređenosti i neuređenosti) do slučajnog grafa. (Izvor: Adaptirano prema Watts, 1998, str. 440-442)

Vots i Strobec su precizno odredili kao se po njima dolazi do broja stepena grupisanja i broja stepeni razdvojenosti mreže. Zarad boljeg razumevanja opisane materije, bilo bi dobro to prikazati i objasniti. Zamislimo neku tačku N u mreži i sve druge tačke sa kojima je tačka N neposredno povezana. U načelu, sve te druge tačke mogu se povezati jedna sa drugom (gde bi svaki par tačaka međusobno bio povezan) čime bi oblast oko tačke N bila maksimalno grupisana. To bi predstavljalo gotovo nemoguću situaciju u realnim društvenim zajednicama, jer bi značilo da su svi prijatelji osobe N, bez izuzetka, takođe i prijatelji svi među sobom. U stvarnim društvenim mrežama, samo deo neposrednih suseda tačke N, će biti međusobni prijatelji. Taj deo, a to je broj između 0 i 1, pogodna je mera za grupisanje oblasti oko tačke N. Da bi se izmerio stepen grupisanja čitave mreže, potrebno je izračunati grupisanost oko svake tačke u mreži i potom odrediti srednju vrednost. Što se tiče proračuna za broj stepena razdvojenosti, slična je situacija. Potrebno je odrediti udaljenost između svih parova tačaka koje postoje u mreži, odnosno utvrditi koliko je potrebno koraka da bi se povezale neke dve tačke u mreži najkraćom putanjom i to ponoviti za svaki par tačaka koji postoji u mreži. Kada se utvrdi udaljenost za svaki par tačaka u mreži, potom treba izračunati srednju vrednost, čime se dobija broj stepeni razdvojenosti mreže, odnosno prosečan broj koraka neophodnih da bi se spojile dve tačke u mreži (prilagođeno prema Newman, 2000, str. 3-4).

Celokupna svetska populacija, analogno predstavljena uz pomoć grafa malog sveta, podrazumevala bi da u jednom velikom krugu imamo raspoređeno šest milijardi ljudi (zbog lakše računice ćemo zaokružiti na taj broj ljudi), gde bi svaka osoba oko sebe bila

povezana sa svojih najboljih recimo 50 suseda. U ovako potpuno uređenoj mreži broj stepena razdvojenosti iznosi 60 miliona (u toliko koraka će se obići pun krug, čak i ako se odjednom prelazi po 50 tačaka u jednom trenutku). Dodavanjem svega nekoliko nasumičnih veza u navedeni sistem, broj stepena razdvojenosti postaje neuporedivo manji. Prema Votsovima i Strogacovim proračunima, čak i veoma mali broj dodatih novih slučajnih veza uzrokuje dramatične promene: svega dodate dve nasumične veze na svakih 10.000, prouzrokuje da broj stepeni razdvojenosti sa 60 miliona padne na samo 8, a ako dodamo 3 slučajne veze na 10.000, broj stepeni razdvojenosti će pasti na 5. Pored toga, kako je broj slučajnih veza dosta mali, on nema nikakav značajan efekat na stepen lokalnog grupisanja koji čini osnovu prirode društvenih mreža (Watts, 1998, str. 440–442).

Društvene mreže sa konceptualne tačke gledišta, otkrivaju kako treba povezati ljudski svet tako da dobijemo samo šest stepeni razdvojenosti, pri čemu je i dalje moguća bogato grupisana i prepletana društvena struktura grupa i zajednica. Čak i jako mali broj slabih veza, koji predstavljaju dalekometne mostove unutar društvenog sveta, imaju neverovatan uticaj na broj stepeni razdvojenosti i u principu glavni su nosioci stvaranja maloga sveta. Na ovaj način saznajemo zašto je ljudski svet zaista mali i zbog čega se ljudi stalno iznenađuju kada se u životu susretnu sa ovom pojavom, koja im je podsvesno jasna i bez navedenih matematičkih dokaza. Dalekometne društvene prečice, tzv. društveni mostovi, koje svet čine malim, najčešće nisu lako uočljive u realnim društvenim sistemima. Mi spoznajemo samo one ljude sa kojima smo u kontaktu, koji su nam relativno bliski i sa kojima smo neposredno povezani. Nismo svesni svih ljudi koje poznaju naši prijatelji, ni u prvom, ni u drugom stepenu razdvojenosti i njihovih mogućnosti i sposobnosti da budu mostovi između svetova. Ono što je van našeg domašaja, razumljivo da neće biti ni u domenu našeg shvatanja.

Najveća globalna internet društvena mreža Facebook, koja danas broji oko 1,5 milijardi korisnika (registrovanih profila korisnika), pruža potpuni uvid u veze između ljudi i najbolje oslikava njihovu međusobnu povezanost. Na bazi proračuna iz 2016. godine izračunato je da prosečan stepen razdvajanja između bilo koje dve osobe na Facebooku iznosi svega 3,57 (Slika 4.7). To faktički znači da je prosečna osoba na ovoj virtuelnoj društvenoj mreži udaljena od bilo koje druge osobe u mreži sa prosečno 3,57 koraka. Posebno interesantna činjenica je da ubedljivo najveći broj korisnika ima sopstveni stepen razdvojenosti između 3 i 4 (individualna je veličina, koja se izražava kao prosek

udaljenosti jednog člana od svih ostalih članova mreže). Brojne studije koje su, analizom i računarskom simulacijom ove virtuelne društvene zajednice, rađene na temu teorije maloga sveta, dobijenim proračunima i rezultatima idu korak dalje, tvrdeći da je svet izvesno još mnogo manji nego što se mislilo (Bhagat, 2016).



SLIKA 4.7. Prosečan stepen razdvojenosti između članova Facebook društvene mreže. Bilo koji član FB društvene mreže je povezan sa bilo kojim drugim članom sa prosečno 3,57 koraka. Većina ljudi ima prosečan stepen razdvojenosti između 3 i 4 (Izvor: Smriti, 2016)

### 4.3. KARAKTERISTIKE DRUŠTVENIH MREŽA

#### 4.3.1. SISTEMSKI KARAKTER DRUŠTVENIH MREŽA

Svaka društvena mreža predstavlja manje ili više strukturirani sistem koji se sastoji se od osnovnih elemenata: skupa učesnika, odnosno subjekata i njihovih odnosa i relacija koje ih povezuju. Subjekti u društvenim mrežama (čvorovi), mogu predstavljati individualce, grupe, organizacije ili društva (kao podskupove - submreže konkretne ukupne društvene mreže). U zavisnosti od potrebe konkretnog proučavanja, društvena mreža kao sistem, može se deliti na svoje sastavne delove, tj. podskupove (submreže) različitih veličina, oblika i strukturiranosti. Mreže se mogu razlagati sve do nivoa pojedinca, kao poslednjeg nedeljivog elementa koji sačinjava savaku društvenu mrežu.

Prema nivou povezanosti čvorova, komponente mreže se mogu deliti na (Adamic, 2013):

- Jako povezane komponente (engl. *strongly connected component*) - svaki čvor unutar komponente mreže može se dohvatiti iz svakog drugog čvora unutar te komponente, sledeći usmerene veze između čvorova mreže.
- Slabo povezane komponente (engl. *weakly connected component*) - svaki čvor može biti dohvaćen iz svakog drugog čvora prateći veze između čvorova u bilo kojem smeru. Ovakva podela ima smisla samo za grafove sa usmerenim vezama. U slučaju grafa sa neusmerenim vezama postoji samo jedna povezana komponenta.

Društvenu mrežu kao sistem možemo posmatrati i iz njenih delova, podskupova (submreža). Ove **komponente mreže** se mogu tako posmatrati da je dele na (Adamic, 2013):

- Džinovsku komponentu (engl. *giant component*) – najveća komponenta u grafu koja obuhvata veći ili važniji deo grafa.
- Ostale komponente – delovi grafa koji nisu obuhvaćeni džinovskom komponentom. Između njih međusobno i između njih i džinovske komponente nema veza ni komunikacije.

Svaku mrežu karakterišu i određuju odnosi između njenih subjekata (čvorova). **Odnosi čvorova u mreži** mogu biti definisani pomoću sledećih osobina:

- Homofilija (engl. *homophily*) – tendencija da se čvorovi, odnosno osobe, spajaju sa čvorovima sličnih karakteristika (npr. ukus u muzici, status, uverenja itd.). Homofilija vodi do formacije homogenih grupa koje se nazivaju klasteri (engl. *cluster*). Ekstremna homogenizacija grupa može dovesti do zastoja u kreaciji novih ideja, informacija i pogleda. Homofilija može biti jaka ili slaba.
- Tranzitivnost (engl. *transitivity*) – kao svojstvo veza. Ako postoji veza između čvorova A i B i između B i C, onda postoji i tranzitivna povezanost čvorova A i C. Jake veze su češće povezane tranzitivno od slabih. Tranzitivnost i homofilija zajedno dovode do stvaranja tzv. klikova (engl. *clique*), tj. potpuno povezanih klastera.
- Mostovi (engl. *bridges*) – su čvorovi i veze koje povezuju dve podgrupe ili submreže. Mostovi omogućavaju i olakšavaju komunikaciju između podgrupa ili

submreža i daju podlogu za stvaranje novih ideja, razvijaju inovativnost i podstiču razmenu informacija. Uglavnom su mostovi slabe veze, ne i nužno.

Za različite potrebe proučavanja i analiza, društvene mreže možemo posmatrati kao:

- Cele mreže (engl. *whole network*) – ovakav pogled uzima u analizu sve postojeće čvorove i veze u mreži. U praksi se ovaj pojam odnosi na analizu dela mreže uzimajući u obzir sve čvorove i veze u analiziranom delu mreže.
- Ego mreže (engl. *ego network*) – ovaj pojam se odnosi na pogled na mrežu u odnosu na jedan čvor, odnosno na sve čvorove sa kojima je on povezan (Hanneman, 2008).

#### 4.3.2. ČVOROV I U DRUŠTVENIM MREŽAMA

Čvorovi predstavljaju osnovne elemente društvene mreže i entitete između kojih promatramo i analiziramo veze. U slučaju analize mreža ti entiteti će biti osobe koje su neposredno ili posredno povezane sa drugim osobama i kao takve čine mrežu ljudi i njihovih odnosa, tj. društvenu mrežu. Step (povezanosti) čvora (engl. *degree*) označava koliko je veza inicirano sa određenim čvorom.

Čvorove možemo posmatrati na dva načina (Adamic, 2012):

- Iz direktne povezanosti
  - ulazni stepen čvora (engl. *indegree*) - označava broj ulaznih veza u uzeti čvor,
  - izlazni stepen čvora (engl. *outdegree*) – označava izlazni broj veza, odnosno broj veza koji izlazi iz predmetnog čvora.
- Iz povezanosti sa ostatkom grafa - bliskost s ostalim čvorovima u grafu, što ima veze sa merom centralnosti.

Stepen čvora, ulazni stepen i izlazni stepen čvora mogu se iščitati iz matrice susedstva. Ako su poznate sve vrednosti ovih metrika, može se kreirati niz stupnjeva grafa, odnosno mreže.

Pripadnost mreži obezbeđuje čvorovima mreže (pojedincima i grupama) određene koristi, kao što je podrška u situacijama kada je to potrebno, bolji pristup informacijama



(manji troškovi dolaska do istih) i veći broj alternativa na raspolaganju kada je u pitanju izbor (Barr, 1998). Tako je ista autorka, na predmetu prethodnog, ustanovila da preduzetnici u malim lokalnim firmama u tradicionalnim granama formiraju tzv. “mreže solidarnost”, koje obezbeđuju informacije o ponašanju i namerama članova, a čija je osnovna svrha smanjenje rizika i neizvesnosti. Veća regionalna preduzeća, s druge strane, spajaju se u “mreže inovacije” (*innovation networks*), razmenjujući znanje o tehnologiji i globalnim tržištima, sa eksplicitnim ciljem povećanja produktivnosti preduzeća, profita i tržišnog udela.

#### 4.3.3. VEZE U DRUŠTVENIM MREŽAMA

Teoretičari su definisali širok raspon vrsta i tipova odnosa (veza) između aktera u društvenim mrežama. Tako imamo komunikacijske veze (predstavljene preko toga ko govori kome, a ko sluša; ko daje savete ili informacije i kome), formalne veze (izražene npr. kroz to ko naređuje kome), emocionalne veze (objašnjenje kroz relaciju ko koga voli ili ko kome veruje), veze materijalnih ili radnih tokova (npr. ko kome daje novac ili druge resurse), veze blizine (ko je prostorno ili virtuelno blizu kome), kognitivne veze (ko zna ko koga poznaje) i dr. Društvene mreže najčešće nose višestruku raznoliku povezanost, tako da su akteri povezani sa drugim subjektima i sa više od jedne vrste veza. Npr. dvojica kolega iz jedne turističke agencije mogu međusobno imati formalne odnose i veze (jedan je vođa sektora prodaje, a drugi je njegov podređeni komercijalista), emocionalne relacije (veoma su bliski prijatelji), ali i veze prostorne blizine (dele istu kancelariju na poslu) (Katz, 2004, str. 308).

Shodno tvrdnji Adamika (Adamic, 2013), prema svojstvu usmerenosti veze delimo na:

- Usmerene veze (engl. *directed*) – veza postoji od čvora A do čvora B, ali ne i obratno,
- Neusmerene veze (engl. *undirected*) – veza između čvorova postoji u oba smera.

Veze se, prema istom autoru, mogu opisati sledećim atributima:

- težina (engl. *weight*) – npr. učestalost komunikacije. Težine mogu biti pozitivne i negativne,
- rang (engl. *rank*) – npr. rangiranje prijatelja (najbolji prijatelj, drugi najbolji prijatelj itd.),
- tip (engl. *type*) – npr. rođak, prijatelj, kolega, komšija itd,

- svojstva koja zavise od strukture preostalog dela grafa (npr. betweennes).

Veze u društvenoj mreži obično odražavaju:

- Neki oblik društvene relacije (npr. prijateljstvo, rodbinske veze, poslovne konekcije i td.),
- Neki oblik društvene interakcije (razgovor preko telefona ili Skypea, razgovor „u četiri oka“, offline i online pisanu komunikaciju i sl.),
- Posedovanje neke zajedničke osobine (npr. pohađanje istog fakulteta, preferencija za isti tip filmova/muzike/knjiga, ljubav prema skijanju i dr.).

Veze u društvenim mrežama mogu se dodati težine koje kvantifikuju intenzitet ili jačinu relacije između entiteta – čvorova. Težine mogu biti zasnovane na: učestalosti interakcije (određene kroz npr. broj poruka razmenjenih u nekom vremenskom periodu), subjektivnoj oceni stepena povezanosti dve osobe, fizičkoj blizini ili udaljenosti osoba, ili nekoj kombinaciji prethodno navedenih elemenata.

Ako su veze među članovima društvene mreže „gušće“ u takvim društvima će se lakše prihvatiti i poštovati društvene norme, a nivo poverenja će biti veći.

#### 4.3.4. MERLJIVOST I ANALIZA DRUŠTVENIH MREŽA

U društvenim naukama postoji visok stepen saglasnosti oko značaja i uloge društvenih mreža na svim nivoima, počev od uspeha međudržavnih zajednica, potom država, nakon toga korporacija na globalnom planu, pa sve do rešavanja svakodnevnih problema s kojima se suočavaju pojedinci. Poštovanje društvenih normi i protok informacija smatraju se važnim obeležjima funkcionisanja društvenih mreža. Odnosi i relacije koji vladaju među pojedincima, predstavljaju kanale za transfer ili protok materijalnih i nematerijalnih resursa. Analiza društvenih mreža obuhvata kontakte, veze i odnose među pojedincima putem kojih se oni međusobno povezuju (Golubović, 2007, str 21-22).

Društvene mreže se predstavljaju, modeluju i analiziraju pomoću teorije grafova. Analiza se sprovodi na modelu mreže, odnosno njegovom grafu. Pogled na grafičku interpretaciju mreže, omogućava uočavanje veza koje pre nisu mogle biti uočene, pruža vizualizaciju pojedinih njenih delova, daje uvid u strukturu, omogućava merenje, ispitivanje povezanosti i optimizaciju. Takođe, moguće je promatrati kako struktura utiče na procese

u njoj, te što je posebno bitno za društvene mreže, mogu se upoređivati različiti parametri u zavisnosti od povezanosti čvorova. Teorija grafova omogućava predikciju, organizaciju, drugačiji pogled na sigurnost mreže ili njenih djelova, prati širenje korisnih informacija, ali i štetnih komponenata koji mogu negativno uticati na mrežu. Sve ovo omogućava, zavisno od interesa, odluku o pristupu i primeni određene strategije na konkretnu društvenu mrežu.

Činjenice na kojima se temelji analiza društvene mreže:

- Subjekti i njihove akcije su međusobno zavisni.
- Linkovi između subjekata su kanali između kojih se prenose resursi (materijalni i nematerijalni).
- Modeli mreža se fokusiraju na pružanje perspektiva individualcu na strukturalni pogled na mrežu kao okolinu koja mu daje mogućnosti za delovanje, ali i ukazuje na moguća ograničenja.

Društvene mreže se mogu analizirati na tri nivoa opštosti:

❖ *Mikro nivo* – najmanji nivo analize u društvenim mrežama. Odnosi se na pojedinca i njegovu socijalnu okolinu. Često se naziva i lokalni nivo analize. Predmet istraživanja je manji deo mreže: pojedinac ili mala grupa pojedinaca u određenom društvenom kontekstu, koja je po svom karakteru vrlo strukturirana. Primeri analize na ovom stupnju obuhvataju osobu, partnerstvo, vezu, porodicu, komšiluk i slično. U svetu mreža ovakva analiza se vrši nad egocentričnim mrežama (Kadushin, 2012).

❖ *Mezo nivo* – na ovom nivou se analiziraju mreže koje su manje gustine u odnosu na mreže mikro nivoa. Populacija ovih mreža se nalazi između broja pripadnika mreža na mikro i na makro nivou (Hedstrom, 2000, str. 72). Analiza na ovom nivou obuhvata promatranje organizacija (formalnih socijalnih grupa) ili mreža kreiranih nasumično (sa malo jakih veza). Može se ciljano koristiti za otkrivanje konekcija između mikro i makro nivoa. U svetu virtuelnih društvenih mreža ovakva analiza se koristi u specijalizovanim mrežama koje obuhvataju različite interesne grupe (npr. LinkedIn).

❖ *Makro nivo* – ovde se analiziraju rezultati interakcija kao što su ekonomske i druge transakcije u velikoj populaciji. Često se naziva i analiza na globalnom nivou. Obuhvata promatranje grupa kao što su nacije, velike društvene zajednice, civilizacije, internacionalne skupine, odnosno podrazumeva populaciju u globalu. U svetu mreža

ovakva analiza podrazumeva slabo strukturirane društvene mreže s velikim i heterogenim skupinama ljudi kao što je npr. Facebook.

Uticaj i moć pojedinaca u društvenoj mreži proizilazi iz povoljne mrežne pozicije koju on zauzima. Ključni indikatori povoljne pozicije u mreži su visoke vrednosti metrika: stepena centralnosti (*degree centrality*), međuzavisnosti kao mere centralnosti (*Betweenness centrality*), bliskosti kao mere centralnosti (*Closeness centrality*).

Analiza društvenih mreža se zasniva na primeni odgovarajućeg skupa SNA (*Social Network Analysis*) metrika i/ili algoritama nad formiranim društvenim grafom koji modeluje i reprezentuje konkretnu društvenu mrežu. O primeni SNA softvera u svrhu analize društvenih mreža, biće više reči u narednom poglavlju.

#### 4.4. DRUŠTVENE MREŽE KAO DRUŠTVENE GRUPE

Kako je već prethodne bilo opisano (u delu koji se bavi odnosom ova dva pojma), društvene mreže mogu predstavljati društvene grupe. Ali su ujedno i znatno širi i sveobuhvatniji pojam. Na ovom mestu će biti opisane društvene grupe, koje su sa aspekata poslovnih subjekata turističke delatnosti, najznačajnije vrste društvenih mreža i predmet njihovog proučavanja i delovanja.

##### 4.4.1. POJAM I VRSTE DRUŠTVENIH GRUPA

Društvene grupe su skupine međusobno povezanih pojedinaca koji imaju neki zajednički atribut (obeležje). Svako od pomenutih grupisanja povezano je s različitim normama i nivoom međusobnih obaveza i očekivanja, i može da produkuje različite nivoe "generalizovanog poverenja" prema drugima, unutar ili van grupe (Golubović, 2007, str. 20).

Društvenu grupu čini određeni broj ljudi koji: a) međusobno deluju, b) psihološki su svesni jedni drugih i c) imaju osećaj pripadnosti, odnosno percipiraju sebe kao grupu. U funkciji ostvarivanja svojih individualnih ciljeva, pojedinci upotrebljavaju grupu kao sredstvo: 1.) zadovoljavanja socijalnih i afilijativnih potreba (pripadanje), 2.) samoodređenja (određenje pojedinca u odnosu prema drugima i prema ulozi u grupi), 3.)

podrške u ostvarivanju ličnih ciljeva, 4.) sudelovanja i pomaganja u zajedničkoj aktivnosti (organizacija.fon.bg.ac.rs, 2018).

Američki socialpsiholozi Kreč, Kračfeld i Balaki (Krech, 1964) grupu definišu kao dva ili više lica koja stoje u uzajamno zavisnim odnosima, odnosno gde ponašanje jednog utiče na ponašanje svakog drugog lica, gde postoji zajednička ideologija, kao i vrednosti i norme koje regulišu njihovo uzajamno ponašanje.

Društvena grupa je relativno trajan skup međusobno povezanih ljudi, koji obavlja određenu društvenu funkciju ili zadovoljava neku čovekovu potrebu. To je skup pojedinaca koji na sistematski način stupaju u međusobne odnose. (www.sr.wikipedia.org, 2018e).

Svaku društvenu grupu karakteriše određeno svojstvo koje okuplja ljude u celinu i daje im osećaj pripadnosti. To svojstvo može biti nasleđeno i usvojeno ili stečeno, nastalo na osnovu želje i inicijative za participiranjem i pripadnošću određenoj grupi. Svi subjekti jedne grupe koja nije naslednog i usvojenog karaktera, su upravo povezani ovom jedinstvenom interesnom funkcijom, koja je ništa drugo do specifična formula i realcija njihovog povezivanja i pripadnosti društvenoj celini, kakva je grupa. To je razlog zbog koga subjekti, svesni njegovog postojanja ili prosto samo ga osećajući, pristupaju skupu drugih ljudi čineći interakcije sa njima.

Društvenu grupu opisuje njena struktura, određeni nivo grupne kohezije i grupna dinamika. Neke društvene grupe su trajnijeg karaktera (u slučaju kada se funkcija za šta postoji permanentno ostvaruje), a neke kratkotrajne (dok se jednokratno ne ostvari funkcija zbog koje je osnovana). Društvene grupe mogu biti dobrovoljne i prinudne, u zavisnosti od toga kako je čovek u njih ušao i kako u njima participira. Svaka društvena grupa je manje ili više otvorena prema drugim društvenim grupama ili pojedincima (www.sr.wikipedia.org, 2018e).

Iako mnogi autori pod terminom društvene grupe podrazumevaju i skupove ljudi koji nemaju neku objedinjujuću zajedničku karakteristiku, a uz to čak nemaju ni bilo kakve prostorne ni akcione povezanosti, na ovom mestu će se pažnja ipak posvetiti onim pravim grupama, koja sadrže navedena svojstva. U ovakvim širokim određenjima grupe, mogli bi eventualno govoriti o grupama u širem smislu. Tu spadaju prostorno i suštinski potpuno disperzione, neuređene i heterogene grupe kao što su *razne populacije* (televizijski preplatnici, posetioci određenog medijskog portala, igrači igara na sreću, ljubitelji prirode i sl.); grupe gde se određeni broj lica zainteresovanih za isto zbivnje

nađe na istom mestu iako nisu u bližem međusobnom kontaktu (*publika* na manifestacijama, koncertima i sl.); grupe ili skupine ljudi gde dolazi do uzajamnog uticaja jednih na druge i do manje kontrolisanog ponašanja koje odstupa od uobičajenog (*gomila* ili *masa*); grupe koje nastaju od većeg broja lica koja se, iako nisu na istom mestu i među njima ne postoji interakcija, aktivno zalažu za ostvarenje istih ciljeva (*socijalni pokreti*). Grupama u širem smislu se označavaju i velike skupine populacija za koje je karakteristično osećanje zajedničke pripadnosti ili čiji članovi imaju zajedničku sudbinu. Tako organizovana skupina je *pokrajna, republika, država, klasa, nacija* (www.skolest.com, 2018).

Nas na ovom mestu, za potrebe predmeta istraživanja odnosno disertacije, prvenstveno zanimaju grupe ljudi uključene i privučene u zajedničko delovanje određenim svojstvom i karakteristikom (pripadnost, interes, zadovoljavanje potreba i aspiracija i sl.). U ovo pojmovno određenje grupa, svrstavaju se oni skupovi ljudi među kojima postoji neposredna interakcija bilo da je ona dugotrajna i kontinuirana, kao što je to kod *porodične ili familijarne grupe* ili *grupe uže pripadnosti* (stanari zgrade, učenici jednog odeljenja, vojnici iz nekog bataljona i sl.), bilo da je kratkotrajnija, što je slučaj sa svakom drugom grupom u koju se pristupa iz nekog cilja, koji se prvenstveno ogleda kroz ostvarivanje pojedinačnih interesa, zadovoljavanje želja i potreba pojedinaca, članova grupe. Takve grupe su brojem njenih članova značajno ograničenije od prethodnih, te ih mnogi nazivaju i *malim grupama*.

Jedno od osnovnih svojstava grupa jeste njihova struktuiranost (www.skolest.com, 2018). Na osnovu tog kriterijuma, razlikujemo nestruktuirane i struktuirane grupe. Za *nestruktuirane grupe* je karakteristično: postojanje delimično istog ili sličnog obeležja i cilja, članovi nemaju određeno svoje mesto i/ili zadatak, veliki broj interakcija među članovima se obavlja posredno, preko manjeg broja ljudi i postoji interstimulacija članova. Ovo su grupe u širem smislu i u njih spadaju, kako je prethodno navedeno, masa, publika i socijalni pokreti. *Struktuirane grupe* karakteriše zajednički cilj koji subjekti ostvaruju međusobno povezanom i usklađenom komunikacijama i aktivnostima, a u čijem ostvarivanju na direktan ili indirektan način učestvuje svaki član grupe, kroz njegovo jasno izraženo mesto, ulogu i funkciju, neformalno ili formalno definisanu. Ovo podrazumeva grupe u užem smislu u koje spadaju tzv. male grupe, organizacije i velike društvene grupe.

#### 4.4.1.1. Nestruktuirane društvene grupe

Mekdejid i Harari (McDavid, 1968) razlikuju četiri vrste nestruktuiranih grupa:

1. Neokupljene i pasivno-reaktivne skupine kao što su korisnici masovnih sredstava komunikacije.
2. Okupljene i pasivno-reaktivne skupine kao što su posmatrači nekog događaja, tzv. mnoštvo.
3. Okupljene i aktivne skupine, kao što su skupine ljudi u panici ili skupine koje nekog napadaju ili nešto uništavaju, tzv. gomila.
4. Neokupljene a aktivne mase, kao što su skupine koje izražavaju svoje nezadovoljstvo ili protest, tzv. socijalni pokreti.

**Publika** je nestruktuirana i neorganizovana skupina ljudi, slučajno ili namerno okupljena na određenom ograničenom prostoru, sa pažnjom usmerenom na izvesni objekat ili zbivanje. Reagovanje i ponašanje takve grupacije je više reaktivno nego aktivno i angažovano i kod nje postoji relativno slaba interstimulacija koja dolazi do izražaja u spremnosti za uzajamnim podražavanjem ponašanja. Slučajno okupljena publika, sa protokom vremena može imati sledeće oblike transformacije: (1) posle izvesnog vremena može prestati da postoji, (2) može da se pretvori u neku drugu nestruktuiranu skupinu (npr. agresivnu gomilu) ili (3) da preraste u struktuiranu grupu koja organizovano preduzima određenje mere. Kod publike dolazi do pojave socijalne facilitacije, koja predstavlja uticaj na ponašanje pojedinca primarno usled prisustva drugih (www.skolest.com, 2018).

**Gomila i masa** označava privremene nestruktuirane skupine, u kojima njeni pripadnici pokazuju karakteristične oblike ponašanja, pre svega sugestibilnost, emocionalnost i neracionalnost. Ove grupacije odlikuje veliki stepen homogenosti ponašanja (www.skolest.com, 2018).

Adorno i Horkheimer (Adorno, 1980, str. 87) masu definišu kao društveni proizvod i naglašavaju da ona nije zajednica primarno bliska individuama, nego je spoj nastao racionalnom primenom iracionalno-psiholoških činilaca. Masa čovjeku stvara iluziju bliskosti i povezanosti, ali upravo ta iluzija pretpostavlja atomiziranost, otuđenost i nemoć pojedinca.



Francuski sociolog, jedan od najvećih teoretičara i istraživača mase i gomile, Gustav le Bon (Le Bon, 1989), navodi da čim se neki, najčešće veći broj ljudi nađe na istom mestu takva skupina predstavlja gomilu. Ponašanje ljudi u gomili je homogenizovano i ima karakteristike niveliranja individualnih razlika, preovladavanja primitivnih delova ličnosti i pune intelektualne inferiornosti, lakovernosti, smanjenja sposobnosti zaključivanja i racionalizacije bez obzira na nivo inteligencije, promene u emocionalnom ponašanju i naglo javljanje i bujanje ekstremnih emocija. Prema istom autoru, gomila je skup osoba koje imaju jedinstvene emocije, uverenja i akcije, a skupljaju se u isto vrijeme na istom mestu. Psihologiju i ponašanje gomile prvenstveno stvara i determiniše fizička ali i mentalna blizina. Čovjek u gomili gubi kritičko shvatanje i samokontrolu, te ulazi u odnos s drugim pripadnicima gomile i ponaša se u skladu s kolektivnim impulsom koji dominira i kojem se podvrgava. Najčešće se razlikuju tri vrste gomila: agresivna gomila, gomila u panici i ekspresivna gomila. U ovakvim skupinama, panično reagovanje je univerzalnije i verovatnije od agresivnog.

**Socijalni pokreti** se smatraju prelaznom vrstom grupacija između nestruktuiranih i struktuiranih skupina. Oni primarno nisu struktuirane grupe, a kada i ako to postanu predstavljaju organizacije ili velike društvene grupe (www.skolest.com, 2018). Uz ove grupacije neminovno uvek idu određeni ideološki sadržaji, određene ideje i uverenja. Njihova uloga je usmerena na ostvarivanje nekih promena i rešavanje određenih problema. Prema Mekdejvidu i Herariju socijalni pokreti mogu biti (McDavid, Haradi, 1968):

1. *Akvizitivni* - socijalni pokret usmeren na postizanje nečega što pripadnici još nemaju, a smatraju opravdanim da imaju.
2. *Defanzivni* - socijalni pokret čija je svrha u funkciji spašavanja ili odbrane od nekoga ili nečega.
3. *Protestni* - socijalni pokreti koji protestuju protiv nečega i traže zadovoljenje određenih potreba.
4. *Agresivni* - socijalni pokreti kojima je smisao gajenje određenog oblika mržnje prema nekim grupama ili delovima populacije.
5. *Ekspesivni* - socijalni pokret čiji je smisao manifestovanje određenih uverenja ili osećanja.
6. *Kultni* - socijalni pokreti koji veličaju određenu osobu, božanstvo ili verovanje.

#### 4.4.1.2. Strukturirane društvene grupe

U strukturirane grupe spadaju: male grupe, organizacije i velike društvene grupe. Članovi strukturiranih grupa, u funkciji ostvarenja zajedničkih ciljeva, svoju aktivnost i interakciju sprovode na organizovan način, tako što imaju jasno precizirano svoje mesto, ulogu i zadatke u grupi. Osnovne karakteristike ovih vrsta grupa su: zajednički cilj, zajednička akcija, podela funkcija i zadataka među članovima grupe, definisana pravila ponašanja članova grupe i svest o pripadnosti grupi.

**Mala grupa** pored osobenosti koje karakterišu sve strukturirane grupe, male grupe poseduju još i niz posebnih specifičnosti: ograničen broj članova (po nekim teoretičarima ovaj broj je između 3 i 12 članova), uzajamno opažanje članova direktnim odnosom „lice u lice“, neposredna interakcija između članova grupe, uzajamni uticaj i zavisnost. *Porodica* kao bazična mala grupa, nije samo agens socijalizacije već najvažnija i fundamentalna društvena institucija, koju je još nazivaju i „osnovnom ćelijom svakoga društva“. Preko porodice kao grupe se zadovoljavaju mnoge društvene i individualne potrebe. Ova primarna grupa ima naročitog značaja za pojedinca jer (Mihailović, 2008): (a) omogućava prvi korak socijalizacije, (2) prinudno nameće društvene norme i (3) u njima ljudi zadovoljavaju najvažnije emocionalne i psihološke potrebe. Prošireni ugao gledanja na porodične grupe jesu familijarne, rođačke grupe ili grupe krvnog srodstva. Usled toga što postoje emocionalniji, prisniji i čvršći odnosi među svim članovima ovih grupa, te odatle njihove veze imaju posebnu težinu, u porodičnim i familijarnim grupama mnogo je obimnija i značajnija interakcija nego u većini ostalih grupa.

Veoma značajne male grupe su vršnjačke grupe (www.skolest.com, 2018), koje sačinjavaju pripadnici određene starosne dobi, povezani posebnim, emocijama zasićenim, uzajamnim odnosima (posebno je karakteristična adolescentna vršnjačka grupa zbog niza svojih specifičnosti).

**Organizacija** je posebno oblikovana formalna grupa koja je strukturisana na takav način da olakša upravljanje velikim brojem operacija kako bi se postigla efikasnost u ostvarivanju ciljeva. Organizacije se razlikuju po veličini, složenosti i stepenu efikasnosti. Organizacija se može shvatiti kao nametnuta grupa koja je (Mihailović, 2008):

- Namerno stvorena radi ostvarivanja ciljeva i interesa,
- Strukturisana sa jasno definisanim statusima i ulogama,

- Determinisana postavljenim pravilima i procedurama,
- Uspostavljena na bazi prava i odgovornosti svojih članova.

Karakteristike organizacija su (www.skolest.com, 2018): složenost, organizaciona struktura i razvijena podjela rada po vrstama zaduženja i poslova, horizontalna i vertikalna koordinacija funkcija i aktivnosti, proceduralizacija i birokratizacija, sistem predviđenih normi i formi ponašanja.

#### 4.4.1.3. Ostale vrste društvenih grupa

*Prema stupnju privrženosti članova*, grupe se mogu podijeliti na:

- **Primarne grupe** – grupe u kojima je visoka identifikacija pojedinca s grupom (male grupe - porodice, bratstva, prijatelji).
- **Sekundarne grupe** – grupe koje karakteriše manja lična privrženost i identifikacija pojedinca. U ovu vrstu spadaju veće grupe povezane određenim interesom ili zadatkom (organizacijske jedinice, profesionalna udruženja, političke stranke i dr.).

*Prema stupnju uticaja na okruženje* grupe se mogu podeliti na (organizacija.fon.bg.ac.rs, 2018):

- **Apatične grupe** - disperzirano i nejasno vođstvo, neaktivnost u menjanju stvari, slaba kohezivnost, unutrašnje nejedinstvo, podele i problemi, generalno mala organizacijska moć. Obično ih sačinjavaju ljudi niske stručnosti koji obavljaju repetitivne poslove i poslove od malog značaja za organizaciju.
- **Nestabilne grupe** - nekonzistentnog i nepredvidivog ponašanja, s izraženim i visoko centralizovanim vođstvom, relativno aktivne, ali sa jako promenljivim smerom i intenzitetom. Sačinjavaju ih ljudi koji obavljaju iste ili vrlo slične poslove srednje kvalifikovanosti koji zahtevaju međusobnu povezanost i interakciju.
- **Strategijske grupe** – grupe sa velikom kohezivnošću, jedinstvom i samouverenošću, vrlo aktivnim i jakim liderima, koje dobro planiraju i usmeravaju svoju aktivnost. Sačinjavaju ih uglavnom visokostručni ljudi koji obavljaju samostalno i za organizaciju važne poslove.

- **Konzervativne grupe** - stabilne grupe s visokim statusom, koje prvenstveno nastoje održati taj status i ostvariti specifične ciljeve. Čine ih uspešni pojedinci velike, najčešće linijske organizacijske moći.

Prema nivou formalnosti razlikujemo formalne i neformalne grupe.

**Formalna grupa** je vrsta grupe kod koje su formalno, jasno i precizno propisani ciljevi, položaji, uloge, kao i standardi ponašanja i međusobnih odnosa članova. Formalna grupa nastaje smišljeno, zvanično se formira izvesnim osnivačkim aktom, a struktura grupe, osnovni zadaci, kao i međusobni odnosi i obaveze članova obično su pravno propisani statutom, procedurama ili pravilnicima i relativno su stabilni. (www.sr.wikipedia.org, 2018e). S obzirom na trajanje one mogu biti *privremene* i *trajne*, a u odnosu na prirodu zadatka razlikujemo *funkcijske* i *projektne grupe*.

**Neformalna grupa** je vrsta grupe koja nema formalno utvrđene ciljeve i norme ponašanja, nema fiksiranu i zatvorenu strukturu, niti čvrsto utvrđene položaje i formalizovane uloge. Nastaje spontano i neplanirano, formira se oko izabranog cilja, kroz prisnu međusobnu komunikaciju članova grupe koji imaju ista ili vrlo slična uverenja, interesovanja i težnje, a ostaje relativno otvorena za nove članove, kao i za promene u strukturi. Neformalna grupa može nastati nezavisno od bilo koje druge grupe ili u okviru neke veće formalne grupe, kao njen deo (www.sr.wikipedia.org, 2018e). S obzirom na socijalne interakcije razlikuju se *interesne* i *prijateljske grupe*. Prema strukturi članstva postoje *horizontalne*, *vertikalne* i *mešovite* neformalne grupe.

Na formiranje neformalnih grupa utiče niz faktora (organizacija.fon.bg.ac.rs, 2018): zadaci (profesija, slični poslovi); prostorna i fizička blizina (na radu); zajednički interesi (profesionalni, ekonomski ili drugi); zajednički ciljevi (realizacija zajedničkih ciljeva); lične karakteristike pripadnika grupe (starosna dob, obrazovanje, socijalni status i druge demografske karakteristike); faktori izvan rada (mesto stanovanja, mesto porekla, sportski interesi, muzički afiniteti i dr.).

Prema sepenu homogenosti članova grupe, grupe mogu biti homogene i nehomogene.

**Homogene grupe** se sastoje od članova sa sličnim ili istim karakteristikama (demografskim i drugim osobenostima ličnosti) ili osoba koje imaju sličan problem, želju, potrebu, sklonosti, afinitete i sl. Ove grupe olakšavaju fokus na problem iz domena delovanja, njegovo razumevanje i motivaciju za akciju.

**Heterogene grupe** karakterišu pripadnici koji su različitih demografskih atributa (starosne dobi, polu, etničke pripadnosti, političke orijentacije, vere i sl.). Smatra se da su heterogene grupe prirodnije ljudsko okruženje, jer omogućavaju dinamične relacije i interakcija unutar i između grupa (www.sr.wikipedia.org, 2018e).

Prema prostoru u kome se odvija njihovo delovanje, mogu biti **klasične** (konvencionalne), odnosno realne i **virtuelne grupe**. U prvu grupu spadaju sve do sada pobrojane grupe. One se odvijaju u realnom prostoru i vremenu. Virtuelne društvene grupe i zajednice karakteriše cyber prostor kao mesto i okvir njihovog okupljanja i delovanja. U virtuelnim grupama ljudi se udružuju preko raznih vidova internet grupa i virtuelnih socijalnih mrežija (blogovi, forumi, e-mail liste i grupe, Viber grupe, web platforme društvenih mreža kao što su Facebook, Instagram, Tweeter, i dr.).

#### 4.4.2. TURISTIČKE GRUPE

Pod turističkim grupama podrazumevamo sve one skupove ljudi i/ili organizacija, koje su formirane i egzistiraju u domenu turističke delatnosti i u funkciji su ostvarivanja proklamovanih ili neproklamovanih ciljeva, potreba, htenja i aspiracija njenih članova (bili oni pojedinci ili grupe). U zavisnosti od toga ko čini članove ovih grupa i koji su njihovi krajnji ciljevi i dometi, razlikujemo sledeće konceptualne nivoe udruživanja u turističke grupe:

- (1) *Svetske, međunarodne i nacionalne turističke organizacije* predstavljaju turističke organizacije, asocijacije i grupacije na najvišem nivou opštosti. Njihovo delovanje je pretežno strategijskog i opšteg karaktera, potpuno ili delimično u domenu turizma i turističke delatnosti i obično neprofitabilno orjentisano. Bazarne su i osnovane kao podrška razvoju turizma i turističke delatnosti, kao i stimulisanja poslovnih subjekata u turizmu na pripadajućem nivou. Članove ovih organizacija obično čine druge grupacije, savezi i državna i međudržavna tela. U ove turističke grupe spadaju, na primer, Svetska turistička organizacija – UNWTO (specijalizovana za turizam), Organizacija za ekonomsku saradnju i razvitak – OECD, Organizacija za evropsku ekonomsku saradnju - OEES (međunarodne organizacije koje su povezane sa turizmom i imaju zasebne ogranke vezane za turistički sektor), Turistička organizacija Srbije, turističke organizacije drugih država i dr.

- (2) *Regionalne i lokalne turističke organizacije i zajednice* podrazumevaju turističke grupacije na regionalnom ili lokalnom nivou, čiji je cilj strategijsko planiranje, usmeravanje i podrška turističkom sektoru tog geografskog lokaliteta, te promovisanje potencijala njihovih turističkih destinacija i oblasti. Grupacije ovog nivoa se sastoje od raznih turističkih organizacija, udruženja, grupa i pojedinaca, koji zajednički rade na ostvarivanju navedenih ciljeva, uz punu podršku državnih institucija i lokalnih i regionalnih samouprava. Ovde spadaju recimo, Turistička organizacija Vojvodine, Turistička organizacija Zapadne Srbije, Turistička organizacija Beograda – TOS i sl.
- (3) *Nivo grupisanja i organizovanja na nivou pojedinačnih poslovnih subjekata turističke delatnosti i njihovih udruženja* (razna udruženja profesionalaca turističke delatnosti), bilo da su u pitanju krajnji pružaoci turističkih usluga, organizatori putovanja, turistički posrednici ili određene vrste njihovih asocijacija i udruženja. Turističke grupe ovog nivoa se sastoje od raznih grupa i organizacija, ali i mnogih pojedinaca uključenih u svojstvu regularnih ili honorarnih zaposlenja. Ovakve turističke grupe su pretežno profitabilno orjentisane (poslovni subjekti turističke delatnosti) ili kroz formirane asocijacije indirektno rade u funkciji povećanja ostvarivanja prometa i profita na turističkom tržištu (preko poboljšanja uslova rada, udruživanja u cilju jačanja konkurentnosti i boljeg marketinškog delovanja i sl.). Primeri ovakvih turističkih grupa su razna udruženja hotelijera, profesionalnih turističkih vodiča, asocijacije turističkih agencija i sl.
- (4) *Turističke grupe krajnjih korisnika turističkih usluga* uključuju sve one grupe, udruženja i organizacije u koje su se okupili ili im se priključili pojedinačni konzumenti turističkih usluga u cilju zadovoljavanja sopstvenih turističkih potreba, želja i očekivanja. Ovakve turističke grupe mogu biti formalnog, mada su najčešće neformalnog ustrojstva. Njihove članove čine pojedinci i manje grupe blisko povezanih osoba. Primeri turističkih grupa ovog nivoa su razna udruženja građana kojima je primarni ili sekundarni cilj putovanje ali koja imaju i druge ciljeve i zadatke, udruženja i društva strogo orjentisana na putovanja (skijaška udruženja, putovanja za mlade, za penzionere, planinarska društva) i mnoge neformalne grupe formirane u cilju obezbeđivanja boljih uslova za putovanja.

Kako je o svim ovim vidovima udruživanja, na svetskom, međunacionalnom, nacionalnom, regionalnom, lokalnom i nivou poslovnih subjekata turističke delatnosti i njihovim asocijacijama i udruženjima bilo detaljno reči u prva dva poglavlja, na ovom mestu ćemo pažnju posvetiti isključivo turističkim grupama krajnjih konzumenata turističkih proizvoda, koje su sa aspekta predmeta istraživanja ovoga rada i najznačajnije.

U odnosu na to kada nastaju, turističke grupe krajnjih korisnika turističkih usluga možemo razlikovati kao:

- 1.) *Turističke grupe koje su formirane u cilju kontinuiranog zadovoljavanja potreba za turističkim uslugama njihovih članova.* Ove grupe su dugoročnog karaktera, formirane od strane pojedinaca, i na formalnom i na neformalnom nivou, u cilju zadovoljavanja njihovih turističkih želja, afiniteta i potreba.
- 2.) *Turističke grupe krajnjih korisnika koje nastaju u toku realizacije turističkih proizvoda (grupe putnika određenog aranžmana).* Ove grupe individua, strogo su neformalnog i privremenog (jednokratnog) karaktera. Stvaraju se tokom trajanja turističkog proizvoda i najčešće gase već po okončanju realizacije istog. Pojedini članovi ovih turističkih grupa, mogu nakon završetka turističkog aranžmana, ostati u prijateljskim relacijama i u svojstvu tako neformalnih grupa ubuduće učestvovati na turističkom tržištu. Takođe, na zajedničku inicijativu, oni mogu formirati ili se priključiti već oformljenim neformalnim i formalnim grupama koje za cilj imaju direktno ili indirektno zadovoljavanje turističkih potreba (prethodno navedeni tip turističkih grupa).

Upravo turističke grupe koje su formirane u cilju kontinuiranog zadovoljavanja potreba za turističkim uslugama njihovih članova sa aspekta ove disertacije imaju naročit interes i predmet su njenog proučavanja. U narednom delu rada, koji će se ticati upravljanja društvenim mrežama i postavkom modela upravljanja društvenim mrežama kroz funkcije marketinga i prodaje organizatora putovanja, isključivo ove vrste turističkih grupa biće predmet analize i istraživanja.

Kako je već napomenuto, u ove turističke grupe spadaju pre svega razne formalne ili neformalne grupe i udruženja konzumenata turističkih usluga (neformalna ekipa koja zajedno ide na skijanje i koja se više ili manje druži van tog objedinjujućeg činioca njihove grupe; neformalna grupa više porodica koje obično zajedno putuju kako bi uz putovanje zadovoljavali i druge svoje potrebe – dece za igranjem, zajedničkim



druženjem, međusobnom zaštitom, obezbeđivanjem boljih uslova isl.; formalizovane organizacije pojedinaca sa primarnim ciljem zadovoljavanja njihovih turističkih potreba), turistička društva i udruženja (planinarska društva, skijaška udruženja, sportsko-rekreativna udruženja i klubovi), ali i sve one grupe koje pod svojim primarnim ustrojstvom ne podrazumevaju zadovoljavanje turističkih potreba i želja njihovih članova, ali se periodično mogu iskoristiti i u tu svrhu (razna preduzeća i njihovi kolektivi, sindikalne organizacije, omladinske organizacije, penzionerski klubovi, asocijacije profesionalaca određene strukture i dr.).

Prodaja koju organizator putovanja realizuje preko ovakvih grupa naziva se *grupna prodaja* turističkih usluga (ima karakter veleprodaje iako se prodaja realizuje organizovanim grupama pojedinaca), a odgovarajuće putovanje nosi atribut *grupnog putovanja*. Pojedinci se namenski udružuju ili koriste već postojeće oblike organizovanja kojima pripadaju, kako bi kroz zajedničku grupnu kupvinu pojedinačno ostvarili bolje uslove i dobili određene beneficije, u odnosu na one koje se nude individualnim konzumentima usluga.

Ukoliko na putovanja ne idu zatvorene grupe ljudi, već se one formiraju tokom slobodne prodaje turističkog proizvoda od strane organizatora putovanja, gde se članovi turističke grupe okupljaju oko zajedničkog programa i plana putovanja (koji ih je privukao), destinacije ili skupa destinacija koje turistički proizvod uključuje, skupa usluga koje se nude za određenu cenu, osnovnih osobina i benefita prepoznatih od strane turista za određeni turistički proizvod (odnos cene i kvaliteta, specijalne usluge), ali i sopstvene precepcije, onda je reč o *individualnim turističkim grupama*. Ovakve turističke grupe su dobrovoljnog karaktera, jer su turistička kretanja po svojoj prirodi slobodna i voljna, a korisnici usluga u takve grupe ulaze potpuno svojevolsjno i isključivo na bazi sopstvenih mišljenja i želja. Treba imati u vidu da turista nije morao da krene na konkretno putovanje, već je svoje slobodno vreme i raspooživa novčana sredstva mogao usmeriti na drugi turistički proizvod ili zadovoljavanje drugih potreba. Shodno tome, pružaoci turističkih usluga, organizatori putovanja i pojedinci koji direktno učestvuju u procesu realizacije turističkih proizvoda (vodiči i saradnici), trebaju uvek imati u vidu i moraju se u obavljanju svoje delatnosti rukovoditi činjenicom da se radi o voljnom kretanju, koje iza sebe nosi određeni mentalni model očekivanja pojedinačnih turista šta će dobiti na konkretnom putovanju. Njihova očekivanja i mentalna prediktivna predstava izgleda budućih usluga koje će dobiti za isti turistički proizvod, poprilično se razlikuju. Margine

očekivanja variraju od pojedinca do pojedinaca u zavisnosti od njihovog sveuknog razvoja ličnosti i konglomerata usvojenih i stečenih demografskih i drugih osobina, kao što su: status, realističnost, platežna sposobnost, geografsko poreklo, životno iskustvo, obrazovanost, kulturna determinanta, starosna dob, moralna i druga načela, uspostavljeni sistem vrednosti i dr. Organizatori putovanja i drugi pružaoci usluga, odnosno njihovi zaposleni na terenu, moraju naročitu pažnju posvetiti obezbeđenju kvaliteta svojih usluga, kako bi one bile na istom ili na višem nivou od onih koje su se jasno i nedvosmisleno obećavale korisnicima usluga tokom faze marketinga i prodaje turističkih proizvoda. Turističke organizacije koje pružaju usluge krajnjim klijentima, zajedničkim naporom i delovanjem sa svojim zaposlenima na terenu (osobljem i vodičima), trebaju nerealna očekivanja turista dovesti u ravan realnosti i u prihvatljive okvire, te ma koliko bila široka margina njihovih očekivanja izražena usled heterogenosti grupe (svaki čovek je manje ili više različit – što se poslovično kaže “sto ljudi, sto ćudi” ili “sto ljudi, trista mišljenja”), trebaju je svesti u očekivane i željene granice, putem konvergiranja njihovih stavova ka realnim vednostima. Sve aktivnosti koje se u tom smislu sprovode, u funkciji su homogenizacije turističke grupe, kako bi se njom lakše i kvalitetnije upravljalo i kako bi se predupredilo i sprečavalo neželjeno ponašanje i delovanje pojedinih turista, a u interesu obe strane. Najbolje i najbezbolnije je prediktivno i anticipativno delovanje vodiča, gde se iz iskustava sa neformalnim grupama turista, lociraju problematični i nezadovoljni pojedinci, ako se već sami ne izdvajaju, i već tokom samog početka aranžmana im se posveti posebna pažnja u cilju rešavanja nastalih nezadovoljstava i sprečavanja potencijalnih problema. Naredna faza rešavanja problema sa takvim osobama ostvaruje se tokom trajanja programa putovanja, sa ciljem da se odnosni problem i nezadovoljstvo ne prenese i ne pretoči dalje u fazu postrealizacije turističkog proizvoda, gde može imati dalekosežnije negativne posledice po poslovni subjekt (širenje negativnih komentara i utisaka; negativna usmena propaganda; tužbe državnim institucijama; plaćanje raznih odšteta i poravnjanja; stvaranje dodatnih oportunitetnih troškova prilikom rešavanja takvih situacija, jer će pažnja i vreme biti usmereno na neproduktivne aktivnosti zaposlenih u rešavanju problema i izmirivanju nastale situacije).

Sve turističke grupe koje nastaju u toku trajanja turističkog proizvoda, trebaju se prvenstveno kroz kvalitetno i profesionalno pružanje usluga, a potom i putem sprovođenja odgovarajućih procedura i sistema privlačenja grupa ili pojedinaca, animirati i regrutovati za ulazak u razvijenu i implementiranu društvenu mrežu organizatora

putovanja, kako bi se sa njima ubuduće moglo dalje delovati i upravljati kroz inkorporiran model upravljanja društvenim mrežama. Rekrutovanje sopstvenih putnika, konzumenata turističkih proizvoda, u odgovarajuće klastere u okviru ukupno razvijene društvene mreže organizatora putovanja, važan je zadatak i buduća nužnost konkurentskog poslovanja subjekata turističke delatnosti.

#### 4.4.3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE GRUPA

Uspešnosti grupe je veoma teško meriti. Sa aspekta pružaoca turističkih usluga, njegova interna grupa, recimo grupa komercijalista zaposlenih u prodaji, je uspešna ako ostvari određeni promet ili za određeno vreme uspe realizovati planom željeni ili veći broj turista. Uspeh za neformalnu grupu koja se okupila kako bi dobijala povoljnije uslove za svoja putovanja, jeste neki konkretan dogovor sa touroperatorom za određeni aranžman i za grupne uslove koji su dosta bolji od individualnih. Svaka grupa dakle ima svoj cilj i svrhu postojanja. Kako su ciljevi grupa vrlo različiti, tako su i kriteriji uspešnosti različiti.

Na uspešnost grupe utiču i njena veličina (grupe individualaca okupljenih u veliku grupu sa ciljem jeftinijih i boljih putovanja, mogu pre ostvariti kvalitetnije i bolje uslove od onih brojčano manjih grupa – princip ekonomije obima), homogenost (ukoliko su svi članovi jedinstveni oko većine stavova, onda će rasplinjavanje na razne teme biti minimizovano, te će se složno i sinergijski delovati na ostvarenje ciljeva), kvalitet i stručnost njenih članova (kvalitet i sposobnost članova značajno utiče na ostvarivanje ciljeva), vođstvo (upravljanje grupama i uspostavljena organizacija su od presudnog značaja za njenu uspešnost), participativnost i kreativnost (otvorenost i spremnost članova na učešće u aktivnostima i poslovima koje su direktno ili indirektno u funkciji ostvarenja zadatah ciljeva; ako svaki član grupe da doprinos, kumulativni doprinos će biti znatno veći; kvantitet rađa kvalitet).

Karakteristike uspešne grupe mogu se odrediti tek ako se definiše u čemu i u kakvim okolnostima grupa treba biti uspešna. U osnovne karakteristike grupe spadaju: veličina, kohezivnost, norme, status, grupna struktura, grupna dinamika, grupno mišljenje, pripadnost i poverenje.

#### 4.4.3.1. Veličina grupe

Optimalna većina grupe nije univerzalna kategorija. Ona zavisi od formalno ili neformalno definisanih i uspostavljenih ciljeva grupe. Utvrđivanje ove mere je borba dva antagonizma: sa jedne strane težnje za povećanjem broja ljudi i samim tim raznovrsnosti znanja i sposobnosti (što zahteva veću grupu) i sa druge težnje za individualnom participacijom i potvrđivanjem (što se bolje ostvaruje u manjoj grupi).

Sa povećanjem grupe javljaju se potrebe za njenim stručnijim i formalizovanijim vođenjem, rastu zahtevi za formalizacijom i proceduralizacijom odnosa i ponašanja članova (definišu se procedure i pravilnici), povećava se diferencijacija članova, smanjuje njihova participacija i povećava apsentizam i fluktuacija, nastaju problemi sa komunikacijom i koordinacijom, usporava se i usložnjava donošenje odluka na svim nivoima, javljaju se razne podgrupe i neformalne grupe itd. Svi navedeni faktori utiču da velike grupe postanu tromе i inertne, te da kao takve, zbog očiglednog nedostatka fleksibilnosti, ne mogu brzo i efikasno odgovoriti novim zahtevima i šansama koje se javljaju u njihovom okruženju, što kao reperkusiju ima smanjenje produktivnosti i efikasnosti rada grupe.

Ipak, sa druge strane velike grupe nude i veliki kapacitet delovanja, sveobuhvat i dejstvo takvih grupa je znatno šire, koncentracija znanja i stručnosti je daleko veća, pa je i potencijal uspeha, pogotovo u eri neoliberalnog koncepta kapitalizma koji iziskuje ukрупnjavanje kao nužnost postojanja, značajno izraženiji.

#### 4.4.3.2. Kohezivnost grupe

Grupnu koheziju čine sile koje drže članove grupe na okupu usled uzajamnog afektivnog privlačenja, zajedničkih interesa, normi i privrženosti zajednici članova grupe. Grupna kohezija se manifestuje u čvrstini i stabilnosti grupe, osećanju zajedništva i uzajamne solidarnosti članova, kao i u otpornosti grupe na sile dezorganizacije i spoljne pritiske. (www.sr.wikipedia.org, 2018e)

Kohezivnost je jedna od najznačajnijih karakteristika grupe. Sam pojam kohezivnost nastalo je od latinske reči *cohaesivus*, što označava uzajamnu privlačnost ili povezanost. Kohezivnost grupe je svojevrsni amalgam koji obuhvata: privlačnost grupe za članove,

uzajamno jedinstvo članova, moral grupe, stepen koordinacije aktivnosti i napora uloženi u izvršavanje zadataka, motivisanost članova grupe da izvršavaju utvrđene grupne zadatke. Kohezivnost grupe podrazumeva i uključuje sve iznad pobrojane elemente, pa je iz tog razloga potpuno opravdano konstatovati da je kohezivnost rezultanta svih snaga i aktivnosti koje združeno deluju na članove u funkciji njihovog ostanka u grupi.

Sledeći pokazatelji predstavljaju indikatore da u grupi postoji visok stepen kohezivnosti: lojalnost članova prema grupi (želja da se ostane u grupi) i prema drugim članovima grupe; osećaj pripadnosti (identifikacija sa grupom); inicijativnost, angažovanje i posvećenost (zalaganje za zadatke koji doprinose ostvarivanju grupnih ciljeva).

Kohezivnost grupe uzrokuje: povećanje produktivnosti grupe, stvaranje boljih i bržih rezultata u ostvarivanju zacrtanih ciljeva, smanjivanje apsentizma i fluktuacije, povećanje snage i kapaciteta grupe.

Na kohezivnost grupe utiču sledeći faktori:

- Fizička blizina članova i njihova sličnost u potrebama i željama, sklonostima i afinitetima.
- Homogenost članova u odnosu na znanja, sposobnosti i određene demografske karakteristike.
- Nivo uključenosti, kvalitet organizacije i vođenja, sistem rada i nagrađivanja i mogućnost zadovoljavanja ličnih interesa.
- Eksterna šansa (odlične mogućnosti koje se javljaju u okruženju, a vezane su za ostvarenje definisanih ciljeva).
- Eksterna pretnja (zajednički spoljni neprijatelj).

#### **4.4.3.3. Grupne norme**

Grupne norme su obrazac ponašanja članova neke grupe, koji služi kao standard za ocenjivanje ponašanja članova i čije kršenje podleže sankcijama. Grupne norme mogu nastati spontano ali mogu biti i tačno propisane i donete uredbom. Njihova glavna uloga je da regulišu ponašanje članova grupe kako bi što efikasnije ostvarili grupni cilj i istovremeno održali i učvrstili integritet grupe. ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018f)

Ni jedna grupa ne može opstati ni postići uspeh ako ne poseduje određene norme delovanja. U prvom redu to su one vrednosti ili praktična pravila vladanja koje grupa usvaja i koje su “svetinja” za sve članove. Mogu biti službeno priznate i formulisane, no često su samo podsvesno prihvaćene i praktikovane od pripadnika grupe. One postaju merilo vrednovanja i ponašanja grupe. Članovi koji poštuju grupne norme smatraju se pozitivnim i grupno prihvatljivim, a ako rade obratno, nisu poželjni i dolaze u sukob s grupom. Norme pomažu da se stvori tzv. “grupni duh” ili mentalitet, koji onda postaje normativom za sve članove (Bezić, 1975, str. 320).

Grupne norme (organizacija.fon.bg.ac.rs,2018) definišu očekivano i zahtevano ponašanje članova u raznim situacijama. Pored standarda ponašanja utvrđuju i zajedničke stavove i uverenja, način osećanja i opažanja, prvenstveno u odnosu na primarni zadatak grupe. Kada se govori o grupama u formalnim struktuiranim organizacijama, najvažnije su norme rada i norme interpersonalnog ponašanja. Takođe postoje i norme zabrana (*tabui*), norme oblačenja, norme jezika, norme socijalizacije i uvođenja novih članova itd.

Prema Beziću (Bezić, 1975, str. 320), norme imaju ulogu i u rešavanju unutrašnjih sukoba grupe, a ništa manje nisu značajne i za uređivanje spoljašnjih odnosa grupe prema ostalim skupinama i nepredviđenim situacijama.

#### **4.4.3.4. Status, uloga i struktura grupe**

Status određuje položaj pojedinca u okviru grupe kojoj pripada. Taj položaj je uređen i uspostavljen od strane ostalih članove grupe. Status određenog pripadnika grupe može biti vezan za njegove različite karakteristike: raspolaganje iskustvom, znanjima i informacijama; doprinos u ispunjavanju zadataka; poštovanje normi, ispoljavanje lojalnosti i poistovećivanje sa grupom; stručnost i specijalizacija u obavljanju zadataka i značaj zadataka koji se obavljaju; lične karakteristike (vrednoća, inicijativnost, snalažljivost, kreativnost, duhovitost, snaga, inteligencija i dr.).

Pod pojmom uloge, u socijalnoj psihologiji se podrazumeva: (1) stvarno vladanje pojedinaca u grupi, (2) položaj koji u njoj zauzima, (3) zadatak što ga ima izvršiti i koji se od njega očekuje. S obzirom na svoju ulogu, svaki član uživa određeni položaj (status) u grupi. Ako bi ostao bez priznanja i uloge, svaki član bi ubrzo, dobrovoljno ili

nametnuto napustio grupu. U određenim situacijama, pojedinci u grupama mogu istovremeno ili naizmenično obavljati i više uloga (Bezić, 1975, str. 319).

Dok se funkcije pretežno vezuju za formalne grupe i organizacije, dotle se uloge najčešće ostvaruju u neformalnim grupacijama. Uloge mogu biti raznolike, a najznačajnija i najomiljenija je uloga *vođe* (lidera). Tako postoji *formalni vođa*, izabran i postavljen u formalnoj organizaciji i *neformalni vođa*, spontano odabran u neformalnoj organizaciji. Međutim, vrlo često u neformalnim grupama postoje dve vrste lidera - jedan odabran kao najспособniji i najefikasniji i drugi kao najpopularniji i najomiljeniji (*socioemocionalni lider*). Struktura grupe se stvara diferencijacijom članova prema statusu i ulogama.

Specifične uloge članova neformalnih grupa (ne mora ih sadržati svaka neformalna grupa) mogu biti:

- *Lider* - osoba koja je uspela da ostvari svoje pretenzije i nametne se kao vođa grupe. Osnovna karakteristika lidera je da prvo želi, a onda i uspeva voditi grupu, odnosno donositi odluke makar i eksplicitno.
- *Antilider* - osoba koja takođe ima sve neophodne osobine i karakteristike lidera i jasne pretenzije ka toj ulozi, ali iz određenih razloga nije uspela u svojoj nameri da se nametne i postaviti na mesto vođe grupe. Iz tog razloga je poslovično glavni oponent lideru, uvek spreman da mu "skine glavu".
- *Racionalizator* – član grupe koji probleme, šanse i pretnje uvek analitički sagledava i stvara realnu i racionalnu podlogu za donošenje odluka. Svoje dijaloge, rasprave, sugestije i predloge temelji na objektivnošću, realnošću i sa dobro obrazloženim argumentima
- *Siva eminencija* - osoba je sa jakim uticajem i značajem za celu grupu, prvenstveno za njenog lidera, ali bez prisustva ikakve težnje i/ili sposobnosti za dolazak na mesto i ulogu vođe. Tiho usmerava i kanališe rad grupe i samog lidera, a kao neko sa posebno priznatim autoritetom utiče da donešene odluke lidera budu u stvari vrlo često rezultat njegove ideje ili plod njegovih sugestija i predloga. Ova osoba najčešće ima i osobine racionalizatora.
- *Milo dete* – predstavlja najomiljenijeg člana grupe i koncentriše pozitivne emocije većine članova. Kvalitet ideja, predloga, sugestija i samog rada, kao i uticaj na odlučivanje, najčešće nije u korespondenciji sa omiljenošću koju uživa u grupi.



- *Izopštenik* - osoba koja se samostalno izdvaja iz grupe i/ili je grupa zbog nekarakterističnog, neprihvatljivog (nepoštovanje normi) ili asocijalnog ponašanja isključuje iz rada, odlučivanja i strukture. Često je ovakvim osobama problem socijalna inteligencija, introvertnost, slaba komunikativnost i nekooperativnost. Zbog toga je ostali članovi grupe smatraju čudnom, asocijalnom, beskrupuloznom, nedefinisanom, pokatkad i autističnom i ona kao takva obično biva odbačena.
- *Pomiritelj* - osoba koja negentropijski deluje i teži smanjivanju tenzija u grupi. U slučaju suprotstavljenih stavova, funkcija pomiritelja je vraćanje grupe u harmoniju kroz nalaženje kompromisnog rešenja koje će zadovoljiti sukobljene strane.
- *Sledbenik* - osoba koja nema izraženo sopstveno mišljenje i stav prema nekome i nečemu, već u svemu "slepo" sledi i podržava lidera ili njegovog openenta antilidera. Sledbenik, u ekstremnom slučaju, može se okarakterizirati i kao *obožavatelj*.

Prema tome kakve su norme organizacije usvojene, strukture grupe takode mogu biti formalne ili neformalne. Bilo da pripada jednom ili drugom tipu, ustrojstvo grupe se ogleda u sledećim komponentama: težnja za zajedništvom, efektivna povezanost članova, stalna međusobna komunikacija, status i uloga, podela zadataka (*task structure*) i vršenje vođstva (Bezić, 1975, str. 317).

#### 4.4.3.5. Grupna dinamika

Karakteristično je da unutar svake grupe postoje određeni procesi, koji u zavisnosti od osobenosti grupe i njenih jedinstvenih svojstava, manje ili više dolaze do izražaja. Ti procesi podrazumevaju otvorene ili latentne sukobe, pozitivne i negativne napetosti, prevladavanje teskobe i nesigurnosti, borbu za vlast, položaj i status u grupi, stvaranje opozicija i frakcija itd. Na taj način se u grupama, ma kog ustrojstva one bile, stvara živa i aktivna dinamika koja karakteriše svaki grupni proces. Ta dinamika svjevrsnog entropijskog dejtva razvija se u više faza: Prva je početna ili *orientaciona* faza, u kojoj se članovi inicijalizuju (međusobno se upoznaju), procenjuju i odmeravaju, uspostavljaju kontakte i razmenjuju stavove i ideje, stvaraju emocionalne i druge odnose, iznose svoja iskustva i mišljenja i traže idealnog vođu koji će najbolje, od svih ponuđenih opcija,

upravljati grupom, na putu do ostvarenja zacrtanih ciljeva. Drugu fazu bismo mogli nazvati borbenom ili *agresivnom*. Tu dolazi do sučeljavanja stavova i otvorene borbe mišljenja, rađaju se podsvesne ili svesne simpatije, odnosno antipatije, izrečene ili neizrečene napetosti, bude se obrambeni mehanizmi, nastaju lični sukobi i rivaliteti, razvija se borba za status u grupi ili za vlast nad grupom. U samoj grupi nastaju podgrupe, klike i klanovi. Treće razdoblje u životu grupe je faza *dozrevanja* i kristalizacije odnosa i uloga. Članovi postaju samokritični i odmereniji, smiruju se napetosti i suparništva, uspostavlja se autoritet, grupne norme u potpunosti deluju, nesporazumi se izgladuju, emocije se pročišćuju, kontakti učvršćuju, ličnosti afirmišu, uspostavlja se klima poverenja (Bezić, 1975, str. 317, prema Zijlstra str. 93).

Grupnu dinamiku ili dinamiku grupe čine sve afektivne i emocionalne veze koje se stvaraju između članova određene grupe i značajno utiču kako na psihološki život pojedinaca, tako i na njihove društvene odnose u užoj i široj zajednici. Najpoznatiji izraz uzajamne grupne dinamike koji ima značajan uticaj na rezultate grupe jeste timski rad. Za socijalni rad je od posebnog značaja analiza grupne dinamike grupa sa asocijalnim težnjama, kao i mogućnost razrešenja njihovih kriza osnaživanjem ili uključivanjem u nove grupne oblike. Dinamika grupe podrazumeva promene u strukturi i funkcionisanju grupe, kao i aktivnosti, procese i zbivanja koji ih uslovljavaju i kanališu. U dinamiku grupe ubrajaju se procesi i pojave kao što su: grupni pritisak, grupna borba za pozicije i položaje (osvajanje liderske pozicije i zasluživanje uloga i statusa članova), formiranje i menjanje stavova, kompromisi i konvergiranje stavova članova u jedinstveni stav grupe, socijalna interakcija i socijalni konflikti unutar grupe, grupno mišljenje, grupno odlučivanje, rukovođenje, koordinacija i kooperacija, takmičarski duh, konformizam itd. (www.sr.wikipedia.org, 2018e)

#### **4.5. FAKTORI UTICAJA NA DRUŠTVENE MREŽE U TURIZMU**

##### **4.5.1. POVERENJE KAO OSNOV USPEŠNE RAZMENE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU**

Poverenje se definiše kao „verovatnoća da će jedna strana u interakciji drugoj strani pripisati kooperativno ponašanje“ (Hwang, 1997, str. 67). Međusobno poverenje omogućava brže, fleksibilnije i delotvornije ekonomske i druge razmene i smanjuje

transakcione troškove. Poverenje se može sticati i utvrđivati u odnosu na pojedince, grupe, društvene institucije, državu i međudržavne zajednice.

Postoje tri vrste veza između učesnika u ekonomskim transakcijama i njima odgovarajući tipovi poverenja (Raiser, 1999, str 4). Prva vrsta se odnosi na veze među članovima porodice u užem i širem smislu (rodbinske veze), koje dominiraju ekonomskim transakcijama u prirodnoj privredi i karakterišu reprodukciju unutar kućne radinosti. Ovoj vrsti veza odgovara tzv. pripadajuće poverenje (eng. *ascribed trust*). Drugu vrstu predstavljaju veze među pojedincima koji se dugo poznaju i saraduju. Radi se o transakcijama koje se permanentno dešavaju i ponavljaju, a koje stoje u osnovi mnogih poslovnih veza i odnosa. Poverenje koje odgovara ovoj vrsti veza se zasniva na reputaciji. Treća vrsta se odnosi na veze između pojedinaca koji ulaze u transakcije sa nepotpunim i ograničenim informacijama o drugoj strani. Da bi se ovakve transakcije uopšte realizovale, potrebno je tzv. prošireno poverenje (*extended trust*) tj. *ex ante* spremnost da se saraduje sa anonimnom i nepoznatom drugom stranom. Naročita važnost ove vrste veza, koje su nosioci odgovarajućih ekonomskih transakcija između anonimnih pojedinaca, leži u činjenici da su veze ovoga tipa osnovni element modernog privrednog sistema. Nort je konstatovao (North, 1997, str.19) da je upravo obezbeđivanje proširenog poverenja, najveći izazov za društveni i ekonomski razvoj, te u skladu sa tim, ključna istorijska prepreka ekonomskom rastu je nemogućnost društava da pređu sa personalne na nepersonalnu razmenu. Poverenje između anonimnih pojedinaca u jednakoj meri je funkcija njihovih moralnih predispozicija i iskustava, koliko i njihovog poverenja u državne institucije i nepristrasno uplitanje države. Ponašanje države je stoga posebno važno u reprodukciji proširenog poverenja (Golubović, 2007, str. 28).

U jednom društvu je ostvareno međusobno poverenje, ukoliko nije uobičajeno unapred očekivati prevaru ili krađu od strane drugog ili drugih partnera sa jedne i prodavaca proizvoda i usluga prema krajnjem kupcu sa druge strane, odnosno ukoliko se unapred može podrazumevati fer i pošten odnos u ekonomskim i drugim društvenim transakcijama (Bisić, 1999, str 185).

Poverenje predstavlja temelj ličnih odnosa, ohrabruje svakodnevne interakcije između pojedinaca i igra veoma važnu ulogu u tržišnoj razmeni. Poverenje se smatra značajnim elementom institucionalne infrastrukture, tako da se čak dobar deo ekonomskog zaostajanja u svetu objašnjava upravo odsustvom međusobnog poverenja. Arou tvrdi da

„skoro svaka komercijalna transakcija sadrži u sebi element poverenja... Može se sa sigurnošću tvrditi da je dobar deo ekonomskog zaostajanja u svetu uzrokovan odsustvom međusobnog poverenja“ (Arrow, 1972, str. 357). Iz tog razloga se mnoga turistička tržišta, pogotovo zemalja trećeg sveta, izuzetno teško i sporo otvaraju, njihove iako izazovne i cenovno više nego prihvatljive turističke destinacije i atrakcije, koje obiluju sadržajem i prirodnim lepotama, teško dopiru do „ušiju“ turista iz država sa bogatom turističkom kulturom i velikim brojem turista. Ovakve tendencije, uzrokovane pre svega nedostatkom poverenja i osećaja sigurnosti, kako krajnjih turista, tako i organizatora putovanja, utiču da zemlje trećeg sveta nikako ne uspeavaju da pokrenu zamajac razvoja sopstvenog turizma čak i kada realno poseduju sve potrebne potencijale za to.

Velike geopolitičke turbulencije i negativna svetska dešavanja, u koje pre svega spadaju terorizam i teroristički napadi (čak i na turiste), migrantska kriza, nemiri i nasilno smenjivanje regularnih vlasti u pojedinim državama koje usled vrtloga takvih dešavanja nikako ne izlaze iz spirale kriza i nasilja, značajno su uticali na skoro potpuno gašenje određenih turističkih destinacija ili uzrokovale značajan pad prometa od turizma. Ovde se pre svega misli na Tunis, Egipat, Tursku, delimično i Grčku, bar onaj deo zahvaćen talasom izbeglica, kao i na sve zemlje Bliskog istoka. Mnoge države trećeg sveta i pored sasvim normalnih okolnosti koje u njima vladaju, prijatnog i ljubaznog stanovništva, čak i mnogo otvorenijeg ka strancima i gostima, nego što je to slučaj sa poslovično neljubaznim stanovnicima određenih zemalja zapada, sa vrlo često izraženim i visokim nivoom ksenofobije (iako se slovima i rečju deklarišu sasvim suprotno), usled negativne propagande, ili samo zbog nepoznanica i nedostatka želje da se proba nešto novo i potencijano nesigurno, nemaju dobru reputaciju među svetskim turistima i touroperatorima uopšte i teško im je da zadobiju njihovo poverenje i preko potrebni osećaj sigurnosti, bar u značajnijem obimu. Ne mora da se ima negativan stav o određenoj državi ili destinaciji da bi ona važila za nesigurnu i da poverenje ne bi bilo na zavidnom nivou. Nedostatak znanja i iskustva, vuče sa sobom nesigurnost i nedostatak poverenja, što posledično dovodi do toga da je atraktivnost i potražnja za takvim destinacijama smanjenog obima. Što bi se bilo koji touroperator „igrao“ sa novim i do sada neeksploatisanim destinacijama i neproverenim poslovnim subjektima koji trebaju pružiti određene usluge nepoznatog kvaliteta, dovodeći sopstveno poslovanje u pitanje i stavljajući pred sebe dodatne rizike, kada na dohvat ruke ima ono što mu je potpuno poznato, predvidivo i traženo.

Mnogi moderni i savremeni ski centri Azije, koji se intezivno razvijaju (npr. Ecrines u Turskoj ili Gudauri u Gruziji), a koji ni prema čemu ne zaostaju od njihove zapadne konkurencije, šta više svojim prirodnim karakteristikama nude savršene uslove kakvih retko ima gde na svetu (oba navedena skijališta izlaze na imponantih 3600m/nv), uz svu prateću ski infrastrukturu i vrhunski smeštaj sa odličnom uslugom, teško mogu da dopru do tržišta evropskih, ali i drugih skijaša i pariraju konkurentskim skijalištima sa dobrom reputacijom i imidžom. Razlog je naviknutost i pozicioniranost među skijaškom populacijom, nespremnost ski touroperatora da rizikuju sa novim ponudama kada u starima sve štima, slaba otvorenost skijaša da probaju nešto novo i rizikuju da upropaste svoj „jedini odmor“ ili se dovedu u neprijatnu i neočekivanu situaciju, jer je priroda ispitivanja novina i nepoznanica sama po sebi takva, već se odlučuju da po starom dobrom oprobanom i proverenom receptu ništa ne eksperimentišu i koriste ono za šta su sigurni da je dobro i prihvatljivo u zadovoljavanju svojih skijaških potreba.

Svakako je opšte nepoverenje i nepoznanica prema određenim zemljama i destinacijama, kao i prema njihovim stanovnicima i kulturi, ma kako ono nastalo, značani uzročnik nerazvijanja turizma ovakvih destinacija, koje će svoju šansu ipak tražiti u otvorenosti i promeni ovakvih stavova, te jačanju poverenja koje to sa sobom nosi. Ono što traži savremeni turista jesu poverenje i sigurnost i na tome se permanentno mora raditi. Određene države koje su se zbog negativnih dešavanja na globalnom nivou, popele na lestvici sigurnih svetskih destinacija i imaju visok rejting među tzv. „sigurnim zemljama“, uz svakako neophodne turističke potencijale koje su morali posedovati, postale su zadnjih godina prava turistička meka, a njihova turistička industrija je buknila do neverovatnih granica. Ovakav primer predstavlja Slovenija, koja je iskoristila svoju šansu i poziciju sigurne zemlje i uz zavidan turistički potencijal neminovno prisutan, te sa pružaocima usluga koji odašilju puno poverenje svetskim i evropskim tour operatorima, ostvarila neverovatne brojke i rast turističkih poseta u 2017. godini, sa i dalje velikom tendencijom rasta. Stečeno poverenje, pretočeno u imidž, izuzetno se brzo širi, zahvatajući tim „virusom“ sve veći deo populacije. To je svojevrсно grupno mišljenje, izraženo na izuzetno velikom nivou društvene mreže (gotovo cele svetske populacije ili njene džinovske komponente).

Naročitu pažnju fenomena poverenja u turističkoj delatnosti zaokuplja poverenje krajnjih korisnika usluga prema tour operatorima, kao onima koji im sastavljaju turističke proizvode, sjedinjujući različite vrste usluga u jednu celinu i koji im te iste proizvode,

odnosno usluge pružaju tokom realizacije aranžmana. Nepoznat, a samim tim i nesiguran touroperator, mora značajno više energije i sredstava uložiti kako bi „ubedio“ nove klijente da putuju preko njih. Veliki i poznati organizatori putovanja, te oni sa dugom tradicijom i velikim brojem klijenata iza sebe, pogotovu ako su svoju klijentelu tretirali različitim instrumentima postprodaje i uključivali ih u svoje razvijene lojaliti programe, kroz primenu modela upravljanja društvenim mrežama, imaju značajno veće šanse za poslovnim uspehom, upravo zbog razvijenog poverenja ka njihovim organizacijama i uslugama koje pružaju. I zaista, pre će isti aranžman prodati poznati touroperator, pa čak i po većoj ceni (pogotovo važi na tržištima koja nisu toliko cenovno senzitivna, u kakve na žalost Srbija ne spada), od onog koji to poverenje nije stekao ili ga je izgubio. Poverenje u kupovinu od poznatog i proverenog organizatora putovanja, sa sobom nosi pre svega sigurnost, opuštenost i rasterećenje, te smanjuje rizik od direktnih ili indirektnih prevara kojima bi bili izloženi, grešaka i problema nastalih usled mnogobrojnih faktora i neprijatnih situacija kakve bi ih usled toga zadesile. Zbog karaktera turističkog proizvoda, njegove apstraktnosti i neopipljivosti i uvek prisutnog disbalansa između očekivanja turista i realnih usluga na terenu, pružanje usluga i dovodenje ovog nesklada u istu ravan, kvalifikuje ili ne touroperatora za sticanje poverenja. Steknuto poverenje mnogo znači za poslovnost organizatora putovanja, jer mu gotovo izvesno garantuje narednu prodaju. Ali to ne znači da jednom pridobijeno poverenje, znači i kraj posla oko tog klijenta. Ono je promenljiva kategorija i mora se čuvati i održavati, jer predstavlja jedan od najznačajnijih faktora „tihe“ podrške prodaji, a samim tim i uspešnosti poslovnog subjekta turizma. Dodatna vrednost touroperatorima od poverenja, jeste činjenica da će njihovi klijenati lakše oprostiti, čak i teže greške i probleme i neće biti toliko sitničavi ili zajedljivi tražeći „dlaku“ u svakoj usluzi.

Kako je u najvećoj meri poverenje uzrokovano i nastaje tokom realizacije turističkih proizvoda, to posebnu pažnju organizatori putovanja moraju posvetiti upravo ovoj fazi poslovnih procesa. Poljuljano poverenje teško se ponovo zadobija. Zato posebne napore operatori moraju usmeravati da do toga ne dolazi, da održavaju odnose s klijentima, upravljaju njihovim nezadovoljstvom na terenu i tokom postprodaje i imaju razvijen sistem upravljanja žalbama i sprovođenja programa lojalnosti.

Šta u svesnom i podsvesnom smislu za klijente znači poverenje koje trebaju da daju određenom organizatoru putovanja? To bi pre svega moglo da se predstavi kao konglomerat razmišljanja u sledećim pravcima: Poznati su; duga tradicija im garantuje

sigurnost; nije ih dobar glas; nikada nisu napravili probleme; sa njima mi je uvek bilo odlično i dobio sam ono što sam očekivao; ne rizikuju sa nepoznatim i neće me dovesti u nezgodnu situaciju; kadar im je visokoprofesionalan, ljubazan i sposoban da uvek reši i eventualne probleme ako nastanu; vrlo su kreativni u kreiranju aranžmana, ali i obazrivi sa kim saraduju; znaju šta rade, ako i dođe do problema sigurno će gledati da nas što pre vade iz istih i po cenu svoje štete; veliki su sistem – sa njima niko ne želi da pravi probleme; veličina im garantuje da mogu rešiti i najveće probleme; imaju izuzetno iskustvo u organizaciji sličnih putovanja, pa samim tim mogu rešiti razne nepredviđene situacije koje mogu nastati; sa mnogim neočekivanim situacijama su se već susretali i znaju kako da reaguju; preležali su mnoge „dečije bolesti“ i sl.

Ekonomske transakcije koje su posebno osetljive na poverenje jesu one gde se dobra i usluge razmenjuju za plaćanja u budućnosti, a upravo su turistička putovanja i turističke usluge takva kategorija koja nužno zahteva poverenje tog tipa. Stoga je država nastojeći da zaštiti svoje građane od prevara, direktnih ili posrednih, obezbedila ovu kategoriju potrošača (krajnih korisnika turističkih usluga) posebnim vrstama osiguranja od nelikvidnosti i insolventnosti, čije polise agancije moraju posedovati kako bi mogle uopšte konkurisati za dobijanje odgovarajućih licenci za rad. U ekonomskoj razmeni, u najvećem broju slučajeva, aktivnosti, transakcije i kupnje se kontinualno ponavljaju. Proces ponavljanja razmene se može posmatrati iz dva ugla: (1) obavljaju se poslovi sa istim poslovnim partnerima – dobavljačima usluga, bankama, prevozničkim kompanijama i dr. i (2) razmena se ponavlja između pružaoca turističkih usluga - touroperatora i krajnjeg korisnika usluga – turiste. Svakom narednom iteracijom ostvarene razmene, poverenje između subjekata se povećava. Racionalni učesnici poslovnog procesa, akumuliraju poverenje prema drugim subjektima sa kojim grade uspešnu saradnju na bazi međusobnog interesa, čime smanjuju svoje troškove i povećavaju koristi. Ako su učesnici svesni činjenice da obostrano dobijaju ukoliko nastavljaju i unapređuju saradnju, to će uticati na postizanje optimalne ravnoteže (prilagođeno prema Vehovec, 2000, str. 3).

Sa sociološkog aspekta, poverenje ima više funkcija. Parsons poverenje vidi kao proizvod efikasne integracije normi i vrednosti i pridaje mu integrativnu ulogu u formiranju društvenog poretka (Parsons, 1969). Zajednički vrednosni sistem, zasnovan na opšteprihvaćenim normama i vrednostima, stabilizuje i relaksira društvene interakcije. Drugu funkciju poverenja sa sociološkog stanovišta, teorijski je uobličio Luman



(Luhmann, 1979), koji na poverenje gleda kao na društveni mehanizam koji smanjuje kompleksnost i omogućava pojedincima da se izbore sa složenošću i neizvesnošću života. To je u saglasnosti sa argumentom Vilijamsona da razmenski odnosi koje karakteriše poverenje mogu da prežive velike pritiske i da pokazuju veću adaptivnu sposobnost (Williamson, 1995, str. 62). Ekonomska funkcija poverenja jeste da podstiče razmenu i kooperativno delovanje pomoću smanjivanja transakcionih troškova i smanjenja potreba za intervenisanjem u cilju sprečavanja oportunističkog ponašanja (Golubović, 2007, str. 30).

Na osnovu podataka Svetske turističke organizacije, poverenje turista prema internet plaćanjima turističkih usluga i internet booking sistemima ima tendenciju opadanja. Ljudi se sve više vraćaju tradicionalnim touroperatorima i njihovim poslovnicama i turističke usluge kopuju preko njih. Ako već ne mogu da vide unapred uslugu koju će dobiti, uz jedinu mogućnost da je percipiraju u svojim mislima, onda bar mogu videti ljude i zaposlene u frontu onih koji će im tu uslugu ili paket usluga prodati, pružiti i organizovati. Time se dokazuje da iako svet neumoljivo ide u pravcu digitalizacije i virtuelizacije, te seljenja u cyber prostor, sveprisutna je težnja ljudi, makar u turističkoj prodaji, da se ide ka koliko-toliko opipljivom i vidljivom poverenju, izraženom kroz povratak klasičnim turističkim agencijama i organizatorima putovanja.

U modelu upravljanja društvenim mrežama, organizatori putovanja moraju se truditi i ulagati izuzetne napore na poslovima održavanja poverenja postojećih članova i submreža u okviru ukupne društvene mreže koja je inkorporirana u poslovni sistem, ali permanentno raditi i na sticanju novih članova, bili oni pojedinci ili grupe i zadobijanju njihovog poverenja, kao budućeg preduslova uspešne prodaje. Kako zbirno poverenje raste, povećava se i šansa za boljim poslovnim rezultatima.

#### 4.5.2. AUTORITET I DRUŠTVENE MREŽE

##### 4.5.2.1. Pojam autoriteta

**Autoritet** (lat. *auctoritas*) predstavlja uticaj ili ugled koji poseduje određena osoba ili institucija, a koji je ili dobrovoljno prihvaćen ili nametnut. Proces stvaranja autoriteta tesno je vezan za proces socijalizacije i vrlo je povezan sa društvenim i organizacionim

vrednostima i normama. Iako je autoritet moguće nametnuti, praktična istraživanja pokazuju da se takvi autoriteti teško održavaju u dužem vremenskom periodu i da je njihov domašaj mnogo manji od onih autoriteta koji bivaju dobrovoljno prihvaćeni na osnovu određenih kriterijuma, kao što su znanje, veštine, iskustvo, vrline, poštenje, čast, stručni ugled i sl. (Džamić, 2015, str. 309).

Autoritet je priznati ili nametnuti ugled ili uticaj od strane neke osobe ili institucije. Može postojati samo u uslovima društvenih odnosa, društvenih vrednosti i normi na osnovu kojih se određuju kriterijumi priznavanja autoriteta. Prvi autoriteti u procesu socijalizacije ličnosti nastaju i razvijaju se iz emocionalnih razloga. Primarno to su autoriteti roditelja prema svojoj deci. Kasniji autoriteti pored emocionalne imaju racionalne i socijalne komponente. Autoritet istovremeno znači i moć, naročito ako se zasniva na stručnosti, moralnim vrlinama, znanju, ličnim osobinama, ili na socijalnom položaju, pa tako razlikujemo racionalne i iracionalne autoritete, javne i anonimne autoritete, harizmatičke i legalne autoritete. Formalni ili nametnuti autoriteti, obično imaju uticaj samo dok traje funkcija na koju su postavljeni. Autentični autoriteti svoj uticaj zadržavaju duže vreme. Istinski autoriteti nikada ne umiru ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018g).

Kada ljudi smatraju da osoba ima određene kvalitete koje sami visoko cene, oni takvu osobu poštuju i dodeljuju joj određeni stepen autoriteta. Što su takvi kvaliteti izraženiji, poštovanje je snažnije, a samim tim i autoritet jači. Autoritet se upravo zasniva na poštovanju i cenjenju određene ličnosti i u direktnoj je korelaciji sa njima.

Pojam autoriteta podrazumeva postojanje najmanje dve osobe: jedne koja je predmet izvesnog poštovanja i zbog toga predstavlja autoritet, i druge osobe koja izražava to poštovanje i u odnosu na koju se taj autoritet posmatra. Funkcija autoriteta se prvenstveno odvija na pojedinačnom nivou, a potom agregira kao zbir svih ponaosob dodeljenih autoriteta dobijanih od strane neke zajednice. Iako je pogrešno uvreženo mišljenje da poštovana osoba ima moć da sebe samostalno uspostavi kao autoritet, ono što nju zapravo čini autoritetom jeste poštovanje drugih ljudi. Koliko god da neko bio zaslužan, sposoban, obrazovan, stručan, iskusan, ili sa nekim drugim kvalitetima, ukoliko to ne dobije odgovarajuću potvrdu od strane drugih, odnosno ukoliko se to društveno ne valorizuje, takva osoba neće imati autoritet.

Pojam autoriteta uvek sa sobom nosi upostavljanje hijerarhije i društvene vertikale. Tako poštovana osoba, koja je stekla izvesni autoritet, na društvenoj lestvici se nalazi uvek iznad one osobe koja poštuje taj autoritet. U velikom broju slučajeva onaj ko je autoritet, ujedno predstavlja i uzor, te je zbog toga odnos prema takvoj osobi često povezan sa željom da se sa njom poistoveti, identifikuje i jednoga dana dostigne, ili čak premaši njen nivo u društvenoj hijerarhiji.

**Poslušnost** se odnosi na spremnost za postupanje po nalogu druge osobe ili društvene grupe (formalne ili neformalne). Po definiciji ona je socijalnopsihološka pojava zasnovana na odnosu između dve ili više osoba, gde jedna osoba ili grupa ljudi kao kolektivno biće daje nalog – naređuje akciju, direktno ili indirektno, dok druga osoba taj nalog sprovodi. Poslušnost može biti dobrovoljna ili nametnuta. Drugim rečima, poslušnost je fenomen koji se pretpostavlja u sistemu uloga koje su međusobno povezane u hijerarhiju (Žiropađa, 2011).

Proučavajući pojave poslušnosti i pokoravanja autoritetu, izdvojila su se dva osnovna teorijska i istraživačka pravca. Prvi pravac sačinjavaju teorije koje ovaj fenomen doživljavaju kao predispozicije i činioce razvoja svakog čoveka koje se ne mogu izbeći, ali je moguće prevazići ih. Ovom teorijskom pravcu pripadaju Pijaževa teorija, Kolbergova teorija moralne svesti i istraživanja autoritarnosti, prvenstveno Froma i Adorna sa saradnicima. Druga grupa teorija, u koju spadaju teorije MekDugala (Mc Dougall), Milgrama (Stenly Milgram) i Henri Mareja (Henry Murray), na poslušnost i pokoravanje gleda isključivo kao na motiv koji pokreće ponašanje jedinke.

Nosioci najvećeg autoriteta u društvenoj mreži su njeni lideri ili vođe, ljudi sa posebnim mestom i ulogom u strukturi mreže. Upravo u saradnji sa njima i preko njih će touroperator ostvarivati osnovne poslovne funkcije usmerene ka društvenim mrežama postojećih i potencijalnih klijenata.

Značaj autoriteta, formalnog ili neformalnog, nametnutog ili samozasluženog, i njegov uticaj na mišljenje i odluke koje donose pripadnici društvene grupe, odnosno na ukupno mišljenje grupe kao rezultante svih pojedinačnih mišljenja njenih članova, najbolje je potvrdio čuveni profesor socialpsihologije Stenli Milgram, u svom poznatom eksperimentu autoriteta.

#### 4.5.2.2. Milgramov eksperiment autoriteta i povlađivanja autoritetu

Stenli Milgram je bio profesor na Harvardu i jedan od najautentičnijih socijalnih psihologa prošloga veka. Njegov najznačajniji eksperiment koji ga je proslavio, ali izazvao i kontraverzu koja ga je pratila čitavu karijeru, sproveden je 60-ih godina prošloga veka. Studija je podrazumevala da se izabranom broju dobrovoljaca, u cilju utvrđivanja činjenice koliko patnje mogu obični ljudi da nanese nevinoj osobi, ako to od njih zahteva određeni autoritet ili vlast, dodeli uloga kažnjavanja navodnog subjekta ispitivanja, vezanog na električnu stolicu u laboratoriji. Navedeni autoritet i čovek koji je sprovodio čitav eksperiment bio je upravo Milgram.

Prijavljenim volonterima, učesnicima odnosno studije, sakrivene su prave namere istraživanja, već im je tobože predstavljeno da je cilj ovog eksperimenta razumevanje uticaja kazne na učenje. U svojstvu toga, oni su trebali da pritiskom na odgovarajuće dugme na komandnoj tabli ispred sebe, kažnjavaju subjekta ispitivanja svaki put ukoliko pogrešno odgovori na postavljeno pitanje od strane vođe eksperimenta. Čovek koji je trebao da odgovara na razna postavljena pitanja bio je profesionalni glumac, čiji zadatak je da glumi reakcije, bolove i patnju koju će mu zadavati volonteri, kažnjavajući ga za netačne odgovore. Naravno, električna stolica je takođe bila lažna. Volonteri uključeni u eksperiment, nisu ni slutili da je sve namešteno i da su u stvari oni pravi subjekti ispitivanja.

Tokom eksperimenta, profesor Milgram je “čoveku koji treba da uči”, postavljao razna pitanja i ukoliko bi on dao pogrešan odgovor, zahtevao je od dobrovoljca da ga kazne električnim šokom. Na kontrolnoj tabli ispred volontera – pravih subjekata ispitivanja, bili su redom raspoređeni dugmići naponske skale od 15 volti, što je označeno kao “slab šok”, pa sve do 450 volti, obeleženo kao “opasno – jak šok”. Kazna za prve pogrešne odgovore, počinjala je sa elektro šokom od 15 volti, da bi se svakom narednom greškom, na zahtev Miligrama, korak po korak povećavala sa sve većom voltažom. Za to vreme je subjekt kažnjavanja, zbog pogrešnih odgovora na pitanja, glumio reakcije i patnje koje je navodno preživljavao: na 75V je uz bolne grimase stenjao, na 120V ječao i žalio se na bol, na 150V zahtevao da hitno napusti eksperiment, a na 285V urlao kao u agoniji.

Miligram (Milgram, 1974, str. 22) je na sledeći način opisao dilemu sa kojom su se suočavali dobrovoljci tokom trajanja eksperimenta: “Za subjekta ispitivanja (volontera),

situacija nije igra; konflikt je snažan i očigledan. Sa jedne strane izrazita “patnja” učenika, prisiljava ga da prekine. Sa druge, osoba koja sprovodi eksperiment, autoritet prema kome subjekt oseća izvesnu obavezu, naređuje mu da nastavi... Da bi se ispetljao iz te situacije, subjekat mora da se odupre autoritetu. Cilj ovog istraživanja bio je da se ustanovi kada i kako će se ljudi suočiti sa jasnim moralnim imperativom i zbog toga odbiti da poslušaju autoritet.”

Iako je u određenom trenutku većina dobrovoljaca prigovarala da bi eksperiment trebalo prekinuti, videvši da subjekat njihovog kažnjavanja pati i trpi veliki bol (zapravo glumi takvo stanje, što oni nisu ni naslućivali), svega njih 14 je u različitim fazama ispitivanja odbilo da kažnjava vezanog čoveka. Ostatak od 26 ispitanika je i pored molbi i preklinjanja osobe koja navodno trpi šokove da prestanu sa kažnjavanjem, nastavio da zadaje elektro šokove sve do maksimalnog napona od 450V. Time su rezultati eksperimenta nedvosmisleno pokazali da je potčinjavanje autoritetu obično imalo značajno više uticaja u odnosu na sopstveno racionalno prosuđivanje i moralne stavove aktera eksperimenta.

Na kraju svog eksperimenta, Miligram (Milgram, 1974, str. 23) je zaključio da je glavno otkriće studije i činjenica koju treba objasniti, ekstremna spremnost odraslih osoba da se povinuju autoritetu i da po svaku cenu izvršavaju njegova naređenja, ma koliko to bilo neracionalno i nemoralno. U svom kasnijem naučnom radu, Milgram je pronašao objašnjenje ovog fenomena, ne na psihologiji pojedinaca, već na obrascu socijalnih interakcija koje se neizbežno pojavljuju u svakoj funkcionalnoj društvenoj mreži.

#### 4.5.3. GRUPNO MIŠLJENJE – KOLEKTIVNO MIŠLJENJE DRUŠTVENE GRUPE

Sa konceptualne tačke gledišta svi ljudi imaju izvestan prag donošenja odluka, koji je Granoveter definisao kao tačku „u kojoj uočene koristi koje pojedinac ima kad nešto radi, premašuju njegove troškove“. Zanimljivo je razmatrati kako ovaj prag i posebno činjenica da različite osobe imaju i različite nivoe ovih pragova, utiče na složenost i nepredvidivost grupe. Svojim delovanjem određena grupa kao celina, ne ukazuje samo na svoj prosečan stav, već i precizno ukazuje na to kako se povezuju raznovrsni pragovi svih njenih članova (Bjukenen, 2010, str. 108-109). Zamislimo grupu učenika koja se premišlja hoće li ostati na času ili “pobeći” sa njega. Čak će se i najsavesniji učenik

povinovati ponašanju većine. On sigurno neće ostati na času ako njegovih pet najboljih prijatelja reše da pobegnu. Drugi primer, verodostojniji sa aspekta predmeta ove studije, jeste odlučivanje grupe prijatelja koju skijašku destinaciju će izabrati za svoje naredno skijanje. Uticaji autoritativnih pojedinaca, ali još više većine, prelomiće i najtvrdi subjektivni stav i želju za određenom destinacijom.

Osnove socijalne psihologije podržavaju proces povlašćenog povezivanja. Socijalni psiholog Solomon Eš, pripremajući 1952. godine svoju studiju, dao je grupama od po šest ispitanika da pročitavaju tri linije nacrtane na papiru, a zatim daju odgovor koja je najduža. Pet ispitanika u svakoj grupi su bili Ešovi namešteni ispitanici i oni su, u dogovoru sa naučnikom, namerno i naglas izgovarali pogrešan odgovor tvrdeći da su sve linije jednake dužine. Otkriveno je da će šesti ispitanik, koji je u stvari i bio predmet istraživanja, pod uticajima grupe i zaboravljajući na svoj sud i mišljenje, često dati taj isti pogrešan odgovor "nametnut" od strane drugih. Prenebregavajući sopstveno rezonovanje, čak i kad je ono sasvim očigledno i utemeljeno na jednostavnim činjenicama i logici, kao u ovom slučaju, pojedinci se vrlo često slažu sa mišljenjem većine koje je netačno i suprotno od toga. Nekoliko ispitanika na koje je bio usredsređen eksperiment, kasnije su potvrdili da su bili svesni da linije nisu jednake dužine, ali da su pod dejstvom grupe "poklekli" i rekli ono što su znali da nije tačno. Drugi su pak imali toliko snažan uticaj stranog kolektivnog razmišljanja, da su promenili sopstveni sud, misleći da oni stvarno nisu u pravu. (Ash, 1951).

Ovaj efekat je takođe povezan sa čuvenom idejom iz oblasti socijalne psihologije, idejom o *grupnom mišljenju*. Rodonačelnik teorije grupnog mišljenja (*groupthink*), socijalni psiholog Irvin Džejnis, sedamdestih godina prošloga veka, istraživao je način na koji grupe donose odluke i zaključio da vrlo često dinamika grupe ograničava njenu sposobnost da valjano razmotri sve opcije i mogućnosti. Da ne bi imali nelagodnost, uzrokovanu usled nesloge i od potencijalnih konflikata, članovi grupe teže da postignu zajedničko mišljenje i dogovor, tako što će svi oni koji misle drugačije verovatno ćutati kako ne bi "dizali prašinu" i "pametovali". Džejnis je konstatovao da uspostavljanje saglasnosti u grupi ljudi postaje tako dominantno, da teži da uguši drugačiji način razmišljanja (Janis, 1982).

Poslovni subjekti organizatora putovanja trebaju naročitu pažnju da obrate na to kako da mišljene grupe i osobine takvog ponašanja iskoriste u funkciji marketinga i prodaje

turističkih aranžmana i ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata. Ta tema će biti predmet narednih delova ovoga poglavlja.

#### 4.5.4. LIDERI MIŠLJENJA I NJIHOVA ULOGA NA OSTVARIVANJE POSLOVNIH REZULTATA ORGANIZATORA PUTOVANJA

Svaki pojedinac se identifikuje sa određenom **referentnom grupom**, koja mu svojim normama, sistemom vrednosti, verovanjima i stavovima služi kao model ponašanja i kojoj teži da pripada. Ona predstavlja uspostavljeni standard kojim on, ne samo što procenjuje druge, nego vrednuje i samog sebe. Svaka osoba može da ima više referentnih grupa u odnosu na koje determiniše svoje mišljenje i delovanje ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018h).

Referentna grupa je grupa sa kojom se pojedinac ili druga grupa upoređuje i usklađuje svoje ponašanje. Svojim osnovnim karakteristikama, kao što su norme, sistem vrednosti, stavovi i ponašanje, ona definiše model ponašanja pojedinca ili grupe ljudi i obezbeđuje smernice u pogledu njihovog mišljenja i aktivnosti. Iako u pitanju može da bude i ona grupa kojoj pojedinac ne pripada, već kojoj želi i teži da pripada, ovde će se ipak akcenat staviti na one referentne grupe gde je on ravnopravni i punopripadajući član. Cilj organizatora putovanja jeste da od svojih submreža u sistemu upravljanja društvenim mrežama, stvore referentne grupe, čime će uticati na pozitivno mišljenje njihovih članova, pre svega o ponuđenim uslugama i turističkim proizvodima, što u krajnjoj instanci znači realizaciju turističkih usluga i ostvarivanje prometa.

Referentne grupe utiču na ponašanje konzumenta turističkih usluga u stepenu u kojem se on sa njima identifikuje. Isto tako, pojedinac može da utiče u nekim situacijama i na referentnu grupu, pogotovo ako zauzima mesto i ulogu, koja to omogućava. Prema Kotleru (Kotler, 2010, str. 203), referentne grupe služe kao neposredni (licem u lice) ili posredni orijentiri za poređenje i oblikovanje stavova i ponašanja neke osobe. **Lideri mišljenja** su pojedinci unutar referentne grupe sa značajnim, često i preovlađujućim uticajem na stavove i ponašanje ostalih članova te društvene grupe - submreže. Pojedinci sa ulogom lidera mišljenja i ostali članovi određene društvene zajednice na koje oni utiču svojim stavovima i mišljenjem, su po mnogo čemu slični i pripadaju istim primarnim grupama. Rezultantno zbirno mišljenje društvene grupe



konvergira ka stavovima i odlukama lidera mišljenja. Često lideri mišljenja mogu imati i ulogu *sive eminencije* grupe.

Sa aspekta upravljanja društvenim mrežama od strane organizatora putovanja, njihova uloga je da posreduju između društvene grupe koju predstavljaju i odgovarajućih najčešće formalnih predstavnika organizatora putovanja, a u cilju ostvarivanja interesa poslovnih subjekata touroperatora, ukoliko to, razume se, nije na štetu društvene grupe i njenih članova i u koliziji sa njihovim proklamovanim ciljevima. Oni nemaju značaj i status potpunih lidera, ali sa aspekta uticaja na grupu i korišćenja tog uticaja u funkciji ostvarivanja poslovnih rezultata organizatora putovanja, imaju veoma izraženu ulogu. Sa liderima mišljenja se mora održavati kontinuirani kontakt, saradivati, zajednički učestvovati u kreiranju turističkih proizvoda i raditi sve one stvari kako bi im se zadovoljio i “nahratio” ego i stavio poseban značaj na njihovu “uzvišenu” ličnost. Interes koji oni dobijaju od svog posredovanja, najčešće nije toliko izražen kao što je to slučaj sa benefitima i nagradama koje dobijaju prave vođe i lideri društvenih grupa. Njihova nagrada se više ogleda u nematerijalnim stvarima i duhovnom zadovoljavanju sopstvene ličnosti.

Oni se najviše ispunjavaju time što se njihovo mišljenje ceni i poštuje. Naravno, to se u upravljanju društvenim mrežama ipak može kombinovati sa određenim instrumentima nagrada, što u krajnjoj instanci dovodi do transformacije njihovih uloga u potpune lidere. Sa takvim stvarima treba biti veoma obazriv, jer su sve grupe specifične i jedinstvene na svoj način, pa je uplitanje u unutrašnje procese, veoma rizično. Ono što prema grupi može imati loše posledice, kao što je učešće u konfrontaciji sa stvarnim liderima, treba potpuno izbegavati. Ako touroperator održava veze i koristi grupu preko lidera mišljenja, nikako ga ne treba stimulisati u tome da učestvuje u smeni regularne vlasti i ustoličenih lidera.

Sa aspekta organizatora putovanja, lični uticaj lidera mišljenja na članove grupe, zasniva se na poznavanju turističkih proizvoda i usluga, ali i na komunikaciji sa ostalima koje informišu, ubeđuju i animiraju na odgovarajuću akciju, prenoseći svoja mišljenja o tim proizvodima i uslugama. Sinonimi za navedeni lični uticaj su oralna komunikacija ili usmena propaganda, tzv. marketing „od usta do usta“ - WOM, koji spada u najjače oblike interpersonalne komunikacije, a zapravo predstavlja komunikaciju između konzumenata turističkih usluga u procesu razmene mišljenja o svojim turističkim iskustvima. Pozitivna usmena propaganda nudi pouzdanu poruku i stimulans za ubrzavanje korisnika usluge u

donošenju konačne odluke (Senecal, 2004), dok negativna slabi kredibilitet reklamiranja i uništava reputaciju brenda, te urušava imidž organizatora putovanja (Lacznia, 2001).

Elektronska komunikacija „od usta do usta“ (eWOM) je mnogo uticajnije od tradicionalne usmene reči. Prednosti elektronskog uticaja propagande korisnika usluga u odnosu na tradicionalni vid usmene propagande ogleda se u sledećem:

- Usled sve većeg broja ljudi na internetu i sve intenzivnijem korišćenju elektronskih medija, poruke se brzo i efikasno distribuiraju do velikog broja potencijalnih potrošača (Litvin i saradnici, 2008).
- Primaoci poruka i elektronskih sadržaja aktivno traže širi spektar on-line komentara i zato se ne oslanjaju samo na mišljenja svojih poznanika i onih sa kojima su povezani jakim vezama (Senecal, 2004).
- Mogućnost momentalnog pristupa podacima, odmah po objavljivanju, ali i posle izvesnog vremena s obzirom da trajno ostaje njihov digitalni otisak (Sun, 2006).
- Anonimnost ohrabruje ljude da objavljuju on-line utiske i komentare, čak i kada su oni vrlo negativni. Znajući da će to imati uticaj na smanjenje prometa i urušavanje imidža poslovnog subjekta, oni se odlučuju na takav potez, jer to mogu uraditi tako da ih niko ne prepozna (Phelps, 2004).
- Omogućava svakom pojedincu da izgradi lične društvene mreže (Buffardi & Campbell, 2008).

Ponašanje potrošača, korisnika turističkih usluga, se značajno promenilo pod uticajem novih tehnologija. Za turiste je internet medijum važan faktor i izvor informacija za donošenja odluka, kao što su izbor destinacije ili paket aranžmana, odabir dodatnih turističkih usluga, bukiranje hotela, avio karata, restorana i drugih ugostiteljskih objekata i dr. Pošto kupovina turističke usluge zahteva visok stepen angažovanosti, putnici se pri donošenju odluke često oslanjaju na mišljenja jakih veza poput rođaka i prijatelja, ali i drugih dostupnih i relevantnih uzora (Beldona, 2005). Istraživanja sprovedena na turističkom tržištu Amerike pokazuju da čak 60% američkih turista koristi elektronsku preporuku (eWOM) prilikom rezervacije svojih odmora/putovanja (Izvor: Travel Industry Wire, 2011).

Lideri mišljenja se često svojim primerom, svesno ili nesvesno, ističu u kupovini nekog proizvoda ili u korišćenju određene usluge, čime vrše uticaj na ponašanje drugih

potrošača iz referentne grupe. Međutim, u različitim situacijama u okviru interpersonalne komunikacije unutar referentnih grupa, lideri mišljenja u jednoj kategoriji, mogu biti sasvim inferiorni u drugoj kategoriji i vrsti proizvoda i njihov uticaj u tom segmentu će biti beznačajan. Tako određena grupa može imati više lidera mišljenja, gde će svaki vršiti uticaj i usmeravati ponašanje pojedinaca u onom domenu u kome je priznat i cenjen. Iz tog razloga touroperatoru u okviru grupe moraju pronaći i locirati relevantnog lidera mišljenja za njihovu oblast delovanja.

Uobičajeno je da grupe imaju lidere mišljenja. Oni su članovi referentne grupe sa izraženim komunikacijskim veštinama, znanjem i drugim posebnim osobinama, kojima vrše uticaj na druge i kanališu njihovo mišljenje i ponašanje u određenom pravcu. Kako su lideri mišljenja prisutni u svim slojevima društva, tako je jasno da imaju značajnu ulogu i u grupama formiranim u cilju zadovoljavanja turističkih potreba pojedinaca. Njihovo mišljenje o turističkom proizvodu je često presudno za ostale članove referentne grupe, te iz tog razlog organizatori putovanja moraju ka njima gajiti poseban odnos. Sa aspekta marketinga važno je uočiti lidere mišljenja u zajednici i pozvati ih na važna promotivna okupljanja, kao što je npr. promocija skijaških aranžmana za novu sezonu, otvaranje hotela, turističke destinacije i sl. Američka marketinška agencija za istraživanje mišljenja NOP, izradila je profil lidera mišljenja, nazivajući ih "onima koji utiču - uticateljima", zbog toga što vrše nedvosmislen uticaj na druge. Ustanovljeno je da je verovatnoća četiri puta veća da će ljudi pre donošenja svoje odluke kontaktirati upravo njih, u odnosu na bilo koju drugu prosečnu osobu (Kotler, 2010, str.203).

#### 4.5.5. AUTORITET I BIRANJE POTENCIJALNIH LIDERA PROUČAVANJEM POLOŽAJA ČLANOVA I NJIHOVIH VEZA U DRUŠTVENOJ MREŽI

U potrazi za mogućim liderima u društvenim mrežama, kao specifičnoj grupi uticajnih pojedinaca koji svoj autoritet i moć grade na različitim domenima, dosta se govorilo. Brojne sudije su pokušale da identifikuju glavne karakteristike koje se povezuju sa ovim uticajima pojedinaca na grupe (Katz, 1957) i većina je složna oko toga da je rešenje u odgovoru na tri ključna pitanja: *ko su oni*, individualne karakteristike potencijalnih lidera, kao što su personalne osobine, harizma, demografska i socioekonomska pozadina; *šta oni zanju*, karakteristike koje se odnose na sposobnost pojedinca, kao što je njihovo znanje, iskustvo, ekspertiza, ili sposobnost da obezbede informacije i uputstva za određena

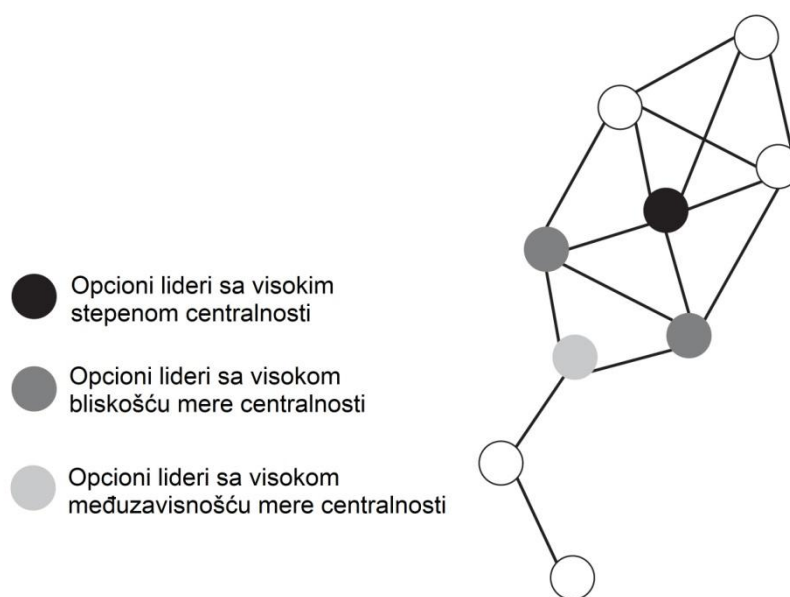
pitanja; i *koga poznaju*, karakteristike povezane sa njihovim individualnim strukturalnim vezama u društvenoj mreži. Kako se vidi iz priloženog, pojedinci mogu postati opcioni lideri ne samo na osnovu toga što poseduju određene osobine i znanja, već i zbog toga što zauzimaju prave pozicije u društvenim mrežama, koje im omogućavaju da efikasno šire informacije i izvršavaju lični uticaj. *Mere centralnosti* naročito su korisne u identifikaciji lidera na bazi njihove pozicije u društvenoj mreži. Mera centralnosti služi da bi se lakše identifikovali važniji i ključniji čvorovi u mreži. Teorija društvenih mreža je definisala tri glavne mere centralnosti mreže, kao načina za utvrđivanje povoljnog položaja koji lideri obično zauzimaju (Freeman, 1979):

1. Stepenn centralnosti čvora (*degree centrality*),
2. Međuzavisnost (*betweenness centrality*) – broj čvorova između kojih se čvor nalazi,
3. Bliskost (*closeness centrality*) – blizina dva čvora.

Stepenn centralnosti podrazumeva broj svih veza u društvenoj mreži koje idu i u smeru od određene individue ka drugima i u suprotnom smeru, od ostalih ka toj individui. Tako pojedinci sa većim stepenom centralnosti, imaju više izgleda da budu potencijalni lideri, zato što veći broj socijalnih veza ujedno znači i veće mogućnosti za prijem i širenje informacija (ovakav član mreže je na Slici 4.8. predstavljen crnim čvorom). To im posledično obezbeđuje važnost i popularnost, a samim tim i uticaj u okviru sopstvene mreže.

Međuzavisnost kao mera centralnosti pokazuje koliko je verovatno da se određeni čvor nalazi na putu neka dva druga čvora, a određuje se kao broj najkraćih puteva koji prolaze kroz čvor, podeljen sa svim najkraćim putevima u mreži. Normalizira se tako da najveća vrednost ove veličine iznosi 1. Individualci koji u mreži imaju izraženiju veću vrednost ove veličine, poseduju i veće sklonosti da budu “most” u toj mreži, odnosno faktor poveživanja sopstvene mreže sa drugim submrežama i mrežnim klasterima. Kao svojevršni čuvari ulaska u društvenu mrežu, ukoliko se oni suprotstavljaju uplivu određenih informacija ili tokova u mrežu, do toga najverovatnije neće ni doći. Na bazi navedenog, zaključujemo da su ovi čvorovi značajno verovatniji za prenos komunikacije između drugih čvorova. Takođe, koriste se i kao pokazatelj gde bi se mreža potencijalno mogla raspasti. Čvor koji zauzima ovu kritičnu lokaciju ofarban je svetlo sivom bojom na Slici 4.8.

Naposletku, bliskost kao mera centralnosti predstavlja prosečnu distancu između nekog pojedinačnog čvora u mreži i svih ostalih čvorova u mreži. Pojedincima sa izraženom većom bliskosti kao merom centralnosti, potrebno je relativno manje koraka kako bi dosegli do ostalih individua u mreži, što će ujedno značiti i brži protok informacija. Sposobnost da efektivno dopire do drugih kontakata u svojoj mreži, čini pojedince sa većim stepenom bliskosti više uticajnim u društvenoj mreži. Ova mera zapravo pokazuje koliko brzo čvor može dosegiti bilo koji drugu čvor u mreži, odnosno koliko u proseku iznosi najkraći put do svih ostalih čvorova u mreži. Za slučajeve kada se zahteva velika brzina prenosa informacija, koristi se ova mera kako bi se odredili oni individualci, koji su za to najsposobniji. Što čvor ima manju vrednost ove veličine, to je optimalniji za prenos informacija. Na prikazanoj Slici 4.8, tamno sivi čvor ima izraženu visoku bliskost kao meru centralnosti (Liu, 2017, str. 3-4).



SLIKA 4.8. Prikaz moguće mreže opcionalnih lidera sa visokim stepenom centralnosti (degree centrality), bliskošću mere centralnosti (closeness centrality) i međuzavisnošću mere centralnosti (betweenness centrality)

(Izvor: Liu, 2017, str. 3-4)

Na primeru ski touroperatora, organizatora skijaških putovanja, posmatrajmo prethodno opisanu analizu položaja čvorova u društvenoj mreži u razvijenom modelu upravljanja društvenim mrežama. Uzmimo recimo da je jedna od submreža sa kojom operiše ski touroperator njegova komuna korisnika usluga (članova kluba korisnika) iz Čačka sa svojim priključenim prijateljima i rođacima. U takvoj društvenoj submreži postoji član čiji brat, dugo godina unazad, živi i radi u Nemačkoj. Taj čovek je potencijalni lider nove

grupe koja može biti formirana. Ukoliko uspe da okupi novu grupu – submrežu iz domena tog novog sveta sa kojim povezuje čačansku grupu, pod uslovom da poseduje odgovarajuće osobine, kvalifikacije, znanja i sposobnosti da preuzme takvu ulogu i ako je voljan to da uradi, on će postati lider te novonastale mreže. Kao neko ko povezuje nastalu društvenu mrežu i ski touroperatora, on će imati dvojaku ulogu: sa jedne strane će biti predstavnik mreže kod ski touroperatora, a u isto vreme će biti i predstavnik ski touroperatora kod svoje grupacije ljudi. Uz pomoć opisanog mehanizma ski touroperatoru se može otvoriti potpuno nova poslovna šansa sa velikim potencijalom. Ako prati svoje klijente, sa njima razvija prisan odnos, snima i analizira društvenu mrežu koju poseduje i kojom upravlja, ovakav scenario je sasvim izvestan. Na ovaj način se ski touroperatoru može javiti potpuno nova grupa iz “dalekih krajeva” kao grupni korisnik njegovih usluga (pod uslovom da ima konkurentan turistički proizvod). Efekat koristi od toga će se multiplikovati ukoliko se ova submreža inkorporira u već postojeću ukupnu društvenu mrežu tog poslovnog subjekta.

Touroperator na tome može sistematski raditi ili pustiti da se taj proces sam po sebi odvija. Ukoliko se odluči da upravlja takvim procesima, što predstavlja nužnost savremenog poslovanja, on će permanentno tragati za potencijalnim liderima i ljudima koji su sposobni stvoriti i voditi novu grupu (submrežu), locirati ih, potom regrutovati i dodeliti im specijalnu ulogu i funkciju, te animirati i podsticati raznim sistemom benefita i nagrada da u ime organizacije koju predstavljaju i zastupaju, na neformalan ili čak formalan način, budu veza sa sopstvenom društvenom grupacijama (animiraju ih, šalju informacije, vrše prodaju, organizuju promocije, učestvuju u akcijama lojaliti programa nad svojim submrežom i sl.). Lider sa ovako preciziranom ulogom i funkcijom podrazumeva svojevrсноg “čoveka iznutra” u društvenim mrežama. On je suštinski jedan od članova društvene mreže, ali lociran na posebnom mestu i sa dodeljenom, osvojenom ili nametnutom specifičnom ulogom u grupi, koji radeći u sopstvenom interesu, radi i za interese turističke organizacije koju zastupa i predstavlja (tajno ili javno, bez nekog naročitog interesa ili sa jasno izraženim i definisanim interesima i benefitima koje mu to njegovo angažovanje donosi).

Jasno je da se ovakav most između dve društvene mreže (brat iz Nemačke) pre može javiti i dati bolje rezultate u okviru iste državne zajednice ili regiona, ali je na navedenom primeru, kako bi se dodatno apostrofirala i lakše spoznala pojava, upravo napravljen i prikazan ekstremum ovog fenomena.

#### 4.5.6. TRASFER AUTORITETA – TRANZITIVNOST AUTORITETA - AUTORITET POZNAVANJA

Vratimo se na Granoveterov zaključak da jake veze između tri osobe, koje izražavaju osećaj izuzetne bliskosti i emocionalnog naboja, nisu izolovane i da se uglavnom opisuju u obliku trouglova. Ukoliko su veze između ove tri osobe – čvora dovoljno jake, moguće je i prekinuti jednu vezu između njih (ukinuti jednu stranicu toga trougla), čime se ništa značajno ne bi dogodilo, osim što bi dve osobe koje su ostale nespojene, svoju vezu tražile preko njihovog zajedničkog čvora sa kojim su blisko povezane. Jedinu suštinsku promenu predstavljalo bi to što bi se stepen razdvajanja povećao za jedan korak između nespojenih čvorova. Ovakve veze, kao što je ranije naglašeno, nisu prirodne i retke su u društvenim mrežama. Zahvaljujući pravilu tranzitivnosti u ljudskim vezama, nespojena dva čvora će težiti da se međusobno povežu. Što je veza između nespojenih čvorova i njihovog zajedničkog prijatelja jača, ta težnja za njihovim spajanjem će biti veća.

Pravilo tranzitivnosti u ljudskim vezama kaže da ako osoba A ima jake društvene veze sa osobama B i C, onda je vrlo verovatno i da će veza između osoba B i C biti takođe jaka. Drugim rečima, ukoliko se osoba A čvrstim vezama povezuje sa osobama B i C, onda će i osobe B i C težiti da se povežu istim takvim vezama.

Kako je autoritet neko svojstvo ličnosti koje utiče da ona bude poštovana i cenjena od drugih, to znači da u relacijama i vezama između ljudi on igra ključnu ulogu. Jake veze opisuju jako prenošenje autoriteta i poštovanja između dva subjekta (bilo da je u pitanju autoritet između roditelja i deteta, između porodice, najboljih prijatelja i sl.). Međutim, Granoveter je dokazao da se pre preko slabih veza mogu pojedincima završiti važnije stvari, poput zaposlenja i egzistencijalnih pitanja, nego preko jakih veza, što se prvobitno očekivalo zbog prirode tih relacija. Time se ustanovilo da su slabe veze u stvari jake veze, sa mnogo širim i jačim dijapazonom delovanja, jer dobacuju do mnogo daljih prostora društvenih mreža i brže prenose informacije.

Između dve povezane osobe uvek postoji princip izgrađenog autoriteta, makar na rudimentarnom nivou. Snaga njihove veze opisana je upravo veličinom autoriteta koji međusobno razmenjuju. Stupanjem u vezu sa nekom osobom, automatski se mora javiti i određena vrednost poštovanja i cenjenja kao osnovne funkcije autoriteta. Ljudi stupaju u veze nametnutim načinom (rođenjem u određenoj porodici, mikro lokacijom na kojoj žive, škole gde su upisani, ulaskom u organizacionu strukturu firme gde su se zaposlili i dr.) ili



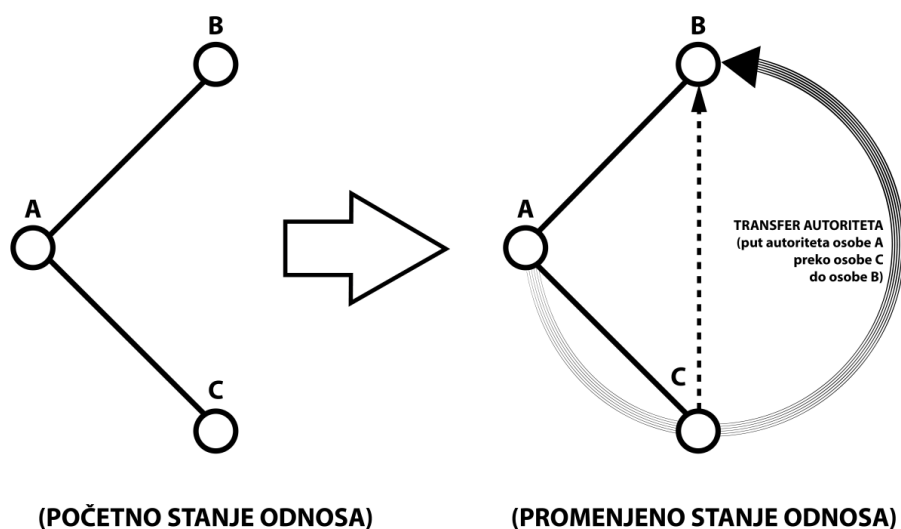
izgrađenim načinom (sami grade svoje veze i svoju društvenu mrežu), pa tako i autoritet može biti nametnut i izgrađen.

Zašto će neko koga poznajete direktno ili imate zajedničkog poznanika, pre biti spreman da vam pomogne ili uradi neku stvar za vas, u odnosu na nepoznatu osobu, koja nema nikakve relacije sa vama (odnosno poznajući principe teorije malog sveta ima relacije, ali ona nije poznata). Šta znači kada kažemo da neko poseduje dosta “veza”, ili kada hvaleći se adutom koji će nam rešiti određeni problem tvrdimo da imamo “jaku vezu” i da ćemo to “srediti”. Ova činjenica je opte poznata, ali šta se krije u njenoj pozadini? Upravo je autoritet određene osobe, preko koje imamo direktnu ili posrednu relaciju ka ciljanoj - željenoj osobi, ono što je u prethodnim pitanjima nazivano “vezom”. Jača veza, znači i jači autoritet koji ta osoba posrednik ima kod targetirane osobe. Ovakvu vrstu autoriteta bi mogli zbog njegove prirode nazvati autoritetom poznanstva.

**Autoritet poznanstva** podrazumeva transfer autoriteta, odnosno put autoriteta sistemom veza od jedne osobe ka drugoj, sa kojom nije u međusobnoj relaciji. Što je ovaj put kraći, a autoritet osobe “veze” koja povezuje određena dva čvora veći, to će i njihova nova relacija koja nastaje biti snažnija i sa više autoriteta. Transfer autoriteta se ostvaruje zahvaljujući pravilu tranzitivnosti veza i autoriteta (Slika 4.9).

Pravilo tranzitivnosti autoriteta podrazumeva da ukoliko postoji autoritet između osoba A i B i osoba A i C, onda će postojati i autoritet između osoba B i C.

Bazirajmo objašnjenje na prethodnom najjednostavnijem primeru. Pretpostavimo da osobi C treba određena vrsta usluge od osobe B. Oni se međusobno nisu znali, ali je osoba C, bila svesna da ima “vezu” u liku osobe A, koja za ciljanu osobu B ima određeni autoritet. Kako bi se povezala sa osobom B radi usluge koja joj treba, osoba C kontaktira osobu A i traži da ih poveže. Na taj način je principom tranzitivnosti veza i autoriteta izvršen transfer autoriteta osobe A na osobu C, koji će ona iskoristiti u svom odnosu sa osobom B u funkciji ostvarenja željenog cilja i dobijanja očekivane usluge. Faktički, osoba A koja je “veza” transferiše svoj autoritet koji prema njoj iskazuje ciljana osoba B, ka uputiocu molbe osobi C, odnosno posuđuje joj svoj autoritet, kako bi ga ona iskoristila i završila potrebnu “stvar”. Onog momenta kada osoba A kao veza, poruči osobi B kao pružaocu usluga nešto tipa: “osoba C je moj prijatelj, učini mu ako možeš”, to znači da će osoba A jasno delegirati svoj autoritet koji uživa kod osobe B i ustupiti ga osobi C kojoj pomaže. Na taj način će se stvoriti nova relacija i između osoba C i B i trougao jakih veza i autoriteta će biti uspostavljen i zatvoren (Slika 4.9).



SLIKA 4.9. Transfer autoriteta od osobe A preko osobe C do osobe B. Transfer se realizuje putem u smeru tačaka na trouglu A – C – B, a nova veza koja se javlja jeste veza između osoba C i B

U vezi sa ovim fenomenom treba imati u vidu proces lobiranja i shvatiti kao on funkcioniše. U osnovi zasniva se na istim principima opisanim na navedenom bazičnom primeru transfera autoriteta uz pomoć pravila tranzitivnosti autoriteta. Shvatajući na pravi način kako funkcionišu veze, autoritet određenih osoba i položaj i uticaj koje one zauzimaju u društvenoj mreži, stvara se osnov za uspešnu primenu modela upravljanja društvenim mrežama.

Autoritet poznanstva, kao prenesena i pozajmljena vrsta autoriteta ima izuzetnu moć, jer kumulativno prenosi kompletnu potencijalnu energiju ka određenom pojedincu od svih osoba sa kojima je on povezan i obezbeđuje mu mogućnosti širokih razmera, samo ako na pravi način ume da ih shvati, kanališe i usmerava u pravcu ostvarivanja određenih ciljeva. Da bi se ta moć realizovala i materijalizovala, potrebno je da osoba, korisnik i prenosilac autoriteta poznanstva, shvati sa jedne strane sve svoje potencijale i mogućnosti, a sa druge strane da bude voljna da ih koristi i tačno zna kako to da sprovodi. Koncept autoriteta poznanstva govori u prilog svim onim mrežnim pojedincima (*network man*) koji važe za ljude koji su sposobni sve da završe, i za sebe i za drugoga. Većini ljudi koji imaju taj “dar” podsvesno je usađena ova osobina i oni to obično rade intuitivno. Takva osoba koja poznaje veći broj “pravih” ljudi, nosilaca autoriteta, imaće više potencijala i mogućnosti da koristi sve te autoritete preuzimajući ih kroz fenomen autoriteta poznanstva. Nisu najveća vrednost Harvarda i drugih svetski

prestižnih univerziteta predavanja, kvalitetni programi i neosporno vrhunski profesori. Njihova najveća vrednost jesu ljudi koji tamo dolaze, studenti čija klasa i stalež, težina i moć i budući autoritet kreiraju specifično okruženje i jedinstvenu društvenu mrežu “zlatnih” čvorova. Imati na jednom mestu ovakva poznanstva i biti okružen ovakvim ljudima, pogotovo ukoliko se to ume iskoristiti, znači garanciju uspeha za ceo život. Koliko god da koštaju one koji ih pohađaju, te svojevrsne komune moći i uticaja, se uvek višestruko isplate.

Zbog kompleksnosti društvenih mreža i mogućnosti da čvorovi predstavljaju pojedince, grupe ili određene društvene mreže, mogući su svi oblici transfera autoriteta i uspostavljanja veza između čvorova i to: pojedinaca sa pojedincima, pojedinaca sa grupama, pojedinaca sa društvenim mrežama, grupa sa grupama, grupa sa društvenim mrežama i društvenim mrežama sa društvenim mrežama.

Kako u društvenim mrežama čvorovi ne moraju predstavljati samo pojedince nego i određene grupe ili druge submreže, navedeno pravilo tranzitivnosti veza i autoriteta, te transfera autoriteta važi i za ovakve entitete među sobom. S tim u vezi, određeni poslovni subjekti mogu posuđivati svoj autoritet drugim organizacijama i obratno, čime će se ostvarivati sinergijski poslovni efekat za oba poslovna sistema. O ovakvom zajedničkom delovanju poslovnih subjekata usmerenih ka društvenim mrežama svojih korisnika, prvenstveno u funkciji marketinga i prodaje, detaljnije će biti reči u nastavku ovog poglavlja.

#### **4.6. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA**

##### **4.6.1. INKORPORIRANJE DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVNI SISTEM ORGANIZATORA PUTOVANJA**

Ukoliko organizatori putovanja uvide značaj inkorporiranja u svoj poslovni sistem raznih institucionalizovanih društvenih mreža (planinarska društva, sindikati, firme, skijaški klubovi, rekreativni teniski klubovi, golf klubovi, razna amaterska društva, škole sporta, plesne škole, klubovi putnika, streljački klubovi i sl.) i neinstitutionalizovanih društvenih mreža pretežno neformalnog karaktera (grupe studenata, ortaci iz kraja, grupe prijatelja i drugara, skup porodica koje se međusobno družu, šire familije, profesori fizičkog koji okupljaju svoje učenike u vanškolske aktivnosti i programe i sl.) i u tom

smislu rade na kreiranju i razvoju sopstvene društvene mreže i artikulisanju njenih delova, submreža (formiranje grupa klijenata prema geografskom mestu boravka, razvijanje lojaliti klubova i njihovih predstavništava širom države, formiranje raznih hobi sekcija, okupljanje ljudi u grupe radi zadovoljenja nekih specifičnih potreba), a potom i instaliranju modela upravljanja društvenim mrežama, imaće otvorene mnoge mogućnosti, opcije i šanse za razvoj i unapređenje sopstvenog poslovanja.

Inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja podrazumeva:

- *Uspostavljanje modela upravljanja društvenim mrežama*, odnosno kreiranje podsistema za upravljanja društvenim mrežama kao važne savremene funkcije preduzeća i odgovarajuću alokaciju resursa u tom pravcu.
- Sprovođenjem različitih programa lojalnosti *razvijanje sopstvene grupacije klijenata u jedinstvenu celovitu društvenu mrežu* i njeno integrisanje, sistematizacija i regrupisanje, te pripremanje za procese obrade, manipulisanja i upravljanja.
- Analiziranje užeg i šireg okruženja, te lociranje i *privlačenje već postojećih eksternih društvenih submreža u poslovni sistem* i njihove integracije u jedinstvenu društvenu mrežu touroperatora.
- *Kreiranje potpuno novih grupa i submreža iz spoljašnje sredine* i njihovo uključivanje u poslovni sistem organizatora putovanja.

Dakle, inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem touroperatora, znači sa jedne strane uspostavljanje modela upravljanja društvenim mrežama, a sa druge strane permanentno privlačenje društvenih mreža, bilo one već postojeće ili novokreirane, u njegov poslovni sistem. Podsystem upravljanja društvenim mrežama klijenata ima koordinirajuću i determinišuću ulogu između funkcija, komercijale, marketinga i PR-a, prodaje i istraživanja i razvoja.

Pretvaranje postojeće neuređene i nesistematizovane mreže korisnika usluga touroperatora u jedinstvenu i celovitu društvenu mrežu, prvi je zadatak u procesu inkorporiranja društvenih mreža u poslovni sistem ovih organizacija. Razni su instrumenti kojima se to sprovodi. Prvo je potrebno skenirati neuređenu društvenu mrežu i postojeću situaciju, odnosno izvršiti analizu baze podataka svih klijenata, naći im međuzavisnosti, veze, locirati ključne ljude i potencijalne lidere. Na osnovu dobijenih

parametara odlučuje se pravac delovanja i formiranja homogenih grupa i submreža ili prema određenom kriterijumu definisanih grupa i submreža (sprovođenje segmentacije i pravljenje klastera klijenata). Razdvajanjem i definisanjem funkcionalnih submreža od postojeće mase svih starih klijenata, stvara se startna osnova za bolje upravljanje i kontrolisanje takvih entiteta, pre svega u oblasti marketinga i prodaje. Danas postoje mnogi softverski alati koji omogućavaju analizu društvenih mreža – SNA (*Social Network Analysis*) i služe kao podrška ovom procesu.

Formiranje ukupne (celovite) društvene mreže organizatora putovanja jeste zapravo kontinuirani zadatak i podrazumeva dva procesa, koji mogu teći potpuno paralelno:

1. Lociranje, animacija i regrutovanje već postojećih submreža, koje će po svojim karakteristikama i osobinama, sa poslovnog aspekta, pogodovati priključivanju u društveni sistem organizatora putovanja.
2. Samostalno kreiranje novih društvenih grupacija i submreža, kao budućih podskupova ukupne društvene mreže kojom se upravlja na nivou kompanije kroz instaliran model upravljanja društvenim mrežama.

Nosilac u oba navedena procesa je određena ličnost, liderskih karakteristika, koja će zajedno sa odgovarajućim predstavnicima organizatora putovanja, sa jedne strane učestvovati u animiranju i privlačenju postojeće društvene submreže u poslovni sistem, a sa druge raditi na kreiranju i stvaranju nove društvene submreže već u začetku implementirane u ukupnu društvenu mrežu poslovnog sistema touroperatora. U prvom slučaju reč je o osobi sa izgrađenim neformalnim i/ili formalnim autoritetom sa već jasnim statusom i ulogom u okviru grupe koju vodi, a u drugoj situaciji radi se o licu kome je od organizatora putovanja dodeljen izvesni nivo formalnog autoriteta, što u kombinaciji sa njegovim već postojećim neformalnim autoritetom, među članovima buduće grupe služi kao osnova i kamen temeljac građenja nove submreže.

Primarni zadatak organizatora putovanja u ovoj fazi jeste da pronađe adekvatne osobe sa zadovoljavajućim osobinama i karakteristikama, pridobije ih za svoju priču i potom obuča i reoblikuje, odnosno najbolje moguće prilagodi mestu i ulozi zahtevnog zadatka koji će im biti poveren. Privlačenje ovakvih osoba je uvek podstaknuto definisanim interesima i sistemom nagrada kao kompenzacijom za sprovedene usluge u korist organizatora putovanja. Tako instruisani lideri svojih grupa, submreža, predano će raditi u funkciji važne uloge koja im je nametnuta.

Lociranje, animiranje i regrutacija već postojećih grupa u poslovni sistem touroperatora, odnosno njegovu ukupnu društvenu mrežu, ostvaruje se preko lidera te grupe, eventualno preko lidera mišljenja, što u mnogo čemu kasnije određuje karakter odnosa sa tom grupom i instrumente upravljanja. U zavisnosti od konkretne situacije, moguća su dva scenarija lociranja i privlačenja ovih grupa. U prvoj varijanti se locira grupa sa velikim potencijalom i značajem za poslovne rezultate, pa tek potom traži i pronalazi veza ka njihovom vođstvu. Druga opcija podrazumeva da se prvo identifikuje lider, pa se onda tek krene u realizaciju fuzionisanja njegove grupe u ukupnu društvenu mrežu organizatora putovanja.

Primer za prvu varijantu predstavlja situacija kada ski touroperator i njegovi zaposleni snime i identifikuju određenu kompaniju koja svake godine masovno za svoje zaposlene organizuje skijaške team buildinge. Takva kompanija, veoma zanimljiva sa aspekta poslovnih mogućnosti i šansi, se stavlja na listu potencijalnih grupnih klijenata (potencijalna submreža) i pokušava se naći “veza” ka njenom rukovodstvu, u cilju zakazivanja sastanaka, prikupljanja njihovih zahteva i potreba, a potom u skladu sa tim, kreiranja i davanja ponude svojih turističkih proizvoda. Ukoliko ski touroperator ima razvijen sistem upravljanja društvenim mrežama, postupak nalaženja veze ka liderima organizacije – potencijalne nove grupe kupaca će verovatno biti izvesniji, delotvorniji i brži, jer će podatke moći da crpi od znatno većeg broja ljudi sa kojima je u prisnim odnosima, a teorija malog sveta će već uraditi svoje. U klasičnom poslovanju, gde se ne vodi računa o povezanosti i umreženosti između ljudi, ceo posao bi se najverovatnije sveo na prosto i direktno zakazivanje sastanaka, bez ikakve preporuke i najave, a uspeh bi se bazirao isključivo na veri u sposobnost komercijalista specijalizovanih za ovakvu vrstu prodaje. Kako je u prethodnom delu poglavlja bilo opisano, u situacijama kada se nađe adekvatna preporuka i veza, stupa na scenu snaga autoriteta poznanstva, koja kao jak instrument u odnosima između ljudi može otvoriti mnoga “gvozdena” vrata, pa i vrata poslovne saradnje.

Kako bi uprostili poređenje opcija, za primer druge varijante lociranja i privlačenja grupa pretpostavimo situaciju da imamo ista dva poslovna subjekta: firmu koja svake godine za svoje zaposlene organizuje skijaški team building i ski touroperatora. U ovom scenariju ski touroperator je došao do formalnog lidera iz strukture potencijalne kompanije saradnika i svoje moguće nove grupe, tako što mu se ovaj obratio direktno ili preko posrednika (spoljnih saradnjika, zaposlenih na terenu ili putem običnih lojalnih članova),

ili tako što su ga zaposleni, spoljašnji predstavnici ili neki drugi elementi iz društvene mreže touroperaora kontaktirali povodom otpočinjanja saradnje, putem slučajno ili namerno ciljanog razgovora na tu temu. Pretpostavimo da je jedan od predstavnika određene grupe već inkorporirane u društveni sistem organizatora putovanja na skijanju upoznao lidera kompanije i predočio mu sve mogućnosti i koristi saradnje sa odnosnim organizatorom putovanja i izrazio zadovoljstvo i poverenje u njegove usluge. Ukoliko je primenjen model upravljanja društvenim mrežama, posledično će i svi klijenti biti zadovoljniji, imaće razvijen osećaj pripadnosti, privrženosti i poverenja, što u krajnjoj instanci doprinosi lojalnosti. Na taj način izvesna je i druga situacija: da je dobar prijatelj ili možda čak na još jednom stupnju razdvojenosti da je rođak od najboljeg prijatelja sa liderom kompanije, sedeći u svojstvu gostiju na slavi tog prijatelja, poveo razgovor o skijanju i ispričao svoja pozitivna iskustva sa nekoliko poslednjih ski aranžmana na kojima je bio preko ski touroperatora. Način na koji je on, kao zadovoljan i lojalan klijent i član društvene mreže ski touroperatora, to pričao, pun utisaka i dodatno ulepšanih iskustava, iskazujući punu prvrženosti matičnoj organizaciji, ozbiljno je zaintrigirao formalnog lidera kompanije da se javi ski touroperatoru, dobivši čak i neophodan kontakt. Iz ovoga primera se da videti naročit značaj preporuke i WOM propagande na poslovnu delatnost organizatora putovanja. Pridobivši takvog formalnog lidera nove grupe (kompanije kao budućeg grupnog klijenta) i vezujući ga za svoju društvenu mrežu, on je postao posrednik i čovek koji će raditi u interesima orgaizatora putovanja, sa ili bez dodatnog stimulansa. Kako je u pitanju formalni lider, ovaj stimulans ili neće uopšte postojati ili će morati biti strogo sakriven i realizovan u potpunoj tajnosti. Iskusni tourooperatori, odnosno njihovi komercijalisti orjentisani na grupe (specifičan vid veleprodaje), tačno znaju kako mogu sprovesti nagrađivanje u ovakvim situacijama, nezgodnim po formalnog lidera. Ostvarivanje prvog interesa, tj. prve nagrade, je uvek najteže za realizaciju i najkompleksnije za sprovođenje, jer se odlikuje velikom unutrašnjom borbom i savladavanjem strahova formalnog lidera. Svako naredno nagrađivanje već predstavlja rutinu i očekivano stanje. S tim u vezi zaposleni touroperatora na ovim poslovima moraju tačno znati kako se vladati u određenim situacijama, određivati pravu meru nagrade i dobro upravljati sa motivacijom svojih spoljnih predstavnika. Uspostavljanje **sistema nagrađivanja** veoma je važan faktor u upravljanju društvenm grupama, jer predstavlja instrumentarij kojim se deluje na lidere grupa, formalne i neformalne, da motivišu i vrše uticaj na svoje grupe u skladu sa željama i potrebama organizatora putovanja. Naravno da je ova druga varijanta lociranja i



privlačenja grupa višestruko bolja i delotvornija po ski touroperatora, jer samim tim što ima čoveka iznutra i poslovna šansa se lakše realizuje.

Razvijanje sopstvenih društvenih mreža počinje izborom određene ličnosti, autoriteta, koji će biti motivisan da kroz sistem benefita i podsticaja dobijenih od strane organizatora putovanja, zahvaljujući svojim sposobnostima i inicijativi, a koristeći svoje osobine i kompetencije i sve ono što potkrepljuje njegov autoritet u određenoj sredini, kao pčelinja matica, oko sebe sakupi što veće društvo (skup određenih ljudi) pod okriljem jednog ili više zajedničkih ciljeva i trudi se da to društvo zadrži na okupu i to pod njegovom ingerencijom i “tihom upravom”.

Lideri u grupama i submrežama na koje se vrši uticaj ne moraju da budu pojedinci. Moguće je da ispred jedne grupacije ili organizacije imamo dva ili više lidera sa jednakom ili nejednakom moći i autoritetom. Svaka društvena submreža je specifična na svoj način i treba detaljno da se prouči i analizira, odredi funkcija delovanja na nju, pronađu lobisti, izaberu subjekti, postave ciljevi i zadaci i definiše sistem nagrađivanja, a sve u skladu sa konkretnom situacijom i karakterom grupe.

Organizatori putovanja u svom sistemu upravljanja društvenim mrežama vrše permanentni proces privlačenja novih grupa i submreža, bilo nalaženjem u eksternoj okolini već formiranih ili kreiranjem potpuno novih. Paralelno sa tim procesima, oni moraju kontinuirano raditi i na smanjenju fluktuacije postojećih submreža i grupacija iz ukupne društvene mreže svojih klijenata, odnosno na zadržavanju postojećih klijenata i grupa klijenata i stvaranju osećaja pripadnosti, poverenja, privrženosti i na kraju lojalnosti. To se ostvaruje sprovođenjem raznih programa lojalnosti, ciljanim akcijama, upravljanjem žalbama i drugim postprodajnim aktivnostima. Savremeni koncept marketing odnosa upravo podrazumeva primenu svih navedenih elemenata upravljanja društvenim mrežama u funkciji zadržavanja klijenata i grupa klijenata, kao integralnih delova sveukupne društvene mreže poslovnog sistema.

Upravljanje inkorporiranim submrežama i grupama organizatora putovanja u cilju stvaranja dodatne vrednosti, odnosno prodaje i realizacije turističkih proizvoda, predstavlja osnovne i krajnje procese od kojih zavise ukupni poslovni rezultati. Ovi procesi se realizuju u funkciji marketinga i prodaje poslovnog subjekta organizatora putovanja.

#### 4.6.2. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZACIONIH SISTEMA

Model upravljanja društvenim mrežama podrazumeva inkorporiran sistem upravljanja društvenim mrežama u svim procesima rada poslovnog subjekta u kojima se iziskuje rad sa klijentima posmatranim kroz specifično kreirane i definisane grupe i društvene (sub)mreže.

Kako bi određene društvene mreže stavili u funkciju svoga poslovanja, potrebno je da poslovne organizacije sprovedu nekoliko neophodnih koraka, respektivno:

1. Lociranje određenih već postojećih društvenih mreža koje se mogu uključiti u poslovanje ili razvoj novih mreža od strane organizacije.
2. Odabir odgovarajuće marketinške strategije privlačenja i definisanje ciljane strategije za datu mrežu.
3. Motivacija, regrutovanje i integracija konkretne društvene mreže u organizacioni sistem i uspostavljanje jasnih i preciznih poslovnih relacija.
4. Funkcionisanje poslovne saradnje sa određenim društvenim mrežama – realizacija dogovorenih poslovnih programa i aranžmana.
5. Održavanje i “negovanje” odnosa sa konkretnim društvenim mrežama. Poseban akcenat se stavlja na kreiranje programa lojalnosti (*loyalty programs*) i upravljanje žalbama.

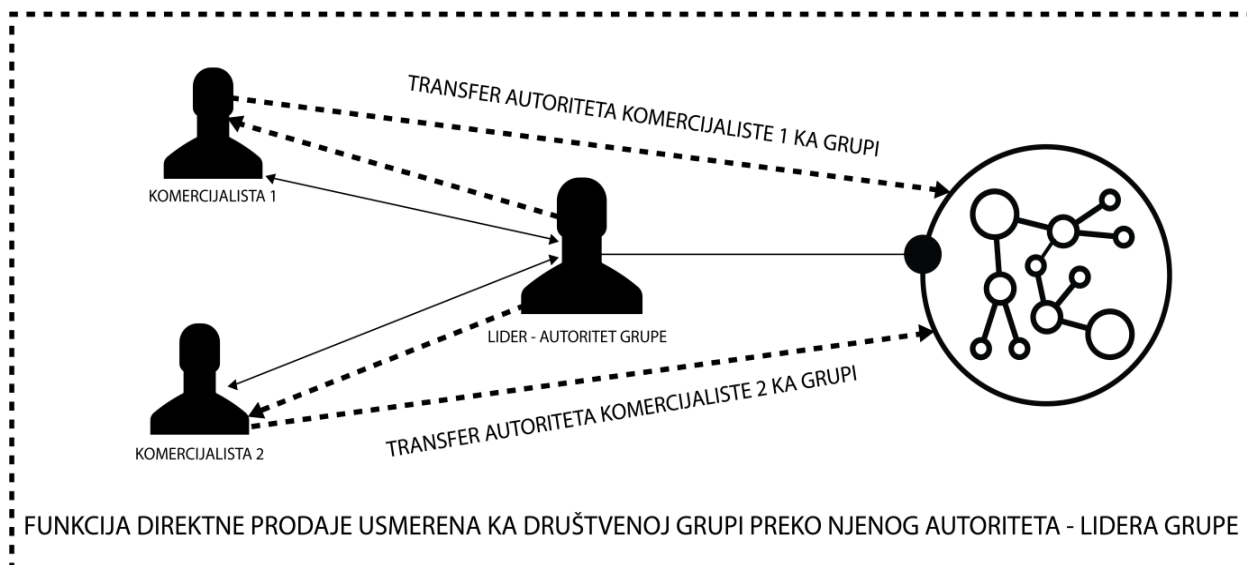
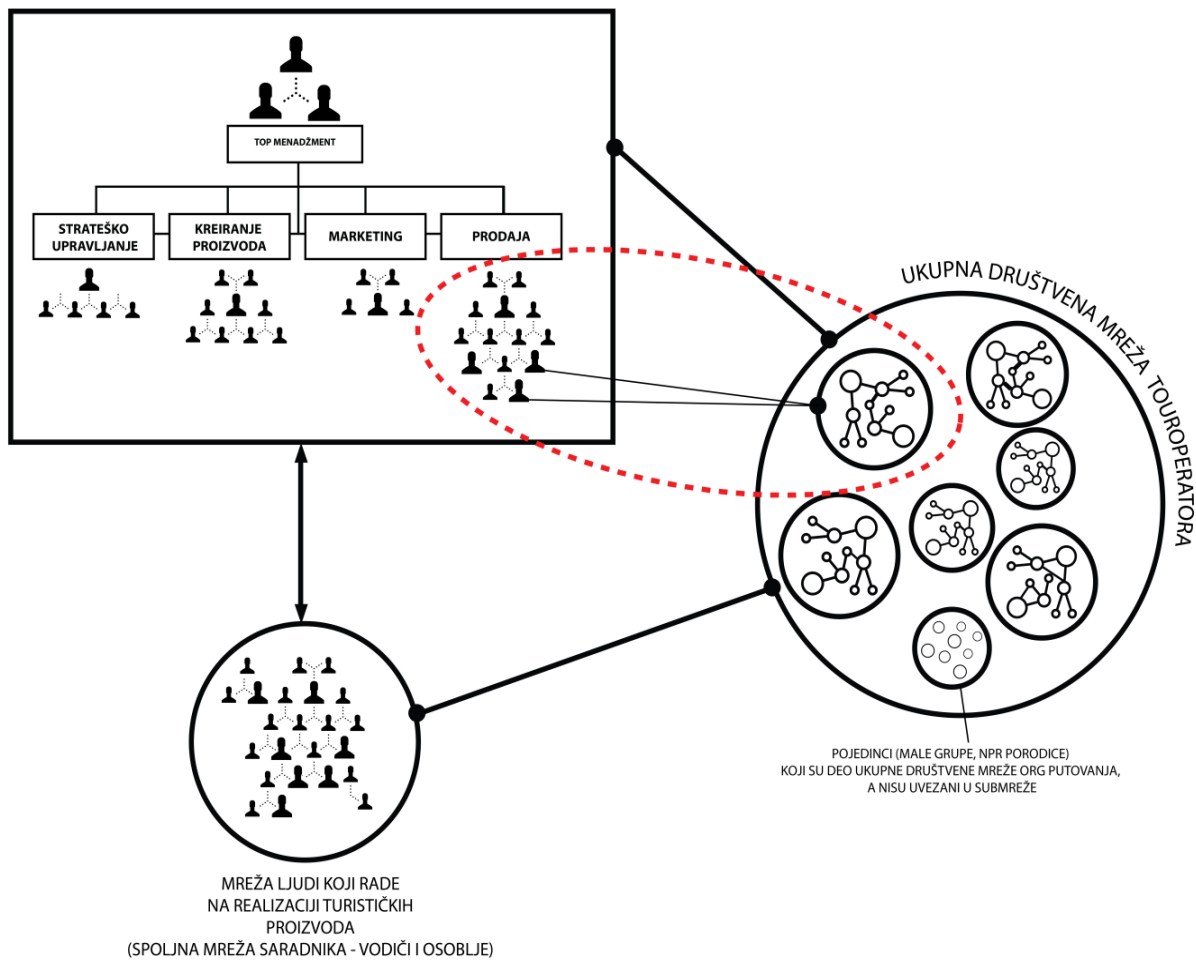
Poslovni subjekti koji su svoje postojeće baze klijenata pretvoriti u funkcionalnu društvenu mrežu sa svim svojim osobinama i izraženim šansama koje ona nosi, a potom iste rasčlaniti na nezavisne elemente – submreže, u cilju pojedinačnog delovanja ka svakom od tih entiteta, imaće veći potencijal poslovnog uspeha koji se ogleda kroz: znatno brže prenošenje informacija i organizovanje specifičnih akcija, delotvorniji i brži sistem reagovanja na šanse i pretnje, efektivni i efikasniji prodajni sistem, pogodnu osnovu za postavljanje modela marketinga odnosa i CMR sistema, kreiranje lojaliti klubova i programa lojalnosti ka celokupnoj ili parcijalnoj mreži, bolji pregled i analizu postojećih i potencijalnih klijenata (vidici su znatno širi), široku mrežu poslovnih saradnika (u neku ruku eksternih zaposlenih poslovnog sistema) koji će radeći za sopstvene interese, raditi u interesu poslovnog sistema razvijajući sveopšti osećaj pripadnosti ljudi pod njihovom ingerencijom, primenu ekonomije obima, razradu marketing konsaltinga ka trećim licima (istraživanja i pružanje marketing usluga

ustupajući svoju ukupnu mrežu ili njen deo na korišćenje) i dr. Uz to, ovakvi organizacioni sistemi biće atraktivniji i privlačniji za uspostavljanje poslovne saradnje sa drugim privrednim subjektima, prvenstveno kroz kreiranje zajedničkih prodajnih i marketinških strategija, kampanja i akcija, a takvim delovanjem će se uspostaviti sinergijski efekat poslovnih rezultata i značajno unaprediti poslovanje. Ovakva umrežavanja omogućavaju organizacijama nove poslovne dimenzije i učvršćivanje odnosa sa svojim klijentima, posebno putem lojaliti programa. Najteži i najkompleksniji deo ovakvog sistema predstavlja upravljanje i koordiniranje svim procesima i resursima. Poseban izazov u poslovnim sistemima koji imaju razvijen model upravljanja društvenim mrežama ogleda se u potrebi da konstantni rast prati održavanje (nesmanjivanje) fleksibilnosti sistema.

Na Slici 4.10. je grafički predstavljen poslovni sistem organizatora putovanja koji je orjentisan na društvene mreže i svoje funkcionisanje bazira na modelu upravljanja društvenim mrežama. Može se primetiti da poslovni subjekt ima svoju internu mrežu zaposlenih i spoljnih saradnika, koji su nesumnjivo sistemom veza dodatno isprepletani sa spoljašnjim svetom (sa širim društvenim zajednicama i mrežama). Interna mreža zaposlenih, honoraraca i spoljnih saradnika, je značajno strukturirana prema formalno definisanim organizacionim vezama, ulogama i dodeljenom autoritetu, sa preiziranim zadacima, oblastima delovanja i odgovornostima svih pojedinaca u organizacionom sistemu. Organizaciona struktura interne mreže i mreže saradnika uobličena je od strane organizatora putovanja, kroz utvrđene procedure, sistematizacije, pravilnike i druge akte formalizacije.

Unapred utvrđeni delovi interne mreže, odnosno zaposleni kojima je dodeljen taj posao kroz realizovan proces, prema određenim kriterijumima, raspodele zadataka i obaveza, komuniciraju i održavaju veze sa društvenim grupama i submrežama, koji su deo ukupne društvene mreže klijenata poslovnog sistema. Komunikaciju i kompletno poslovanje sa društvenim grupama i submrežama (zajednički rad na kreiranju turističkih proizvoda, direktna prodaja i marketing, aktivnosti na dodatnom zadovoljavanju grupe i podizanju njene lojalnosti, upravljanje problemima i žalbama), obavljaju izabrani komercijalisti i zaposleni (jedan ili više njih zaduženih za konkretnu grupu) i to preko lidera-saradnika (autoriteta grupe), uz puno korišćenje moći i efekata transfera autoriteta, koji se realizuje u takvim oblicima odnosa.

POSLOVNI SISTEM ORGANIZATORA PUTOVANJA (INTERNA MREŽA)



SLIKA 4.10. Poslovni sistem orjentisan na društvene mreže

#### 4.6.3. MODEL UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZATORA PUTOVANJA

Okupljanje i povezivanje klijenata u poslovnim sistemima organizatora putovanja značajno je izraženije i suptilnije nego u ostalim tržišnim delatnostima. Poslovni subjekti turističke delatnosti, zbog karaktera svog poslovanja, imaju dosta više potencijala i mogućnosti da deluju u pravcu razvoja svojih klijenata u društvene mreže i uspostavljanja sistema upravljanja tim mrežama. Za grupu ljudi koja je zajedno bila na nekom putovanju, pre je za očekivati da se poveže u jednu neformalnu društvenu grupu (ovo povezivanje često nastaje već tokom trajanja turističke usluge), što može kasnije čak imati implikacije i na formiranje određenih institucionalizovanih društvenih grupa i submreža, od recimo korisnika usluga frizerskog salona ili kupaca u maloprodaji robe široke potrošnje, gde sama usluga ili kupovina znatno kraće traju i gde nema toliko interakcije između ljudi.

Sledeći razlozi objašnjavaju zašto su organizatori putovanja i ostali poslovni subjekti u turizmu pogodniji za uspostavljanje modela upravljanja društvenim mrežama, od drugih poslovnih sistema uslužne ili neuslužne delatnosti:

- Jasnije su i izraženije relacije i odnosi između ljudi tokom trajanja turističkih proizvoda (komunikacija se lakše odvija, šira je i emocionalnija, okruženje je izazovnije, nema napetosti i dr.) nego tokom trajanja nekih drugih usluga ili procesa kupovina (npr. kupovine na pijaci, kupovine robe široke potrošnje, šišanja, masaže, popravke automobila i dr.).
- Ljudi na svom turističkom putovanju lakše i otvorenije stupaju u međusobne odnose, jer su tada oslobođeni od svih briga i svakodnevnih obaveza. Putujući sa primarnom željom da se odmore, ali i stiču nova iskustva (u šta svakako spada i otvorenija komunikacija, upoznavanje i povezivanje), ljudi su drugačije naelektrisani za stvaranje novih poznanstava i uspostavljanje novih relacija u odnosu na svakodnevni život, gde su stalno u žurbi, opterećeni brigom i poslovima isl.
- Vreme trajanja usluge je značajno duže nego vreme trajanja usluga ili činova kupovine u drugim privrednim branšama.

Zbog prirode usluga koje se pružaju u turističkom sektoru, načina povezivanja, komuniciranja i interakcije između ljudi tokom trajanja usluge, primena modela

upravljanja društvenim mrežama je za razliku od drugih privrednih grana delotvornija i efikasnija. Takođe, kontinuirano zadovoljavanje potreba za putovanjima u znatnijoj meri može biti osnov za udruživanje ljudi i formiranje raznih neformalnih i formalnih grupa i društvenih mreža, nego što je to slučaj sa drugim uslužnim, trgovačkim ili proizvodnim delatnostima. Složićemo se, nema prevelikog razloga za udruživanjem pojedinaca u cilju zadovoljavanja potreba kao što su npr. održavanje njihovih vozila, bolje frizerske usluge, potreba za ispijanjem soka ili korišćenjem bele tehnike. Ljudi se najčešće udružuju za zadovoljavanje sportsko-rekreativnih aktivnosti, putovanja, iz kulturno istorijskih razloga i drugih neprivrednih delatnosti najčešće od javnog i društvenog značaja.

Ukoliko touroperator svoje klijente tretira i razvija kao jednu specifičnu institucionalizovanu društvenu grupu, te sa njima na taj način održava odnose uspostavljajući sveopšti osećaj pripadnosti toj formalizovanoj društvenoj zajednici, obraćajući posebnu pažnju na zadovoljstvo i lojalnost članova te zajednice, njegov potencijal sa aspekta prodaje je izraženiji, a takva organizacija izaziva znatno veću pažnju za bilo kakve druge oblike saradnje sa ostalim poslovnim subjektima turističkog i neturističkog tipa. Ukupna društvena mreža klijenata jedne organizacije predstavlja celokupnu populaciju klijenata te organizacije, a sastoji se od pojedinaca i različitih submreža - društvenih mreža kao podgrupa celokupnog sistema.

Sve aktivnosti i interakcije touroperatora mogu se sprovoditi i biti usmerene na:

- celokupnu društvenu mrežu, odnosno sve elemente ukupne društvene mreže (sve pojedince, grupe i submreže koje čine celoviti društveni sistem touroperatora),
- pojedinačne submreže, tj. definisane grupne entitete ili
- određene pojedince koji su deo integralne društvene mreže klijenata touroperatora, ali nisu svrstani ni u jedan grupni entitet (individualna putovanja).

Primena modela upravljanja društvenim mrežama organizatora putovanja (Slika 4.11) se može shvatiti kao zbir i sadejstvo sledećih procesa:

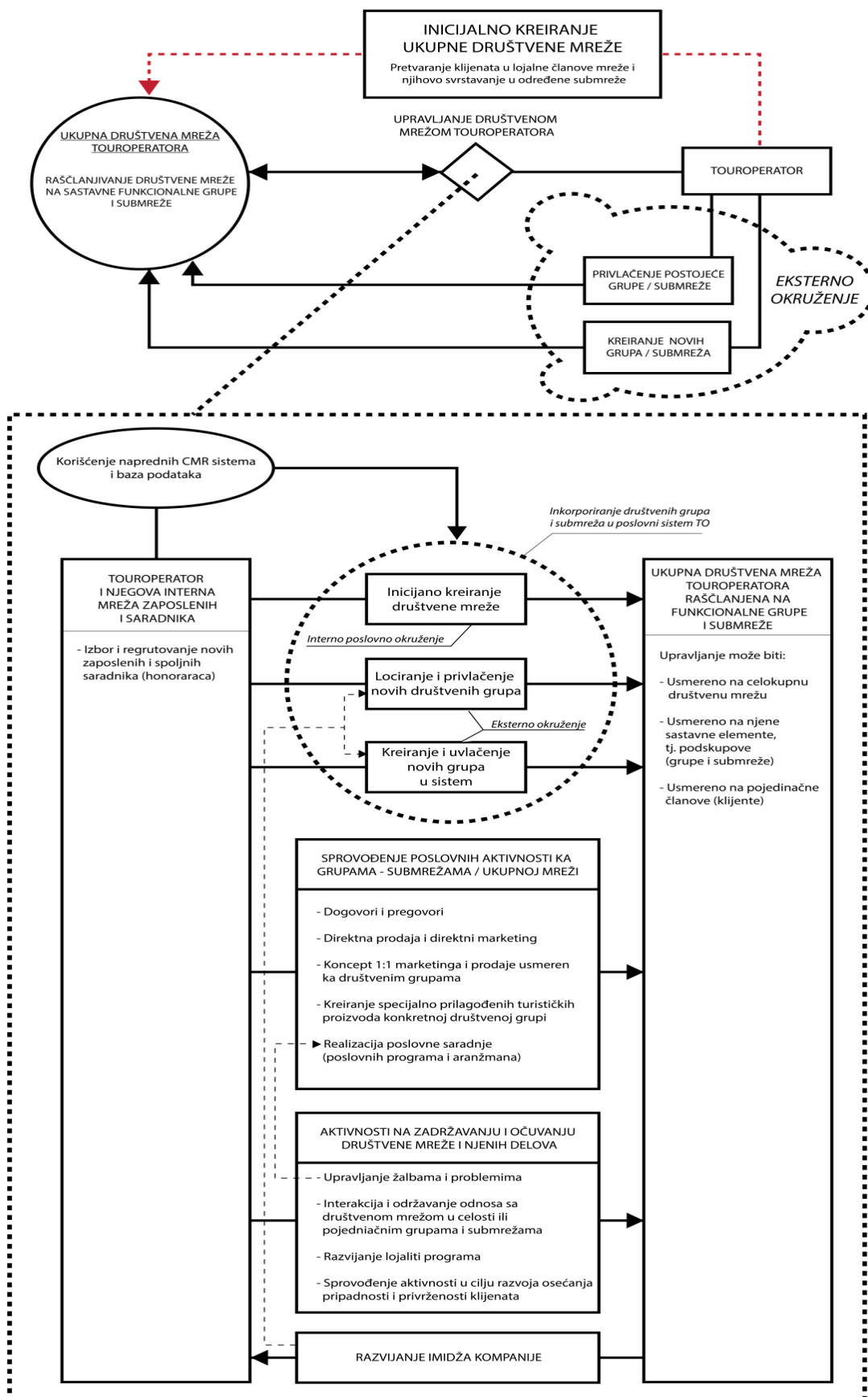
- (0) Inicijalni proces: Razvijanje svojih starih klijenata u jedinstvenu i celovitu društvenu mrežu i potom kroz procese dezintegracije artikulisanje homogenih i sa aspekta prodaje funkcionalnih submreža i grupacija. Ovaj inicijalni proces kreiranja prve (ukupne) društvene mreže organizatora putovanja se realizuje samo onoga trenutka kada poslovni subjekt želi da se prebaci sa klasičnog poslovanja

na poslovanje usmereno ka društvenim mrežama uz punu primenu modela upravljanja društvenim mrežama.

- (1) Privlačenje novih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja i njihove integracije u ukupnu društvenu mrežu organizatora putovanja, kroz:
  - a.) lociranje postojećih submreža i njihovo animiranje, stimulisanje i privlačenje u poslovni sistem i
  - b.) kreiranje novih submreža i grupacija, te njihovo inkorporiranje u društveni sistem touroperatora.
- (2) Sprovođenje svih aktivnosti i poslova usmerenih ka pojedinačnim integrisanim elementima ukupne društvene mreže organizatora putovanja, koji mogu biti posmatrani kao podskupi, segmenti, klasteri, grupe, jednom rečju submreže: definisanje strategija i pravca delovanja, kreiranje specijalizovanih turističkih proizvoda, poslovna i neposlovna komunikacija, marketing i prodaja, postprodaja i dr.
- (3) Aktivnosti na zadržavanju društvene (sub)mreže i njenom jačem vezivanju za poslovni subjekt organizatora putovanja (sistem upravljanja žalbama, akcije, programi lojalnosti). Sveobuhvatno jačanje imidža kao glavnog faktora celovitog autoriteta organizacije.
- (4) Interakcija i održavanje odnosa sa:
  - Ukupnom društvenom mrežom u celosti.
  - Konkretnim submrežama kao delom ukupne društvene mreže inkorporirane u organizaciju.
  - Pojedincima koji nisu grupisani, a predstavljaju integralni deo ukupne društvene mreže organizacije.

Svi navedeni procesi, iako gotovo potpuno nezavisni, odvijaju se kontinuirano, te zbog takvog njihovog karaktera međusobno se prepliću i vremenski preklapaju (na Slici 4.11. je prikazan kompletnan model upravljanja društvenim mrežama touroperatora sa svim opisanim procesima). Nosioци aktivnosti su zaposleni i spoljni saradnici touroperatora, koji stupaju u kontakte i interakcije sa ukupnom društvenom mrežom organizatora putovanja ili odabranim njenim segmentima - submrežama, ali i sa spoljašnjim okruženjem u cilju proširivanja sopstvenih društvenih kapaciteta (privlačenje novih društvenih submreža).





SLIKA 4.11. Šematski prikaz modela upravljanja društvenim mrežama organizatora putovanja

Navedeni redosled procesa važi za organizatore putovanja u fazi prelaska iz konvencionalnog načina poslovanja i tretiranja svojih klijenata, u poslovanje bazirano na upravljanju društvenim mrežama, što podrazumeva dodavanje atributa lojalnosti svojim korisnicima i njihovo povezivanje i integrisanje u sisteme društvenih mreža, submreža i grupa. To podrazumeva inicijalni tok procesa upravljanja društvenim mrežama, koji nastaje opisanom transformacijom poslovanja i uvođenjem modela upravljanja društvenim mrežama u poslovne sisteme. Nakon sprovođenja prvog i uspostavljavajućeg niza procesa, svi opisani poslovni procesi, izuzev inicijalnog, nastavljaju da se nezavisno odvijaju, međusobno se preklapajući.

Pretvaranje postojeće baze korisnika usluga touroperatora u jedinstvenu i celovitu društvenu mrežu, prvi je zadatak i predstavlja inicijalni proces uspostavljanja modela upravljanja društvenim mrežama organizatora putovanja.

Kroz analizu postojeće baze podataka, odnosno neuređene ili poluuređene stare društvene mreže klijenata, detektuju se i lociraju funkcionalni i homogenizovani segmenti i grupe, pronalaze se njihovi lideri – saradnici i definišu se strategije i pravci akcija usmerenih ka njima. Razdvajanjem i definisanjem funkcionalnih submreža iz postojeće mase svih starih klijenata, stvara se startna osnova za bolje upravljanje i kontrolisanje takvih entiteta, pre svega u oblasti marketinga i prodaje. Nakon određivanja segmenata, tj. submreža i inicijacije njihovih lidera, te utvrđivanja marketinških i prodajnih strategija i budućih delovanja ka njima, uspostavljaju se dogovori i poslovne relacije sa svakim od takvih entiteta zasebno.

Detaljnije o procesu stvaranja inicijalne ukupne društvene mreže i njenom daljem razvoju kroz privlačenja već postojećih submreža i grupa iz spoljašnjeg okruženja, ali i kreiranja potpuno novih grupacija i submreža, te njihovo inkorporiranje u poslovni sistem organizatora putovanja, je već bilo reči u prethodnom odeljku ovog poglavlja (pogledati - Inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja).

Da bi formirana i instalirana ukupna (celovita) društvena mreža touroperatora dobila puni oblik i funkcionalnost, drugim rečima kako bi se “oživila”, potrebno je dodeliti joj još jednu važnu karakteristiku - lojalnost njenih članova. Nametnuti i sprovesti postupke i aktivnosti u funkciji razvijanja lojalnosti članova uopšte nije lak i jednostavan zadatak, već predstavlja sistematizovan i predan rad u svim segmentima odnosa sa klijentima. Krajnji cilj i domet sprovedenih programa lojalnosti predstavlja stvaranje osećaja

poštovanja, a samim tim i autoriteta organizatora putovanja od strane njegove celokupne društvene zajednice.

Osnov povezivanja klijenata u ukupnu društvenu mrežu touroperatora ali i u homogenizovane entitete kakvi su društvene submreže, jeste upravo izazivanje i stvaranje osećaja poverenja, pripadnosti i privrženosti među njenim članovima. To predstavlja kontinuirani proces, jer se jednom formirana lojalnost članova mreže mora permanentno održavati i negovati. U funkciji zadržavanja postojećih klijenata i razvijanja njihove lojalnosti, organizatori putovanja sprovode razne programe lojalnosti i uspostavljaju sisteme upravljanja žalbama i zadovoljstvom klijenata. U središtu ove priče nalazi se autoritet touroperatora. Ukupni autoritet, odnosno autoritet koji ima i u svom poslovnom okruženju i u spoljašnjem okruženju, predstavlja ništa drugo do imidž poslovnog subjekta.

Upostavljanje autoriteta organizatora putovanja prema članovima svoje celokupne društvene mreže podrazumeva sledeći proces: prvobitno stvaranje osećaja zadovoljstva klijenata pruženom uslugom, razvijanje poštovanja i poverenja, potom se poprimaju karakteristike privrženosti, a naposljetku se javlja osećaj pripadnosti. Krajnji produkt ovakvog procesa jeste lojalan klijent, prema kome organizator putovanja ima izgrađen poslovni i drugi autoritet.

Autoritet organizatora putovanja može biti:

- direktan – razvija se kao posledica svih dejstava organizatora putovanja na određenog pojedinca, grupu ili submrežu, ili
- posredan - nastaje preko posrednika putem autoriteta poznanstva (posrednik može biti bilo koji oblik čvora u društvenoj mreži - pojedinac, grupa, poslovna organizacija ili društvena submreža različitog tipa).

#### **4.6.3.1. Aktivnosti touroperatora na zadržavanju postojećih klijenata i razvijanju njihove lojalnosti**

Osnovni preduslov za stvaranje lojalnog klijenta jeste dobro obavljena faza realizacije turističkih proizvoda poslovnih procesa organizatora putovanja, kojoj je osnovni zadatak stvaranje zadovoljnog klijenta. Sa takvim korisnikom usluga je lakše uspostaviti prisniji

odnos i različitim sredstvima komunikacije ga dalje održavati, u cilju zadržavanja tog klijenta i razvijanja i unapređenja njegove lojalnosti. Ukoliko klijent nije zadovoljan uslugom koju mu je pružio touroperator, neophodno je korektivno delovati i preduzimati određene akcije u pravcu njegovog zadržavanja.

Organizatori putovanja treba da stimulišu korisnike usluga da podnose žalbe i izražavaju svoje nezadovoljstvo, jer će najpre putnici koji su skloni podnošenju žalbi postati visoko lojalni (Tronvoll, 2012). Autori Alvarez i Casielles (Alvarez, 2011), tvrde da će klijenti koji su skloniji žalbama uglavnom ostati korisnici usluga tog organizatora putovanja, jer će zahtevati reakciju organizacije u funkciji rešavanja njihovih problema.

Upravljanja žalbama touroperatora uključuje dva simultana procesa: rešavanje propusta u pružanju turističkih usluga i izgradnju poverenja kod korisnika usluga. Najveći problem za organizatore putovanja nisu putnici koji se žale, već oni koji su nezadovoljni, a ne žele da podnesu žalbe (prilagođeno prema Bateson, 2013, str. 354). Efikasno upravljanje žalbama organizatora putovanja i uvođenje sistema za upravljanje žalbama, omogućava uspešnu primenu marketinga odnosa, što u krajnjoj instanci dovodi do povećanja nivoa lojalnosti korisnika usluga.

Upravljanje žalbama i zadržavanje postojećih klijenata je već bila tema Poglavlja 2, u delu koji se odnosi na postprodajnu fazu poslovnih procesa organizatora putovanja, tako da se na ovom mestu nema potrebe ponavljati.

Jedan od ključnih efekata sprovođenja marketinga odnosa organizatora putovanja ogleda se u povećanju nivoa lojalnosti korisnika usluga (pojedinačnih i grupnih), izraženog kroz namere o ponovnom vraćanju touroperatoru i kupovini njegovih turističkih proizvoda, prenošenju pozitivnih ili negativnih preporuka, cenovnoj toleranciji i žalbama, kao i sklonostima klijenata da ne napuste organizatora putovanja (Shih-I, 2011, str. 150).

Pojedini autori (Li, 2011, str. 2) tvrde da su visokolojalni korisnici turističkih usluga spremni da:

1. ponovo kupuju proizvode ili usluge od organizatora putovanja za koga su vezani, uprkos činjenici da postoje atraktivni i konkurentni turistički proizvodi istog ili sličnog tipa, a koji bi u drugim okolnostima mogli uticati na njihovu odluku o kupovini;
2. kupe drugi turistički proizvod u okviru postojeće ponude touroperatora;

3. preporuča turističke proizvode i usluge touroperatora drugim korisnicima;
4. daju povratne informacije putem podnošenja žalbi, preporuka ili iskrenih predloga za unapređenje poslovanja organizatora putovanja i njegovih budućih usluga.

Shodno navedenom, mogu se utvrditi dve osnovne vrste lojalnosti kupaca turističkih proizvoda i usluga, koje opredeljuju njihovo ponašanje nakon obavljene kupovine: bihevioralna (ponovna kupovina) i afektivna lojalnost (davanje preporuka – klasičnih i elektronskih).

Osnovni faktori zadržavanja postojećih konzumenata turističkih usluga, utvrđeni na osnovu analize njihove lojalnosti, prema Dicku i Basu (Dick, 1994) su: kognitivni (posedovanje samopouzdanja, posedovanje jasnog stava kupaca), afektivni (stepen emotivnosti, vrste raspoloženja, zadovoljstvo kupaca) i konativni faktori (nivo očekivanja klijenata, troškovi prelaska kod drugog prodavca). Putem obezbeđenja turističkog proizvoda superiorne vrednosti, organizatori putovanja stvaraju zadovoljne korisnike usluga, koji će se vremenom, ukoliko sve ide normalnim tokovima, transformisati u lojalne klijente (Reinartz, 2002).

Kotler i Keller (Kotler, 2006, str. 127) su definisali koncept pod nazivom - *lestvica lojalnosti kupaca* (engl. *ladder of customer loyalty*), prema kome se korisnici turističkih usluga mogu podeliti na:

- potencijalne korisnike;
- probne korisnike – koji su obavili probnu kupovinu i koji su upoznati sa ponudom touroperatora;
- povremene korisnike – grupa kupaca koja je zadovoljna pojedinačnim turističkim proizvodom, ali se ne vezuje za touroperatora, tako da se sledeći put ipak opredeljuje za drugog ponuđača;
- korisnike – grupa zadovoljnih kupaca koja će se ponovo vratiti i koristiti usluge istog touroperatora;
- redovne korisnike – grupa korisnika koja kupuje turističke proizvode od istog touroperatora u dužem vremenskom periodu, odnosno kontinuirano koristi usluge jednog organizatora putovanja;
- advokate – grupa lojalnih korisnika koji ostaju verni touroperatoru i prenose pozitivna iskustva drugima.

Kako se lojalnost korisnika turističkih usluga može utvrditi iz njihovog stava i ponašanja prilikom kupovine turističkih proizvoda, na osnovu tog kriterijuma moguće je identifikovali četiri vrste lojalnosti koje su svojstvene korisnicima turističkih usluga prema touroperatoru: lažnu, latentnu, visoku lojalnost i nelojalnost klijenata (prilagođeno prema: Dick, 1994, str. 101). *Lažna lojalnost* korisnika turističkih usluga se vezuje za one subjekte koji i dalje koriste usluge touroperatora, a nemaju pozitivno mišljenje o njemu i razmišljaju za ubuduće da to ne treba da bude jedina opcija prilikom izbora turističkog proizvoda. *Latentnu lojalnost* ispoljavaju oni korisnici usluga koji imaju pozitivno mišljenje o touroperatoru, ali ne koriste često njegove usluge, zbog visokih cena ili nedostupnosti usluga. *Nelojalni korisnici* su oni klijenti koji imaju negativno mišljenje o touroperatoru i zbog toga ne koriste turističke proizvode datog poslovnog subjekta. *Visoka lojalnost* korisnika usluga proizilazi iz pozitivnog stava i namere o ponovnoj kupovini turističke usluge touroperatora.

*Uslužna lojalnost* utiče na cenovnu neosetljivost (elastičnost) korisnika usluge, obavljanje ponovne kupovine i davanje preporuka drugim potencijalnim korisnicima (Dlačić, 2012). Specifični faktori uslužne lojalnosti, prema (Agrawal, 2012) su: percipirani kvalitet i vrednost usluga, nivo satisfakcije, stepen emotivnosti, poverenje i privrženost korisnika, kao i poslovni imidž. Rast zadovoljstva korisnika turističkih usluga pozitivno utiče na poverenje i privrženost prema pružaocima usluga, što indirektno dovodi do povećanja njihove lojalnost. Mandić (Mandić, 2010) je pokazao da od takvog zaključka postoje i izuzeci: a.) da visok nivo zadovoljstva ne mora uvek da dovede do većeg nivoa lojalnosti korisnika turističkih usluga, 2.) da oni mogu da budu nezadovoljni određenom uslugom, ali da i dalje ostanu lojalni preduzeću.

Na lojalnost korisnika turističkih usluga prema organizatoru putovanja utiču njihove emocije i kvalitet obezbeđenih turističkih usluga. Emocije kupaca su važne prilikom formiranja njihovih stavova, jer pozitivno utiču na usmenu propagandu, ponavljanje kupovine od istog touroperatora i njihovu spremnost da ponovo koriste iste turističke usluge bez obzira na višu cenu tih usluga u odnosu na konkurenciju. Kvalitet pruženih turističkih usluga značajno utiče na percipiranu vrednost i satisfakciju, ali i na lojalnost klijenata. Stoga je faza procesa realizacije turističkih proizvoda od ključne važnosti za razvoj lojalnosti klijenata. U faktore povećanja lojalnosti korisnika usluga spadaju i pozitivan imidž touroperatora, dužina poslovanja i njegovo iskustvo u određenoj

turističkoj oblasti (Milisavljević, 2007). Prema navedenom, imidž organizatora putovanja može da bude preovlađujući faktor ukoliko postoji namera klijenata da ponovo koriste usluge istog touroperatora. Broj godina poslovanja i radno iskustvo organizatora putovanja, može da utiče i na nivo lojalnosti klijenata. Cena turističkog proizvoda je takođe značajan faktor u analizi nivoa uslužne lojalnosti (Clemes, 2011). Na primer, niži kvalitet turističkih usluga može da utiče na povećanje satisfakcije kupaca ako su u pitanju niže cene tih usluga. Ravnotežan odnos između kvaliteta i cena turističkih usluga će uticati na povećanje nivoa lojalnosti korisnika (Borisavljević, 2016, str. 104-105).

Prema Veljkoviću (Veljković, 2009, str. 189), u efekte povećanja nivoa uslužne lojalnosti klijenata prema organizatorima putovanja spadaju:

- kontinuirano ponavljanje kupovina turističkih proizvoda,
- cenovna elastičnost (manja osetljivost na cenu),
- zadržavanje postojećeg kupca je jeftinije i jednostavnije, nego privlačenje novog,
- širenje pozitivne usmene (WOM) i elektronske usmene propagande (eWOM),
- da lojalan korisnik neće napustiti pružaoca turističkih usluga u slučaju kada prolazi kroz teške trenutke,
- da će lojalan korisnik biti zainteresovan i za druge vrste turističkih proizvoda touroperatora,
- da će lojalan korisnik preneti preduzeću i dobre i loše vesti za razliku od običnog korisnika usluge,
- da su lojalni korisnici jednog touroperatora ujedno i izgubljeni korisnici za njegove konkurente.

Navedeni efekti povećanja nivoa uslužne lojalnosti korisnika turističkih usluga su podudarni sa stavovima Kotlera i Kellera, koji smatraju da se visoka lojalnost klijenata ostvaruje putem učestalih kupovina, dobijanja velike vrednosti usluga, pozitivne usmene propagande (marketinga *od usta do usta*), smanjenja cenovne osetljivosti i veće tolerancije na promenu kvaliteta ponude (Borisavljević, 2016, str. 105-106).

Okupljanja klijenata i njihovo vezivanje za touroperatora, treba da počne odmah posle završenog putovanja, čime će se već u prvom koraku formirati društvena submreža upravo putnika sa tih putovanja. Takva društvena mreža je podskup i submreža celokupne društvene mreže svih klijenata organizatora putovanja. Nakon animiranja i inicijacije, klijenti se kao članovi i predstavnici subdruštvene mreže touroperatora, kroz



upravljanje sa njihovim odnosima, narednim aktivnostima vezuju za matičnu organizaciju i stvara im se osećaj pripadnosti i lojalnosti. U procesu upravljanja društvenim mrežama, najznačajnije je identifikovati lidera, koji će biti posrednik između organizatora putovanja i svih ostalih članova te grupe, te će kao takav sprovoditi kompletne aktivnosti ka grupi, komunikaciju i sve oblike saradnje i održavanja odnosa sa grupom. Rešavanje eventualnih problema sa grupom ili članovima te grupe, potrebno je sprovoditi uz medijaciju sa njihovim liderima, koji su animirani da rade u interesu organizatora putovanja i za to imaju odgovarajuće lične benefite.

**Programi lojalnosti** predstavljaju sve one preduzete aktivnosti, činjenja i benefite, koje određene osobe ili društvene grupe dobijaju od organizatora putovanja, sa ciljem razvijanja osećaja pripadnosti i privrženosti. Neke od navedenih aktivnosti i benefita mogu biti: pružanje dodatnih besplatnih usluga tokom trajanja turističkog proizvoda, obezbeđivanje popusta i benefita koje celokupnoj društvenoj zajednici touroperatora pružaju određeni partnerski poslovni subjekti, popusti na razne proizvode i usluge na destinacijama na kojima se boravi tokom realizacije turističkih proizvoda, popusti na dodatni sadržaj, organizovanje druženja i provoda sa redukovanim cenama za članove kluba, kreiranje različitih sekcija u okviru društvene zajednice organizatora putovanja, organizovanje studijskih putovanja, promotivnih putovanja, nagradnih igara, deljenje poklona i dr. Formalnu potvrdu pripadnosti grupaciji ili klubu organizatora putovanja, predstavlja izdavanje posebnih personalizovanih klub kartica ili lojaliti kartica, sa kojima se svi navedeni popusti, benefiti i koristi mogu ostvariti.

Pored razvoja lojalnosti klijenata navedenim aktivnostima, simultano se vrši i sprečavanje odliva i fluktuacije društvenih submreža i grupa, odnosno radi na učvršćivanju njihovih veza u okviru celovite društvene mreže organizatora putovanja.

• • •

Funkcionisanje poslovne i svake druge saradnje (proces dogovaranja i realizacije dogovorenih poslovnih programa i aranžmana) sa određenim društvenim mrežama i submrežama, sa posebnim akcentom na marketing i prodaju, biće predmet proučavanja narednog naslova ovoga poglavlja. Takođe, ovde će biti razmotreno šta jedan poslovni subjekt turističke delatnosti koji je prihvatio koncepciju upravljanja društvenim mrežama može da radi po pitanju razvijanja sopstvenih lojaliti programa i predstavljeno kakve mu

to pogodnosti i prednosti omogućava. Pre svega ovde se misli na otvaranje novih šansi kroz umrežavanja sa drugim poslovnim subjektima u cilju razvijanja zajedničkih strategija i sprovođenja kampanja i utvrđivanje kakve će to konsekvence imati na poslovni sistem organizatora putovanja i ostvarene rezultate. Sve ovo će biti dodatno oslikano i pojašnjeno mnogobrojnim primerima iz prakse. Takođe, predstavice se dva potupno nova koncepta. Jedan se odnosi na transfer autoriteta i pravilo tranzitivnosti autoriteta na mikro i makro nivou, a drugi je vezan za spiralu poslovnog uspeha touroperatora sa uvedenim modelom upravljanja društvenim mrežama, koja nastaje kao posledica određenih vrsta saradnje i povezivanja sa različitim poslovnim subjektima.

#### **4.7. DRUŠTVENE MREŽE U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE ORGANIZATORA PUTOVANJA**

##### **4.7.1. TRANŽITIVNOST AUTORITETA U MODELU UPRAVLJANJA DRUŠTVENIM MREŽAMA ORGANIZATORA PUTOVANJA**

Ako pojedinac ima izgrađen autoritet kod druge osobe ili grupe ljudi, onda će se o nekome, ko je sa tim pojedincem u dobrim odnosima, takođe imati pozitivno mišljenje i ka njemu će biti usmereni blagonakloni pogledi od strane poštovalaca tog primarnog autoriteta (iste te druge osobe ili grupe ljudi). Tu činjenicu, makar i podsvesno, imaju u vidu svi menadžeri poslovnih organizacija.

Zaista je pravilo da će neko koga direktno poznajete ili sa njim imate zajedničkog poznanika pre biti spreman da vam pomogne ili uradi neku stvar za vas, u odnosu na nepoznatu osobu, koja nema nikakve relacije sa vama. Iz perspektive teorije malog sveta ta relacija postoji, ali ona nije utvrđena. Neki pojedinci tragajući za takvim relacijama i “vezama” su uspešniji od drugih. Šta je razlog tome? Odgovor leži u poziciji koju zauzimaju u društvenoj mreži, mestu i ulozi u razgranatom sistemu društvenih relacija, te širini i sveobuhvatu njegovog pogleda na širu društvenu zajednicu i svesno (nekada samo i instiktivno) zapažanje njenih relacija i odnosa. Najčešće je to strateško mesto rezultat sposobnosti pojedinaca, staleža kome pripada, njegovih životnih navika, komunikativnosti, posla kojim se bavi, prirodne otvorenosti i nesvesno usađenih načina da se lako povezuje sa drugim ljudima, ali je plod i faktora stokastičkog karakera, kao što je splet raznih srećnih okolnosti. Autoritet koji je pojedinac razvio u široj društvenoj

zajednici predstavlja njegovu sposobnost da lakše može da završi razne poslove (i za sebe i za drugoga), da lagano stupa u odnose sa ljudima, povezuje se sa ostalim autoritativnijim osobama, bude poštovan i slušan. Najčešće takvi pojedinci (network-man osobe – miljenici mreže) nisu svesni razloga zašto oni prosto mogu znatno lakše od drugih, bez preterane muke, da završe dosta zahtevne i kompleksne poslovne i životne zadatke (instiktivno znaju gde i kome za šta da se jave), ali su svesni evidentne moći koju poseduju i deluju i ponašaju se na bazi te svoje funkcionalnosti.

#### **4.7.1.1. Ljudski resursi u sistemu upravljanja društvenim mrežama**

Organizatori putovanja u funkciji pronalaska idealnih zaposlenih za svoj podsistem za upravljanje društvenim mrežama, moraju se voditi činjenicom i truditi da identifikuju upravo osobe sa navedenim karakteristikama, koje će kao takve najbolje odgovoriti zahtevnom i kompleksnom zadatku održavanja postojeće društvene mreže i njenog permanentnog razvika. To je nimalo lak posao, dodatno otežan činjenicom da nije za očekivati da ljudi sa istančanim osećajem za društvenu mrežu i opisanim karakteristikama, uopšte žele da rade za drugoga (oni obično razvijaju svoje sopstvene poslove). No i sam pronalazak takvih ljudi, nosi dodatni niz problema izraženih pre svega u poteškoćama njihovog zadržavanja u poslovnim sistemima, jer se radi o osobama obično svesnim svojih sposobnosti i kompetencija, koje očekuju adekvatnu kompenzaciju i interes za dati doprinos, stalno mere ono što su doneli organizaciji i šta su dobili za uzvrat i čekaju prvu priliku, da kada im se sve okolnosti poklope, ostvare svoj “san”, napuste matičnu firmu koja im tobože ništa nije dala, već ih je samo iskorišćavala, i konačno počnu da rade za sebe. Napuštanje posla najčešće vodi otvaranju sopstvenih sličnih organizacija, uz poslovično odnošenja kontakata sa sobom, iako su isti većinom napravljeni tokom rada kod bivših vlasnika. Takođe, zbog konstantne želje takvih ljudi da budu svuda prisutni i stalno završavaju razne “stvari sa strane” za sebe, često umeju da gube fokus na poslovne zadatke i aktivnosti, što svakako predstavlja još jedan od problema touroperatora gde su uposleni. Organizatori putovanja, u razvijanju svog sistema za upravljanje društvenim mrežama, prilikom odabira zaposlenih, pre svega onih koji će voditi prodajnu službu i komercijalne poslove usmerene na grupe i submreže, treba da balansiraju i nađu pravu meru između sposobnosti tih budućih angažovanih radnika i navedenih rizika koje oni nose. Zbog svega toga, u podsistemima upravljanja

društveim mrežama, uvek moraju na strateškim pozicijama da budu postavljeni ljudi od poverenja, što će omogućiti potpuni uvid i kontrolu celokupne službe u svakom trenutku. Važno je takođe, da ljudi od poverenja dobiju uloge i zadatke vođenja odnosa sa ključnim kupcima (ključnim grupama i submrežama), kako bi najveći deo ostvarivanog prometa ostao zaštićen od eventualnog štetnog delovanja onih zaposlenih spremnih da preotmu kontakte, samim tim i posao.

Lociranje i evidentiranje lidera (formalnih i neformalnih) već postojećih grupa, kao i potencijalnih lidera novih grupa, jedan je od glavnih zadataka sistema za upravljanje društvenim mrežama. Najčešće budući lideri i vođe grupa trebaju da imaju slične odlike i osobine zaposlenih u sistemima za upravljanje društvenim mrežama, opisane u prethodnoj partituri, jer će kao takvi lakše okupljati veći broj članova, kvalitetnije komunicirati sa njima i imati sve neophodne interakcije koje će grupe usmeravati ka touroperatoru i njegovim uslugama. Fluktuacija lidera - spoljih saradnika, najčešće nije toliko rizična i štetna po poslovni sistem, kao gubitak zaposlenih na poslovima upravljanja društvenim mrežama, ali je svim sredstvima i na sve načine treba sprečiti, s obzirom da neminovno smanjuje broj clijenata i cepa ukupnu društvenu mrežu za tu veličinu submreže, kao podskupa celokupne mreže.

Za razliku od pronalaženja i lociranja već postojećih društvenih submreža sa uspostavljenim liderima, interesantnih sa poslovnog aspekta touroperatora, kreiranje novih društvenih mreža i njihovo integrisanje u ukupnu društvenu mrežu organizatora putovanja, počinje izborom određene ličnosti, autoriteta, motivisane da kroz sistem benefita i podsticaja dobijenih od strane organizatora putovanja, zahvaljujući sopstvenim sposobnostima i inicijativi, a koristeći sve one osobine i kompetencije što potkrepljuju njegov autoritet u određenoj sredini, uz punu podršku organizacije koju će u budućnosti tajno ili javno zastupati, formira što veću neformalnu ili formalnu društvenu grupu pod okriljem zajedničkih ciljeva i trudi se da tu grupaciju ljudi zadrži što duže na okupu pod svojim patronatom.

Ispred jedne društvene grupacije, neformalne ili formalne, moguće je da figuriraju dva ili više lidera sa jednakom ili nejednakom moći i autoritetom. Svaka društvena submreža je jedinstvena po svom karakteru, funkciji, broju i vrsti članova i njihovom kumulativnom mišljenju i osobinama, odnosno prosečnom ponašanju i zbirnom grupnom mišljenju, te kao takva, sa svim svojim specifičnostima i razlikama, treba detaljno da se prouči i

analizira, odredi funkcija delovanja na nju, pronađu lobisti, izaberu zaposleni subjekti koji će je voditi, postave ciljevi i zadaci i definiše sistem nagrađivanja i/ili popusta.

Evidencija lidera grupa i submreža i njihovo sistematizovanje u odgovarajuće baze podataka, je veoma bitan faktor uspešnosti sistema za upravljanje društvenim grupama i mrežama touroperatora. Lako je na početku poslovanja ili tek nakon prelaska na sistem upravljanja društvenim mrežama imati na umu svaku društvenu grupu sa kojom se posluje, jer je takvih društvenih entiteta relativno malo. Međutim to postaje izrazito bitno kada se broj grupa i submreža multiplikuje i počne brojati desetinama, pa i čak stotinama. Takva situacija iziskuje sistematizovan i predan rad na evidentiranju svih postojećih i potencijalnih grupa sa svojim liderima, ali i njihovog statusa u odnosu na ostvareni stepen saradnje: a.) onih grupa i lidera sa kojima se već saraduje (uz prateću evidenciju sve dotadašnje ostvarene saradnje i zabeleženim iskustvima u radu sa njima), b.) potencijalnih grupa i lidera koji su tek locirani i identifikovani, a sa kojima se još nije uspostavio bilo kakav kontakt, c.) onih grupa i predstavnika sa kojima su tek započeli pregovori, ali dogovor još nije napravljen, d.) sa grupama i vođama, sa kojima je napravljen opšti i konkretan dogovor, ali još nije finalizovan prvi zajednički posao.

Kada se saraduje sa velikim brojem grupa i submreža, mora se precizno znati ko je za njih odgovoran, ko sa njima pregovara i sklapa poslove, ko ih dalje procesuiru i završava finansijske i druge detalje, ko preuzima komunikaciju u slučaju problema i kriznih situacija, što umnogome zavisi od organizacione strukture podsistema za upravljanje društvenim mrežama i definisanim procedurama i pravilnicima rada konkretnog touroperatora.

Za svaku grupu i submrežu potrebno je izvršiti alokaciju resursa i suštinsko i formalno određivanje zaposlenih odgovornih za saradnju i interakciju sa njima. Odabir zaposlenih, odnosno dodeljivanje zaposlenih određenoj grupi sprovodi se u zavisnosti od veličine i važnosti grupe i submreže, ali i od osobina i karakteristika radnika koje najviše pogoduju datoj grupaciji i njenim članovima. Najbolju i najfunkcionalniju metodu predstavlja dodeljivanje dva ili više komercijalna radnika određenoj grupi, čime se smanjuje rizik od vezivanja jednog zaposlenog lica za lidera te grupe (i time potencijalne opasnosti za lako preuzimanje kontakta i same grupe u budućnosti), ali se i priprema teren kako bi se moglo reagovati u slučaju bolesti ili eventualnog napuštanja firme od strane određenog radnika. U ovom slučaju jedan komercijalista je primarni i održava najveći deo odnosa sa grupom, dok drugi prisustvuje sastancima i dogovorima i povremeno korespondira sa

grupom preko lidera, prvenstveno u situacijama kada primarni za to nije u mogućnosti (zbog bolesti, službenog putovanja i sl.).

Nakon lociranja, evidencije i odabira spoljnih saradnika i partnera, kojima je dodeljena uloga svojevrsnih predstavnika organizatora putovanja u grupama koje vode, raspodele poslova i odgovornosti zaposlenih u sistemu za upravljanje društvenim mrežama touroperatora, te napravljenog i jasno preciziranog opšteg dogovora saradnje, najčešće izraženog u formi džentlmenskih dogovora (zbog prirode ovakve vrste partnerstva), otpočinje se sa delovanjem i interakcijom u cilju izbora i realizacije turističkih proizvoda organizatora putovanja, čime se stvara osnova za ostvarivanje interesa obe strane – i touroperatora i lidera grupe kao njegovog zvaničnog ili nezvaničnog predstavnika.

#### **4.7.1.2. Primena autoriteta poznanstva u sistemu upravljanja društvenim mrežama**

Interakcijama između zaposlenih u komercijalnim službama orjentisanim na grupne i submrežne kupce i određenih lidera, kao spoljnih saradnika touroperatora i njihovih predstavnika (javanih ili tajnih) u svojim grupama, ostvaruje se poslovni proces koji započinje dogovorima (definisane usluge, cena i uslova, ali i interesa i benefita za lidera), uz sve neophodne korekcije i prilagođavanja turističkih proizvoda specifičnim zahtevima grupe, preko “vrbovanja” grupe za konkretan turistički proizvod i vršenja prodaje istog zainteresovanim članovima, realizacije samog aranžmana, pa do postprodajnih usluga (eventualno rešavanje problema), ali i svih drugih aktivnosti i programa u funkciji razvijanja osećaja pripadnosti i lojalnosti konkretnog skupa ljudi. Sve ostvarene interakcije između komercijalista touroperatora zaduženih za grupne kupce i lidera konkretne društvene grupe, bazirane su na transferu autoriteta poznanstva i pod dejstvom su uticaja pravila tranzitivnosti autoriteta. Autoritet poznanstva se realizuje od komercijaliste ka društvenoj grupi, odnosno skupu pojedinaca koji je sačinjavaju, a preko njenog formalnog ili neformalnog lidera, od koga se on “pozajmljuje”.

Detaljnije o osnovnim načelima transfera autoriteta, pravilu tranzitivnosti autoriteta i autoritetu poznanstva pogledati u pethodnom odeljku ove oblasti, rezervisanom za odnosnu problematiku.

Osnovu i suštinu autoriteta poznanstva čine uticajni i autoritativni pojedinci ili društvene grupe - *nosioci autoriteta*. Oni taj svoj autoritet mogu direktno realizovati ka trećim

licima ili društvenim mrežama – *poštovaocima autoriteta*, u cilju zadovoljavanja nekih svojih interesa, ili ga mogu “ustupiti”, plasirajući ga na druge osobe ili grupacije – *primaoci (prenosioci) autoriteta*, posredstvom transfera autoriteta. U tom slučaju te druge osobe ili društvene grupe, koje su primile takav autoritet, mogu stupati u relacije i interakcije sa istim poštovaocima autoriteta, u svojstvu zadovoljavanja sopstvenih interesa. Transfer autoriteta je moguć zahvaljujući pravilu tranzitivnosti veza (a samim tim i autoriteta) u društvenim mrežama, o čemu je ranije bilo dosta reči.

Shodno prethodno navedenom, izvodi se zaključak da autoritet poznanstva može biti direktan i posredan (*autoritet direktnog poznanstva* ili *autoritet posrednog poznanstva*). Što je manji stepen razdvojenosti između čvorova (bili oni pojedinci, grupe ili društvene submreže) on je obično jači i uticajniji. Naravno, najači je direktni autoritet poznanstva, a njegov intenzitet najčešće opada sa dužinom puta transfera autoriteta, odnosno sa dužom putanjom koju on mora da prođe prilikom njegovog transferisanja od jednog čvora do drugog.

Autoritet poznanstva dakle podrazumeva transfer autoriteta, odnosno put autoriteta sistemom veza od jedne osobe ka drugoj, sa kojom nije u direktnoj međusobnoj relaciji. Što je ovaj put kraći, a autoritet osobe davaoca autoriteta, koja povezuje određena dva čvora - primaoca autoriteta i poštovaoca autoriteta, veći, to će i njihova nova relacija koja nastaje biti snažnija i sa više uticaja. Transver autoriteta se ostvaruje zahvaljujući pravilu tranzitivnosti veza i autoriteta, koje podrazumeva da ukoliko postoji autoritet između osoba A i B i osoba A i C, onda će postojati i autoritet između osoba B i C.

Vratimo se na konstataciju (može se reći i aksiom) da će neko koga poznajete direktno ili bar imate zajedničkog poznanika, pre biti spreman da vam pomogne ili uradi neku stvar za vas, u odnosu na potpuno nepoznatu osobu, sa kojom se ne može naći zajednički prijatelj ili poznanik. Upravo uzimajući tu činjenicu u obzir, komercijalista jednog poslovnog subjekta distribucije određene robe široke potrošnje, održava odnose sa svojim veleprodajnim (ili velikim) kupcima, makar i kad su njihove potebe za tom vrstom proizvoda apsolutno zadovoljene. Kontinuirano održavanje takvih odnosa, najčešće planom i procedurama posla definisanim, odvija se u dobro organizovanim preduzećima u tačno određenom vremenskom periodu (npr. komercijalista je u obavezi da se u svake dve nedelje obavezno čuje sa svojim kupcem). Na taj način se razvijaju veštački prijateljski odnosi (na izvestan način glumi se prijateljstvo), koji će uzrokovati da se kod kupca stvara i održava osećaj poznanstva i prijateljstva, što kao posledicu ima

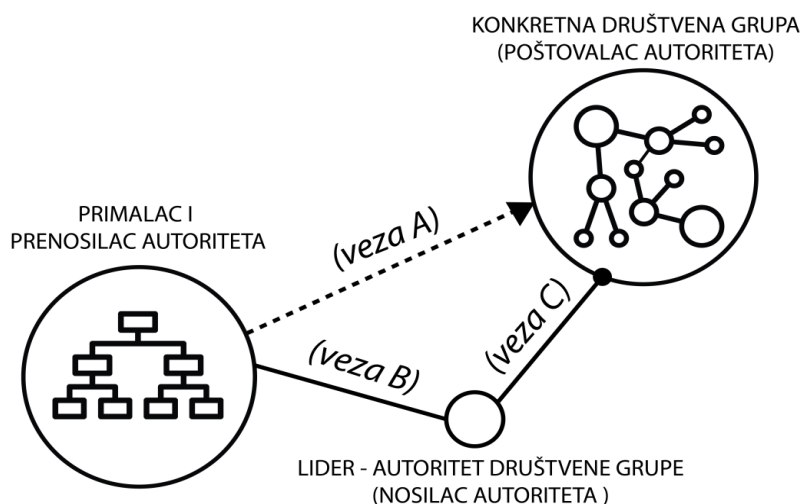


javljanje direktnog autoriteta poznanstva. Takav "prijateljski" status će omogućiti prodavcu da mnogo lakše i češće realizuje svoju prodaju odnosom kupcu i njegovom poslovnom sistemu i značajno će uticati na povećanje lojalnost tog subjekta. Pozadine ove činjenice mnogi nisu svesni, ona se odvija po ustaljenoj proceduri ili usvojenim pravilima poslovnih subjekata (obično definisanih iz prakse ili prepisanog iskustva; kao što je recimo slučaj sa poslovnom procedurom da se jednom u dve nedelje obavezno pozove određeni kupac), ali u biti cele priče stoji upravo autoritet poznanstva i njegov mehanizam, veoma uticajan na poslovne rezultate, a opisan kroz pređašnju konstataciju i aksiom od koga smo krenuli. Posle određenog vremena i dužeg perioda saradnje, ovakvi odnosi dobijaju karakter poverenja, a nakon toga imaju potencijal da prerastu i u stvarne prijateljske odnose, čemu treba težiti, jer će se time znatno olakšati i rasteretiti poslovna interakcija, kupac će osećati privrženost i pripadnost, kao osnovne elemente lojalnosti, a poslovni rezultati će biti garantovaniji. Nakon ulaska u ovu fazu odnosa, nema više smisla za veštačkim održavanjem odnosa prijateljstva, kome je krajnji cilj dojam kupca i njegovo podsvesno ubeđivanje da se radi o pravom prijatelju ili poznaniku (kakav osećaj se realno stvara ako se sa nekim intezivno čujete), ali je i dalje nužno, iz mnogih razloga, da se nastavi permanentno komuniciranje shodno planu i predviđenoj internoj proceduri.

Opisana situacija sa komercijalistima distributera robe široke potrošnje, potpuno analogno važi i za komercijaliste organizatora putovanja zadužene za društvene grupe i submreže i njihov odnos prema svojim grupnim kupcima, odnosno liderima koji ih predstavljaju. Ovo održavanje odnosa poznanstva i prijateljstva je naročito značajno za one komercijaliste touroperatora koji imaju veliki broj grupa pod svojom ingerencijom, pa samim tim i veliki broj lidera grupa sa kojima saraduju. Konstantno održavanje odnosa sa liderima, stvara osećaj pripadnosti, javljaju se prijateljske relacije, omogućava se njihova bolja saradnja i korespodencija i kvalitetnija interakcija. Razlika u odnosu na druge privredne grane, ogleda u tome što se u turizmu, pogotovo kod touroperatora sa razvijenim modelom upravljanja društvenim mrežama, u samom startu žele animirati i uvezati lideri grupa i sa njima stvoriti prisniji odnosi koji su i više od prijateljstva, naročito jer iza njih stoje jasni interesi i benefiti kao stimulativi saradnje. Lideri društvene grupe ili submreže, nisu klasični kupci. Oni predstavljaju svojevrzne spoljne saradnike touroperatora i njihove predstavnike u okviru grupe kojom upravljaju. No, kako se u turizmu kupovina ne obavlja tako često, potreba za kontinuiranim održavanjem odnosa (van dogovora i prodaje) sa liderima grupa - spoljnim saradnicima, dobija više na

značaju. Prethodno navedeni slučajevi podrazumevaju primenu direktnog autoriteta poznanstva.

Ako se posmatra iz ugla interakcije touroperatora i pojedinih članova društvene grupe (krajnjih korisnika usluga) i to onih koji nemaju direktne veze ni sa jednom zaposlenom osobom touroperatora, može se primetiti transfer autoriteta, odnosno primena posrednog autoriteta poznanstva. Komercijalista zadužen za određene grupe, identifikuje i locira neformalne i formalne lidere, autoritete te grupe, i održava vezu sa njima. Cilj mu je da kod tog lidera, kao nosioca primarnog autoriteta (autoriteta grupe prema njemu), izazove prijateljske relacije i podstakne ga, kroz određenu vrstu podsticaja i benefita, da kod društvene grupe kojom “vlada” svojim uticajem (veza lidera i njegove grupe je na slici 4.12. iskazana kao *veza C*), izazove i prenese pozitivno mišljenje o touroperatoru i pobudi korišćenje usluga. Članovima grupe ukoliko postane jasno da između autoriteta njihovog vođe, ujedno i predstavnika touroperatora (tajno ili javno iskazaong), postoji jaka i prijateljska veza sa organizatorom putovanja (*veza B*), onda će i oni razviti sličnu vezu sa tom organizacijom (*veza A*) – po principu tranzitivnosti (Slika 4.12).



SLIKA 4.12. TRANZITIVNOST AUTORITETA – Touroperator (primalac/prenosilac autoriteta) – Lider (nosilac autoriteta) – Društvena grupa (poštovalac autoriteta)

Ovde uticajni pojedinac, lider grupe, ili grupa pojedinaca (ukoliko ih je više) ustupa svoju društvenu grupu – društvenu submrežu na korišćenje firmi i za uzvrat ostvaruje određene koristi. Na taj način se organizator putovanja, odnosno određeni komercijalista koji ga zastupa, principom tranzitivnosti, jakom vezom povezuje sa celom društvenom

grupom ustupljenom od strane njihovih lidera (društvena grupa se ovde predstavlja kao jedan čvor ili entitet ukupne društvene mreže). U poslovnim sistemima organizatora putovanja koji primenjuju model upravljanja društvenim mrežama, primarni zadatak upravljanja odnosima sa društvenim mrežom jeste održavanje odnosa sa njihovim liderima – autoritetima, a potom transfer tog autoriteta ka pojedinačnim članovima kao krajnjim korisnicima usluga. Ovim transferom autoriteta, omogućenim pravilom tranzitivnosti, ostvaruje se posredni autoritet poznanstva.

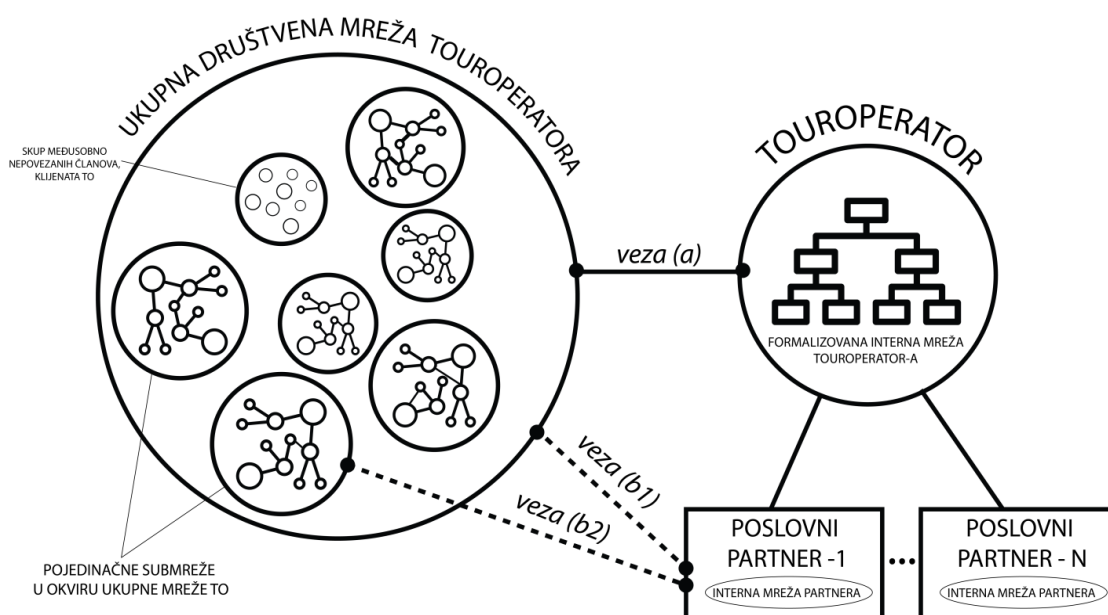
Ovde se radi o potpuno istom modelu i principu, kao kada poslovni subjekt organizatora putovanja ustupa na korišćenje drugim pravnim licima (profitabilnim ili neprofitabilnim) svoju ukupnu društvenu mrežu ili jedan njen sastavni deo i tako putem tranzitivnosti veza, realizuje transfer autoriteta, ali na višem konceptualnom nivou (jer su ovde svi čvorovi zapravo društvene mreže: ukupna društvena mreža organizatora putovanja ili njen podskup - submreža kao objekat ustupanja; organizator putovanja i partnerski poslovni subjekt, opet kao svojevrsne društvene mreže).

Ako organizator putovanja ima izražen autoritet kod svojih klijeneta (članova njegove uspostavljene ukupne društvene mreže), pridobijen pre svega raznim programima lojalnosti i poverenja i vanposlovnim aktivnostima, odnosno ako sve svoje klijente razvija i artikuliše kroz razne društvene submreže i na taj način vrši njihovo inkorporiranje u svoj poslovni sistem, te sprovodi upravljanje sa svim tim submrežama, onda će to uzrokovati da se takav pozitivan osećaj i ostvareni autoritet prenese i na bilo koji drugi poslovni subjekt sa kojim je u partnerskim, sponzorskim i drugim poslovnim odnosima (Slika 4.13).

Primena ovoga pravila u praksi podrazumeva formiranje zajedničkih marketinških i prodajnih strategija organizatora putovanja i drugih poslovnih subjekata, kao i otvorenost i intenciju poslovnog sistema touroperatora ka privlačenju novih poslovnih partnera i uspostavljanju raznih oblika saradnje sa njima.

Kako bi nadomestili nemogućnost razvoja sopstvenih društvenih mreža, zbog prirode posla i delatnosti kojom se bave (jasno je da nije ista mogućnost i potencijal umrežavanja klijenata nekog lanca prodavnica bele tehnike i korisnika usluga, tj. putnika jednog touroperatora), ovakvi poslovni subjekti mogu sklapanjem partnerstava i sponzorstava sa touroperatorom, da dobiju na “korišćenje” njegovu ukupnu društvenu mrežu ili njene

sastavne delove, usled čega će steći direktnu korist kroz ostvarenje prometa ili indirektnu u vidu pomoći u realizaciji određenih marketinških kampanja.



SLIKA 4.13. Šematski prikaz tranzitivnosti autoriteta touoperatora sa drugim poslovnim subjektima

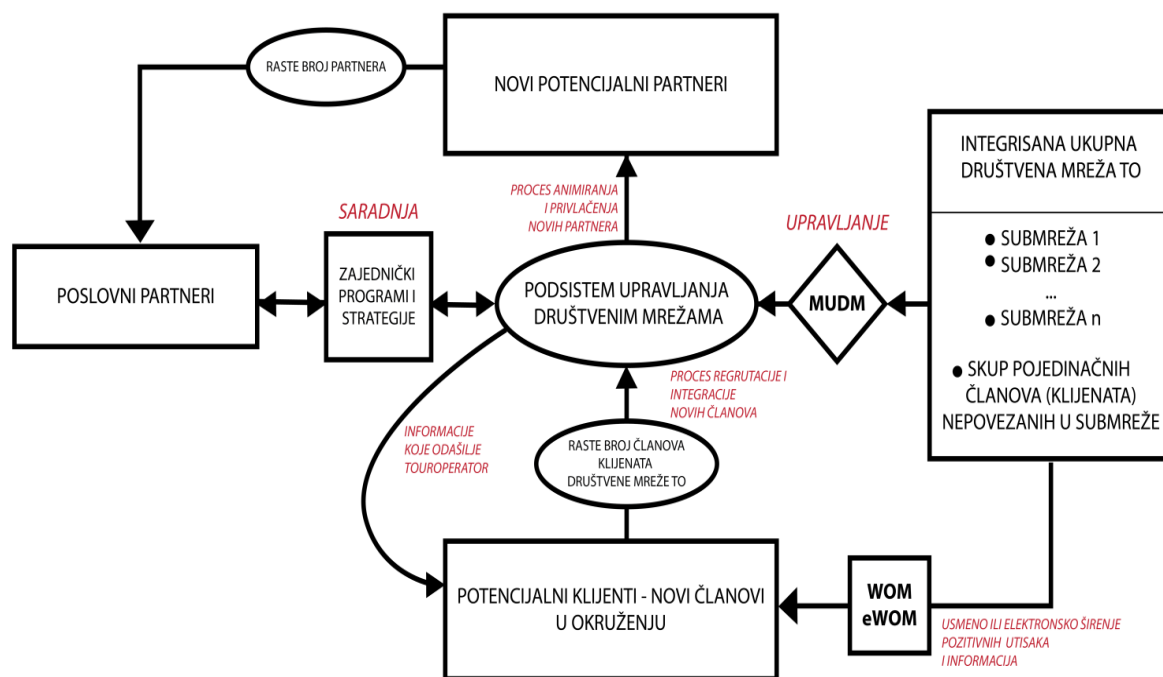
Oni na taj način stvaraju jaku vezu sa društvenom mrežom (npr. žele da se kod njih pozicioniraju za svoj proizvod, ili da razviju privrženost i vezivanje za njihove prodavnice). Principom tranzitivnosti veza i autoriteta stvara se takva veza, koja u principu funkcioniše direktno i bez posrednika u vidu organizatora putovanja, ali usled eventulnog prekida saradnje pitanje je da li će biti održana (jer autoritet omogućava upravo organizator putovanja, te bez njega ne bi bilo ni elemenata za prenošenje). Brisanjem jake veze između partnerske firme i organizatora putovanja, nestaje i nastala veza između poslovnog subjekta partnera i društvene mreže organizatora putovanja (npr. ako neko prekine saradnju i prestane da daje popuste članovima određene društvene grupe, teško da će i pojedince iz te grupe zadržati kao svoje lojalne potrošače). Na isti način deluje i mehanizam na konceptualno nižem nivou, tj. nivou samog touoperatora. Ako se između lidera, autoriteta koji se postavlja između organizatora putovanja i društvene grupe kojom vlada nevidljivim instrumentima autoriteta, uticaja i moći, prekine relacije, teško je da će organizator putovanja moći zadržati tu grupaciju u okviru svoje celokupne društvene mreže. Ovo je naročito izraženo ako taj lider, nosilac autoriteta, prekine odnos zbog sopstvenog nezadovoljstva ili pronalaska drugih partnera

čiji će biti novi zastupnik. U suprotnom, ako on jednostavno ne može ili ne želi više da se bavi tim poslovima, u zajedničkom dogovoru treba da se nađe način i rešenje za prevazilaženje problema i principom transfera autoriteta postavi novi lider koji će preuzeti njegovu ulogu i funkciju. Zato je veoma bitno da komercijalisti organizatora putovanja usmereni na veleprodaju, znaju stanje odnosa u grupama, prate šta se dešava, animiraju i ostale članove grupe i održavaju odnose sa njima (osim ako lider to ne sprečava i ne insistira isključivo na direktnoj vezi – u kom slučaju održavanje takvih komunikacija i interakcija može da se sprovodi skrivenim mehanizmima), kako bi u slučaju gašenja jednog lidera, mogla brzo i efikasno da se postavi adekvatna zamena, koja će u potpunosti obavljati simultanu dualnu ulogu kakvu ova pozicija zahteva: i predstavnika touroperatora i vođe grupe u isto vreme.

Ukoliko se ostvari partnerstvo bazirano na navedenim principima između dve poslovne organizacije, recimo organizatora putovanja i lanca prodavnica sportske opreme, gde jedan poslovni subjekt (u ovom slučaju touroperator) ustupa i daje na korišćenje svoju ukupnu društvenu mrežu svojih klijenata, a drugi poslovni sistem koristi tu društvenu mrežu, tako što svim njenim članovima ili određenom delu mreže, obezbeđuje izvesne popuste ili druge pogodnosti (u našem slučaju lanac prodavnica sportske opreme nudi popuste na kupovinu kompletnog asortimana proizvoda u sistemu svojih prodajnih objekata), poslovnu korist, doduše u nematerijalnom smislu, ostvaruje i sama organizacija koja ustupa društvenu mrežu, jer time stvara čvršće i jače relacije sa krajnjim klijentima (razvijenim u funkcionalne grupe i submreže) i dobija zadovoljnog, a u krajnjoj instanci i lojalnog korisnika svojih usluga. To sa jedne strane širi pozitivan imidž te organizacije i privlači nove članove da se priključe društvenoj mreži (ili nekom od postojećih delova submreža ili razvijanjem i integracijom novih grupa i submreža), a sa druge strane, kako se broj ljudi povećava, čini atraktivnijim poslovni subjekt za nova partnerstva i dogovore. Tako se pokreće **spirala poslovnog uspeha** onih organizacija koje upravljaju svojim društvenim mrežama (Slika 4.14). Spirala uspeha organizatora putovanja mogla bi se shvatiti i opisati sledećim tokom procesa: Zahvaljujući većem broju i kvalitetnijim programima lojalnosti, raste broj klijenata (članova lojaliti klubova) koji se priključuju društvenom sistemu touroperatora. Kako raste broj ljudi i društvena mreža postaje sve veća, povećava se broj zainteresovanih poslovnih partnera koji žele omogućavati nove pogodnosti i benefite za članove društvene mreže touroperatora. Na taj način šire se novi programi lojalnosti, što opet uzrokuje dodatnu atraktivnost i privlačenje novih članova društvene mreže. I tako se dalje nastavlja i ide u iterativni krug

ubrzanog razvoja – što predstavlja svojevrsnu spiralu poslovnog uspeha organizatora putovanja.

Na osnovu prikazanog, može se napraviti jasna distinkcija između dva različita konceptualna nivoa tranzitivnosti autoriteta. Prvi je oivičen poslovnim sistemom organizatora putovanja i njegove mreže (mikro okruženje). Drugi nivo (može se tretirati na makro ili mezo nivou), je višestruko širi, uključuje značajno veći broj ljudi i ima dalekosežnije efekte. Na prvom (mikro) nivou, tri čvora koja se povezuju pomoću pravila tranzitivnosti autoriteta predstavljaju: a.) jednog ili više komercijalista touroperatora (može se posmatrati i kao cela interna formalna društvena mreža touroperatora), b.) jednog ili više lidera koji su vođe i autoriteti društvene grupe, a u isto vreme i saradnici i predstavnici touroperatora kod te grupe, c.) društvenu grupaciju ili submrežu kao skup pojedinaca, povezanih neformalnim ili formalnim vezama, a koji su krajnji korisnici usluga touroperatora.



SLIKA 4.14. Spirala uspeha poslovnih sistema koji upravljaju društvenim mrežama

Na višem konceptualnom nivou (mezo ili makro nivou) ove čvorove predstavljaju: a.) poslovni sistem organizatora putovanja u celom svom organizacionom totalitetu (interna društvena mreža formalnog karaktera povezana pretežno struktuiranim vezama) koji u

okviru sebe ima inkorporiranu društvenu mrežu i razvijen model upravljanja društvenim mrežama; b.) privredni subjekt – partner, sa svim svojim osobnostima, poslovnim i drugim kapacitetima, organizacionom strukturom; c.) ukupna društvena mreža organizatora putovanja ili neki njeni podskupovi – submreže, kao skupovi međusobno povezanih ljudi, neformalnim i formalnim vezama.

#### 4.7.2. MARKETING STRATEGIJE I PROGRAMI LOJALNOSTI

Touroperator sa implementiranim modelom upravljanja društvenim mrežama, svoje klijente tretira i razvija kao jednu specifičnu formalizovanu društvenu mrežu, dodeljuje joj attribute objedinjavanja i pripadnosti u okvir koji se može nazvati lojaliti klub, klub putnika, udruženje putnika, udruženje skijaša, lojaliti klub skijaša i u svojstvu toga najčešće izrađuje personalizovane klub kartice, koje svojim donosiocima i formalno omogućavaju obezbeđena prava na popuste i druge dogovorene benefe, ali nose i izvesno simbolično značenje pripadnosti. Jedan od glavnih zadataka organizatora putovanja prilikom transformacije mase klijenata u objedinjenu i funkcionalnu društvenu mrežu, jeste razvijanje i integracija određenih modaliteta svojih lojaliti klubova.

Obraćajući posebnu pažnju na zadovoljstvo i lojalnost članova inkorporirane društvene mreže klijenata, touroperator uvećava svoje potencijale sa aspekta marketinga i prodaje, i sa druge strane, izaziva znatno veću pažnju za bilo kakve druge oblike saradnje sa ostalim poslovnim subjektima. Organizatori putovanja koji su uspeali svoje klijente pretvoriti u funkcionalnu društvenu mrežu, u formama lojaliti klubova, biće atraktivniji i privlačniji za uspostavljanje saradnje sa velikim brojem partnera iz raznih privrednih oblasti. Tako je moguće napraviti saradnju sa lancima prodavnica sportske opreme ili robe široke potrošnje, raznim uslužnim preduzećima i preduzetnicima, sportsko-rekreativnim društvima, rentalima skija i druge rekreativne opreme, rent-a-car agencijama, skijalištima i mnogim drugim poslovnim sistemima, dogovarajući i obezbeđujući popuste i ostale benefite svim članovima društvene mreže organizatora putovanja, ili delu te mreže, čime se posledično podiže lojalnost i privrženost članova lojaliti kluba, tj. krajnjih korisnika usluga touropatora. Prisutna su i partnerstva sa ciljem promocije proizvoda partnera – sponzora (npr. sempling, tj. konzumiranje proizvoda na putovanjima i na sajamskim i drugim promocijama organizatora putovanja), umrežavanja marketinških strategija više poslovnih subjekata u obostranom interesu, ali čak i nuđenja određenih



zajedničkih promotivnih marketinških usluga, gde društvena mreža može biti u funkciji donošenja dobiti i od poslova koji nisu primarni.

Sledi detaljno opisan primer uspostavljenog partnerstva između velikog ski tour operatera sa razrađenim sistemom za upravljanje društvenom mrežom svojih članova, definisanom u obliku lojaliti kluba i određenog lanca prodavnica sportske opreme. Ovakav oblik saradnje predstavlja svojevrsnu organizaciono društvenu simbiozu, koja za cilj ima formiranje zajedničkih marketinških strategija i aktivnosti, a bazirana je na gore objašnjenom transferu autoriteta uz pomoć pravila tranzitivnosti autoriteta (na višem konceptualnom nivou).

**PRIMER IZ PRAKSE 5.1:** Prepoznavši ski touroperatera kao potencijalno značajnog subjekta za njihovo poslovanje, jer u okviru sebe ima inkorporiran jako veliki broj skijaša, koji su zbog svojih osobina i karakteristika jedna specifična i veoma zanimljiva ciljna grupa (disciplinovana, platežno sposobna, organizovana, elokventna, sportski i ekološki orjentisana i sl.), vrlo homogena i uvezana, veliki lanac sportske opreme je ponudio partnersku saradnju koja je podrazumevala više pravaca zajedničkog delovanja u interesu kako obe organizacije, tako i samih klijenata ski touroperatora (članova njegove društvene mreže – lojaliti kluba). Prvi i osnovni deo saradnje se ogledao u tome da je članovima društvene mreže ski touroperatora obezbeđen i odobren popust na kupovinu u svim prodavnicama tog sportsko prodajnog lanca (široj države i regiona), koji se može ostvariti jednostavnim pokazivanjem klub kartica (lojaliti kartica izrađenih u formi članskih kratica) od strane njihovih donosioca, na kasama prilikom plaćanja. Popust se odnosio na sve proizvode iz kompletnog prodajnog asortimana. Za one proizvode koji nisu bili na akcijama iznosio je 20%, a za one koji su već na akciskim sniženjima odobren je popust u visini od 10%.

Upostavljenu saradnju je trebalo sprovesti u delo. Početak realizacije je bio rezervisan za obaveštavanje svih klijenata ski touroperatora o postignutom partnerstvu i dogovoru, kao i o pogodnostima koje im kao članovima i pripadnicima kluba ski touroperatora nudi odnosni partner. Permanentno prenošenje ovih informacija, nije moglo biti shvaćeno kao propaganda, jer su se poruke vezivale za direktnu korist koju članovi lojaliti kluba imaju, te kao takve nisu opterećivale komunikaciju i slanje poruka (koliko god da se šalju ne mogu izazivati osećaj kakav izazivaju učestale spam poruke). Obaveštavanje sprovedeno od strane matične organizacije jedne društvene mreže o benefitima, popustima i drugim aktivnostima koje su u direktnom ili indirektnom interesu samih članova te mreže, ne

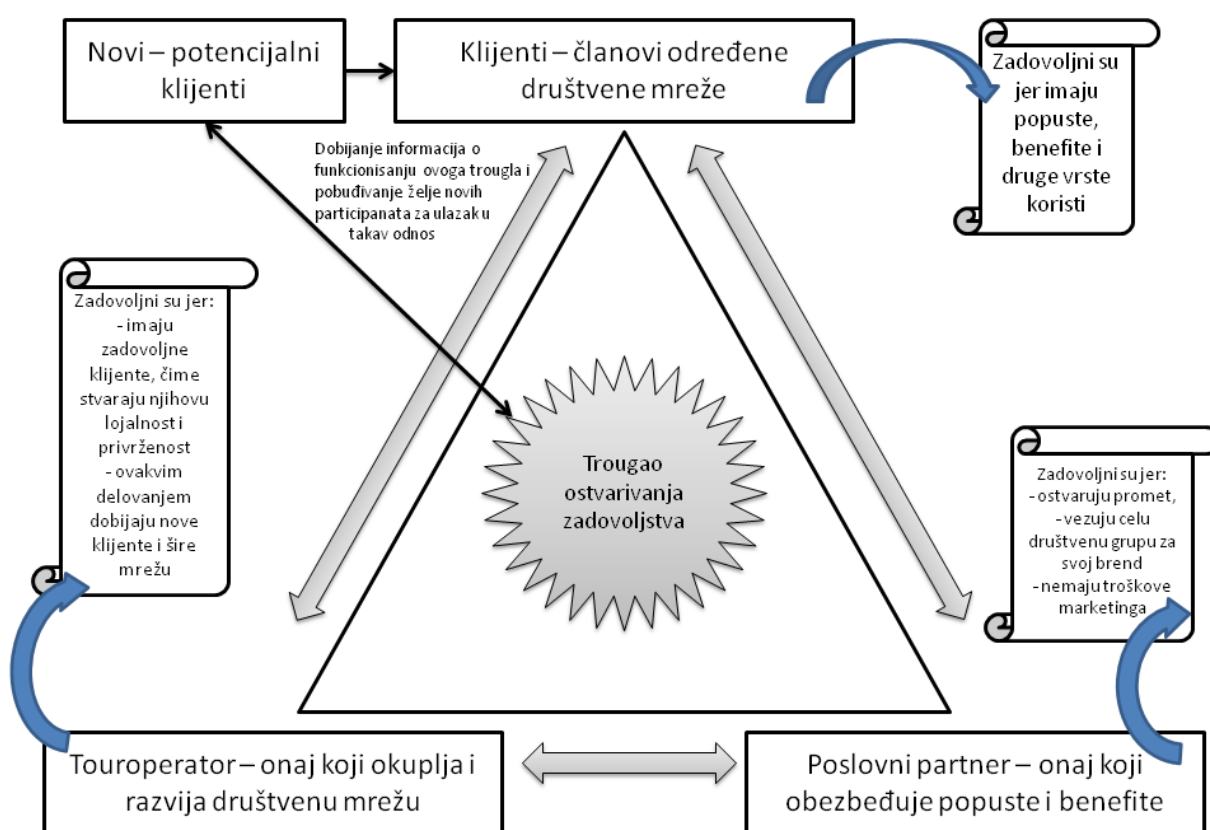
predstavlja propagandu, nego informisanje u cilju edukacije i obaveštenosti vezane direktno za njihove interese. Predstavljanje koristi i benefita za članove te društvene zajednice, te njihovo usmeravanje na mesta gde je za njih najbolje da kupuju i koriste usluge, jasno je da ima direktne posledice na ostvarivanje interesa klijenata ski touroperatora. No, time se na skriven način, kroz ostvarivanje njihovih interesa i pogodnosti, želi među članovima društvene mreže izazvati osećaj zahvalnosti i privrženosti prema matičnoj organizaciji koja im to omogućava, što je i primarni cilj ovakvih aktivnosti ski touroperatora. Cilj lanca prodavnica sportske opreme za uspostavljanje saradnje ovoga tipa, pre svega je pozicioniranje i vezivanje velike grupe potrošača, uz to izuzetno zanimljive ciljne grupe, za njihove prodajne objekte i permanentno, a ne jednokratno, ostvarivanje prometa od njih. Davanjem i obezbeđivanjem popusta članovima kluba ski touroperatora, poslovni trgovački subjekt, može se tako posmatrati, na indirektan način plaća marketinške usluge obaveštavanja članova od strane ski touroperatora, ali i razvija lojalnost tih osoba, od kojih očekuje da kontinualno potrebu za proizvodima tog tipa zadovoljavaju u njegovim prodajnim objektima. Ovakav oblik saradnje na određeni način predstavlja upravljanje eksternim društvenim mrežama preko partnera koji okupljaju i uobličavaju tu društvenu mrežu, te kao takav može se posmatrati kao specifični oblik veleprodaje (prodaja usmerena na veliko određenoj društvenoj mreži, bez obzira što se realizuje na pojedinačnom nivou). Iako nije u pitanju klasična veleprodaja, već maloprodaja usmerena na veliku grupu ljudi, poslovni trgovački subjekt ima izuzetan interes da sprovodi ovakvu strategiju, prvo zbog besplatnog marketinga koji dobija od partnera pod čijom ingerencijom je ta društvena mreža, a drugo zbog pozicioniranja i vezivanja krajnjih potrošača za njegove proizvode, prodajne objekte i brend (stvaranje lojalnih potrošača).

Uloženi su naponi od strane ski touroperatora da informiše i usmeri članove svoje društvene mreže ka partneru, davaocu popusta na kupovinu robe u njegovim prodavnicama. Međutim veliki broj klijenata je tu informaciju prosto zaboravljao i vrlo često su se dešavale takve situacije da se odobreni popusti ne koriste, čak i u slučajevima kada se ostvarivala kupovina u prodavnicama navedenog prodajnog lanca. Kako bi dodatno edukovali ljude da u njihovim prodavnicama, kao članovi kluba ski touroperatora, mogu ostvariti značajne popuste prilikom kupovine, sa primarnom željom da ih vežu za svoj prodajni lanac, oštampali su specijalne poklon vaučere koji njihovim donosiocima omogućavaju dodatnih 5% popusta na već prethodno odobrenih 20%. Ti vaučeri su kao propratni efekat nosili i određene marketinške poruke trovinske

kompanije, ali im je osnovni cilj bio da edukuju ljude i nauče ih da u radnjama tog lanca uvek mogu ostvariti popust sa svojim klubskim karticama. Navedene poklon vaučere je delio ski touroperator svojim članovima, prilikom davanja aktuelne godišnje klubske lojaliti kartice, a klijenti su iste gotovo uvek zadržavali i nosili sa sobom, shvatajući ih upravo kao određenu vrstu poklona koju dobijaju. Efekti koji su na ovaj način ostvareni bili su višestruki. Realizovani prometi u lancima prodavnica od strane ove društvene mreže su se multiplikovali, a u krajnjoj instanci, što je još važnije, članovi zajednice su počeli u značajno većoj meri koristiti popuste koje im je po dogovoru omogućavala njihova klubska članska kartica, što je i bio direktni cilj kampanje.

Uspostavljanjem partnerstva ovoga tipa postize se potpuni **efektivni marketing**, jer se svaki pripadnik društvene mreže ski touroperatora, koji dođe u bilo koji prodajni objekat i izvrši kupovinu (ostvari određeni promet), registruje prilikom samog čina kupoprodaje i beleže se njegovi prometi i ostvarena prodaja (punjenjem prilikom prodaje na automatizovan način određenih baza podataka), čime se u svakom trenutku mogu pratiti efekti akcija i kampanja koje se na ovaj način sprovode nad određenom društvenom mrežom ili njenim delom. Time se u svakom trenutku mogu pratiti i meriti rezultati konkretnih akcija i kampanja, ali i vršiti istraživanja cenovne senzibilitnosti i cenovne elastičnosti određenih proizvoda (eksperimentisanje sa davanjem različitih visina popusta određenog proizvoda u nekoliko iteracija i merenjem ostvarenih rezultata). U klasičnom marketingu ne mogu se pratiti efekti određenih promotivnih i drugih instrumenata, odnosno ne može se sa sigurnošću utvrditi broj ostvarenih kupovina po pojedinačno sprovedenom elementu promotivnog miksa (flajeri i lifleti, brošure, plakate, oglas u novinama, TV i radio reklama, internet baner reklama, newsletter, uticaj publiciteta i dr.). Problem koji se javlja usled nemogućnosti utvrđivanja uticaja i rezultata pojedinačnih instrumenata promotivnog miksa i saznanja koliko je potrošača došlo preko kog instrumenta (ne može se utvrditi uticaj pojedinačnih marketing elemenata na krajnji rezultat), može se prevazići saradnjom i inkorporiranjem društvenih mreža u poslovni sistem organizacije, pre svega u funkciju marketinga i prodaje. Rad i saradnja sa društvenim mrežama, na način kao što opisuje odnosni primer, u potpunosti omogućava merenje rezultata i efekata akcija i kampanja. Takođe, preko direktne prodaje usmerene ka društvenoj mreži, pored merljivih rezultata, postiže se i efekat dobijanja novih ideja i povratnih informacija, koje mogu biti korisne za poslovanje.

Da bi opisani koncept poslovno partnerske saradnje funkcionisao i davao pozitivne rezultate, moraju da budu zadovoljeni interesi sve tri strane u ovom odnosu. Navedeni vid partnerstva upravo to obezbeđuje, razvijajući i zatvarajući trougao zadovoljstva između: članova kluba – članova specifično razvijene društvene mreže (čije se zadovoljstvo ogleda u popustima i benefitima koje imaju na raspolaganju), trgovačkog subjekta – lanca prodavnica sportske opreme (zadovoljan je što ostvaruje promet i što vezuje kupce za svoju maloprodaju) i ski touroperatora kao specifičnog vida društvene mreže (njegov glavni interes leži u činjenici da su mu članovi mreže zadovoljni, što je u direktnoj relaciji sa stvaranjem lojalnih klijenata) – *Slika 4.15*.



SLIKA 4.15. Trougao zadovoljavanja potreba – ostvarivanja interesa sve tri strane u poslovno partnerskom odnosu

Ovakva partnerstva, koja omogućavaju zadovoljavanje interesa svih učesnika u međusobnom odnosu, na sličan način kao što je opisano, moguća su i sa raznim drugim poslovnim subjektima. Tako je isti ski touroperator, na bazi prethodnih iskustava, razradio slične relacije i partnerstva sa sličnim lancima sportske opreme i to prvenstveno sa onima koji u svom prodajnom asortimanu imaju i skijašku opremu. Logično, prvo se u

obezbeđivanju ovakvih partnera težilo pronalaženju onih koji imaju direktne veze sa pružanjem usluga i prodajom isključivo robe za skijašku populaciju (ski rentali i ski servisi, specijalizovane prodavnice skijaške i alpinističke opreme), ali se kasnije sistem sličnih oblika partnerstava i popusta širio i na razne druge vrste usluga i prodaju različite robe (robe široke potrošnje, nameštaja, automobila, ali i usluga restorana, fitnes i wellness centara, sportsko-rekreativnih centara i sadržaja, sportskih klubova isl.). Naročito je značajno za klijente ski touroperatora obezbediti popuste i benefite na destinacijama gde se realizuju njihovi skijaški programi i aranžmani, jer to, kao dodatna usluga, direktno povećava vrednost samog turističkog proizvoda i čini ga atraktivnijim. U svim navedenim slučajevima, uspostavljanje ovakvih vidova partnerstava je ostvarivano isključivo na bazi zadovoljenja interesa sve tri strane u odnosima: članova kluba ski touroperatora, subjekata koji daju popuste i benefite (bilo da su oni proizvođači, prodavci ili pružaoci usluga) i samog ski touroperatora.

Direktnu korist za ski touroperatora, od navedenih oblika saradnje, predstavlja jačanje brenda i imidža, kao i uticaja izraženog kroz veliki broj partnera, pa samim tim i zavidan broj popusta i benefita koji se nude njegovoj društvenoj mreži klijenata. Veliki broj partnera, samim tim i privilegija koje oni obezbeđuju članstvu, imaće značajan uticaj na privlačenje novih klijenta i članova u komunu ski touroperatora i širenje njegove društvene mreže, ali i zadržavanje starih i stvaranje njihovog osećaja privrženosti i lojalnosti. Kako broj koristi i benefita koje nosi klubska lojaliti kartica raste, srazmerno tome će i jačati njena vrednost, čime će se posledično privlačiti novi članovi kluba klijenata i širiti društvena mreža, a time implicirati i privlačenje novih poslovnih partnera koji će u cilju sopstvenog poslovnog interesa davati neke druge koristi i privilegije za članove kluba, dodatno jačajući klub karticu i njen značaj. Uspešno pokretanje ovakvog mehanizma procesa i uspostavljanje navedene *spirale uspeha i razvoja* u upravljanju društvenom mrežom, omogućiće rast i razvoj celokupnog poslovnog sistema ski touroperatora. U perspektivi, kako poslovni subjekt okuplja sve veću i veću društvenu mrežu u okviru svog poslovnog sistema, moguće je da u jednom trenutku počne naplaćivati usluge davanja te mreže na korišćenje drugom poslovnom subjektu, zahtevajući od njega da mu recimo na ukupno ostvareni promet, isplati određeni procenat provizije. U navedenom primeru poslovne saradnje to bi značilo da ski touroperator, svom partneru, lancu prodavnica sportske opreme, omogućava sopstenu mrežu lojalnih klijenata, koju će lanac prodavnica koristiti po istom principu kao što je i opisano, ali će

zauzvrat od ostvarenih rezultata biti dužan da određeni iznos ostvarenog promenta, recimo 2%, uplati ski touroperatoru na ime provizije.

Sa navedenim lancem prodavnica sportske opreme je uspostavljena i **saradnja o zajedničkom marketinškom delovanju**. Ovo zajedničko marketinško delovanje se odnosi na obostrano pomaganje u marketinškim kampanjama i akcijama, te razvoj zajedničkih marketinških strategija. Ski touroperator je na svom sajtu, na svojoj FB stranici, slanjem email i drugih poruka, ali i deljenjem štampanog materijala partnera svojim klijentima (u kancelariji ili na samom putovanju) pomagao partnerskom lancu prodavnica da se plasiraju određene informacije i propagandne poruke ka celokupnoj društvenoj mreži klijenata touroperatora. Jedini uslov za slanje takvih informacija članovima društvene mreže, jeste da one za njih nose određeni benefit i pogodnost ili u bilo kom drugom smislu imaju za njih izvesnu korisnost, bez obzira da li se odnose samo na tu društvenu mrežu ili celokupnu populaciju. Na primer, partner je nabavio najsavremeniju mašinu za servisiranje ski opreme, pa se društvena grupa sa jedne strane o tome obaveštava, a sa druge se edukuje zašto je dobro da upravo na ovakvim mašinama servisiraju svoju ski opremu. Reciprocitetno, trgovački poslovni subjekt može pomoći ski touroperatoru u odašiljanju njegovih marketinških informacija i promociji proizvoda, grupa proizvoda ili jačanju brenda uopšte: putem postavljanja znakova i obeležja ski touroperatora u određene prostore u prodajnim objektima (zastave, specijalno dizajnirani plakati, uređeni prostori u duhu ski touroperatora); prikazivanjem promotivnih filmova o putovanjima i drugim aktivnostima ski touroperatora (koji će se emitovati na televizorima ili projektorskim platnima u okviru radnji); omogućavanjem postavljanja štandova i vršenja promocija u prodavnicama; jasnim iskazivanjem na kasama i na vratima prodajnih objekata informacije da klub kartice ski touroperatora u tim prodajnim objektima njihovim donosiocima obezbeđuju pogodnosti i popuste (uz pomoć specijalno dizajniranih nalepnica), što je važan marketinški podsticaj na jačanju vrednosti komune ski touroperatora i ski klub kartica uopšte; deljenje propagandnog štampanog materijala ski touroperatora po unapred određenom ključu i proceduri (flajeri, lifleti, brošure, katalozi); ustupanjem dela prostora na sajamskim izložbama; omogućavanjem zajedničkog učešća na sajamskim izlaganjima; prenošenjem vesti i reklama ski touroperatora na sajtu trgovačkog subjekta; kao i na mnoge druge načine.

Deljenje štampanog materijala predstavlja najznačajniji vid prenošenja propagandnih poruka potencijalnim klijentima ski touroperatora, pogotovo ako se ima na umu ukupan

broj prodavnica i njihova geografska i prostorna raspoređeneost, što omogućava pokrivenost skoro svih regiona i gotovo celog tržišta. Jedna strana medalje je broj ljudi koji potencijalno može dobiti poruku (jer dnevno kroz veliki broj prodavnica, prođe veliki broj kupaca i potencijalnih kupaca), a druga je targetiranje tačno ciljane publike kojima će se po određenom kriterijumu deliti štampani propagandni materijal i prenositi željena poruka (npr. samo onima koji kupe skijašku opremu, samo onima kojima kupovina prelazi određenu visinu ostvarenog prometa, ali i po bilo kom drugom ključu). Štampani materijal je potrebno staviti na odgovarajuće pultove, police i prostore specijalno namenjene za tu svrhu, kako bi svi oni kupci i potencijalni kupci, tj. publika koja prolazi kroz prodavnice, mogli i samostalno, ukoliko žele, da se “posluže” sa istim.

Targetiranje tačno određene ciljne grupe potrošača u opštoj populaciji je često mukotrpan i jako skup posao, pogotovo kada ta ciljna grupa predstavlja izuzetno mali deo opšte populacije. Međutim preko određenih mehanizama, štampani materijal ski touroperatora (flajeri, lifleti, brošure, katalozi), koji se distribuira preko partnera, putem lanca njegovih maloprodajnih objekata sportske opreme i deli po tačno uspostavljenim pravilima i kriterijumima, može omogućiti vrlo precizno targetiranje željene ciljne populacije. To je naročito značajno kod veoma skupih kataloga i brošura i u slučajevima kada ciljna populacija predstavlja veoma mali deo opšte populacije (kao što je slučaj sa skijanjem, gde su korisnici zimskog turizma gotovo zanemarljiv deo celokupne populacije – nekad i manji od 1%). Da bi se među potrošačima u prodavnicama precizno identifikovali korisnici zimskog sporta, nužno je da bude zadovoljen jedan osnovni uslov – da se ostvari kupovina bilo kog proizvoda koji služi toj nameni (ski jakna, rukavice, ski čarape, skije, bord, pancericice i bilo šta drugo što se koristi na skijanju ili je u indirektnoj funkciji skijanja). Prilikom ostvarene kupovine, štampani materijal ski touroperatora, pogotovo onaj skuplji, se kupcu ubacuje u kesu zajedno sa kupljenim proizvodom i on ga gotovo izvesno odnosi svojoj kući, čime se znatno povećavaju šanse da će ga i pogledati. Kako bi se na taj način obezbedilo uspešno delovanje marketinških kampanja ski touroperatora, nosioci delatnosti marketinga i oni koji su odgovorni od strane lanca sportske opreme za uspostavljenju međupartnersku saradnju i napravljen sporazum, moraju precizno upoznati svoju kompletnu prodajnu mrežu sa detaljima dogovora i pravilima kako se distribuira marketinški materijal ski touroperatora, te izvršiti odgovarajuću obuku radnika koji će to obavljati, ali i sprovesti kontrolu i nadzor dogovorenenih aktivnosti. Kontrolu i nadzor distribucije marketinškog štampanog materijala preko sistema maloprodajnih objekata partnera, treba da sprovodi i ski touroperator, kao subjekt kome je to u najvećem interesu



i o primećenim nedoslednostima i nedostacima, u pravcu korektivnog delovanja, obaveštava svog partnera. Tokom kontrole radnika partnera na poslovima distribucije njegovog marketinškog materijala, ski touroperator treba da na određeni način motiviše, privoli i stimuliše prodajno osoblje prodajnih objekata da rade u okvirima dogovorenih procedura (ljubaznim pristupom kontrolora i korektnom komunikacijom, kupovinom poklona radnicima koji sprovode distribuciju materijala i sl.), trudeći se da ne stvara rigidnu i krutu relaciju kontrolor – izvršilac posla, pogotovo iz razloga što su ovakva partnerstva, pa samim tim i ovakvi odnosi, obično uzajamno dobrovoljnog karaktera.

Ako u poslovnoj i drugoj saradnji između dva ili više subjekata, bar jedan od saradnika tokom aktivnosti saradnje uključuje članove i pripadnike svoje društvene grupe – društvene mreže, onda možemo govoriti o partnerskim odnosima koji omogućavaju sadejstvo marketinških akcija ovih subjekata u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa.

Ovakva poslovno partnerska saradnja koja podrazumeva zajedničko sprovođenje marketinških strategija, za oba subjekta obezbeđuje besplatan marketing, odnosno besplatno odašiljanje i slanje reklaminih poruka i informacija željenoj ciljnoj publici.

Kako predstavljaju izraz dobre volje obe strane, navedeni oblici saradnje i partnerstva se obično ne potpisuju i formalno ne sprovode kroz ugovore, već je najčešće dovoljno da budu precizirani u formi džentlmenskog dogovora.

#### 4.7.3. KONCEPT 1:1 MARKETINGA I PRODAJE USMEREN NA DRUŠTVENE SUBMREŽE

Upravljanje društvenim mrežama podrazumeva njihovo raščlanjivanje u grupe, odnosno submreže i sprovođenje odgovarajućih marketinških i prodajnih aktivnosti, usmerenih na svaki takav entitet zasebno. Razlika između konvencionalnog marketinga i marketinga podržanog sistemom za upravljanje društvenim mrežama ogleda se u karakteru formiranja grupa, odnosno načinu raščlanjivanja klijenata. Konvencionalni marketing organizatora putovanja podrazumeva segmentiranje postojećih i potencijalnih klijenata i njihovo grupisanje u određeni broj klastera, homeogenizovanih i formiranih prema definisanom kriterijumu, te sprovođenje marketinških strategija ciljano ka svakom od takvih segmenata. Rezultat ovakvog determinisanja klijenata jesu veoma široke

društvene grupacije sa određenim sličnim atributima, ali bez ikakve, ili izuzetno slabe međusobne povezanosti pojedinaca.

Marketing podržan od strane sistema za upravljanje društvenim mrežama podrazumeva prirodnu podjelu postojećih i potencijalnih klijenata i njihovo svrstavanje u mnogo manje i realnije grupe, u kojima se obično već nalaze i gde ostvaruju svoje životne potrebe i navike. Ovde se misli na sve one tradicionalne društvene grupe i mreže (ne virtuelne, već realne) kojima pojedinci pripadaju, od neformalnih grupa u šta spadaju porodice, uža i šira društva prijatelja, do formalnih grupa i organizacija poput škola, firmi, sindikata ili raznog drugog oblika udruživanja građana, pre svega gde su ciljevi tog udruživanja direktno ili indirektno vezani za zadovoljavanje turističkih potreba njihovih članova.

Realnih društvenih grupacija, odnosno društvenih submreža je neuporedivo više od utvrđenih ciljnih segmenata, pa su shodno tome marketinške i prodajne akcije usmerene ka njima znatno brojnije i fokusiranije. Kako je određena društvena grupa jedinstvena i neponovljiva po pitanju svojih stavova, mišljenja i zahteva, to će i oblik saradnje, komunikacija, razmena mišljenja, prodaja i sve druge aktivnosti koje touroperator sprovodi ka njima takođe biti jedinstveni. Marketinške i prodajne akcije usmerene ka tako definisanim društvenim grupama, moraju strogo da budu prilagođene potrebama i zahtevima konkretne grupe, što podrazumeva primenu tzv. **koncepta 1:1 marketinga i prodaje**. Što se tiče privlačenja potencijalnih klijenata, aktivnosti će se usmeravati na permanentnom traganju, skautingu i pronalaženju u spoljnjem okruženju već postojećih grupa, zanimljivih sa aspekta poslovanja (posedju karakteristike i osobine željenih ciljnih grupa, imaju veliki potencijal, dostupnost lidera, kompatibilnost ciljeva i dr.), ali i na razvoju novih uz pomoć osoba sa posebnim kvalitetima i osobinama sposobnim da oko sebe i određenog cilja okupe veći broj ljudi.

Povezivanje subjekata u novu društvenu grupaciju je lakše ako su oni pripadnici istog geografskog područja, mesta, regije, komšiluka, šire familije. Pripadnost određenoj sredini, instituciji, školi-fakultetu i sl., omogućava veću povezanost među individuama, jer im to svojstvo unapred zadaje osećaj bliskosti zbog deljenja i posedovanja određenih zajedničkih svojstava života i bivstvovanja u istom okruženju. Ovde je značajna i vremenska determinanta prilikom vezivanja subjekata određene društvene mreže: generacija određene škole ili fakulteta, rad u određenoj firmi u toku nekog perioda i dr.

Individualci će se lakše povezivati u društvene grupe i ostvarivati komunikacije, konekcije, relacije i prijateljstva sa drugima, ukoliko su sa njima delili isti prostor u određenom vremenskom periodu. Subjekti sličnih osobina, aspiracija, afiniteta, sklonosti, koji gaje slične sisteme vrednosti, takođe će lakše stupati u međusobne relacije i interakcije. Društvena mreža predstavlja rezultatni vektor svih ponašanja njenih pojedinačnih subjekata. Ona je živi entitet i kao izlaz ima jedinstven stav i mišljenje, iskazan kao prosek stavova i mišljenja svih pojedinačnih članova, ili kao konvergencija ka mišljenju i stavovima autoritativnijih pojedinaca.

Marketing usmeren ka društvenim mrežama je višestruko zahtevniji i teži u odnosu na konvencionalni model marketinga, jer fokus aktivnosti baca na neuporedivo veći broj grupacija i svoje kampanje i strategije prolagođava svakoj realnoj grupaciji zasebno. U klasičnom marketingu, aktivnosti i kampanje se usmeravaju ka određenim više apstraktnim nego realnim ciljnim populacijama (ne mogu se identifikovati konkretni pojedinci koji pripadaju toj masi, niti se to želi), definisanim tako da predstavljaju glomazne neuređene mase individualaca sličnih, unapred određenih karakteristika. Kampanje usmerene ka takvim ciljnim populacijama, najčešće ne omogućavaju merljivost efekata njenih konkretno sprovedenih instrumenata marketinga, pre svega instrumenata promotivnog miksa. Stoga se i primena određenih instrumenata marketing miksa, vrste plasiranja marketinških poruka i kampanja i oblici realizacije prodaje, kod marketinga usmerenog na društvene mreže u značajnoj meri razlikuju u odnosu na konvencionalni koncept marketinga i prodaje.

Kod marketinga usmerenog na društvene mreže, prevashodno se koriste principi *marketinga odnosa*, *direktnog marketinga* i *marketinga 1:1 usmerenog ka svakoj od društvenih grupa i submreža* koje se posebno targetiraju, kao i izvesni elementi *koncepta industrijskog marketinga*, što igra značajnu ulogu u zajedničkom razvoju i kreiranju turističkih proizvoda i usluga koje će na pravi način, onako kako to oni sami žele, zadovoljavati potrebe pojedinaca konkretne društvene grupacije. Rezultati ovako usmerenih marketing i prodajnih aktivnosti i sprovedenih kampanja su daleko delotvorniji i efikasniji, te omogućavaju potpunu merljivost ostvarenih efekata.

Ali i pored izražene individualizacije, odnosno specijalizacije marketinških i prodajnih aktivnosti i kampanja za svaku od društvenih grupa (ciljni marketing usmeren na društvene grupe/submreže – *fokusni marketing*), kao dela integralnog sistema celokupne

društvene mreže klijenata, poslovni subjekti organizatora putovanja, ne zanemarujući njihovu vrednost, primenjuju i metode klasičnog marketinga u svojoj sveukupnoj marketing strategiji. Najbolji efekat po poslovni subjekat se postiže miksovanjem elementa i jedne i druge koncepcije marketinga. Upravo marketiški model usmeren ka društvenim mrežama to i podrazumeva.

Identifikovanjem i utvrđivanjem jedinstvenih karakteristika društvenih mreža, kao specifičnih grupa individualaca, te njihovim odgovarajućim sistematizovanjem, otvora se prostor uvođenja koncepta “1 na 1” marketinga i prodaje usmerenog ka konkretnoj društvenoj mreži. Za svaku društvenu mrežu kojom se upravlja, potrebno je izvršiti analizu uticaja u odnosu na instrumente marketing miksa pojedinačno, te odrediti pravac delovanja i strategija kojima će se ona targetirati.

Poseban akcenat se stavlja na distribuciju kao funkciju marketinga, gde se društvene mreže posmatraju i tretiraju **kao specifičani kanali prodaje, odnosno veleprodaje.**

Sa aspekta organizatora putovanja, naročito su značajni direktna prodaja i direktan marketing, usmereni na pojedinačne formalno (razne firme, sindikati, udruženja, društva, klubovi i dr.) i neformalno organizovane grupe (ekipe drugara, šire familije, skupovi prijatelja i njihovih porodica). Direktna prodaja ka društvenim grupama predstavlja svojevrsan vid veleprodaje, koji može doneti višestruke pozitivne poslovne rezultate, ne samo u prodaji, već i u mnogim drugim segmentima poslovanja. Kako sve grupe imaju odlike i karakteristike određenih društvenih mreža, prodaja ka njima ima osobenosti lične prodaje usmerene na lidere i autoritete te društvene zajednice (najčešće su oni mostovi tih mreža), a posredno preko njih i na sve članove takve komune.

Upravljanjem društvenim mrežama se značajno utiče i na povratnu vezu iz procesa prodaje ka procesu gde se sređuju i kompletiraju ideje i kreira novi turistički proizvod. Kao specifične grupe ljudi, ka kojima se usmerava direktna prodaja, može se doći do eksplicitnih ili implicitnih informacija o njihovim konkretnim i neiskorišćenim potrebama, eventualnim nesviđanjima i nezadovoljstvima, i u skladu sa tim reagovati i kreirati novi turistički proizvod ili redizajnirati postojeći. Veoma je važno u međusobnoj interakciji sa konkretnim grupama, koje se najčešće ostvaruju preko lidera i/ili lidera mišljenja, identifikovati njihove specifične potrebe i zahteve i u skladu sa tim odgovoriti razvojem novih usluga ili prilagođavanjem već postojećih u cilju zadovoljavanja utvrđenih očekivanja. Lični odnos koji se uspostavlja u procesu direktne prodaje između

komercijaliste zaduženog za konkretnu grupu i lidera te grupe (ali i drugih uticajnih pojedinaca), sa vremenom prerasta u prijateljski i ima ključni uticaj na vezivnje grupe za touroperatora i razvijanje osećaja pripadnosti i lojalnosti. Kada se još na to doda obično uspostavljeni interesni odnos između organizatora putovanja i lidera grupe, veza između grupe i pružaoca usluga postaje čvrsta i veoma stabilna – touroperator dobija lojalnu društvenu grupu koja se integriše u sistem upravljanja društveim mrežama.

Pored toga što prodaja usmerena na grupe, kao specifična vrsta veleprodaje turističkih aranžmana, omogućava lakše doseganje do znatno većeg broja ljudi, ona je veoma značajna je i sa aspekta uspeha realizacije turističkog proizvoda. Zbog karaktera određenih turističkog aranžmana touroperatora, koji zahtevaju da na putovanje bude prijavljen određeni minimalni broj putnika, kako bi se oni mogli uopšte i realizovati (npr. postavljen uslov da je minimum potrebno 40 putnika za realizaciju aranžmana), značaj i uloga grupa u tom smislu ima često i preovlađujući uticaj. Razlog za ovakva ograničenja leži u činjenici da u ukupnoj ceni koštanja paket aranžmana, često veliki udeo imaju fiksni troškovi (unapred plaćeni zakupi smeštaja, troškovi zakupa autobusa nezavisno od broja putnika i sl.). Dobro upravljanje prodajom društvenim grupama, podrazumeva i njihovo usmeravanje na određene proizvode ili skupove proizvoda (npr. aranžmani vezani za destinacije, karakter putovanja i sl.), tako da se vrši omogućavanje realizacije gotovo celog ponuđenog asortimana turističkih proizvoda, što utiče na kompletan imidž i poverenje klijenata. Oni organizatori putovanja, koji usled nedovoljnog broja potrebnih putnika često otkazuju svoje aranžmane, gube kredibilitet i poverenje postojećih i potencijalnih korisnika usluga.

#### 4.7.4. PARTNERSTVA I UMREŽAVANJE POSLOVNIH SUBJEKATA I NJIHOVIH DRUŠTVENIH MREŽA U FUNKCIJI PRODAJE I MARKETINGA

Poslovni subjekti koji imaju iste ili slične ciljne publike, odnosno gde se karakteristike i osobine njihovih klijenata dobrim delom poklapaju, moguće je da u cilju povećanja prodaje i smanjenja troškova marketinga, uspostavljaju partnerstva i poslovnu saradnju, te rade na razvijanju zajedničkih strategija prodaje i marketinga.

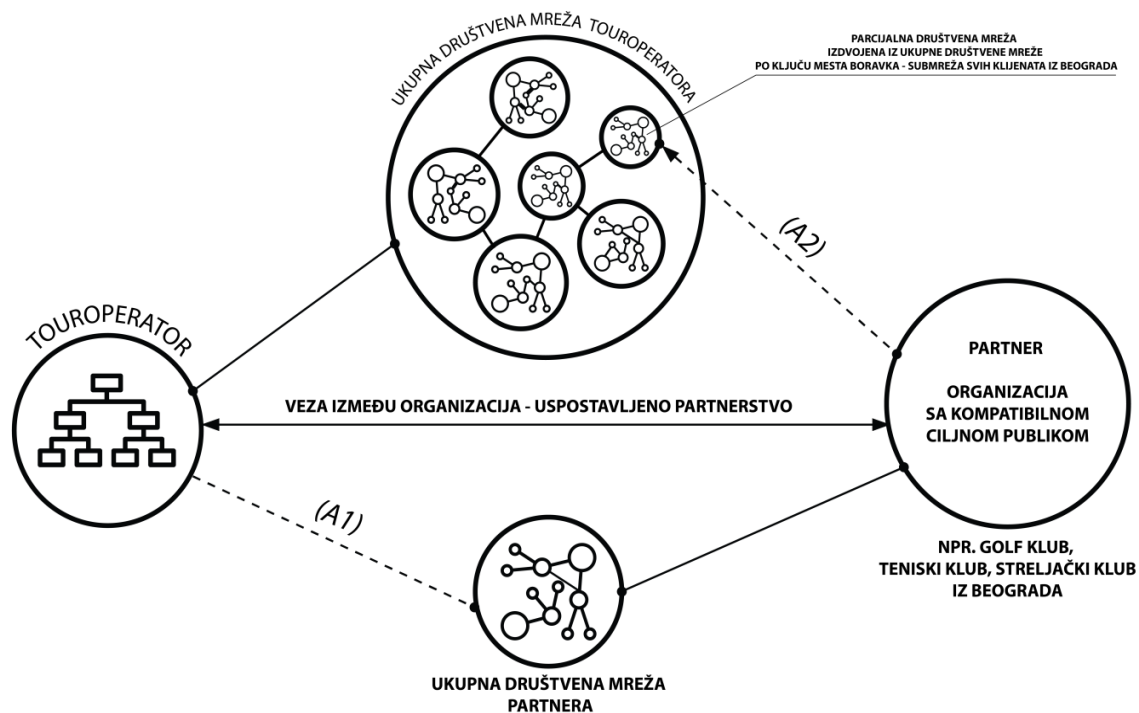
Tako recimo ski touroperator može dogovoriti poslovnu saradnju sa rekreativnim strljačkim klubovima, golf klubovima ili teniskim klubovima, jer su odlike članova njihovih grupa poprilično kompatibilne (platežno sposobnija klijentela, vole rekreaciju i

sport, obrazovaniji su i elokventniji, orjentisani su na prirodu, slične su životne dobi i dr.). Uspostavljenim partnerstvima toga tipa, oni jedni drugima mogu deliti svoje društvene mreže, slati marketinške i druge informacije, prilagođavati konkretne usluge i specijalno praviti određene pakete usluga. Drugim rečima, oni se međusobno mogu tretirati kao specifične formalne grupe i submreže, ka kojima će biti usmeren pravac delovanja putem lične prodaje i direktnog marketinga. Komunikaciju i dogovore sprovode njihovi formalni lideri i predstavnici u ime organizacija koje zastupaju, a u interesu krajnjih članova i klijenata, odnosno njihovih društvenih mreža. Krajnji klijenti partnerski umreženih organizacija – članovi ukupnih ili parcijalnih društvenih mreža, radije će koristiti i kupovati usluge partnera svojih organizacija, jer se one nude putem matičnih grupa kojima pripadaju, u koje veruju, kojima su lojalni i za koje imaju razvijen jak osećaj pripadnosti.

Ovakva vrsta umrežavanja, delotvorna je sa aspekta prodaje, jer predstavlja određenu vrstu grupne kupovine (veleprodaje), a ima poseban značaj zbog vezivanja i pozicioniranja klijenata na korišćenje usluga partnerskih organizacija. Na taj način se partnerske organizacije takođe počinju tretirati kao svoje – javlja se osećaj pripadnosti tim poslovnim subjektima. Osnova opisanih umrežavanja i pravljenja zajedničkih strategija bazirana je na prethodno detaljno objašnjenom pravilu tranzitivnosti autoriteta, gde se vrši transfer poverenja i autoriteta sa jedne organizacije na drugu, sistemom jakih veza. Navedeni oblik saradnje, šematski je prikazan na Slici 4.16.

Na slici (Slika 4.16) je prikazano uvezivanje poslovnog subjekta ski touroperatora sa organizacijama kompatibilnih ciljnih grupa i dejstvo njihovih zajedničkih marketinških i prodajnih strategija, potpomognuto snagom prenošenja autoriteta poznanstva. Ski touroperator je ustupio partneru na korišćenje podskup svoje ukupne društvene mreže klijenata (članova lojaliti kluba), odnosno parcijalnu društvenu mrežu (submrežu) izdvojenu po ključu mesta prebivališta – svi oni članovi koji žive u Beogradu. Kako su aktivnosti i poslovno delovanje partnerskih organizacija (teniski, golf, streljački klub i sl.), isključivo vezane za područje Beograda, iz toga jasno proizilazi da im je jedino interesantna ciljna grupa koja živi, radi i gravitira ka Beogradu. Iz tog razloga oni dobijaju na korišćenje samo onaj deo ukupne društvene mreže ski touroperatora koji je vezan za ovo geografsko područje i prostor. Sa druge strane, pošto mu vrsta posla i oblast delovanja to dozvoljava, ski touroperator nema zahteva za izdvajanjem određenih delova društvene mreže partnerskih klubova. S obzirom da svoje turističke usluge može nuditi

svim članovima partnerskih klubova bez izuzetka, organizator putovanja strategije i aktivnosti usmerava na celovite društvene mreže odnosnih partnera.



SLIKA 4.16. Šematki prikaz saradnje touoperaora i organizacija sa kompatibilnom ciljnom publikom. Umrežavanjem poslovnih organizacija i povezivanjem njihovih društvenih mreža klijenata, razrađuju se zajedničke marketinške i prodajne strategije, koje će kroz prenošenje poverenja i autoriteta sa jednih na druge, dati jače efekte i omogućiti bolje poslovne rezultate.

Kako članovi (pojedinci ili male grupe) jedne ili druge strane u navedenom obliku partnerstva, usluge kupuju i realizuju preko matičnih organizacija u koje imaju puno poverenje, uz napomenu da će te iste usluge koristiti zajedno sa sebi bliskim ljudima iz organizacije kojoj pripadaju, odnosno iz neformalnih grupa u okviru te organizacije, šanse za ovakvu vrstu realizacije prodaje i plasmana su mnogostruko izvesnije.

#### 4.7.5. SADEJSTVO MARKETINŠKIH STRATEGIJA DVA POSLOVNA SUBJEKTA U CILJU OSTVARIVANJA ZAJEDNIČKIH INTERESA

Kako je prethodno bilo opisano i prikazano kroz primere, organizatori putovanja koji ustupaju svoju društvenu mrežu klijenata i drugi poslovni subjekti korisnici te društvene mreže, sklapaju partnerstva u cilju ostvarivanja obostranih poslovnih interesa, pre svega



izraženih u pomoći oko realizacije marketinških strategija, preciznog targetiranja ciljne publike, smanjivanja troškova marketinga i povećanja efekata sprovedenih kampanja.

Međutim, oni mogu potencijale omogućene od strane ovakve svojevrstne organizacione simbioze, iskoristiti i ponuditi kao uslugu trećim pravnim licima. U tom smislu zajedničkim snagama i umrežavanjem njihovih marketinških kapaciteta, razvija se široka lepeza marketinških strategija i različitih opcija promotivnih proizvoda, koji će biti u funkciji ostvarivanja interesa eksternih poslovnih subjekata. Na ovaj način touroperator sa razvijenim modelom upravljanja društvenim mrežama, pored mogućnosti sklapanja velikog broja dogovora i partnerstava sa raznim poslovnim subjektima (u prethodnom delu su objašnjene te mogućnosti saradnje) idu korak dalje, te sa tim istim partnerima umrežavaju svoje kapacitete i potencijale u cilju pružanja marketinških usluga trećim poslovnim subjektima, čime ostvaruju dobit od delatnosti van njihove primarne oblasti delovanja. U primeru što sledi, biće opisana poslovna saradnja ski touroperatora i njegovog partnera, lanca prodavnica sportske opreme, sa jedne strane i inostranog ski centra sa druge strane, koji će koristeći razne oblike i vrste marketinških aktivnosti i propagande, ponuđene u paketu usluga od strane ovog partnerskog tandema, želeći da izvršiti penetraciju na dato tržište i pozicioniranje svog brenda među skijaškom publikom tog regiona. Ono na šta ski centar posebno računa jeste pozitivan imidž subjekata koji će sprovoditi ciljanu kampanju u njegovao ime, očekujući da se pod dejtvom toga ostvare dodatni pozitivni efekti planiranih marketinških aktivnosti.

**PRIMER IZ PRAKSE 5.2:** Predstavništvo turističke organizacije jedne alpske zemlje za jugoistočnu Evropu, u saradnji sa ski centrom iz te države, prihvatilo je ponudu marketinškog proizvoda i promocije koju im je predložio najveći ski touroperator, u cilju penetracije i pozicioniranja ski centra na njegovom tržištu. Kako je isplata za sprovođenje tog marketinškog proizvoda dogovorena putem kompenzacije, odnosno u zamenu za određeni broj skipasova, kao usluge ski lift kompanije ka ski touroperatoru (on će tu uslugu realizovati na svojim putovanjima), time je još i lakše došlo do realizacije ovog predloga marketinške saradnje.

Marketinški proizvod je uključivao sledeće elemente promocije: izradu štampanih pamfleta i distribuciju putem partnerskog lanca sportskih prodavnica, sa tačnim targetiranjem skijaške publike (detaljan opis načina targetiranja skijaške populacije prilikom distribucije štampanog reklamnog materijala u prodavnicama sportske opreme,

opisan je u pređašnjem primeru iz prakse 5.1), izradu plakata prema urađenom zajedničkom dizajnu i njihovo postavljanje u kabine za presvlačenje u radnjama pomenutog lanca sportske opreme, izbrendiran deo prostora na zimskom sajmu na štandu touroperatora i deljenje flajera ski centra na toj sajamskoj izložbi, sprovođenje nagradne igre gde bi se finale i izvlačenje obavilo na zimskom sajmu na štandu touroperatora (nagradnu igru su zajedno sprovodili ski touroperator i partnerski lanac sportskih prodavnica, a same nagrade je obezbeđivao ski centar), slanje newslettera ka kompletnoj društvenoj mreži touroperatora sa željenom porukom ski centra tako uobičajenoj da se ne može tretirati kao spam, postavljanje banera na sajtu touroperatora u trajanju od mesec dana u toku zimskog perioda, objave novosti iz ski centra na web stranici touroperatora i njegovoj FB stranici tokom zimske sezone. #

Realizaciju ovako sveobuhvatnog i potpunog marketinškog proizvoda, vrlo atraktivnog sa aspekta onog ko želi da izvrši penetraiju i pozicionirane svojih usluga na skijaškom tržištu određenog regiona, ski touroperator je mogao ponuditi i sprovesti isključivo zahvaljujući razvijenom partnerstvu koje ima sa lancem prodavnica sportske opreme. Umrežavanjem marketinških strategija i saradnjom sa ciljem međusobne pomoći u realizaciji marketinških kampanja, stvaraju se opcije i za eksterno pružanje marketinških usluga, kakve su upravo predstavljene u potonjem primeru. Ski centar, korisnik usluge navedenog marketinškog paketa, nikako nije mogao bolje, efektivnije i jeftinije plasirati svoje poruke skijašima odnosno tržišta i dopreti do tolikog broja ove populacije, tim pre što je broj skijaša u ukupnoj populaciji gotovo zanemarljivo mali. Na sve to, svakako da značajnu ulogu u promociji igra autoritet i imidž ski touroperatora i njegova velika i lojalna društvena mreža korisnika. Koristeći takvu organizaciju kao nekoga ko sprovodi njihovu marketinšku kampanju, obezbedili su da se u prenesenom smislu izvrši i transfer autoriteta, što svakako, pored jačanja efekata kampanje, ima uticaj i na podizanje imidža ski centra na posmatranom tržištu (i ovde važe isti principi transfera autoriteta preko pravila tranzitivnosti).

#### 4.7.6. ZAJEDNIČKE MARKETINŠKE AKTIVNOSTI TOUROPERATORA I NJEGOVIH DOBAVLJAČA U CILJU POVEĆANJA ZADOVOLJSTVA KRAJNJIH KONZUMENATA TURISTIČKOG PROIZVODA

Kreativnost marketinške funkcije preduzeća organizatora putovanja je veoma značajna sa aspekta razvoja dodatnih marketinških proizvoda i kampanja, prvenstveno vezanih za sprovođenje posebnih akcija i sadržaja i deljenje prigodnih poklona klijentima, te na taj

način obogaćivanje osnovnog turističkog proizvoda koji se nudi, što u krajnjoj instanci ima reperkusije na zadovoljstvo krajnjih konzumenata turističkog proizvoda. No pored inovativnosti i ideja, neophodno je posedovati i inicijativnost za uspešno odvijanje takvih marketinških aktivnosti i sadržaja, održavati dobre odnose sa dobavljačima usluga i ostalim faktorima destinacija i turističke branše na kojima se realizuju turistički proizvodi i koordinisati zajednički rad na razvoju i sprovođenju specifičnih marketinških proizvoda i kampanja u cilju: povećanja zadovoljstva i razvijanja lojalnosti krajnjih korisnika usluga, vezivanja za organizatora putovanja i/ili destinaciju, rasta imidža (sa jedne strane touroperatora, a sa druge pružaoca usluga i/ili destinacije), obogaćivanja turističkog proizvoda dodatnim vrednostima i sadržajima, učvršćivanja odnosa sa ino dobavljačima i partnerima pružiocima usluga, i dr. Primer jedne ovakve vrste sadejstva zajednički usklađenih marketinških akcija (primer poklanjanja majica svim putnicima određene ski destinacije u toku zimske sezone) je predstavljen u Poglavlju 2, u odeljku koji se tiče procesa marketinških aktivnosti i marketinškog delovanja organizatora putovanja, kao jedne od faza poslovnih procesa ovih turističkih organizacija (Primer iz prakse 2.3).

Kreiranjem specijalnih turističkih proizvoda, prevashodno u funkciji promocije i marketinga određene destinacije, čijom realizacijom se značajno deluje i na podizanje ukupnog imidža, poverenja i lojalnosti krajnjih korisnika turističkih usluga prema touroperatoru (ali i krajnjem pružaocu usluga i/ili destinaciji), postiže se efekat kakav ni jedan drugi konvencionalni promotivni miks ni približno ne može ostvariti sa istim nivoom budžeta. Ovakvi promotivni turistički proizvodi zapravo su svojevrsni oblik semplinga turističkih usluga, cenovno su daleko ispod svih realnih vrednosti i predstavljaju jak instrument ostvarivanja penetracije na određeno tržište. Obično su bazirani na principu korišćenja ekonomije obima (na ovakvim putovanjima se očekuje velika masa putnika), pa pored svoje primarne promotivne uloge, mogu čak doprineti i maksimiziranju poslovnih rezultata i dobiti. Indirektni zadatak promotivnih proizvoda jeste ostvarivanje punog zadovoljstva i zahvalnosti krajnjih konzumenata paketa usluga prema touroperatoru.

U poglavlju 2, u delu vezanom za fazu poslovnih procesa kreiranja turističkog proizvoda, detaljno je opisan primer razvoja i realizacije zajedničkog promotivnog turističkog proizvoda od strane ski touroperatora i ski centra (ski lift kompanije) i objašnjeni efekti njegve primene (Primer iz prakse 2.1).

#### 4.7.7. SARADNJA POSLOVNIH SUBJEKATA NA PRINCIPU SPONZORSHIP I PARTNERSHIP MARKETING PROGRAMA

U marketinške aktivnosti jednog organizatora putovanja može se svrstati i uspostavljanje i održavanje sponzorskih (*sponsorship*) programa i partnerstava (*partnership*) sa drugim poslovnim subjektima, koji u takvoj saradnji vide šansu za svoje marketinško delovanje i promociju. Ovakav vid saradnje je najčešće interesantan proizvođačima robe široke potrošnje, konzumativnog tipa, poput hrane i pića, krema za sunčanje, pasti za zube, farmaceutskih proizvoda i sl.

Ukoliko su osobine članova društvene mreže touroperatora kompatibilne sa željenom ciljnom publikom određenih poslovnih subjekata, u tom slučaju će pravljenje marketinških partnerstava i sponzorskih dogovora biti od izuzetne koristi za te poslovne subjekte. Ski touroperator, zbog veoma kvalitetne i interesantne populacije koju okuplja (platežno sposobni, pretežno srednje životne dobi i dobrog zaposlenja, obrazovani i elokventni, otvoreni i prijemčljivi, orjentisani na prirodu i zdrav život, vole da putuju, imaju sportske navike i upražnjavaju rekreaciju i aktivni turizam i sl.), može biti pružalac usluga onome koji želi da sponzoriše određenu vrstu marketinških i PR kampanja nad takvom društvenom mrežom. Na taj način, ski touroperator ustupa svoju društvenu mrežu za slanje i plasiranje direktnih ili indirektnih marketinških poruka i informacija, a za uzvrat, kao protivuslugu, dobija neku vrednost definisanu u sponzorko-partnerskom ugovoru. Ta vrednost može biti izražena u novcu, u drugim materijalnim stvarima koje su u funkciji smanjenja troškova organizatora putovanja, ili u svojstvu nematerijalnih sredstava i usluga, koje će uticati na rast njegovog imidža i lojalnosti članova pripadajuće društvene mreže. Davalac sponzorstva očekuje da će se pozitivan autoritet koji lojalna društvena mreža klijenata touroperatora neguje prema tom poslovnom subjektu, principom tranzitivnosti autoriteta, prethodno već detaljno objašnjenim, transferisati ka njegovom poslovnom sistemu, što će imati pozitivne reperkusije na pozicioniranje proizvoda i/ili usluga u svesti te društvene zajednice i sveukupni rast imidža.

Ukoliko uz to ski touroperator kroz razne lojaliti programe svoje klijente udružuje i okuplja u jedinstvenu društvenu mrežu te sa njom sistematski upravlja, on će biti znatno interesantniji za uspostavljanje partnerstava i sponzorstava navedenog tipa. Imena pod kojima se sklapaju ovakve vrste dogovora i saradnji mogu biti različita: generalni sponzor, sponzor određenog segmenta (destinacije, vrste turističkog proizvoda,

konkretnog turističkog proizvoda i sl.), oficijalni partner ili sponzor, zlatni, srebrni i bronzani sponzor, glavni partner i sl.

Šta sve onaj koji prima sponzorstvo i uspostavlja partnerstvo sličnoga tipa može ponuditi svom partneru? Najbolje je da to bude predstavljeno i prikazano kroz nekoliko primera.

**PRIMER IZ PRAKSE 5.3:** Primer ovakve saradnje predstavlja i sponsorship program realizovan između ski centra kao poslovnog subjekata sa jedne i proizvođača automobila luksuznije kategorije sa druge strane. Tako je uspostavljen sponzorsko-partnerski odnos između švajcarskog ski centra Verbier i nemačkog proizvođača luksuznih automobila Porsche. Svakako je i ovde na delu iznajmljivanje autoriteta i dobrog imidža ski centra, ali i omogućavanje targetiranja tačno definisane ciljne publike određenim marketinškim kampanjama. Sprovođenje kampanja pogoduje obema stranama sporazuma: sponzoru direktno, a ski centru indirektno, jer mu se u izvesnom smislu podiže reputacija, s tim što on od ovakve vrste partnerstava i saradnje još i debelo profitira i/ili smanjuje sopstvene troškove. Konkretan dogovor je bio sezonskog karaktera i podrazumevao je da Porsche isplati dogovorenu sumu na ime sponzorskog ugovora i obezbedi određeni broj vozila koja će biti korišćena od strane ski centra u periodu trajanja ugovora (što direktno utiče na smanjenje troškova ski centra jer koriste vozila bez naknade), uz to da sva vozila izbrendira obeležjima partnerskog skijališta Verbier i vrlo tendenciozno na njima ispiše slogan: *“Porsche proud partner of Verbier”*. Za uzvrat, Verbier se obavezao da na svim svojim promotivnim klasičnim i elektronskim materijalima jasno označi Porsche kao svog oficijalnog partnera, omogući mu je brendiranje skijališta (postavljanje bilborda i štampanih banera na vidljivim mestima, brendiranje kabinskih gondola, brendiranje svih uniformi osoblja lift kompanije i dr.), na atraktivnom mestu u skijalištu gde je najveća frekvencija skijaša napravi izložbeni auto salon na otvorenom, učestvuje u organizaciji test vožnji po snegu, ali i pomogne održavanje određenih marketinških i PR aktivnosti i događaja. Suštinska vrednost ovog partnerstva za oba poslovna subjekta je mnogo suptilnija – ulazak u svest ljudi (targetirane ciljne publike), pozicioniranje i vezivanje za brend jasnim transferom autoriteta, koji dodatno pojačava marketinški efekat. #

Brojni su primeri saradnje auto industrije (proizvođača direktno ili nacionalnih distributera) i ski centara (ski lift kompanija), a svi manje-više sadrže iste marketinške i PR elemente uz izvesne modifikacije i prilagođavanja konkretnom slučaju. Gotovo da nema ni jednog ozbiljnijeg skijališta koje nije napravilo sličan vid

sponzorsko-partnerskih dogovora. Kao i u svemu, dobra poslovna iskustva se uvek kopiraju i prenose.

Na sličan način nacionalni distributer BMW automobila, može napraviti sponzorsko-partnerski dogovor sa ski touroperatorom. Mogući elementi saradnje koje pruža BMW distributer ski touroperatoru, a posredno i članovima njegovog lojaliti kluba, ogledaju se u sledećem: dodeljivanje vozila na korišćenje u određenom vremenskom periodu; izdvajanje novčanih sredstava kao pomoć u realizaciji određenih programa; davanje popusta i benefita za članove kluba touroperatora (recimo svi kupci vozila koji su članovi kluba ski touroperatora, pokazivanjem svoje članske kartice, dobijaju popust izražen u novčanoj vrednosti ili procentu od ukupne vrednosti vozila, ne plaćaju doplatu za metalik boju vozila, besplatno im se odobravaju neki elementi dodatne opreme, odobrava im se popust na rezerve delove i servis i dr.); pomoć u izradi marketinškog materijala (finansijska i druga pomoć u izradi brošura, kataloga, plakata, lifleta); davanje prostora na sajamskim izložbama, prostora u izložbenim salonima; podržavanje kampanja touroperatora i slanje reklamnih poruka svojim kupcima (npr. newsletter); ubacivanje namenskih PR tekstova u interne časopise koji se štampaju i distribuiraju kupcima vozila; kao i mnogi drugi vidovi pružanja marketinške i druge pomoći. Ono što za uzvrat skijaška organizacija može ponuditi distributeru BMW vozila, kao svom sponzoru i partneru, izraženo je sledećim mogućnostima: uz svoje ime na svim ili dogovorenim mestima dodaje ime sponzora-partnera sa precizno definisanom funkcijom (generalni sponzor, glavni sponzor, sponzor, partner, zlatni partner, auto sponzor, sponzor destinacije, sponzor konkretnog turističkog proizvoda i sl.); jasno daje na korišćenje svoj brend i imidž; ustupa celokupnu društvenu mrežu klijenata i šalje im poruke i informacije koje od njih zahteva partner (poruke moraju imati precizno izraženu vrednost za članove društvene mreže, jer u suprotnom spadaju u spam); direktno ili indirektno usmerava članove društvene mreže na kupovinu vozila partnera (svuda ističe odobrene popuste, pogodnosti i benefite); omogućava brendiranje uniformi zaposlenih (u poslovnicama i na terenu), sajta, FB stranice, štampanih materijala; na sajamskim i drugim promocijama omogućava deljenje propagandnog materijala partnera i ustupa mu prostor za promociju; u poslovnicama stavlja dogovorena obeležja partnera i distribuira štampani materijal; deli štampani materijal na svojim putovanjima; pomaže i aktivno učestvuje u organizaciji PR događaja; usmerava svoje članove na opšte ili specijalno za njih kreirane test vožnje (specifična vrsta semplinga) i dr.

Ove vrste partnerstava su otvorene i nemaju granice u elementima i oblicima moguće saradnje koje partneri jedni drugima mogu ponuditi. Kreativnost i iskustvo obe strane u ovakvim odnosima i dogovorima, može razviti sasvim nove efektivne oblike i forme međumarketinške saradnje.

Touroperatori sa velikim brojem klijenata, sistematizovanim u celovitu društvenu mrežu, trebaju predano raditi na pronalaženju partnera i sponzora, koji će finansijski i na druge načine podržati i podpomagati organizaciju i njeno delovanje, kroz tzv. fundraising. Uspostavljanje partnersko-sponzorskih odnosa je posebno moguće ako je touroperator orjentisan ka razvoju svojih klijenata u jedinstvenu društvenu mrežu i ako ti klijenti imaju željene karakteristike i osobine kupaca proizvoda potencijalnog partnera (poput skijaške populacije koja je interesantna publika za gotovo većinu proizvođača i trgovaca). Pored *semplinga* (*sampling*), ovakav vid poslovnih odnosa uključuje i druge oblike marketinške saradnje. Često je prisutno vezivanje određenih proizvoda ili grupa proizvoda sponzora, za izabranu destinaciju ili turistički proizvod. Promocija turističkog proizvoda ili grupe turističkih proizvoda, obično izražena kroz destinaciju na kojoj se realizuju ti proizvodi, kao i kompletna marketinška kampanja, iziskuje prisustvo proizvoda ili brenda kompanje koja vrši sponzorisane. Ovakav vid partnersko-sponzorske saradnje obezbeđuje zajedničke marketinške akcije i kampanje, izražene kroz reklame, pomoć u štampi reklamnog materijala i njegovoj distribuciji, konzumiranje proizvoda partnera (*sempling*) na putovanju čime se diže vrednost osnovnog turističkog proizvoda i dr.

**PRIMER IZ PRAKSE 5.4:** Primer ovog tipa saradnje je sponzorski ugovor između ski touroperatora i renomiranog proizvođača bezalkoholnih pića, koji je lansirao novi proizvod – energetska napitak i želi da kroz navedni vid saradnje dosegne do željene ciljane publike, omogući im da probaju proizvod i pokuša da ga pozicionira kod tih test konzumenata. Kako se ciljna publika kojoj je namenjen ovaj proizvod, u potpunosti poklapa sa skijaškom populacijom, motiv za sklapanje sponzorskog ugovora je više nego očigledan. Elementi tog ugovora su uključivali prava i obaveze ski touroperatora sa jedne i sponzora sa druge strane. Sponzor je obezbedio određena novčana sredstva, pomogao u kupovini i brenidranju ski uniformi vodiča (za uzvrat je na uniformama imao i svoja obeležja), pomogao u izradi zajedničkog štampanog marketinškog materijala, određenom delu putnika poklanjao majice sa obeležjima svoga brenda i dr. Za uzvrat, od



touperatora je dobio: isticanje imena brenda sponzora uz određene destinacije (sponzor destinacije), reklamni prostor u brošurama, katalozima i lifletima, prostor na web stranici touperatora, mogućnost da vodiči i ski instruktori na putovanjima nose ski uniforme sa jasno istaknutim znakovima sponzora (pored znakova samog ski touperatora) i sl. Ali ono što je sponzoru bilo od svega najvažnije, jeste da mu je ski touoperator omogućio sempling, tj. probno konzumiranje njegovih novih proizvoda i to tačno onoj ciljnoj publici kojoj je i namenjen (ciljne grupe oba poslovna subjekta su kompatibilne). Sempling se sprovodio u poslovnicama touperatora, na promocijama i sajamskim izložbama na kojima je nastupao, na samim putovanjima (tokom putovanja do destinacije i na samoj destinaciji), na određenim manifestacijama i aktivnostima u organizaciji touperatora i dr. Svaki sprovedeni sempling je zabeležen i dokumentovan, te poslat sponzoru kao dokaz, a napravljene fotografije ustupljene su za potrebe njegove marketing službe. Tokom jedne zimske sezone dato je na probanje, precizno targetiranoj željenoj ciljnoj grupi, preko 10.000 jedinica energetskog napitka.

Pored ostvarenih novčanih i drugih vrednosti definisanih sponzorskim ugovorom, dodatni benefit za touperatora je predstavljalo to što su njegovi članovi na svojim putovanjima i svim drugim nabrojanim mestima, dobijali, doduše u formi semplinga, poklone u vidu okrepljujućih energetskih napitaka (međutim oni to nisu tretirali kao marketinšku kampanju i probanje proizvoda, već kao poklon partnera ski touperatora), što je dodavanjem nove vrednosti na turistički proizvod, koja se nije ni očekivala, dodatno obogaćivalo i podizalo njegovu vrednost, čime se u neku ruku povećavalo krajnje zadovoljstvo i satisfakcija klijenata. #

Na sličan način svetski poznati proizvođač hemijskih sredstava je želeo da preko ski touperatora i njegove klijente ispromoviše svoje nove proizvode, liniju dezodoranasa i stikova sa posebno razvijenom inovativnom formulom, specijalno namenjenom aktivnim osobama, kakvi su upravo skijaši. Potpisan je ugovor o generalnom sponzorstvu, koji je sa sobom nosio mnoge elemente marketinške podrške i plasiranja poruka od strane ski touperatora. Ali za sponzora je od svega što je dobijao bilo najvažnije to što mu je omogućen sempling nove vrste proizvoda (deljenje proizvoda kao poklona, sa ciljem konzumiranja i probanja) upravo onoj populaciji kojoj su proizvodi i namenjeni (fizički aktivne osobe i sportski rekreativci). Naročitu vrednost za njega je predstavljala i činjenica da je samo preko jednog velikog partnera, po brzo uspostavljenim i uhodanim procedurama (znatno je jednostavnije raditi sa jednom nego

sa više organizacija), lako dosegnuo do velikog broja potencijalnih kupaca (pripadnika definisane ciljne grupe) i privoleo ih da testiraju tek lansirani proizvod.

...

Cilj ovog poglavlja je bio da pokaže značaj sagledavanja ljudskih zajednica iz perspektive društvenih mreža i submreža. Pod društvenim mrežama, iako se taj pojam u današnje vreme pretežno vezuje za virtuelne (on-line) društvene mreže, ovde se podrazumevaju isključivo tradicionalne, odnosno realne društvene mreže, sačinjene od pravih ljudi, međusobno povezanih socijalnim vezama (relacijama i odnosima), koji stupaju u određene vrste interakcija i žive u realnom prostoru i vremenu.

Organizatori putovanja koji u svoje poslovne sisteme uvode model upravljanja društvenim mrežama, odnosno svoje poslovanje orjentišu ka postojećim i potencijalnim klijentima sagledanim kao društvene mreže, kompletne interne resurse, sa posebnim akcentom na marketing i prodaju, moraće prilagoditi specifičnostima takvog funkcionisanja.

Sagledavanje sopstvenog užeg i šireg okruženja iz perspektive shvatanja totaliteta ljudi kao jedinstvene društvene mreže, nosi sa sobom niz prednosti, poslovnih šansi i mogućnosti. Naročit uticaj imaće na marketing i prodajnu funkciju organizatora putovanja. Oni touroperatora koji svoje klijente (postojeće i potencijalne) analiziraju, shvataju i artikulišu kao društvenu mrežu i sposobni su istu razložiti na njene funkcionalne sastavne delove, submreže, ka kojima usmeravaju pravce svoga, pre svega marketinškog i prodajnog delovanja, biće znatno fleksibilniji, imaće kraći period odziva na poslovnu šansu, bolje i realnije će sagledavati intereno i eksterno okruženje, kvalitetnije će odgovoriti zahtevima tržišta, imaće lojalnije klijente koji će pre biti spremni da oproste gešku, intenzivnije će razvijati sopstveni imidž i brend. Takođe, ovakve organizacije su posebno interesantne za upostavljanje raznih oblika poslovne saradnje sa drugim privrednim subjektima, a u funkciji ostvarivanja interesa svih strana sporazuma, uključujući i zadovoljavanje specifičnih potreba samih članova društvene mreže. Poslovni sistemi koji upravljaju društvenim mrežama imaće posebne sposobnosti i moć u rešavanju problema i odgovora na šanse, jer putem prenošenja autoriteta do maksimuma crpe i iskorišćavaju sve ljudske potencijale, koje mogu fokusirati u tom pravcu.

Digitalizacija i kompjuterizacija pruža nove mogućnosti preciznog i brzog analiziranja i sagledavanja društvenih mreža i na taj način shvatanja društvenih zajednica koje nas okružuju. Takva softverska rešenja su već široko rasprostranjena i dostupna. S tim u vezi, u narednom poglavlju će biti prikazan uticaj savremenih virtuelnih društvenih mreža na marketing i prodajnu funkciju organizatora putovanja.

## POGLAVLJE V

# Primena virtuelnih društvenih mreža u marketingu i prodaji turističkih organizacija

## 5.1. VIRTUELNI MEDIJI I MREŽE U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE

Pod pojmom društvenih mreža, danas se obično misli na mreže virtuelnog karaktera. Iako primarno ova doktorska studija akcenat stavlja na konvencionalne i realne društvene mreže i fokus posmatranja usmerava na poslovno iskorišćavanje potencijala od ovakvih socijalnih grupacija i mreža, a takođe analizira primenu istih pre svega u oblasti marketinga i prodaje turističkih organizacija, nikako se ne sme prenebrežnuti činjenica da virtuelni društveni mediji i virtuelne društvene mreže igraju sve značajniju i gotovo presudnu ulogu u savremenim poslovnim sistemima i njihovom marketinškom delovanju. Korišćenjem on-line društvenih medija i mreža, marketinške kampanje su efikasnije, usmerene ka širokoj ciljnoj publici segmentiranoj prema određenim željenim kriterijumima, jednostavno i brzo su sprovodljive, daju mogućnosti preciznog targetiranja, omogućavaju praćenje i merenje rezultata u realnom vremenu, osetno redukuju marketinške troškove i pojačavaju marketinške i prodajne efekte i rezultate. Sve navedeno predstavlja usavršen i sofisticiran mehanizam primene koncepta konvencionalnog marketinga, koji podrazumeva odabir određene ciljne publike i usmeravanje i plasiranje ka njima specijalno kreiranih reklamnih poruka i marketinških kampanja. Napredni softverski algoritmi i mehanizmi omogućavaju poslovnim korisnicima i njihovim marketerima precizno i gotovo nepogrešivo targetiranje željenih ciljnih grupacija izdvojenih iz opšte populacije i svrstanih u jednu homogenu i koherentnu društvenu celinu, prema tačno definisanim atributima i ličnim karakteristikama kao zadatim zajedničkim sadržiocima svih pojedinaca takve društvene skupine. Ciljane marketinške kampanje putem virtuelnih društvenih medija, koristeći navedene sofisticirane softverske algoritme i mehanizme, pronalaze u opštoj populaciji tačno one pojedince i grupacije ljudi koji poseduju iste, unapred zadate kriterijume (demografske karakteristike, navike, ponašanje, mišljenje, želje, stavove i preferencije, osobine, hobije i sl.) i targetiraju ih šaljući im definisane reklamne poruke.

Međutim virtuelne društvene medije i mreže je moguće iskoristiti i kao sredstvo povezivanja realnih društvenih mreža i submreža klijenata turističkih i drugih poslovnih organizacija, prevashodno u svrhu jednostavnijeg, efikasnijeg i uspešnijeg komuniciranja. U svojstvu toga predstavljaće nezaobilazan i nezamenljiv alat organizatora putovanja, koji će se primenjivati kao primarno sredstvo komunikacije u

uspostavljenim sistema upravljanja konvencionalnim društvenim mrežama. Tako će virtuelni društveni mediji, bazirani isključivo na on-line tehnologijama i oivičeni cyber prostorom, biti u funkciji opsluživanja i omogućavanja efektivnog i efikasnog prenosa podataka i informacija ka celokupnoj ili parcijalnoj društvenoj mreži organizatora putovanja, kao realnoj ljudskoj zajednici. Upravo na ovakvim principima korišćenja društvenih medija i mreža je najvećim delom sprovedeno primarno istraživanje ispitivanja skijaške populacije Srbije i okruženja za potrebe ovoga rada, o čemu će kasnije biti više reči (u odgovarajućem poglavlju gde su prikazani rezultati navedenog istraživanja).

Posebna pažnja u ovom poglavlju posvetiće se prikazu sprovedene marketinške kampanje putem Facebooka kao virtuelnog društvenog medija, a za potrebe reklamiranja turističkih usluga i proizvoda zimskog turizma, sa svim svojim elementima i osobenostima: “lov” na posetioce određenog sajta ili stranice, odnosno identifikovanje svih profila FB korisnika koji su posećivali određenu web adresu; korišćenje naprednih Facebook algoritama u cilju lociranja i obezbeđivanja u sveukupnoj populaciji FB korisnika onih profila sa istim ili najpribližnijim karakteristikama u odnosu na profile koji su prepoznati kao posetioci zadatog sajta ili stranice; kreiranje i puštanje reklamnih poruka i informacija na tako definisanim ciljnim grupama, odnosno sprovođenje marketinške kampanje (izrada i postavljanje reklama, budžetiranje i vremensko dimenzionisanje); remarketing kampanje – snažni marketinški instrumenti omogućeni od strane naprednih funkcionalnosti internet društvenih medija (Facebook i Google remarketing); merenje ostvarenih poslovnih rezultata kampanja u realnom vremenu, pomoću dostupnih odgovarajućih parametara i metrika. Opisani primer marketinške kampanje na Facebooku za potrebe zimskog turizma, će pratiti i odgovarajuće fotografije faza i načina postavljanja i sprovođenja predmetne kampanje na FB platformi.

U poglavlju koje sledi biće prikazan i hronološki razvoj internet (virtuelnih) društvenih medija i mreža, kao i njihova klasifikacija sa kratkim opisom svakog od najrelevantnijih svetskih virtuelnih društvenih medija. Takođe, u kratkim crtama će se pomenuti primena digitalizacije i kompjuterizacije u svrhu analize (realnih) društvenih mreža – SNA, kao i sažeti prikaz jednog od softverskih paketa koji se koristi za tu namenu – softverski paket Gephi.

## 5.2. VIRTUELNI DRUŠTVENI MEDIJI I DRUŠTVENE MREŽE – POJAM I OBLICI

Fenomen društvenih mreža izvršio je skoro revolucionarni uticaj na polju komunikacija. Stvorena je virtuelna realnost, koja omogućava ne samo bržu razmenu informacija, već i zadovoljavanje čitave hijerarhije ljudskih potreba. Radoznalost je usađena u ljudsku prirodu još sa rođenjem. Čovek kao biće ima izraženu želju i potrebu za sakupljanjem novih informacija i iskustava, te njihovu obradu i integraciju u postojeći sistem znanja i verovanja o sebi, svetu i drugim ljudima. Ljudski mozak traži konstantnu stimulaciju, a virtuelni društveni mediji i mreže itekako zadovoljavaju urođenu radoznalost, aktiviraju instinkt sakupljača i obezbeđuju emocionalno zadovoljstvo kao nagradu ([www.pricajmootome.rs](http://www.pricajmootome.rs)).

Virtuelne društvene mreže su vid socijalne platforme, koja stimuliše ljude na aktivnost i interakciju. Psihološka istraživanja su pokazala da se pri korišćenju društvenih mreža u mozgu angažuju takozvani “*centri za zadovoljstvo*”, isti oni koji nam obezbeđuju osećaj prijatnosti ([www.pricajmootome.rs](http://www.pricajmootome.rs)). Zato ljudska bića tumače cyber prostora istražujući i tragajući za informacijama, vrlo često i besciljno.

Virtuelni društveni mediji predstavljaju obilje novih izvora on-line informacija koje se stvaraju, iniciraju, cirkulišu i koriste od strane potrošača, sa namerom da međusobno razmenju informacije o proizvodima, markama, uslugama, osobenostima i specifičnostima. Obuhvataju brojne i veoma raznovrsne internet medije, kao što su: blogovi, diskusione grupe, sobe za četovanje (chat rooms), elektronska pošta (e-mail), web sajtovi, razni oblici foruma, web platforme društvenih mreža (prilagođeno prema izvoru: [www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018a).

Virtuelni društveni mediji predstavljaju internet prostore i mesta okupljanja pojedinaca sa sličnim interesima, afinitetima i potrebama. Tako se na određenim web lokacijama stvaraju virtuelne zajednice ljudi okupljene oko određenih tema i informacija: akademskih, stručnih, specijalizovanih, životnih, zdravstvenih, turističkih, sportsko-rekreativnih, kulturoloških, vezane za hobije, razonodu i dr ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018). Razmenom ideja i druženjem virtuelnih likova (koji su najčešće i realni) u cyber prostoru, prevazilaze se ograničenja koja postoje u svakodnevnoj ljudskoj komunikaciji. Članovi virtuelnih društvenih medija su lojalni zajednicama kojima pripadaju i svojom aktivnom i neposrednim interakcijom učestvuju u



njenom oblikovanju i razvijanju. Iznošenje sopstvenog i istraživanje tuđih mišljenja i iskustava, pomažu u pronalaženju rešenja za mnoge životne situacije. u kupovini i potrošnji (Đukić, 2011).

Formiranjem određenih oblika vlastitih virtuelnih društvenih medija od strane organizatora putovanja, kao što su diskusione grupe i forumi, ali i praćenje drugih aktuelnih i uticajnih internet medija i mreža, efikasan je način istraživanja turističkog tržišta, ubeđivanja kupaca da obave proces kupovine turističkog proizvoda, jačanja imidža poslovnog subjekta i razvoja on-line poslovanja. Ovde posebnu ulogu i značaj na buduću kupovinu i razmenu turističkih usluga ima upotreba eWOM, kao digitalne usmene propagande.

Društveni on-line mediji podrazumevaju korišćenje informatičko-komunikacione tehnologije zasnovane na internet aplikacijama pretvorenim u interaktivni dijalog. Oni omogućavaju komunikaciju među on-line korisnicima za deljenje sadržaja, mišljenja, spoznaje, iskustava, perspektiva, pa se u neku ruku može govoriti i o fenomenu socijalizacije informacija putem virtuelnih društvenih medija. Društvenost virtuelnih medija ogleda se kroz različite oblike digitalne inkluzije, kao što su: participacija, kolektivnost, transparentnost, povezanost, zajedništvo, nezavisnost, različite korisničke mogućnosti. U osnovne mogućnosti virtuelnih društvenih medija spadaju: dostupnost informacija, postavljanje sadržaja, široko učešće (angažovanje), podsticanje debate, konsultovanje, izgradnja informacija prema različitim kreativnim rešenjima, marketinške i druge kampanje. Za razliku od tradicionalnih medija (novina, televizije, filma), on-line socijalne medije obeležava laka dostupnost i relativna jednostavnost u objavljivanju javnih informacija. Zahvaljujući virtuelnim društvenim medijima, priroda komunikacije je doživela potpunu revoluciju, a sami korisnici više nisu prosti konzumenti sadržaja već i aktivni stvaraoci koji ga oblikuju (Šiđanin, 2012, str. 17-18).

Socijalno umrežavanje u virtuelnim zajednicama može da bude: lično, društveno orijentisano, stručno, poslovno usmereno, korporativno i dr. Istraživanja pokazuju da 59% korisnika virtuelne društvene medije upotrebljava u svrhu održavanja kontakata sa prijateljima i porodicom, 57% za pregledanje tuđih prostora i sadržaja, a oko 49% radi upoznavanja s ljudima sličnih interesovanja i preferencija. Blizu 47% njih se umrežava u cilju izražavanja mišljenja i iskazivanja stavova, oko 20% radi zabave, a 17% zbog različitih oblika kupovina i poslovnih transakcija (Adams, Ross, 2010).

Afiniteti različitih društvenih grupa povezanih virtuelnim društvenim mrežama ubrzano postaju društvena snaga u globalnoj ekonomiji (Hayes, 2008), menjajući načine shvatanja tržišta, ali i drugih segmenata društva. Lepeza virtuelnih društvenih medija korišćenih u marketingu, obuhvata širok raspon on-line aplikacija, blogova, foruma, web prezentacija, virtuelnih društvenih mreža i dr.

Marketing društvenih medija se zasniva na prepoznavanju klijenta kao najvrednijeg resursa poslovnih subjekata. Zato preduzeća koja teže uspešnoj poslovnoj komunikaciji, uspostavljaju odnose participacije i reciprociteta sa svojim klijentima, imajući u vidu činjenicu da oni odluku o kupovini više ne donose samo na osnovu informacija koje dolaze iz kompanije, već i iz neposrednog on-line razgovora sa drugim potrošačima, onosno korisnicima usluga (Šiđanin, 2012, str. 21).

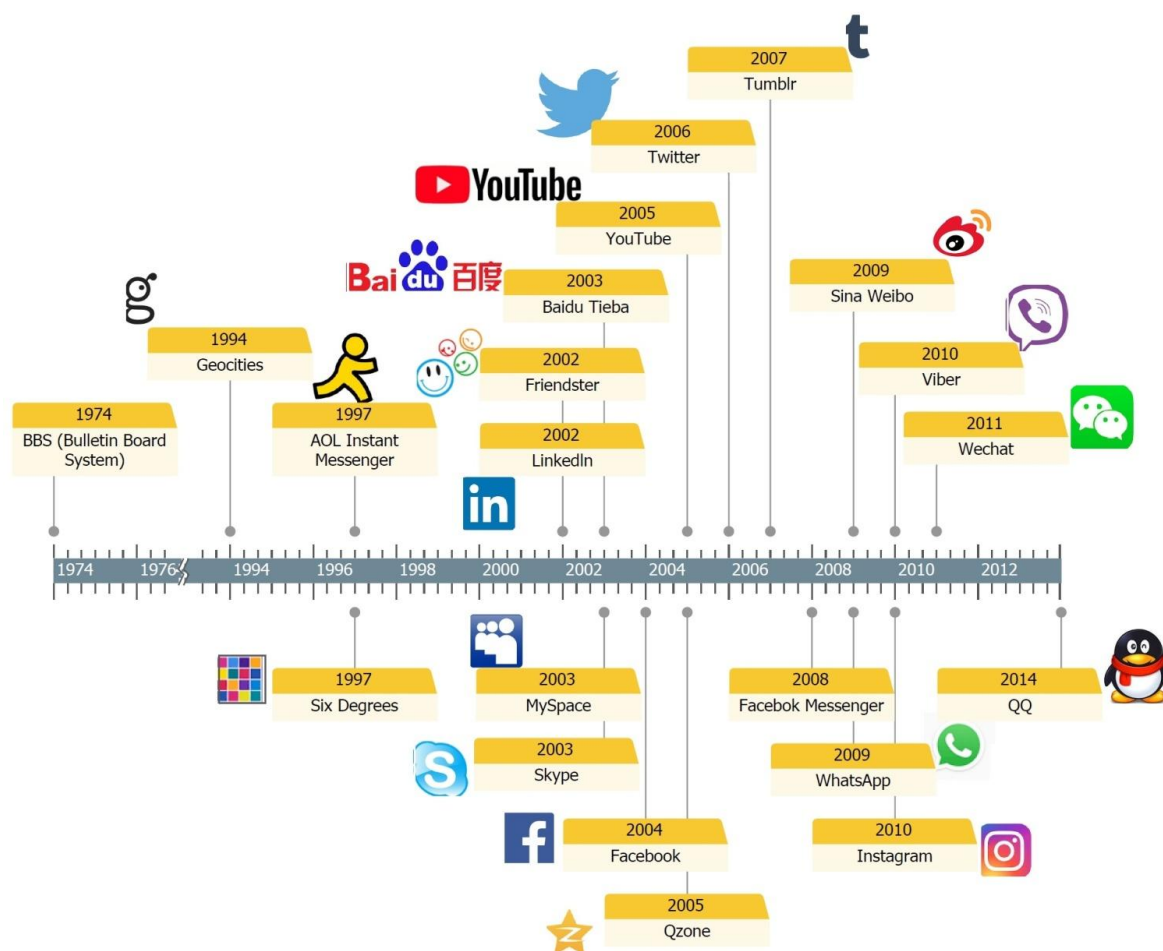
### 5.3. HRONOLOŠKI RAZVOJ DRUŠTVENIH MEDIJA I MREŽA

Pre pojave World Wide Weba - www (1989) postojali su servisi koju su omogućavali razmenu informacija između računara, pa te servise možemo smatrati pretečama današnjih internet društvenih mreža.

Neke od njih, kao što su BBS - Bulletin Board System (1974) smatraju se prvim kolaborativnim alatom dostupnim za personalne računare. Prvobitni BBS je omogućavao pristup samo preko telefonske linije korišćenjem modema. Korisnici koji se prijave na sistem mogli su da izvršavaju neke funkcije kao što su slanje i prijem podataka, čitanje vesti i razmenjivanje poruka sa drugim korisnicima. Usenet (1979) – kao preteča današnjih foruma, omogućavao je korisnicima objavljivanje poruka u grupama posvećenim određenim temama. Ovaj servis postoji i dan danas. Upravo se Usenet, odnosno forumi smatraju prvim virtuelnim društvenim mrežama na svetu. Forumi su imali sve karakteristike današnjih društvenih mreža poput Facebooka i Twittera. Omogućavali su ljudima koji se međusobno ne poznaju da komentarišu različite teme, ulaze u debate i jednostavno se druže u on-line prostoru (Mitić, 2012).

Prvi oblici internet društvenih mreža počeli su se razvijati u prvoj polovini 90-tih godina prošlog veka. **Geocities** (1994) - jedan od prvih servisa društvenog umrežavanja korisnicima je omogućavao dizajniranje vlastite internet stranice kao i postavljanje različitih sadržaja na njih. Međusobna interakcija korisnika bila je ograničena na

upotrebu usluge elektronske pošte. Popularan website za traženje ljubavnih partnera **Match.com** (1994) koji je svoje usluge naplaćivao, bio je prepun ličnih informacija, sa tačno određenom svrhom.



SLIKA 5.1. Godine pojavljivanja najznačajnijih virtuelnih društvenih medija

Doba savremenih društvenih mreža je počelo 1997. godine pojavom prve „prave“ društvene mreže **SixDegrees**. Bila je to društvena mreža sa svim opcijama koje imaju današnje društvene mreže: omogućavala je kreiranje profila i dodavanje prijatelja. Njen naziv aludira na pojam “šest stepen razdajanja”, koji je usko povezan sa terorijom malog sveta (o čemu je bilo reči u prethodnom poglavlju). **LinkedIn** (2003) je poslovna društvena mreža koja je namenjena povezivanju poslodavaca ili onih koji u ime poslodavaca “love” potencijalne zaposlene (firme za profesionalnu selekciju - *headhunter*-i) i ljudi koji traže posao (Ćirković, 2015). **Friendster** (2002) je internet sajt dizajniran tako da korisnici stvaraju profile koji uključuju lične informacije i omogućava povezivanja sa prijateljima. Ova društvena mreža je porasla na tri miliona korisnika u

toku prva tri meseca rada. Mreža je bila aktivna sve do 2015. godine (Mitić, 2012). **MySpace** (2003) društvena mreža, zamišljena je drugačije od Friendstera sa ciljem pretvaranja društveno mrežnog komunikacijskog fenomena u multimedijski. Zanimljivo je da prilikom stvaranja MySpace-a nije bila namerno postavljena jedna od mogućnosti koju je mreža pružala korisnicima. Greška je nastala u ranoj fazi programiranja i omogućila je članovima da na svojim profilima koriste programski jezik HTML. Ubrzo su korisnici njime počeli ulepšavanje svoje stranice. Spremni na prilagođavanje, osnivači MySpace-a primetili su oduševljenje kojim su korisnici uživali u toj slobodi, te su početnu grešku prihvatili kao svoju prednost.

Danas postoji preko 1000 aktivnih internet društvenih mreža. Na slici 5.2. izdvojeno je 15 društvenih mreža koje imaju najviše korisnika. Radi lakšeg pregleda podelićemo ih u tri grupe:

#### Grupa 1:

Društvene mreže koje se koriste samo za razmenu poruka, u koje spadaju: Skype, Facebook Messenger, WhatsApp, WeChat, QQ, i Viber.

**Skype** (2003) je *peer-to-peer* (P2P) mreža koja pruža besplatne usluge internet telefonije, kao i mogućnost video poziva, govornih poziva i raznene poruka između računara, tableta i mobilnih uređaja ([www.sr.wikipedia.org](http://www.sr.wikipedia.org), 2018b).

**Viber** (2010) je aplikacija za pametne telefone koja korisnicima omogućuje pozive i slanje besplatnih SMS poruka. Viber radi na: 3G, 4G i WiFi mreži. Prednost Vibera je što ne zahteva korisnički račun, i omogućava direktan poziv svim mobilnim i fiksnim mrežama, gde je aplikacija instalirana na oba uređaja. Vajber je svojim korisnicima omogućio i desktop aplikaciju, tj. korišćenje na PC računarima. Najveća prednost Vibera ogleda se u mogućnosti kreiranja grupa korisnika i međusobne razmene poruka u okviru grupe ([www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org), 2018a).

#### Grupa 2:

Ovde spadaju mreže koje se koriste samo u Kini i nekim zemljama oko Kine: Baidu Tieba, Qzone, Sina Weibo, WeChat i QQ. U Kini je zabranjena upotreba velikog broja društvenih mreža koje se koriste u Evropi (npr. Facebook).

**Baidu Tieba** (2003) kineska komunikaciona platforma razvila je program za pretragu Baidu. To je zajednica na mreži koja se čvrsto povezuje sa uslugama pretraživanja na

Internetu. Internet stranica funkcioniše tako što korisnici pretražuju ili kreiraju bar (Forum) kucanjem ključne reči, a ako bar pre toga nije već kreiran, onda se kreira nakon pretrage (*www.en.wikipedia.org, 2018b*). **Qzone** (2005) je internet stranica za društvene mreže pokrenuta u Kini. Omogućava korisnicima da pišu blogove, održavaju dnevnike, šalju fotografije, slušaju muziku i gledaju video zapise (*www.chinainternetwatch.com, 2018*). **Sina Weibo** (2009) je web sajt kineskog *microblogging-a* (weibo). Ovo je jedan od najpopularnijih društvenih medija u Kini (*www.en.wikipedia.org, 2018c*). **WeChat** (2011) (bukvalni prevod je "mikro-poruka") je kineska višenamenska aplikacija za razmenjivanje poruka, društvenih sadržaja, kao i za plaćanje preko internet servisa. U 2018. godini predstavlja jednu od najvećih mobilnih aplikacija na svijetu (*Michelle & Uking, 2011*). **Tencent QQ** (2014), poznat i kao **QQ**, je program za instant poruke koji je razvila kineska kompanija Tencent Holdings Limited. QQ nudi i usluge koje pružaju online društvene igre, muziku, kupovinu preko interneta, microblogging, filmove i program za grupni i glasovni chat. Logotip programa je pingvin koji nosi crveni šal (*www.en.wikipedia.org, 2018d*).

### Grupa 3:

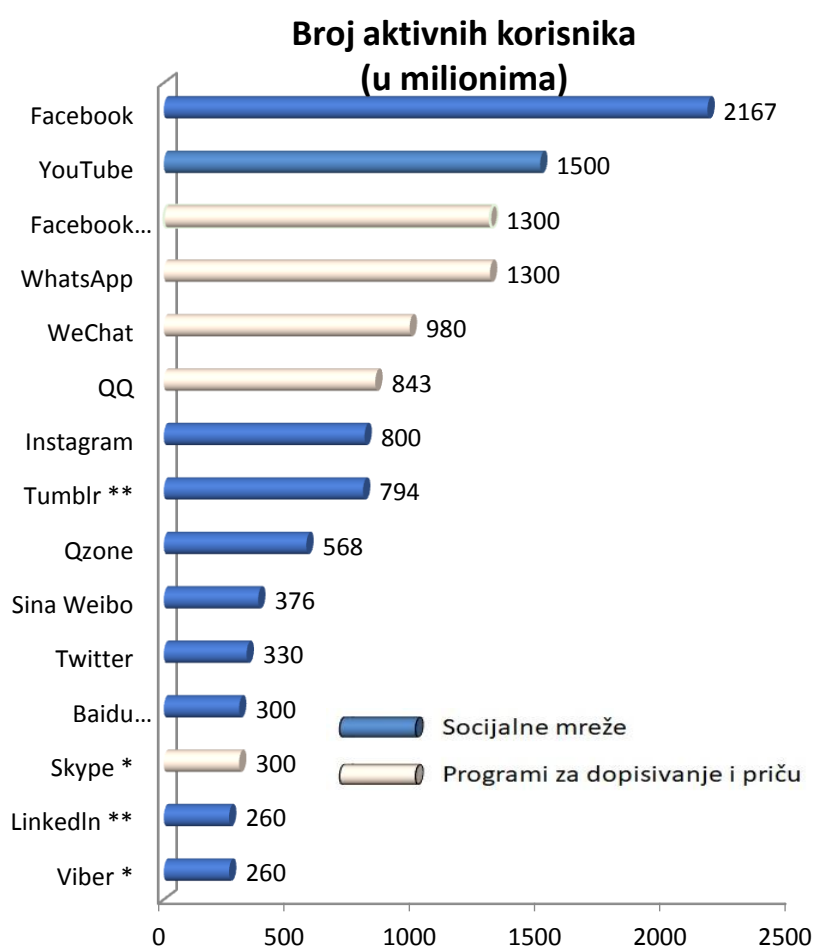
U ovu grupaciju spadaju klasične i najpopularnije društvene mreže: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter i Tumblr.

**Youtube** (2005) omogućava korisnicima da postave, pregledaju, ocenjuju, dele, dodaju u omiljene, komentarišu video zapise i pretplate se na video zapise drugih korisnika. Nudi širok spektar video snimaka napravljenih od strane pojedinaca kao i od strane medija. Dostupni sadržaj uključuje video snimke, video klipove, muzičke video snimke, kratke i dokumentarne filmove, audio snimke, prenose uživo i druge sadržaje poput video bloga, obrazovnih video zapisa i sl. Neregistrovani korisnici mogu samo gledati video zapise na sajtu, dok je registrovanim korisnicima dozvoljeno da postavljaju neograničen broj video snimaka.

**Twitter** (2006) je društvena mreža i mikro-blog alat. Ona svojim korisnicima omogućava da pregledaju tekstualne unose drugih korisnika i šalju svoje tekstualne poruke, takozvane tvitove. Tvitovi su tekstualne poruke maksimalne dužine 280 karaktera. Do 2017. godine taj limit je iznosio 140 znakova. Tvitovi se objavljuju na profilu korisnika koji ih je postavio i prikazuju se svim drugim korisnicima koji su se prijavili da ih dobijaju. Oni koji šalju tvitove mogu da ograniče njihovo prikazivanje samo na korisnike iz svog kruga prijatelja, dok je usluga u startu podešena tako da šalje poruke svima koji se na njih

prijave. Korisnici mogu slati tvitove preko Twiterovog sajta, SMSa, RSSa (samo primanje tvitova), ili pomoću brojnih drugih aplikacija koje slobodno razvijaju korisnici-programeri, kao što su Tweetie, Twitterrific, Twitterfon, TweetDeck i Feedalizr. Usluga je besplatna preko interneta, ali slanje i primanje unosa preko SMSa može biti naplaćeno od strane telefonskog provajdera (www.sr.wikipedia.org, 2018c).

**Tumblr** (2007) je internet sajt za *microblogging* i društveno povezivanje. Sajt omogućava korisnicima da objavljuju multimedijalne i druge sadržaje na blog u kratkom obliku. Korisnici mogu pratiti blogove drugih korisnika (Millward, 2014).

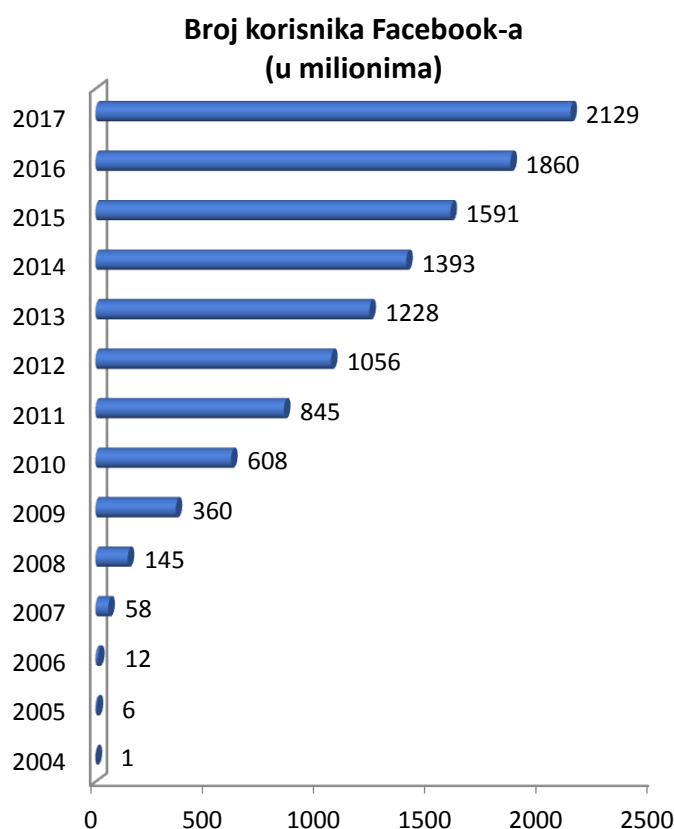


SLIKA 5.2. Najpopularnijih 15 svetskih društvenih mreža prema broju aktivnih korisnika (izraženih u milionima), januar 2018. Platforme označene sa: \* nemaju objavljen broj korisnika u proteklih 12 meseci, \*\* nemaju objavljen MAU (broj mesečno aktivnih korisnika)  
(Izvor: Kepios analysis, 2018)

**Instagram** (2010) omogućava korisnicima da na svoju stranicu postavljaju fotografije i video zapise, koji se mogu uređivati različitim filterima i organizovati pomoću oznaka i informacija o lokaciji. Kompanija Facebook je 2012. godine kupila Instagram za oko milijardu dolara. Ovaj servis postao je brzo veoma popularan. U prvi mah bio je

namenjen samo za uređaje poput Ajfona, Ajpeda itd., ali je od 2012. postao dostupan i za sve uređaje sa Android operativnim sistemom. Iako je Instagram primarno zamišljen kao servis za prikaz fotografija, u junu 2013. godine uvedena je mogućnost i objavljivanja video zapisa, dužine do 15 sekundi([www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org), 2018e).

**Facebook** (2004) je prvobitno kreiran kao mreža za povezivanje studenata sa američkih fakulteta. Razvijen je i pušten najpre na Harvardu, gde je više od polovine od ukupno 19,500 studenata otvorilo nalog u toku prvog meseca. Ovaj internet društveni medij, na koji se svako može učlaniti, nalazi se u vlasništvu istoimene kompanije (Facebook, Inc.) koja i danas upravlja njime. Za razliku od sličnih web servisa, Facebook je zamišljen tako da se putem interneta povežu svi oni ljudi koji se već poznaju i u stvarnom životu. Kao što početna stranica Facebooka kaže, on omogućava korisnicima povezivanje i socijalizaciju s ljudima koji su im bliski i koji rade, studiraju i žive oko njih. Mnogi koriste Facebook upravo kako bi ostali u kontaktu sa svojim prijateljima ili rodbinom.



SLIKA 5.3. Broj korisnika Facebook-a po godinama  
(Izvor [www.facebook.com](http://www.facebook.com), 2018)



Ovaj web servis je potpuno besplatan za sve korisnike, a ostvaruje prihode od sponzora i oglašavanja putem reklama koje se pojavljuju uz svaki profil. Za registraciju i kreiranje profila na Facebooku potrebna je jedino e-mail adresa. Jednom kada se korisnik registruje, on može uređivati svoj profil i priključiti se regionalnoj mreži gde upoznaje ljude iz svoje okoline. Korisnici se podstiču na slanje ličnih informacija, fotografija, da odgovaraju na pitanja o omiljenim filmovima, knjigama, muzici. Glavna posebnost Facebooka su brojne aplikacije koje se mogu dodati u profile. Tako je moguće imati virtualne kućne ljubimce, slati virtualna pića, poklone, zagrljaje i čestitke, igrati video igre, organizirati aukcije, rešavati psihološke testove i kvizove, dodavati omiljenu muziku, komunicirati putem privatnih poruka i dr (*www.en.wikipedia.org, 2018f*).

#### 5.4.ANALIZA DRUŠTVENIH MREŽA

Nauka o mrežama je naučna disciplina koja se bavi istraživanjem interkonekcija različitih fizičkih, informacionih, bioloških, kognitivnih i društvenih mreža. Ovo polje nauke pokušava otkriti zajedničke principe, algoritme i alate koji upravljaju ponašanjem mreže. (Network Science, 2006).

Analiza društvenih mreža (SNA - *Social Network Analysis*) nije formalna teorija u sociologiji već strategija za istraživanje društvenih struktura. Budući da je to ideja koja se može primeniti u mnogim poljima, posebno istražujemo njen uticaj na informacijske nauke (ne informatičke). Informacioni naučnici istražuju publikacije, mreže citiranja i ko-citiranja, strukture saradnje i druge oblike mreža društvene interakcije. Štaviše, internet predstavlja društvenu mrežu bez predsedana. SNA se osim toga odnosi i na srodne teorije vezane za slobodnu tržišnu ekonomiju, geografiju i transportne mreže (*Otte & Rousseau, 2002*).

##### 5.4.1. KORIŠĆENJE ANALIZE DRUŠTVENIH MREŽA

Koristimo ljude da pronađu sadržaj, ali takođe koristimo i sadržaj kako bismo pronašli ljude. Praćenje, merenje i procena ovih odnosa i tokova znanja može dovesti do poboljšanja performansi organizacije. Rezultati analize društvene mreže mogu se koristiti za (*prilagođeno prema izvoru Serrat, 2009*):

- Identifikaciju pojedinca i timova koji igraju centralne uloge.
- Pronalaženje informacionih grešaka, uskih grla, strukturnih rupa, kao i izolovanih pojedinaca i timovima.
- Stvaranje mogućnosti za ubrzani tok znanja preko funkcionalne i organizacione granice.
- Povećavanje efikasnosti i efektivnosti postojećih, formalnih komunikacionih kanala.
- Podizanje svesti i razmišljanja o važnosti neformalnih mreža i načina za poboljšanje njihovog organizacionog učinka.
- Poboljšanje inovacija i učenja.
- Preciziranje strategija.

Korišćenje analize društvenih mreža može nadoknaditi ograničenja logičkih modela.

#### 5.4.2. PROCESI U ANALIZI DRUŠTVENIH MREŽA

Tipično, analiza društvenih mreža se oslanja na upitnike i intervjuje kako bi prikupila informacije o odnosima unutar određene grupe. Okupljeni odgovori se onda mapiraju, pomoću softvera za analizu društvenih mreža, koji postoji za tu svrhu. Ovaj proces prikupljanja i analize podataka pruža osnovne informacije protiv kojih se onda daje prioritet i planiraju intervencije za poboljšanje tokova znanja, što može dovesti do preoblikovanja društvenih veza. Ključne faze osnovnog procesa analize društvenih mreža obično zahtevaju:

- Identifikaciju mreže pojedinaca, timova i jedinica za analizu.
- Prikupljanje osnovnih informacija, na primer intervjuom sa višim rukovodiocima i ključnim osobljem radi razumevanja specifičnih potreba i problema.
- Definisane cilja i obima analize i saglasiti o neophodnom izveštavanju.
- Formulisanje hipoteze i pitanja.
- Razvijanje metodologije istraživanja.
- Dizajniranje upitnika, tako da pitanja budu kratka i direktna.
- Anketiranje pojedinaca i timova u mreži radi identifikacije odnosa i tokova znanja između njih.
- Korišćenje alata za analizu društvene mreže kako bi se vizuelno mapirala mreža.
- Pregledanje mapa i isticanje problema uz mogućnost korišćenja intervju a / ili radionica.

- Kreiranje i sprovođenje aktivnosti u cilju postizanja željenih promena.
- Ponovno mapiranje mreže nakon odgovarajućeg vremenskog perioda. Analiza društvenih mreža može poslužiti i kao alat za evaluaciju.

#### 5.4.3. PROGRAMI ZA ANALIZU I VIZUELIZACIJU MREŽA

Postoji veliki broj softverskih paketa koji služe za obradu podataka prikupljenih analizom društvenih mreža. Programi paket *Gephi* se izdvaja od drugih kvalitetom vizuelizacije mreža i brzinom rada, što je veoma važno pri obradi velike količine podataka.

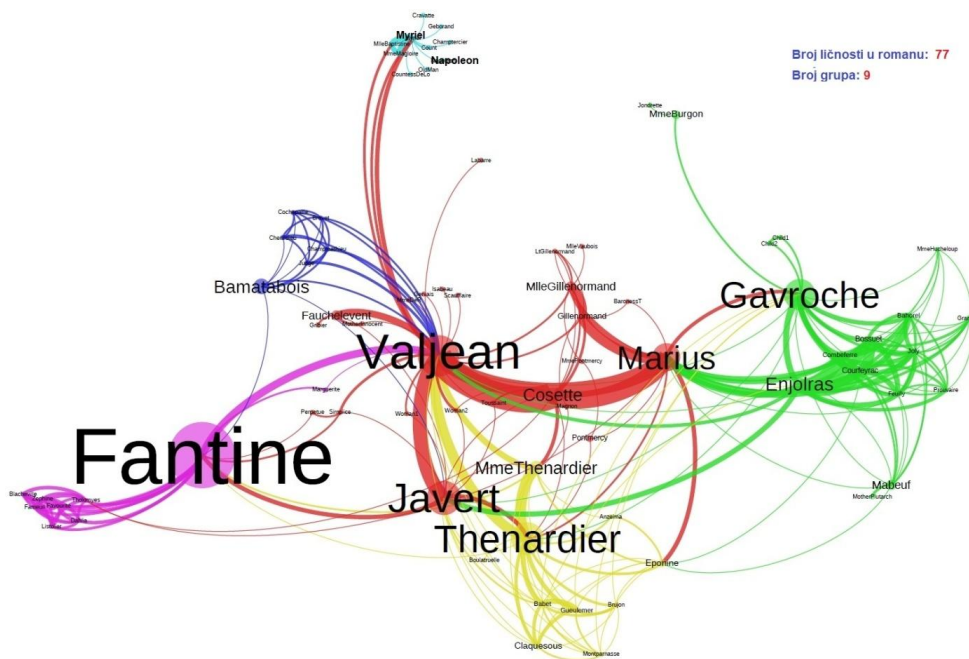
*Gephi* predstavlja programski paket otvorenog koda koji pomaže analitičarima podataka da intuitivno otkriju šablone i trendove, naglašene ekstreme (outliers) i naprave "priču" od analiziranih podataka. *Gephi* koristi "3D render engine" za prikazivanje velikih grafova u realnom vremenu čime se ubrzava istraživanje. Zasniva se na paradigmi vizualizacije i manipulacije koji omogućavaju svakom korisniku da otkrije mrežne karakteristike i podatke. Osim toga, dizajniran je tako da prati lanac studije slučaja, od datoteke sa podacima do lepih mapa za štampanje ([www.gephi.org](http://www.gephi.org), 2018a). Podržani formati u *Gephi* okruženju su: GEXF, GML, GraphML, Tulip, Pajek NET, GDF, CSV i Compressed ZIP. Kada je otvoren radni fajl, izveštaj sumira podatke i svojstva na sledeći način:

- broj čvorova,
- broj grana,
- tip grafa.

Nakon uvoza podataka, pozicija čvorova je proizvoljna, tako da se može uočiti nešto drugačija reprezentacija podataka. Modul za rangiranje (eng. *ranking module*) omogućava podešavanje boje i veličine čvorova. Pomoću ovog modula bira se parametar "Degree" za rangiranje. Izračunavanje srednje dužine putanje (eng. *average path length*) u mreži za sve moguće parove čvorova daje informaciju o tome koliko su čvorovi blizu jedan drugome. Metrici koji su dostupni u paketu:

- dijameta
- centralnost međupoloženosti
- centralnost blizine
- srednja dužina putanje

- koeficijent klastera
- ekscentricitet
- rang strane
- detekcija zajednice (modularnost).



SLIKA 5.4. Prikazano pojavljivanja likova i njihovih veza u romanu *Jadnici*, Viktora Igoa (Izvor: [www.gephi.org](http://www.gephi.org), 2018b).

Značajan korak u analizi podataka društvene mreže je filtriranje, gde se aktiviraju filteri koji mogu da sakriju čvorove i veze unutar mreže koja se analizira. Može se kreirati filter koji uklanja tzv. "listove", tj. čvorove sa jednom vezom. Filteri predstavljaju specijalizovane upite za izdvajenje podataka od interesa u posmatranoj mreži (*prilagođeno prema izvoru: Banko, 2016*).

## 5.5. CILJANE MARKETING KAMPANJE NA VIRTUELNIM MEDIJIMA

### 5.5.1. REMARKETING

Postoje dva izraza koja se koriste za opisivanje ponovnog oglašavanja: remarketing i retargeting. Prema sadašnjem načinu primene ova dva termina, njihova razlika se

izgubila, odnosno trenutno ih marketinško tržište koristi za istu stvar (*prilagođeno prema izvoru: www.spotstudio.net, 2018*).

Remarketing (ponovno oglašavanje) je način ponovnog povezivanja sa korisnicima koji su prethodno posetili određenu internet stranicu. Prikupljanjem podataka o ovim korisnicima, koristeći platforme kao što su Facebook i Google, može se pozicionirati ciljani oglas na određenu publiku kada pretražuju druge internet stranice. Korišćenje Facebook-a i Google-a omogućava da oglašavanje dopre do najvećeg dela populacije. Postoje i drugi virtuelni mediji koji omogućavaju remarketing, ali njihova zastupljenost i dometi do ciljne populacije su značajno manji u odnosu na Facebook i Google. Ponovno oglašavanje uključuje i korišćenje e-pošte za povezivanje sa prethodnim korisnicima.

Šta obuhvata remarketing, kako se koriste Facebook i Google remarketing i koje su osnovne razlike u primeni ove dve platforme?

#### **5.5.1.1. Google remarketing**

Google remarketing koristi mali programski kod na internet stranici, koji se naziva "Google remarketing tag". Ovaj kod se stavlja na stranice koje odgovaraju određenim kategorijama, kao što su proizvodi koji se reklamiraju ili događaji koji se promovišu. Kada korisnik poseti ovakvu stranicu, njegov browser će registovati ovu posetu na osnovu kolačića (*cookie*) koji se nalazi u njemu. Kada se kreira reklamna kampanja preko Google-a, može se ciljati na svakoga ko ima taj obeleženi kolačić. Google AdWords (*AdvertisingWords*) podeljen je u dve mreže "Search Network" i "Display Network".

- ***Kretivni oglas***

Prednost Google koncepta je i prilagođena grafika i prepoznatljivost brenda. Sa Google-om može da se pravi više ciljanih kopija oglasa. Ima smisla da se prilagodi svaka kopija bilo kojoj vrsti korisnika koji je gleda. U realnom životu ne bi se razgovaralo sa klijentom koji ponovo dolazi na isti način kao sa onim koji prvi put dolazi, pa to ne treba činiti ni na mreži.

- ***Troškovi***

Cena oglasa na Google-u po kliku je niža. Uopšteno govoreći, oglasi za remarketing imaju veću stopu klikova nego uobičajene reklamne kampanje, jer ljudi kojima se

obraćaju već su upoznati sa određenim proizvodom ili uslugom. Jednom kada se dobije početni klik, može se raditi na konverziji. Što je veća stopa klikova, veće su šanse za optimizovanje stope konverzije. Što se tiče oglašavanja na ekranu, Google je kvalitetnija opcija od Facebooka jer ima daleko bolje performanse CPC-a (*Cost-Per-Click*), veliki niz formata oglasa i poboljšane opcije ciljanja oglasa koje Facebook nema.

- ***Lakoća vođenja kampanje***

Usluga remarketinga može lako da se podesi koristeći Google AdWords nalog. Prvo se dodaje oznaka za remarketing internet stranicu, napravi se oglas i zatim se podesi kampanja. Na AdWords nalogu, može se kreirati lista ljudi koji posećuju određene delove internet sajta, odnosno određene stranice.

- ***Pozicioniranje***

Sa Google-om može da se pregleda koje se internet stranice najbolje pokazuju u odnosu na konverziju i stopu klikova. Ako postoji internet stranica koja prikazuje oglas, a posetioци te stranice ne prave očekivanu stopu klikova, može se isključiti prikazivanje oglasa na toj stranici. Ako se oglasi postavе samo na relevantnim internet stranicama, poboljšava se povraćaj investicije. Google nudi jednostavna rešenja za remarketing. Mogu da se ciljaju ljudi u zavisnosti od njihovog vremena posete, njihovih aktivnosti na internetu i na osnovu stranica koje su posetili. Google je nedavno predstavio RLSA (*Remarketing Lists for Search Ads*) sa ciljem omogućavanja oglašivačima da kreiraju kampanje zasnovane na ljudima koji su pretraživali određenu ključnu reč, bez obzira da li su posetili njihovu internet stranicu ili ne.

- ***Google statistika koja utiče na remarketing kampanju za 2017. godinu***

Mobilni uređaji čine 53% svih klikova plaćenih pretraga, tako da je mobilna optimizacija apsolutna nužnost. Google obrađuje 2,3 miliona pretraga svakog minuta. To je više od 100 milijardi pretraga mesečno. Google YouTube ima preko 5 milijardi video prikaza dnevno. Najbolja tri plaćena reklamna mesta dobijaju 46% ukupnih klikova na stranici. Procena govori da preko 96% ukupnog prihoda Google-a (89,46 milijardi USD u decembru 2016) dolazi od reklamnog prikaza. To znači da će kontinuirano unapređivati svoje alatke za ponovno oglašavanje. Korisnici koji su gledali određenu reklamu na "display network" 70% češće će pristupiti internet stranici vezanoj za tu reklamu od onih koji nisu gledali reklamu.

### 5.5.1.2. Facebook remarketing

Facebook remarketing je način ponovnog povezivanja sa Facebook korisnicima koji su posetili neku internet stranicu. Ovo se postiže instaliranjem tzv. Facebook *piksela* na određene internet stranice, koje prenose informacije o posetama tih stranica Facebooku. Ako je korisnik ulogovan na Facebook, njegov nalog je prijavljen i potom je podoban za remarketing kampanju.

Facebook remarketing piksel je mali programski kod koji se instalira u zaglavlju internet stranice. Koristi se JavaScript za praćenje svih ulogovanih Facebook korisnika koji posećuju internet stranice na kojima se nalazi piksel kod. Piksel ne utiče na funkciju internet stranice na bilo koji način. Administrator određenog sajta, čiji vlasnik želi da postavi Facebook piksel na svoju web stranicu, to može uraditi dosta jednostavno. Svaki otvoreni Facebook nalog ima svoj Facebook kod (kod se može preuzeti na [https://www.facebook.com/events\\_manager/pixel/](https://www.facebook.com/events_manager/pixel/)). Kod generiše sam Facebook i on je jedinstven i nepromenjiv za svaki Facebook nalog. Piksel kod se može postaviti na sve željene stranice na sajtu.

```
<!-- Facebook Pixel Code -->
<script>
  !function(f,b,e,v,n,t,s)
  {if(f.fbq)return;n=f.fbq=function(){n.callMethod?
  n.callMethod.apply(n,arguments):n.queue.push(arguments)};
  if(!f._fbq)f._fbq=n;n.push=n;n.loaded=!0;n.version='2.0';
  n.queue=[];t=b.createElement(e);t.async=!0;
  t.src=v;s=b.getElementsByTagName(e)[0];
  s.parentNode.insertBefore(t,s)}(window, document, 'script',
  'https://connect.facebook.net/en_US/fbevents.js');
  fbq('init', '200826234071562');
  fbq('track', 'PageView');
</script>
<noscript></noscript>
<!-- End Facebook Pixel Code -->
```

SLIKA 5.5. Primer programskog koda Facebook piksela

Facebook svaki put zabeleži kada bilo koji njegov korisnik, koji je u tom trenutku ulogovan na svoj nalog, pristupi internet stranici koja sadrži piksel kod. Pri tome, formira se baza podataka svih Facebook korisnika koji su pristupili određenoj internet stanici sa instaliranim kodom. Kasnije se u kreiranju marketing kampanje od Facebooka može zahtevati da svim korisnicima koji su pristupili bilo kojoj stranici sajta ili tačno određenoj stranici sajta prikaže određeni oglas. Facebook neće dati pristup njegovoj bazi,



tj. neće dozvoliti da se vide imena korisnika koji su pristupali sajtu ili određenim stranicama sajta. Facebook koristi izraz publika (*audience*), za kreiranje ciljne populacije za kampanju. On nudi veliki broj opcija za izbor ciljne publike, na osnovu baze podataka kreirane korišćenjem "piksela".

- ***Niža cena po kliku***

Facebook obično ima nižu cenu po kliku od ponovnog oglašavanja na pretraživačima (npr. Google). Kada se koristi pretraživač na internetu, obično se traži neki proizvod, i Googlova kampanja se ističe u tom slučaju. Facebook "otkriva" nove potencijalne kupce vašeg proizvoda korišćenjem tzv. "push" marketinga. Korisnici Facebooka, kada koriste Facebook obično ne traže neki proizvod ili uslugu, već su orjentisani na komunikaciju sa drugim korisnicima ili pregled dostupnog sadržaja. Facebook im prilikom takve aktivnosti prikazuje određeni oglas i skreće im pažnju na proizvod koji trenutno ne traže.

- ***Integracija e-mail liste***

Može se kreirati kampanja za remarketing na Facebook-u zasnovana na podacima izvan Facebooka, kao što su e-mail liste. Sve što treba da se uradi je da se kreira prilagođena publika i da se unese e-mail lista, a zatim će Facebook tražiti profile koji su povezani sa e-mail adresama u unetoj listi.

- ***Veća konverzija (Higher Conversions)***

Konverzija predstavlja procenat ljudi koji gleda reklamu i zatim kupuje oglašeni proizvod ili uslugu. Facebook remarketing omogućava veću konverziju. Kupac nekog proizvoda ili usluge pre konačne odluke o kupovini posetiće više stranica koje nude taj proizvod ili uslugu. Jednom kada pogledaju neku internet stranicu, velika je verovatnoća će zaboraviti tu stranicu, pa je samim tim potencijalna prodaja izgubljena. Ponovno oglašavanje posetiocima te internet stranice rešava se taj problem. Kada posetilac napusti određenu web adresu koja nudi određen proizvod i ponovo taj proizvod vidi na Facebooku, ta internet stranica postaje prepoznatljivija kupcu i znatno se povećava šansa da ga ponovo privuče. Da bi se izbeglo da se isti proizvod reklamira kupcu koji je završio kupovinu na sajtu, potrebno je da se stalno pravi promena publike, tako što će se iz nje isključivati korisnici koji su realizovali kupovinu.

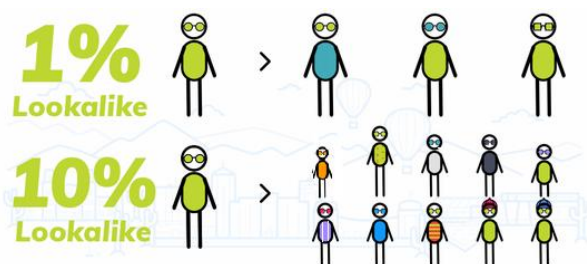
- ***Najsličniji njima (LookLike Audiences)***

Kada se kreira publika koja je npr. posetila određenu internet stranicu, Facebook omogućava da se iskoristi njihova napredna opcija "najsličniji njima" (LookLike

Audiences), koja omogućava da reklamu vide oni ljudi (FB korisnici) koji imaju najbližnje karakteristike ljudima koji su samostalno (bez reklame) posetili ciljanu internet stranicu. Izborom ove opcije smanjuje se prikazivanje reklame ljudima koji nisu zainteresovani za određeni proizvod, čime se smanjuju troškovi marketing kampanja. Način na koji Facebook kreira *Lookalike Audiences* nije poznat, odnosno ne znaju se kriterijumi koje FB primenjuje da bi odredio koji su ljudi u populaciji međusobno slični.

- ***Društvene preporuke (Social Proof)***

Facebook omogućava iskorišćavanje *Društvenih preporuka* u funkciji marketinga. Zadovoljni kupac često će deliti pozitivne komentare i ostavljati “lajkove” na sadržajima koji se objavljuju, što znači da prethodni korisnici mogu da intereaguju sa potencijalnim. Kada potencijalni kupac vidi sve pozitivne povratne informacije putem remarketinga, značajno se povećava verovatnoća za konverziju, a raste i lojalnost prema brendu od strane postojećih kupaca.



SLIKA 5.6. Ilustracija značenja izraza “najbližnji njima”  
(Izvor: [www.neilpatel.com](http://www.neilpatel.com))

- ***Besplatna kolekcija podataka***

Pogodnost korišćenja Facebook piksela je i mogućnost da se kreira ciljana publika bez bilo kakvog troška. Facebook pravi bazu podataka poseta određenim internet stranicama koje sadrže piksel kod, a samo kreiranje baze je besplatno.

- ***Pravo vreme (Timing)***

Najveći “saobraćaj” na Facebooku dešava se sredom, između 13 i 15 časova. Ovo je prozor koji omogućava dostizanje više kupaca i povećanje efektivnosti reklame. Treba voditi računa da je to takođe i najkonkurentnije vreme kada se razmatraju kampanje cena-po-kliku. Angažovanje četvrtkom i petkom je 18% veće od svih ostalih dana. Zašto je to tako? Odgovor leži u činjenici da su ljudi u sve boljoj atmosferi, kako se radna nedelja privodi kraju. Pri kreiranju određene kampanje, potrebno je imati na umu i koristiti ovakve i slične podatke i činjenice. Uzma se u obzir i to da li će kampanja izazvati interesovanje ako se vodi u trenutku kada ljudi planiraju da izađu i uživaju. Oko

50% korisnika Facebooka starosti od 18 do 24 godine proverava svoje naloge kada se probude. To znači da određena reklama može biti prva stvar koju će videti kada se probude. U ovom slučaju razmatra se da li je reklamni oglas ono što oni žele ujutru prvo da vide. Kampanja se prilagođava potrebama i navikama korisnika. Jedna od opcija su i korisnici koji su više angažovani u večernjim satima.

- **Starosne grupe**

Populacija starosti od 25 do 34 godine čini 29,7% ukupne Facebook populacije. Facebook nudi opciju biranja starosne grupe kojoj će biti prikazana kampanja.

- **Ograničenja i razvoj**

Trenutno postoji poteškoća koja se može ilustrovati narednim primerom. Ako se želi da se ponovo cilja neko ko je stavio određeni predmet u svoju e-korpu, ali ga nije kupio, za remarketing na osnovu ovog događaja potrebno je da se koristi Facebook tag i API javascript oznake kako bi kreirali prilagođenu publiku ljudi koji su zainteresovani za taj predmet. Ovo zahteva znatno veći nivo znanja od onoga koje je potrebno imati za postavljanje piksela.

Reklame za remarketing na Facebook-u verovatno će postati skuplje. Facebook planira da smanjiti reklame prikazane u korisničkom izvoru a to bi moglo značiti porast troškova kampanja za ponovno oglašavanje na Facebook-u.

### **5.5.1.3. Razlike između Google i Facebook remarketinga**

Značajna razlika između Facebook i Google remarketinga (*Google adwords* nasuprot *Facebook ads*) na osnovu jednog internet istraživanja preuzetog sa internet stranice *www.seotrafficlab.com* ogleđa se u tome da sesije imaju tendenciju da budu daleko duže na Facebooku nego Googleu. Google je posrednik za stizanje do mesta gde se želi ići, tako da korisnik ne provodi puno vremena prelazeći preko oglasa. Razlika između njih je i način na koji ciljaju na ljude. Google AdWords cilja korisnike prema onome šta traže na Googleu pretraživaču ili šta su pretraživali u prošlosti. Facebook Ads cilja na to ko su i šta su njihovi interesi izvlačenjem informacija sa njihovog Facebook profila.

Koje od navedene dve platforme treba da se koriste u različitim okolnostima?

- Ako se želi preciznije ciljanje? Koristi se Facebook.
- Ako se želi visoko posvećeni saobraćaj? Koristi se Google.

- Ako ste mala kompanija i želite da proširite svoj domet? Koristi se Facebook.
- Ako se želi veća raznovrsnost oglasa? Koristi se Google.

Facebook Ads ima prednost u primeni u odnosu na AdWords kada su u pitanju Start-up poslovi, jer može pomoći u podizanju svesti o brendu, kao i prisutnost u društvenim medijima.

Ako budžet to dozvoljava, treba koristiti obe platforme. Kada se pravilno koriste zajedno, Google AdWords i Facebook Ads mogu postati moćni alati koji se nadopunjuju da pomognu rastu brenda i poslovanja. Google AdWords i Facebook Ads su neverovatno moćne reklamne platforme koje se bave virtuelnim svakodnevnim poslovanjem. Prilikom procene snage i potencijala ovih koncepata treba ih posmatrati na komplementaran, a ne na suprostavljen način (*www.wordstream.com, 2018a*).

Upotreba moći “plaćene pretrage” i “plaćene društvene mreže” je izuzetno efikasna strategija oglašavanja. Međutim, to zahteva dvostruku reklamnu strategiju koja se usklađuje sa prednostima svake pojedine platforme. Iako tržišna razmena poruka može i verovatno treba da bude konzistentna na oba Google AdWords i Facebook oglasa, bitno je razumeti kako najbolje koristiti svaku platformu za maksimalni ROI i veći rast poslovanja.

#### 5.5.2. KPI ZA PONOVRNO OGLAŠAVANJE (*Key Performance Indicator*)

Kao i sve druge stvari, ulaganje u remarketing treba da se izmeri da bi se utvrdilo da li je isplativo. Navedeni su najvažniji pokazatelji, koji daju jasnu indikaciju da li je kampanja remarketinga uspešna ili ne.

Ovom prilikom biće navedeni najvažniji pojmovi koji se koriste u opisu internet kampanja i u njenoj kasnijoj analizi:

**Klik** (*Click*) – Klik se beleži onoga trenutka kada neko klikne na oglas na nekoj internet stranici.

**Prikaz** (*Impression*) – broj puta koliko je određen sadržaj (npr. reklamni baner) prikazan na nekoj internet stranici, bez obzira da li je bilo klika ili ne.

**Dosezanje** (*Reach*) – ukupan broj ljudi koji je video oglas. Razlikuje se od prikaza jer jedna osoba može videti oglas više puta.

**Frekvencija** (*Frequency*) - Prosečan broj puta koliko je oglas prikazan jednom korisniku. Računa se kao količnik broja prikaza i broja doseganja.

**Konverzija** (*Conversion*) – Interakcija korisnika sa oglasom ili postavljenim sadržajem na internet stranici. Podrazumeva preduzimanje radnji kao što su popunjavanje kontakt forme, ankete, pozivanje broja telefona koji je naveden u oglasu ili kupovina proizvoda ili usluge koja se nudi u oglasu. Sam oglašivač odlučuje koja od ovih radnji će biti definisana kao konverzija.

**Angažovanje** (*Post engagement*) - ukupan broj akcija koje ljudi preduzmu po oglasu. Beleži se pregled slike ili videa, ostavljanje komentara, prosleđivanje oglasa (*sharing*), klik na postavljeni link, reagovanje na oglas.

Osnovne formule u Internet oglašavanju:

- **CTR** (*Click Through Rate*) - stopa klikova

$$\text{CTR (\%)} = \frac{\text{broj klikova}}{\text{broj prikaza}} \times 100$$

1% CTR znači da je na svakih 100 prikaza ostvaren jedan klik.

- **CPC** (*Cost Per Click*) - cena po kliku.

$$\text{CPC} = \frac{\text{ukupni trošak kampanje}}{\text{broj klikova}}$$

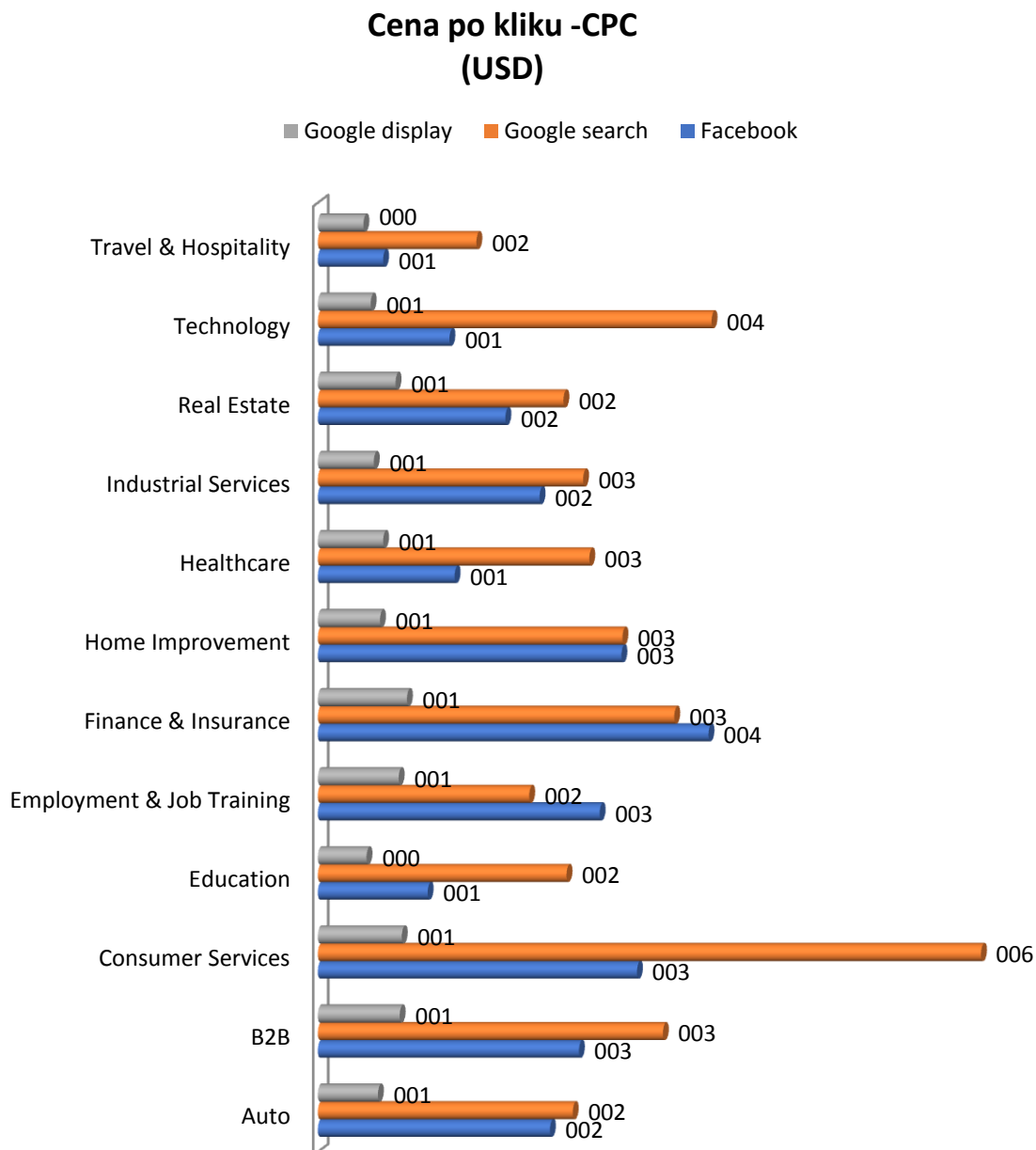
- **CR** ili **CVR** (*Conversion rate*) – stopa konverzije

$$\text{CVR(\%)} = \frac{\text{broj konverzija}}{\text{broj klikova}} \times 100$$

1% CVR znači da je na svakih 100 klikova ostvarena jedna konverzija.

- **CPA** (*Cost Per Acquisition*) – cena po akciji (ako korisnik ostvari bilo koju definisanu aktivnost na sajtu, popuni formular, ostavi traženi podatak, izvrši kupovinu itd)

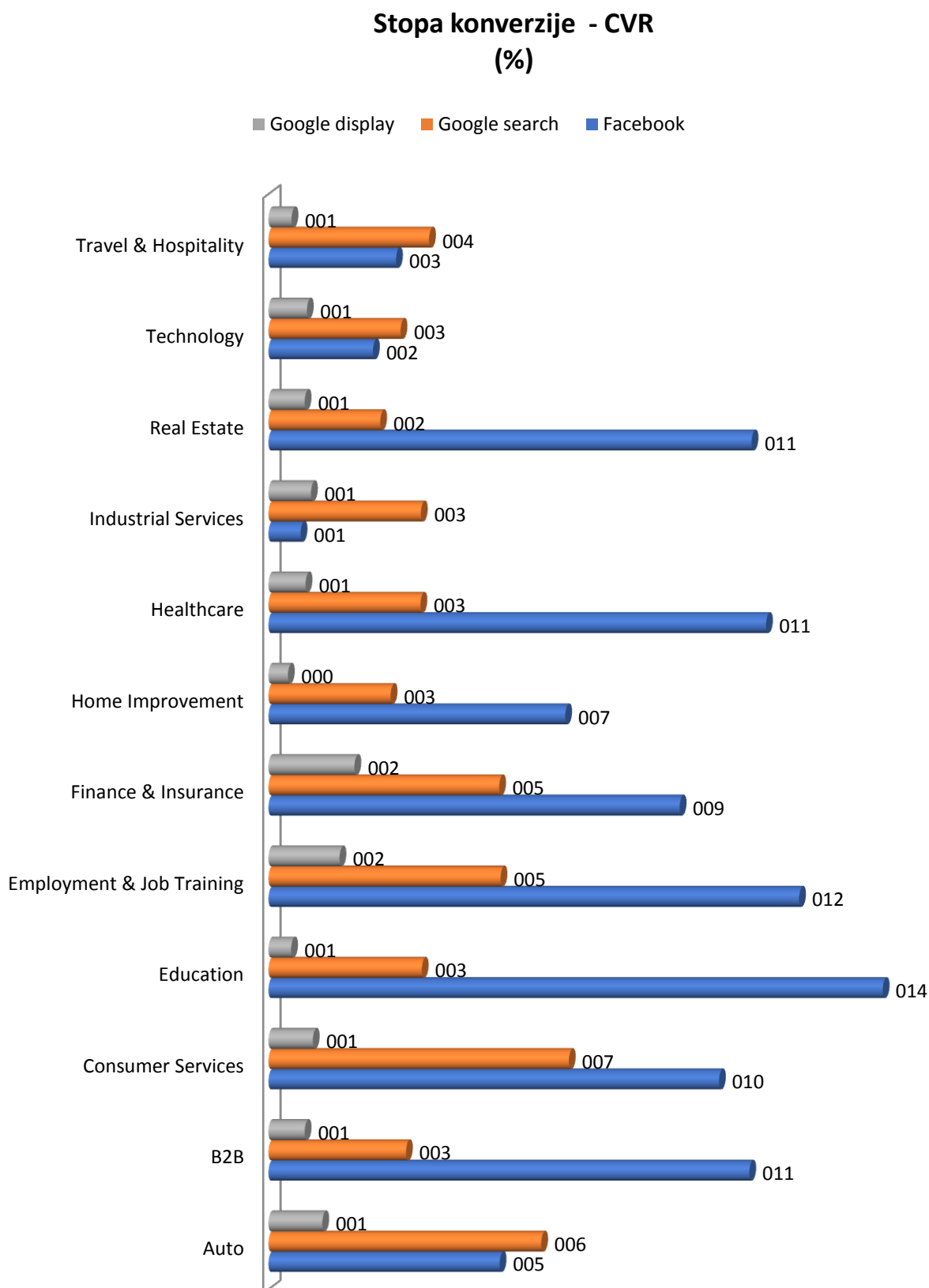
$$\text{CPA} = \frac{\text{ukupni trošak kampanje}}{\text{broj prikaza} \times \text{CTR} \times \text{CVR}}$$



SLIKA 5.7. Poređenje cene po kliku (CPC) za Google Display Network, Google Search Network i Facebook (podaci za 2017god, izvor za Google [www.searchenginejournal.com](http://www.searchenginejournal.com) 2018, izvor za Facebook [www.wordstream.com](http://www.wordstream.com), 2018b)

Slede primeri u kojima se navodi šta CTR, CPC, CVR i CPA znače u konkretnim slučajevima.

Pretpostavimo da pravimo internet kamanju na Facebooku. Ovaj virtuelni medij nudi i omogućava puno različitih mogućnost za to. Izaberemo opciju da platimo kampanju koja će se zasnivati na prikazivanju određenog banera (slike ili slajda) na stranici Facebooka. Cena reklamiranja zavisi i od pozicije banera na stranici. Za prikaz na desktop ili tablet računarima može se birati prikaz u centralnom polju (News Feed), u desnoj koloni i Log-out opcija (kada se napušta Facebook nalog), a za mobilne uređaje izbor je samo centralno polje.



SLIKA 5.8. Poređenje stope konverzije (CVR) Google Display Network, Google Search Network i Facebooka (podaci za 2017god, izvor za Google [www.searchenginejournal.com](http://www.searchenginejournal.com), 2018, izvor za Facebook [www.wordstream.com](http://www.wordstream.com), 2018b)





SLIKA 5.9. Moguće pozicije reklamnog banera na desktop/tablet aplikacijama, mobilnoj aplikaciji i log-out stranici.

Biramo oglas koji podrazumeva da se na centralnom delu internet stranice postavi baner veličine 200 x 150 piksela. Oglašavač (npr. Facebook) ima cenu po kliku (CPC) od 25 dinara za granu privrede u koju postavljeni oglas spada. Ako se u toku nekog vremena ostvari 400 klikova na postavljeni baner, tada se trošak kampanje računa kao cena po kliku (CPC) umnožena za broj klikova = 25 din x 400 klikova = 10.000 dinara. U internet kampanjama najčešće se prvo odredi ukupan budžet kampanje i dužina trajanja kampanje, a iz toga se određuje dnevni budžet. Iznos dnevnog budžeta se postavlja kao limit na izabranoj platformi za oglašavanje. Npr. ako se Facebook-u postavi limit od 12.000 dinara dnevno, po gore navedenoj ceni od 25 dinara po kliku, Facebook će čim se ostvari 480 klikova na dati oglas prestati da ga prikazuje. Oglas će biti nastavljen da se prikazuje narednog dana. Ako je u toku dana oglas prikazan 6.000 puta i time ostvareno 400 klikova, stopa klikova (CTR) je količnik broja klikova i broja prikaza pomnožen sa 100, tj.  $CTR(\%) = (400/6000) \times 100 = 6,66\%$ . To znači da je na svakih 100 prikaza ostvareno 6,66 klikova na reklamni baner.

Cena po kliku je jedan od parametara za određivanja kampanje, ali on sam nije dovoljan za određivanje da li neka kampanja uspešna ili ne. Ako je baner iz prethodnog primera slika koja vodi na stranicu na kojoj je oglašena prodaja skija sa određenim popustom, bitno je i koliko će se korisnika Facebooka odlučiti za kupovinu, tj. bitno je koliko će ljudi kupiti ponuđene skije na popustu kao posledicu gledanja banera. Ako je broj klikova na oglas u toku dana bio 400, čime je ukupno realizovano 5 prodaja proizvoda, stopa konverzije (CVR) je broj kupovina (broj konverzija) podeljen sa brojem klikova pomnožen sa 100,  $CVR=(5/400)\times 100= 1,25\%$ . To znači da je na svakih 100 klikova ostvarena 1,25 kupovina. Ako je dnevna kampanja koštala 10.000 dinara i ako je ostvareno 5 kupovina, možemo izračunati cenu po akciji CPA kao količnik ukupne cene kampanje sa jedne strane i proizvoda broja prikaza, potom CTR i CVR sa druge strane,  $10.000/(6.000\times 0,066\times 0,0125) = 8.000/5 = 1.600$  dinara.

### 5.5.3. PRIMER CILJANE MARKETING I REMERKETIN KAMPANJE NA FACEBOOKU I INSTAGRAMU U TURIZMU

Naziv kampanje: Kopaonik – Centar, Rani booking \* Vila Bjanka \*– 20 %

Period: 20.oktobar – 22 novembar 2017. god.

Način plaćanja kampanje: post engagement.

Budžet: 81 USD

Populacija kojoj će se prikazivati oglas sastavljena je definisanjem sledećih parametara:

1. Oglas se prikazuje svima koji su 60 dana pre starta kapanje posetili internet stranu sajta [www.infokop.net](http://www.infokop.net), a koji imaju svoj nalog na Fcebook-u.
2. Facebook pravi zbor od 1% korisnika u Srbiji (Lookalike RS,1%) koji su najsličniji korisnicima opisanim u parametru 1. Prema podacima iz decembra 2017, u Srbiji (bez teritorije Kosova) ima 3,4 milona Facebook korisnika, odnosno 1% iznosi oko 34.000 ljudi. Radi poređenja navodimo i broj korisnika u zemljama okruženja: Rumunija 8,9 miliona, Bugarska 3,3 miliona, Makedonija 1 milion, Crna Gora 0,32 miliona, BiH 1,6 miliona, Hrvatska 1,8 miliona, Mađarska 5,3 miliona) ([www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), 2018).
3. Oglas se prikazuje svima koji su 60 dana pre starta kapanje posetili Facebook stranicu InfoKop.

4. Oglas se prikazuje svima koji su 60 dana pre starta kampađe posetili Instagram stranicu InfoKop.
5. Oglas se prikazuje i muškarcima i ženama.
6. Oglas se prikazuje starijima od 18 godina.
7. Oglas se prikazuje korisnicima koji imaju otvoren nalog u Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Hrvatskoj, a uz to i ispunjavaju gore navedene kriterijume.

Za ovu kampađu ostvarena je sledeća statistika:

Prosečna cena po angažovanju: 0,034984 USD

Ukupno doseganje: 26.822

Frekvencija: 3,63 (ukupan broj prikaza 97.363)

Potrošeno za kampađu: 79,03 USD

Prosečna cena po angažovanju: 0,03 USD

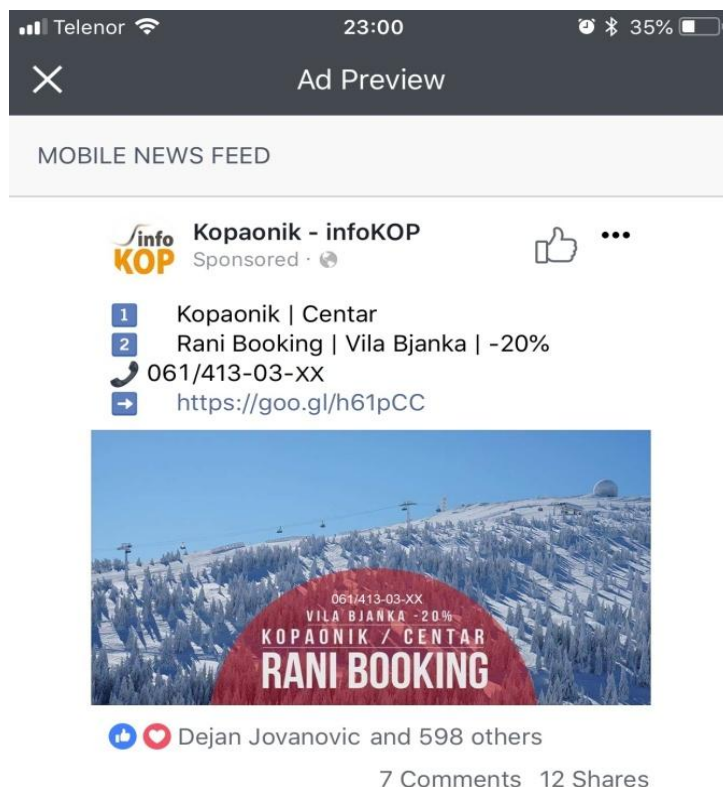
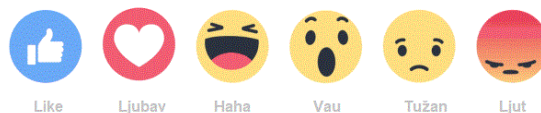
Broj angažovanja: 2259, od čega

Reakcije na post: 1691

Broj komentara: 10

Broj prosleđivanja (Shares): 15

Broj klikova na link: 543



SLIKA 5.10. Izgled oglasa za kampađu "Kopaonik centar" na stranici www.infokop.net

Pozicija banera:

Desktop Na slici 5.10, prikazan je izgled navedenog oglasa na stranici Facebooka, gledano preko aplikacije za mobilni telefon. Pored naziva kampanje, prikazani su i broj telefona, link na internet stranicu na sajtu infokop.net, kao i slika sa koje takođe vodi link na sajt infokop.net. računar/tablet – centralni deo, mobini telefon – centralni deo, Instagram.

Stopa klikova,  $CTR=(\text{broj klikova}/\text{broj prikaza})\times 100=(543/97.363)\times 100=0,55\%$ , odnosno na svakih 1000 prikaza ostvareno je 5,5 klikova.

Cena po kliku,  $CPC=\text{ukupni trošak kampanje}/\text{broj klikova}=79,03/543=0,14$  USD

Kampanja oglašavanja vođena je samo na Facebooku i Instagramu i sve rezervacije smeštaja vezane za ovaj oglas, bile su ili preko telefona ili preko stranice na sajtu infokop.net na koju je linkovan oglas.



SLIKA 5.11. Broj angažovanja po danima u toku kampanje

U periodu od početka vođenja kamanje do sedam dana posle završetka kamanje, ukupano je realizovano 8 rezervacija, što predstavlja broj konverzija. Stopa konverzije  $CVR=(\text{broj konverzija}/\text{broj klikova})\times 100=(8/543)\times 100=1,47\%$ , odnosno na svakih 100 klikova ostvarena je 1,47 konverzija. Cena po akciji (CPA)= $\text{ukupni trošak kampanje}/(\text{proj prikazax}CTR\times CVR) = 79,03/(97363\times 0,055\times 0,0147)=79,03/ 78,71=9,87$ USD, odnosno za svaku ostvarenu rezervaciju smeštaja trošak oglašavanja na Facebooku i Instagramu bio je 9,87 USD po rezervaciji.

TABELA 5.1. Prikaz broja angažovanja, cene po angažovanju i dosezanja u zavisnosti od pola.

Pol	Muški	Ženski	Nepoznat	Ukupno
Broj angažovanja	1.091	1.139	29	2.259
Cena po angažovanju (USD)	0,03	0,04	0,04	0,03
Dosezanje	13.871	12.439	512	26.822

TABELA 5.2. Prikaz broja angažovanja, cene po angažovanju i dosezanja u zavisnosti od načina pristupa oglasu.

Pristup sa	Desktop računara	Mobilnog telefona	Instagrama	Ukupno
Broj angažovanja	188	1199	872	2.259
Cena po angažovanju (USD)	0,03	0,03	0,04	0,03
Dosezanje	3.720	13.861	9.241	33.886

TABELA 5.3. Prikaz broja angažovanja, cene po angažovanju i dosezanja u zavisnosti od starosti korisnika.

Starost (godina)	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+	Ukupno
Broj angažovanja	373	571	767	387	106	55	2.259
Cena po angažovanju (USD)	0,04	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03
Dosezanje	4.920	9.295	8.223	3.096	784	504	26.822

TABELA 5.4. Prikaz broja angažovanja, cene po angažovanju i dosezanja u zavisnosti od države.

Zemlja	Srbija	Makedonija	BiH	Hrvatska	Crna Gora	Ukupno
Broj angažovanja	1.953	216	75	14	1	2.016
Cena po angažovanju (USD)	0.04	0.03	0.04	0.03	0.06	0.03
Dosezanje	23.334	1.816	1.496	152	24	26.822

Pri kreiranju kampanje Facebook određuje cenu po angažovanju. Ta cena nije fiksna i podložna je određenim promenama u toku kampanje. Iz prikazanih podataka vidi se da cena po angažmanu zavisi od starosti, pola, zemlje iz koje je korisnik, kao i uređaja sa kojeg se pristupa oglasu. Na osnovu statistike dobijene vođenjem više kampanja u dužem vremenskom periodu bira se procenat za "najsličniji njima" parametar (LookaLike). Pokazalo se u praksi, da ako se posmatra cena po akciji (CPA), najbolje je izabrati LookaLike između 1 i 2 % od ukupne populacije korisnika Facebooka na nekoj teritoriji (www.upwork.com, 2018).

## POGLAVLJE VI

### Ski industrija i ponašanje korisnika zimskog turizma

## 6.1. OSNOVNI POJMOVI U SVETSKOJ SKIJAŠKOJ INDUSTRIJI

Na samom startu, nužno bi bilo upoznati se sa osnovnim pojmovima i terminologijom koja se koristi u ski industriji i zimskom turizmu uopšte. Slede definicije i objašnjenja osnovnih termina, ali i usvojenih i standardizovanih mernih veličina koje se primenjuju u svrhu statistike i analize skijaškog tržišta i upoređivanja njihovih rezultata i trendova na nivou regija, država i pojedinačnih ski centara.

**Ski industrija** je termin koji na objedinjen način označava sve učesnike, aktere, poslovne subjekte i organizacije koji rade u cilju zadovoljavanja potreba za proizvodima i uslugama korisnika zimskog turizma, sa svim svojim međusobnim odnosima. Pod pojmom ski industrije obično se misli na kompletnu svetsku industriju zimskog sportsko rekreativnog turizma, koja je u funkciji zadovoljavanja potreba celokupne skijaške populacije. Razvoj i trendovi ski industrije u svetu, kalsifikacija i opis subjekata koji sačinjavaju ovu industrijsku granu i njihov međusobni odnos, kao i predstavljanje specifičnosti skijaške tražnje, predmet su daljeg izlaganja ovoga poglavlja.

**Korisnik usluga zimskog turizma** je putnik, odnosno turista, koji u smislu zadovoljavanja svoje potrebe za sportom, rekreacijom, relaksacijom i avanturom putuje u određeno skijaško područje kako bi upražnjavao zimske sportove, bez obzira koje vrste. Apstrahujući razlike korisnika zimskog turizma (ski industrije), vezano za tehnike koje tokom zadovoljavanja odnosnih potreba primenjuju (skijanje - alpsko, nordijsko, off-piste, turno; snowboard; monoski i dr.) ili za vrste terena koje preferaju, opšte je prihvaćeno tumačenje da se jednom rečju svi oni nazivaju skijašima. Tako su statističke veličine i merne vrednosti ski industrije, primenjene za potrebe izražavanja pokazatelja nivoa i trendova određenih područja, iskazane upravo pojmom skijaš, kao integralnim i objedinjujućim terminom koji obuhvata sve korisnike zimskih sportova (na rekreativno - turističkom i profesionalnom nivou).

Prikladnije i pravilnije bi bilo takvog korisnika zimskih turističkih usluga i turistu koji upražnjava zimske sportove nazvati ljubiteljem zimskih sportova ili sličnim sevobuhvatnim određenjem, no u svetu se prihvatila i učestalila opšta ideja da se svi oni tretiraju pod jednim zajedničkim imenom – **skijaš**. U nastavku ovoga rada i autor će se rukovoditi tom činjenicom, te pod terminom skijaš podrazumevati sve one koji upražnjavaju zimske sportove na bilo koji način.



Takođe gde god se bude koristio prefiks “**ski**”, kao što je slučaj i u svetskoj terminologiji, on će predstavljati i označavati skraćenicu za totalitet korisnika zimskih turističkih usluga u funkciji upražnjavanja postojećih oblika i vrsta zimskih sportova.

**Ski centar** – skijalište (*ski resort*) je spoj turističkog mesta koje je namenjeno za smeštaj gostiju (skijaških i neskijaških) i ski infrastrukture koje na toj destinaciji obezbeđuje jedna ili više udruženih ski lift kompanija, a podrazumeva uređene ski terene (ski staze, kontrolisani off-piste, snow parkove i drugi sadržaj), ski liftove u funkciji vertikalnog transporta skijaša i drugu skijašku infrastrukturu. Pod pojmom ski centar vrlo često se misli samo na onaj deo celine koji se odnosi na usluge vezane za direktne skijaške aktivnosti – mreže ski staza, terena za skijanje i skijaške infrastrukture: ski lift instalacija, instalacija za veštačko osnežavanje i dr.

Ski centri su se razvijali na sledeće načine:

- oko već postojećih sela i mesta koja su pretvarana u turističke destinacije (npr. Vars, Les Deux Alpes),
- kreirana namenski kao strogo turistička mesta, prevashodno namenjena skijašima (npr. Val Thorens, Tignes).

Ski centri, gledano sa aspekta skijaške infrastrukture, predstavljaju jedinstvenu skijašku oblast povezanu sistemom ski liftova i žičara.

**Ski oblast** (*ski area*) predstavlja uređen i održavan prostor i površinu (ski staze i uređeni ski tereni) namenjenu za skijaše i druge ljubitelje zimskih sportova u okviru određenog ski centra ili ski domena. Ski oblast se definiše kao prostor povezan sistemom žičara i ski lift instalacija, koji skijašima omogućava da ne koristeći autobuski (shuttle bus ili ski-bus) i drugi transport, mogu skijati na celoj površini te oblasti. Ako zbog konfiguracije i specifičnosti terena, skijaši moraju da skinu svoje skije i prepešače određeni deo puta (da prođu preko specijalnih skijaških mostova, kroz skijaške tunele ili pasarele i sl.), kako bi došli do drugog dela te oblasti, da bi se svrstavalo u jedinstvenu ski oblast, ta razdaljina ne sme da pređe više od 400m. Ako određeni deo ski terena ni u jednom svom delu nije povezan sa drugim (sa veznom žičarom, gondolom ili bilo kojim ski liftom), te ako je za vezu između ta dva dela potrebno više od 400m, bilo da se to prolazi peške ili sa obezbeđenim ski busevima, onda govorimo o dve skijaške oblasti.

**Ski domen** je pojam koji podrazumeva ogromnu skijašku oblast. Nastao je pre svega u Francuskoj, 70ih godina prošloga veka, kao rezultat mode umrežavanja i spajanja već

velikih skijališta – ski oblasti, u jednu mega ski oblast, tj. sistemom žičara povezanu celinu, gde skijaši gotovo bez skidanja svoje opreme mogu doći do bilo koje tačke te oblasti. Najveći ski domeni se nalaze u Evropi, pre svega u Francuskoj. Poslednjih godina i Austrija, sa aktuelnim umrežavanjima i spajanjima ski centara, dobija sve više ovakvih ogromnih ski područja. Najpoznatiji alpski ski domeni su: Les 3 Valless (Francuska, sa 600km ski staza u sistemu – spoj oblasti Val Thorens, Les Menuires, Meribel i Courchevel), Paradiski (Francuska, sa 430km staza - spoj ski oblasti La Plagne i Les Arcs), Espace Killy (Francuska, sa 300km staza – spoj oblasti Tignes i Val d’Isere), Via Lattea (spoj 6 skijališta od čega je 5 italijanskih i jedno francusko, sa 400km ski staza), 4 Valless (Švajcarska, sa 412km staza, spoj ski oblasti Verbier, Nendaz i Veysonnaz), Ski Arlberg (Austrija, sa 305km staza – spoj ski oblasti St Anton, Stuben, Lech, Zurs, Warth, Schrocken), Silvereta Arena (Ischgl – Austrija i Samnaun – Švajcarska, ukupno 240km staza) i dr. Kao jedan od najvećih budućih projekata je spajanje velikih ski oblasti Les Deux Alpes i Alpe d Huez u Francuskoj, koji će se realizovati 2021. godine (ovim će se dobiti jedinstveni ski domen koji obuhvata dva glečera i ukupno oko 450km ski staza).

**Ski regija** predstavlja određenu skijašku oblast ili geografsku oblast, koja obuhvata više međusobno nepovezanih ski centara. Obično su ski regije definisane jedinstvenim skipasom koji uključuje skijanje u svim ski centrima te regije. Ski centri nisu umreženi u jedinstven sistem žičara, koji omogućava da “bez skidanja skija” skijaši mogu obići sve ski staze te regije. Veza između ski centara je uspostavljena drumskim i železničkim putem, a najčešće je organizovana zajedničkim naporima udruženja ski centara te regije, pri čemu se skijašima nudi, obično u okviru usluge skipasa, transport specijalno za skijaše prilagođenim lokalnim autobusima, tzv. shuttle busevima ili ski busevima. Uspostavljeni standard kaže, da ako sistem ski liftova i žičara skijašima ne omogućava vezu između dve ski oblasti manju od 400m, tada su u pitanju dve odvojene ski oblasti, koje se mogu tretirati kao jedna ski regija, ali ne i kao jedna ski oblast. Poznati primer ski regije je Portes du Soleil, francusko-švajcarska ski regija, koja je locirana u rejonu Mon Blana i obuhvata 650km uređenih ski staza u tri ski oblasti koje nisu međusobno povezana sistemom žičara: Chatel, Avoriaz i Morzine – Les Gets.

**Ski liftovi** su mehanizmi i instalacije koje omogućavaju vertikalni transport skijaša u uređenim prostorima za skijanje. Postoje različite vrste ski liftova, prilagođene nameni i konkretnim uslovima i zahtevima terena u kojima su instalirane. Tako postoje prosti ski

liftovi u koje spadaju, **pokretna užad** (kojima se premošćava mala razdaljina, u cilju da omogući pristup do ozbiljnijeg ski lifta) **pokretne trake**, **tanjiri** (platter ski liftovi) i **sidra** (J-bar i T-bar ski liftovi), napredne instalacije u koje spadaju žičare **sedežnice** (od jednog do deset sedećih mesta po korpi, koja može biti sa grejačima, vetrobranskom haubom i sl.), **gondole** i **hibridni ski liftovi** (kombinacija sedežnica i gondola na jednoj žičari), **funifor** (dve kabine velikog kapaciteta, koje mogu istovremeno da prevezu i do 200 skijaša, idu jedna naspram druge i predstalljaju međusobno protivteg, te imaju vozače koji rukovode transportom), **funitel** (gondole sa velikim kabinama kapaciteta 20-30 skijaša), ski vozovi – metroi, tzv. **funiculare** (transport skijaša skijaškim metro sistemom, ispod zemlje u specijalno napravljenim tunelima).

**Ski staze** i **ski putevi** predstavljaju profesionalno projektovane, izrađene i kategorisane skijaške pravce koji čine osnovne elemente jedne ski oblasti. Ski staze podrazumevaju uređena skijaška područja, gde se na sistematizovan i profesionalan način, a uz pomoć posebne mašinerije (ratraci za tabanje staza, sistemi za veštačko osnežavanje idr.), radi na pripremi i sređivanju njihove podloge i redovnom održavanju iste tokom trajanja zimske sezone. Ski staze su skijaški tereni koji su pogodni za aktivnosti spuštanja niz planinska područja pomoću skija, snowboarda, monoskija i druge skijaške opreme, koji su uvek dobro i precizno markirani i obeleženi, pokriveni sa timovima za spašavanje i reagovanje u slučaju povreda ili gubljenja skijaša, obavezno kontrolisani od strane ski patrola nakon zatvaranja rada ski liftova i zaštićeni od specifičnih opasnosti, naročito od snežnih lavina.

Ski staze (ski piste) se klasifikuju po svojoj težini (zahtevnosti) i to po FIS standardu: zelene – ski putevi i staze namenjene početnicima, plave staze – prilagođene skijašima sa malo iskustva, crvene staze – predviđene za dobre skijaše, crne staze – namenjene najboljim skijašima. Pored uređenih ski staza i ski puteva postoje i **uređeni off-piste (van staza) tereni i rute**, odnosno oblasti u kojima se skija po neuređenim, ali strogo kontrolisanim terenima od strane ski centra, strogo obeleženim i zaštićenim od lavina. Nakon završetka rada skijališta, ove uređene off-piste rute se obilaze od strane ski partole. Pored navedenih skijaških oblasti, ski centri često razvijaju i **specijalne skijaške prostore**, kao što su: snowparkovi, snowcross tereni, staze za zabavu (*fun slopes*, npr. sa kapijama i merenjem vremena, sa raznim poligonima i sl.), parkovi i tereni za decu (*kidsparks*) i td.

**Dužina staza** je veličina koja označava dužinu ski staza i ski puteva merenu po njihovoj središnjoj liniji (linija koja je na podjednakim udaljenostima od leve i desne ivice staze ili

ski puta). Ukupna dužina ski staza određenog ski centra, ski domena ili ski regije podrazumeva zbir pojedinačnih dužina svih ski staza i ski puteva na tom području.

**Skipas (ski pass) ili skipas kartica** je ulaznica, tj. karta koja omogućava prolaz i korišćenje celovitog sistema žičara jednog ski centra, ski domena, ski regije ili njihovih delova. U današnje vreme to je magnetna kartica koja pomoću instaliranog elektronskog sistema (kao što je SkiData), skijašima omogućava automatskim očitavanjem te kartice prolaz i ulaz u sistem ski liftova. Savremeni elektronski sistemi, poput SkiData sistema, obezbeđuju praćenje svih parametara i statistike pojedinačnih skijaša, određene populacije ili celokupnog skijališta u bilo kom trenutku vremena. Ovakvi sistemi, kroz podršku, te bogatu statistiku i analizu koju nude, mogu biti nosioci provere uspostavljenih marketinških strategija i ukazivanja na nove potencijale u marketinškom delovanju ski centara.

**Skijaš** – pod terminom skijaš podrazumeva se svaka osoba koja je imala iskustva i dodira sa skijanjem i uopšte zimskim sportovima i koja u budućnosti ima želju i nameru da to iskustvo ponovi (bez obzira da li će to i uraditi). Ukoliko osoba koja je bila skijaš, iz određenih razloga nema nameru da u budućnosti ponovo upražnjava aktivnosti zimskih sportova (povreda, loše iskustvo, starost i dr.), onda možemo govoriti o kategoriji bivšeg skijaša. Ako osoba ima želju da upražnja aktivnosti zimskih sportova, ali nikada pre nije imala iskustva sa skijanjem, onda govorimo o latentnom ili potencijalnom skijašu.

Skijaši mogu biti **aktivni skijaši**, koji relativno redovno upražnjavaju skijaške aktivnosti. U ovu grupaciju, prema različitim kriterijumima tumačenja, spadaju skijaši koji su skijali makar jednom u poslednje tri zimske sezone, 3 puta u zadnjih 5 godina, ili samo oni koji su bili na skijanju poslednje ski sezone. **Pasivni skijaši** su svi oni koji nisu bili skijaški aktivni određni broj godina (različito se može definisati ovaj broj godina), ali imaju nameru i očekivanja da upražnjavaju skijaške aktivnosti ubuduće.

**Domaći skijaš / inostrani skijaš** je gledište na skijaškog gosta iz perspektive odakle dolazi. Ukoliko dolazi iz iste države u kojoj se nalazi ski centar, u pitanju je domaći skijaš. Međutim ukoliko je u pitanju skijaš koji dolazi iz neke druge zemlje, onda se radi o inostranom skijašu.

**Skijaška populacija** označava celokupan broj skijaša određene geografske oblasti, najčešće države.

**Skijaška poseta** – (*ski visitor*) je mera posete i popunjenosti kapaciteta ski centra od strane skijaša i izražava se jedinicom skijaš-dan. Ova veličina i pokazatelj se predstavlja ne u broju skijaša koji posete određeni ski centar, nego u ukupnom broju dana koji su oni skijali u tom skijalištu. Zapravo jedan skijaš dan predstavlja jednu osobu koja je posetila određenu skijašku oblast tokom jednog celog dana, dela dana ili noći u cilju bilo koje vrste skijaške i snowboard aktivnosti. Bez obzira da li se koristi skipas za ceo dan, pola dana, da li se odnosi na odraslu osobu ili dete, da li je u pitanju sezonski skipas, ili bilo kakav drugi oblik skipas kartice koja se daje korisniku usluge, mera kojom se izražava broj skijaških poseta u konkretnom ski centru ili regiji jeste upravo skijaš-dan.

Npr. ako je jedan skijaš ukupno kupio skipas za 20 dana skijanja na Kopaoniku (kroz recimo 1 dvodnevni skipas, 2 trodnevna skipasa i 2 šestodnevna skipasa), on je tom ski centru obezbedio posetu od 20 skijaš-dana, iako je u pitanju samo jedna osoba (koja je to ostvarila kroz 5 različitih odlazaka). Ova mera je prihvaćena u ski industriji kao zvanična mera kojom se iskaziju posete skijaša ski centrima, prvenstveno jer apstrahuje sve različitosti i specifičnosti poseta skijaša i tako omogućava njihovo poređenje i analizu.

**Alpsko skijanje** (*alpine skiing* ili *downhill skiing*) je vrsta zimskih sportova profesionalnog ili rekreativnog karaktera, kojim se, oni koji upražnjavaju ove aktivnosti, spuštaju niz planinske uređene skijaške terene i padine pokrivene snegom, uz pomoć odgovarajuće skijaške i snowboard opreme. Ovakav vid sporta i rekreacije se obično primenjuje u ski centrima koji obezbeđuju kompletnu skijašku instalaciju, počev od ski liftova čija je funkcija vertikalni transport skijaša, preko pripreme i uređivanja staza na sistematizovan i mašinski sprovodljiv način, do pokrivanja terena sistemima za veštačko osnežavanje. Kada je reč o zimskim sportovima kao kombinaciji rekreacije, razonode i putovanja, sve koji upražnjavaju takve vrste aktivnosti tretiraćemo kao skijaške turiste. Upravo ta kategorija će biti predmet izučavanja ovoga rada. Alpsko skijanje je kao sportska disciplina, jedan od standardnih olimpijskih sportova na Zimskim olimpijskim igrama, počev od 1936. Postoje različite tehnike alpskog skijanja: slalom, veleslalom, super veleslalom, spust i kombinacija, ali na ovom mestu o tome detaljnije neće biti reči.

**Nordijsko skijanje** je posebna verzija skijanja koja sadrži različite discipline, a zajednička im je tehnika skijanja karakteristična po tome što se peta skijaša ne vezuje za skiju. Nordisko skijanje, nazivaju još i nordijskim trčanjem (takođe još i cross country skijanje ili langlauf), pa je samim tim jasno da se radi o tehnici skijanja, koja se realizuje uglavnom na ravnijim terenima pokrivenim snegom. Nastala je u nordijskim zemljama

od kojih i nosi naziv. Nordijsko skijanje je popularan vid rekreacije, ali i takmičarski zimski sport, koji je standardna disciplina na Zimskim olimpijskim igrama. Poznata su tri stila nordijskog skijanja i to: klasični stil, slobodni stil i telemark.

**Off-piste skijanje** ili **free-ride** (*powder ski*) predstavlja skijanje van okvira definisanog skijališta, odnosno van uređenih i neuređenih ski staza i obeleženih područja koje su pod ingerencijom i kontrolom ski centra. Ova vrsta ski aktivnosti podrazumeva skijanje po neuređenim i nepristupačnim terenima po “dubokom snegu” ili kako se žargonski naziva “celcu” (obično svežem snegu – *powder-u*). Poslednjih desetak godina ovaj pravac skijanja ima veliki trend rasta.

**Turno skijanje** (Alpine Touring (AT) - eng, Randonnée - fr) je jedan od oblika skijanja van obeleženih skijaških područja, na divljim terenima i prostranstvima, koje predstavlja kretanje i putovanje na specijalnim skijama i sa specijalnom opremom za turno skijanje kroz snegom pokrivene divlje planinske prostore. Ovakva avanturističko rekreativna aktivnost podrazumeva kretanje kroz zimske predele na skijama, sopstvenom snagom, bez ski liftova ili vozila za sneg. Da bi ovo bilo moguće, za razliku od alpskog skijanja, vezovi su takvi da omogućavaju podizanje pete zbog prirodnijeg hodanja uzbrdo ili po ravnom terenu. Sa druge strane, za razliku od nordijskih tehnika gde je peta stalno slobodna, kod turno skija peta može da se fiksira i da se nizbrdo skija klasičnom alpskom tehnikom. Turno skijanje je usko povezano sa planinarenjem, alpinizmom ali i sa skijanjem, kako alpskim tako i nordijskim. Ova vrsta skijanja iziskuje znatno više znanja i iskustava (za boravak u planini, preživljavanje, elemenata alpinizma, spašavanja u planinama i sl.), a podrazumeva pripremu i prethodno detaljno upoznavanje sa terenom. Najčešće se na ovim turama angažuju profesionalni vodiči, koji su specijalizovani za određene terene i oblasti, a koji predvode manje grupe skijaša. Turno skijanje obično upražnjavaju jakoiskusni skijaši i planinari koji traže nove izazove i doživljaje ([www.skijanje.co.rs](http://www.skijanje.co.rs), 2018).

**Alpske zemlje** – nalaze se u evropskom alpskom regionu, koji predstavlja najznačajniji region za skijanje na svetu i faktor razvoja skijaške industrije. Ovaj region odlikuje najveći broj skijališta uopšte, najveći broj velikih ski centara (koji imaju preko milion posetilaca godišenje), najveći broj ski liftova, najmodernija ski instalacija, te je kao takav nosilac razvoja i napretka ski industrije u celom svetu. U alpske zemlje spadaju Francuska, Austrija, Švajcarska, Italija, Slovenija i Lihtenštajn.



**FIS – Međunarodna skijaška federacija** (eng. *International Ski Federation*), osnovana je 1924. godine i danas okuplja 118 nacionalnih skijaških federacija. Sedište ove institucije se nalazi u Švajcarskoj. Misija FIS-a je da promoviše, razvija i unapređuje skijaške i snowboard aktivnosti u celom svetu i vrši nadzor takmičenja u zimskim sportovima.

**Kapacitet ski lifta** (broj skijaša/sat) predstavlja maksimalan broj skijaša koji se u roku od sat vremena može pomoću tog ski lifta (bilo koje vrste da je) podići vertikalnim transportom. Drugim rečima, ova veličina izražava maksimalni broj skijaša koji može da opsluži određeni ski lift u toku sat vremena.

**Kapacitet skijališta / ski domena / ski regije** je mera koja se dobija sabiranjem pojedinačnih kapaciteta kompletne ski lift infrastrukture jednog ski centra / ski domena / ski regije. Izražava se jedinicom skijaš/sat (broj skijaša na sat).

**Procenat skijaša u ukupnoj populaciji jedne države** (procenat skijaša), predstavlja odnos ukupnog broja skijaša jedne države i ukupnog broja stanovnika te države. Ovakav odnos podrazumeva da su u pitanju nominalni (aktuelni) skijaši, bez obzira koliko su aktivni ili ne. Međutim pojedine države, poput USA, računaju specifično učešće skijaša u ukupnom broju stanovnika, tako što u broj skijaša ubrajaju samo one koji su skijali poslednje skijaške sezone.

**Broj skijaških poseta po stanovniku**, predstavlja odnos (koeficijent) ukupnih skijaških poseta ostvarenih u toj državi i ukupnog njenog broja stanovnika

**Broj skijaških poseta po inostranom turistu** je količnik ukupnog broja skijaških poseta inostranih skijaša i ukupnog broja turističkih poseta inostranih gostiju uopšte.

**Kapacitet vertikalnog transporta po kilometru staze** (VTM – *Vertical Transport Capacity per km of runs*) – ovaj parametar pokazuje veličinu slobodnog prostora na stazama, odakle proizilazi da njegove veće vrednosti označavaju i veću gužvu na stazama, pogotovo u visokim sezonama, kada se staze popunjavaju do gotovo punog kapaciteta. Ski oblasti u Severnoj Americi imaju manji VTM parametar nego što je to slučaj u Alpima, odakle sledi da je tamo mnogo manja gužva na ski stazama. Primera radi, u prvih 100 skijališta u kategoriji dužine ski staza, skijalište Big Sky ski centar u Montani ima najmanji VTM i to 44000 vertikalnih metara skijaša na sat po kilometru staze. U istoj kategoriji, ski centar Daemyung, u Južnoj Koreji ima vrednost VTM parametra 524000. To znači da u punom kapacitetu rada, ski staze u ovom potonjem



skijalištu imaju 12 puta veću gužvu ili gustinu popunjenosti skijališta od Big Sky ski centra ([www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), 2018).

**Dužina staza (km) po površini ski oblasti** (*runs per square km of ski area*) – Ovaj parametar pokazuje način na koji su ski centri razvijani. Generalno, evropska skijališta obezbeđuju manji parametar kilometraže ski staza po površini ski oblasti, nego što je to slučaj sa Severnom Amerikom. Ski centar Tres Valles u Čileu, sa 11.6 km staza po kvadratnom kilometru skijališta, je lider po ovom parametru. Odmah za njim slede ski centri Alta-Snowbird i Mammoth Mountain u SAD, sa 10.8 km/km<sup>2</sup>. Najmanju vrednost ovog pokazatelja imaju ski centri u ski oblasti Sella Ronda, samo 2.7 km/km<sup>2</sup>, Parsenn skijalište u Davos-Klosters ski regiji sa 3.5 km/km<sup>2</sup>, te Matterhorn Ski Paradise u Švajcarskoj i Skicircus Saalbach-Hinterglemm und Weisse Arena (Laax) u Austriji sa 3.8 km/km<sup>2</sup> svaki ([www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), 2018).

**Kapacitet vertikalnog transporta po liftu** (VTC – *Vertical Transport Capacity per lift*) – Ovaj pokazatelj označava stepen modernizacije ski liftova u određenoj ski oblasti. Veći parametar znači i moderniju ski lift infrastrukturu. Jedini ski centar na svetu, kome je VTC veći od 1 milion metara po liftu jeste Kromplatz, u Južnom Tirolu u Austriji (1,016181 VTM/hr/lift) ([www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), 2018).

**Broj kilometrara staza po ski liftu** (*Kilometers of runs per lift*) – Navedeni odnos je pokazatelj efikasnosti ski liftova. Što je veći broj kilometara staza po liftu, to znači da je ski cenar opterećeniji. U najvećim i najmodernijim ski oblastima, prosečno jedan lift opslužuje oko 3 km ski staza ([www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), 2018).

**Odnos broja skijaških poseta i VCM parametra** – Povećanje kapaciteta vertikalnog transporta je skupa investicija i zahtevna aktivnost na projektovanju i implementiranju ski liftova. Ako se gleda broj posetilaca u relaciji sa VCM parametrom, dobija se pokazatelj uspeha ski centra. Najveću vrednost ovog parametra ostvaruje južnokorejski ski centar Daemyung sa 219.9 posetilaca po 1000 VTM. Zasnovan na žičari sedežnici četvorosedu, kapaciteta 2000 skijaša/sat, 200 vertikalnih metara transporta i 88000 skijaških poseta po sezoni, ovakav ski centar je visoko produktivan. Najveći alpski ski centri kreću se oko brojki od 50 do 70 posetilaca po VTM ([www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), 2018).

**Kapacitet posetilaca – broj posetilaca po kilometru staza** (*Visitor Capacity – Visitors per kilometer of runs*). Ovaj parametar pokazuje kapacitet posetilaca izražen po svakom

kilometru staze koje ski centar nudi na raspolaganju. Kako broj skijaš poseta zavisi od dužine trajanja sezone, vremenskih uslova, broja kreveta u mestu ili okolnoj regiji, karakteru skijališta (dnevno, vikend ili sedmodnevno skijalište) to i ovaj parametar trpi značajne promene (www.pistenlaengen.com, 2018).

## 6.2. ISTRAŽIVANJA TRENDOVA I POKAZATELJA SVETSKE SKI INDUSTRIJE

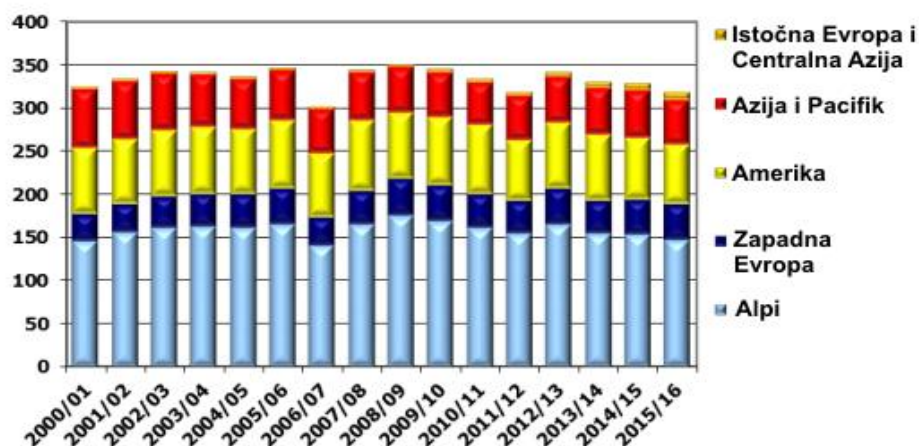
Svi sumirani podaci, analize i svetski trendovi ski industrije prikazani u ovom odeljku, koji su naročito relevantni i značajni sa aspekta opšteg svatanja skijaške delatnosti, te kao takvi spadaju pod predmetnu oblast odnosne disertacije, izabrani su i predstavljeni iz radova i izveštaja koje godinama unazad obavljuje Laurent Vanat, jedan od najpriznatijih svetskih stručnjaka i konsultanta globalne ski industrije. Rezultate permanentnog istraživanja i praćenja trendova turizma zimskih sportova na svetskom nivou, Vanat poslednjih deset godina objavljuje u svojim godišnjim studijama, predstavljenim u formama izveštaja, gde uključuje statistiku i analize kompletne svetske ski industrije, trendove i zaključke po svim regionima i državama gde se skijanje realizuje. Za potrebe odeljka koji sledi, korišćene su konkretno studije navedenog autora iz 2014 i 2017. godine (Vanat, 2014&2017).

U ovom poglavlju disertacije, u delu koji se tiče ponašanja korisnika zimskog turizma i utvrđivanja njihovih preferencija, biće prikazani određeni rezultati malobrojnih istraživanja evropske i svetske skijaške populacije, dobijenih lično od gospodina Vanata. Ovom prilikom mu se posebno zahvaljujem na saradnji i svesrdnoj pomoći, te na korisnoj razmeni informacija, opservacija i zaključaka, vezano za predmetnu oblast.

Svetska ski industrija opslužuje, što se iz relevantnih istraživanja može videti (Slika 6.1), u proseku od 300 do 350 miliona poseta ljubitelja zimskih sportova godišnje (posmatrano u periodu 2000-2017). Ukupno svetsko ski tržište nudi oko 6 miliona komercijalnih kreveta svih kategorija. Procene su da će do 2020. godine broj skijaških poseta godišnje iznositi preko 420 miliona.

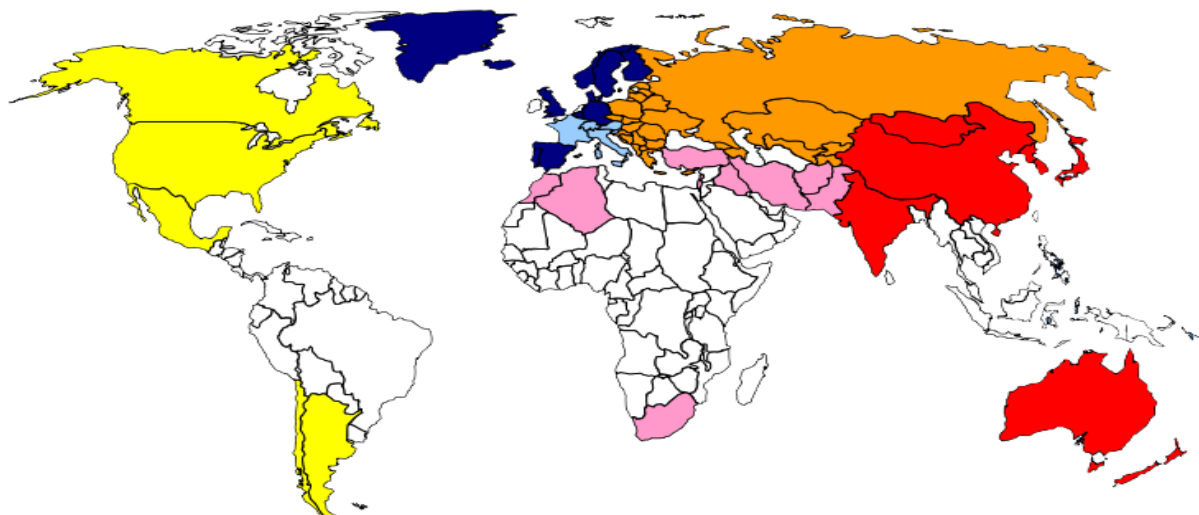
Ako se uzme u obzir činjenica da poseduje makar jedno skijalište na otvorenom i ima barem jednu skijašku oblast sa pripadajućom infrastrurom ski liftova bilo koje vrste, trenutno na svetu 67 država može ponuditi uslove za zimske sportove. U ovm trenutku,

široj planeti, postoji preko 2000 ski centara, od kojih ipak najveći broj predstavljaju manja skijališta.



SLIKA 6.1. Ukupan broj skijaških poseta u svetu (razvrstan po regionima) po zimskim sezonama (Izvor: Vanat, 2017)

Slika 6.2. prikazuje mapu sveta na kojoj je naznačeno, po regionima, gde se sve moglo skijati u 2017. godini. Prema ovakvoj regionalizaciji, svetska ski industrija je podeljena na šest regiona: Alpi – alpska regija, zapadna Evropa, istočna Evropa, centralna Azija i Australija, Amerika (Severna i Južna Amerika) i Afrički kontinent.



SLIKA 6.2. Regionalizacija svetske ski industrije koja ukupno na raspolaganju nudi preko 2000 ski centara, koji se prostiru u 67 zemalja širom sveta (Izvor: Vanat, 2017)

Pored država koje imaju u funkciji makar jednu skijašku oblast na kojoj je instalirana ski infrastruktura, još 4 države su imale, ali više nemaju ni jedan ski lift u operativnom radu. Pored toga još 15ak zemalja uopšte, imaju prirodne uslove koji omogućavaju razvoj planinskih ski centara na otvorenom. Trenutno u svetu, u 20 zemalja, operiše oko 50 zatvorenih (dvoranskih, *indoor*) skijališta, koja se naročito razvijaju u onim oblastima gde nema prirodnih uslova za gradnju otvorenih ski centara.

Kina i Istočna Evropa spadaju u najznačajnije nove skijaške destinacije koje se poslednjih godina rapidno razvijaju i gde je tržište zimskog turizma u velikom rastu. Pored njih i zemlje u kojima skijanje do sada nije bilo značajno razvijeno, polako u svoju turističku ponudu uključuju zimske sportove: Alžir, Kipar, Grčka, Indija, Iran, Izrael, Liban, Lesoto, Maroko, Novi Zeland, Pakistan, Južna Afrika, Turska i mnoge druge.

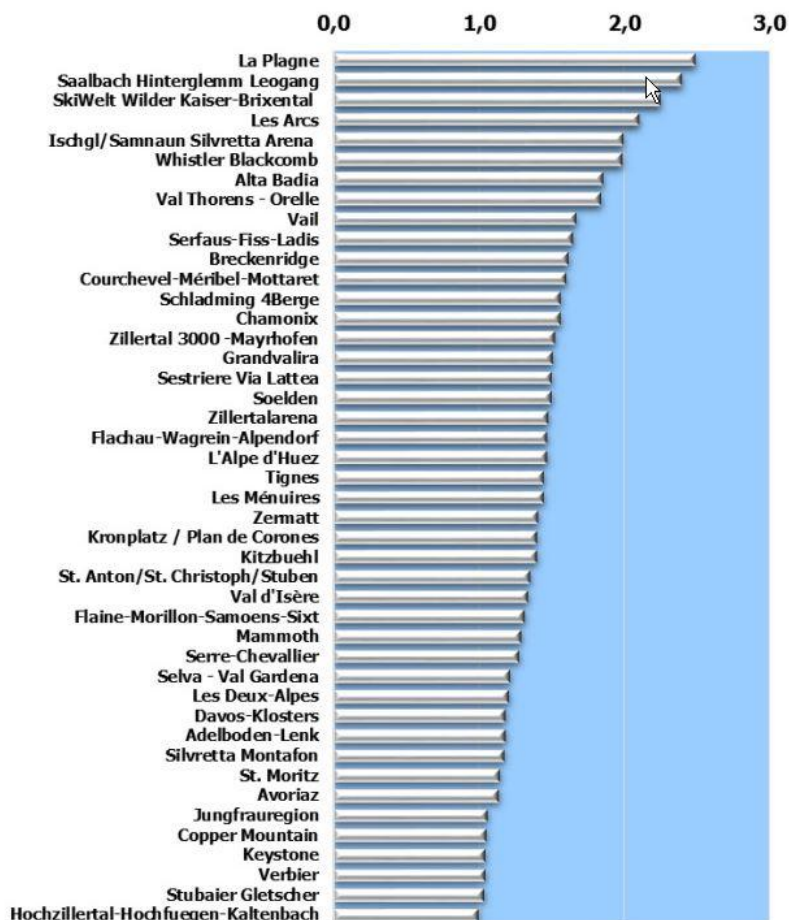
Kina beleži značajan rast i razvoj u oblasti ski turizma, između ostalog i zbog organizacije Zimskih olimpijskih igara, koje će se održati od 04. do 20. februara 2022. a čiji će domaćin biti Peking. Kina je najbrže rastuće skijaško tržište. Procene su da bi Kinezi u narednih desetak godina mogli postati najbrojniji gosti u alpskom regionu, o čemu svedoče mnoge studije.

Pod **velikim ski centrima** podrazumevaju se one skijaške destinacije, koje imaju posetu od preko milion skijaša tokom jedne zimske sezone. Najveći deo skijaškog tržišta se realizuje u skijalištima koje poseti preko 100.000 skijaša godišnje. Iako je svega oko 20% takvih ski centara, u njima se ukupno ostvari više od 80% svih realizovanih poseta skijaša. Slika 6.3. prikazuje listu najvećih svetskih ski centara, uzevši u obzir prosečan godišnji broj poseta skijaša tokom nekoliko poslednjih zimskih sezona.

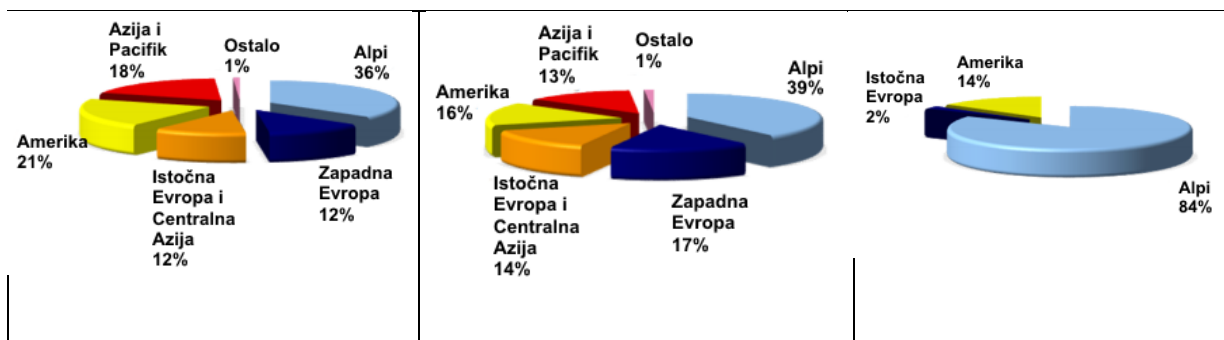
Na bazi izvršene regionalizacije ski industrije u svetu, sledi grafički prikaz raspodele broja skijališta, broja ski liftova (svih vrsta) i broja tzv. velikih skijališta po navedenim regionima (Slika 6.4).

Iz navedenih grafičkih prikaza mođe se zaključiti mesto, uloga i značaj Alpa u svetskoj ski industriji, uzevši u vidu sledeće činjenice (Slika 6.4):

- Više od jedne trećine svih svetskih ski centara se nalaze u Alpima.
- Skoro 40% svih ski lift instalacija (bilo koje vrste) se nalazi u alpskoj regiji, što govori o značaju ove regije u svetskoj ski industriji.
- Više od 80% velikih skijališta (koja imaju više od milion posetilaca/skijaša godišnje) nalaze se u Alpima.



SLIKA 6.3. Najveći svetski ski centri po broju poseta skijaša u sezoni (izraženom u milionima) (Izvor: Vanat, 2017)



SLIKA 6.4. Raspodela ski centara; Raspodela ukupnog broja ski liftova; Raspodela broja velikih skijališta sa više od milion posetilaca (Izvor: Vanat, 2017)

Sledeći grafikon (Slika 6.5) prikazuje tržišni udeo koji ima svaki od navedenih regiona. Najveća skijaška destinacija na svetu je takođe alpski region, u kome se ostvari čak 43% ukupnih poseta skijaša. Za njima sledi Amerika, u kojoj se realizuje 23% ukupne svetske skijaške posete.



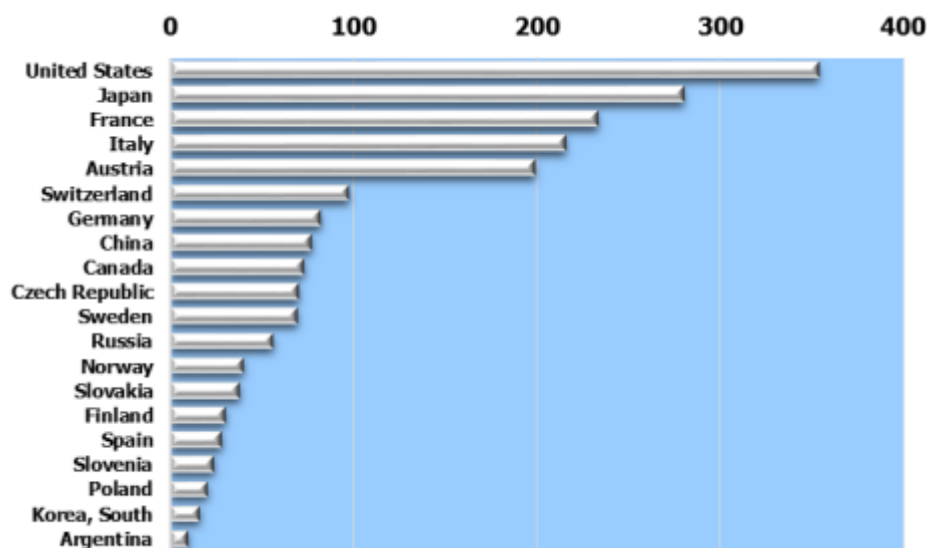
SLIKA 6.5. Raspodela ukupne svetske posete skijaša po regionima  
(Izvor: Vanat, 2017)

Azija i Pacifik imaju najvećeg potencijala za napredak. Konstantan dugogodišnji pad ski tržišta Japana, još ne može da zameni rast ski tržišta Kine. U daljoj perspektivi, zemlje kao što su Indija i Pakistan, uticaće na rast azijskog tržišta i njegovog udela u svetskom broju poseta skijaša. Severna, južna i zapadna Evropa, u koju ne spadaju alpske zemlje, privlači 11% svetskog skijaškog tržišta, iako se sve te posete realizuju na velikom broju malih skijališta.

#### 6.2.1. UPOREĐIVANJE DRŽAVA PO RAZLIČITIM PARAMETRIMA SKI INDUSTRIJE

Razne organizacije i entiteti prikupljaju podatke i informacije iz ski centara na nacionalnom nivou. Ove informacije se objedinjuju iz svih zemalja, čime se dobija prikaz ključnih parametara ski industrije na svetskom nivou i omogućavaju mere za međusobno upoređivanje država.

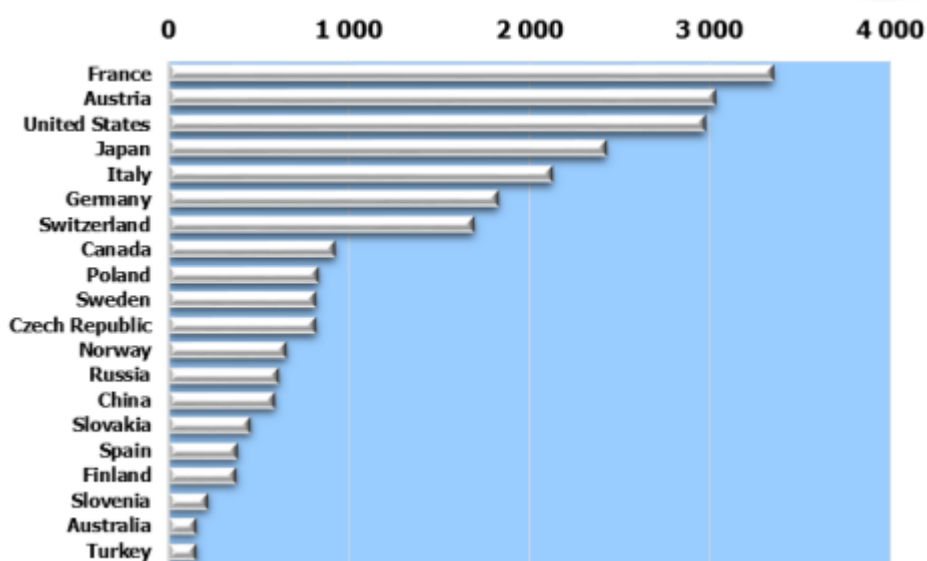
Sledeći grafikon (Slika 6.6) pokazuje listu država sa najvećim brojem ski centara, pod uslovom da sadrže 4 ili više ski liftova. Najveći broj ovakvih skijališta poseduju SAD, Japan, Francuska, Italija i Austrija (svi imaju 200 i više skijališta sa minimum 4 ski lifta.)



SLIKA 6.6. Države sa najvećim brojem ski centara sa 4 ili više ski liftova  
(Izvor: Vanat, 2017)

Nemačka poseduje veliki broj skijališta, ali su većina od njih jako mala. Jedino Francuska i Austrija imaju preko 10 ski centara, koji generišu više od milion skijaša po sezoni.

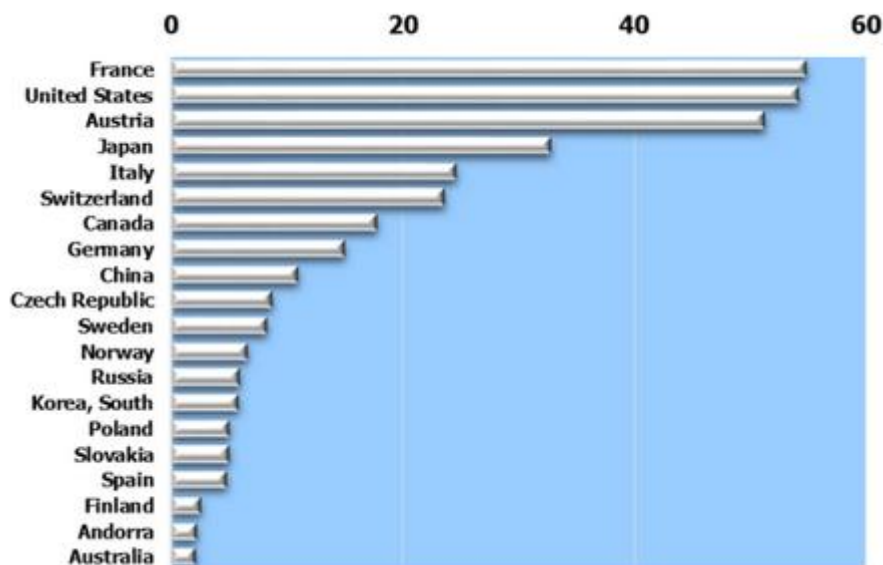
Francuska, Austrija i SAD, su prve na listi zemalja sa najvećim brojem ski liftova (ski lift instalacije bilo koje vrste). Grafik (Slika 6.7) prikazuje prvih 20 država koje poseduju najveći broj ski liftova.



SLIKA 6.7. Države koje poseduju najveći broj ski liftova  
(Izvor: Vanat, 2017)



Po ukupnom broju realizovanih poseta skijaša u jednoj godini, gde se posmatra prosek skijaških poseta u poslednjih 5 godina, prva na listi je Francuska, za kojom slede SAD i Austrija. Lista prvih 20 zemalja po ovom kriterijumu je prikazana na grafiku (Slika 6.8).

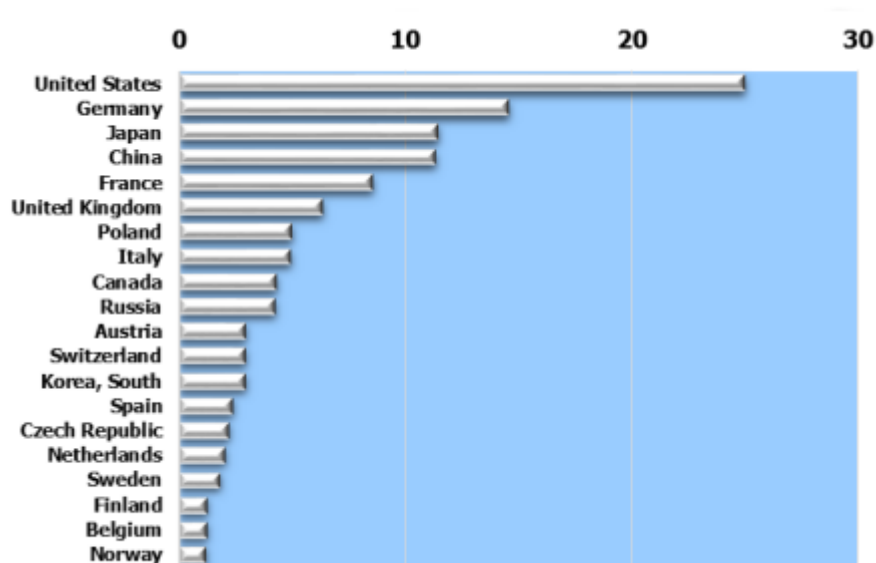


SLIKA 6.8. Ukupan broj godišnjih skijaških poseta po državi (prosek u zadnjih 5 godina, izražen u milionima)  
(Izvor: Vanat, 2017)

Potrebno je definisati određene veličine i mere koje će služiti kao parametri za upoređenje uspešnosti u ski industriji određenih država. Tako imamo parametar broj skijaških poseta po liftu po sezoni. Rekord po ovom parametru je Južna Koreja, koja ima oko 43000 skijaških poseta po jednom ski liftu u sezoni. Broj skijaša po ski liftu je takođe jako visok u Kanadi i SAD, što samo pokazuje razliku u primenjenom poslovnom modelu u odnosu na Evropu, gde je naglasak stavljen na kvalitet ski liftova i modernu i sofisticiranu infrastrukturu, te je zbog toga ovaj parametar na znatno nižem nivou.

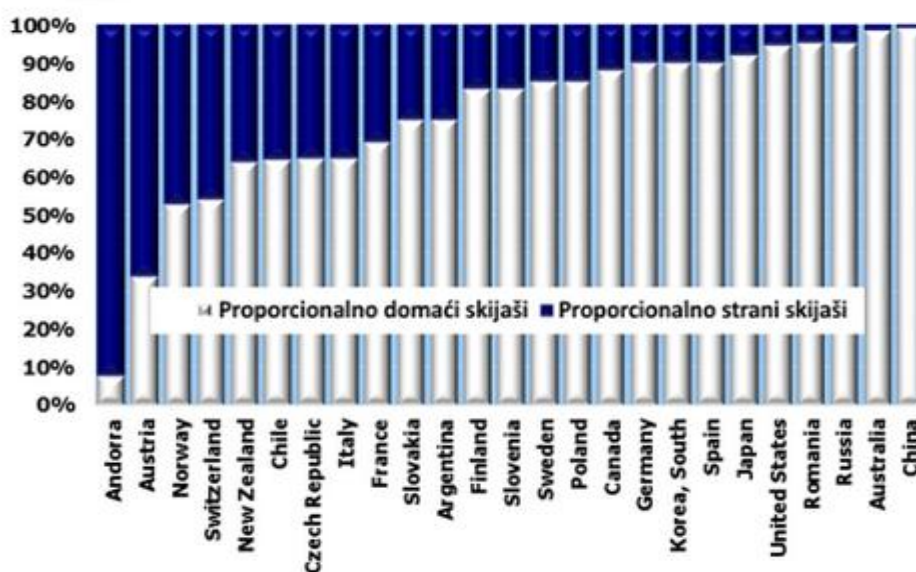
Austrija, Švajcarska i Norveška su države koje (sa 25% i više) imaju najveći procenat skijaša u svojoj populaciji. Iako nemaju toliko procentualno skijaša u svojoj populaciji, ipak, zahvaljujući velikom broju stanovnika, najveći broj skijaša imaju SAD, Nemačka i Japan (Slika 6.9).

Francuska, SAD i Španija su države sa najvećim brojem inostranih turista uopšte, ali jedino u Francuskoj oni igraju značajnu ulogu i obezbeđuju očiglednu korist za ski centre. Većina inostranih posetilaca ipak ne dolazi da skija.



SLIKA 6.9. Ukupan broj skijaša koji poseduje jedna država (izražen u milionima)  
(Izvor: Vanat, 2017)

Sledeći grafik prikazuje proporciju domaćih i inostranih skijaša u najvećih skijaških 25 država (Slika 6.10).



SLIKA 6.10. Proporcija broja domaćih i inostranih skijaških gostiju na ski destinacijama u okviru države  
(Izvor: Vanat, 2017)

Gotovo u svim zemalja, najveći broj skijaških gostiju predstavljaju domaći skijaši. Postoje samo dva svetska ski tržišta, gde inostrani gosti predstavljaju više od 50% ostvarenih poseta skijaša: Austrija sa 66% i Andora sa 95%. Do skoro je u ovu grupu

zemalja spadala i Švajcarska, ali je zbog rasta švajcarskog franka poslednjih godina, broj inostranih skijaša pao ispod nivoa od 50%.

### 6.2.2. MEĐUNARODNA RAZMENA SKIJAŠKIH USLUGA – TOKOVI SKIJAŠKE PUBLIKE

Međunarodna kretanja skijaša su najvećim delom koncentrisana u Evropi. Broj skijaša koji koristi dugačke (prekookeanske) avionske letove za odlazak na skijanje je i dalje jako mali. Na primer, u sezoni 2012/2013, ovakvih skijaša je bilo svega 3,8% u ukupnom broju skijaških poseta u SAD, uključujući čak i goste iz Južne Amerike. Značaj i broj internacionalnih gostiju je za većinu destinacijskih zemalja veoma limitiran.

Po nekim proračunima, učešće inostranih gostiju u ukupnom broju skijaša je ograničen na oko 12%. Postoji nekoliko velikih svetskih igrača koji su podjednako dobri i sa domaćim i sa inostranim tržištem. No, većina država kao skijaških destinacija, prevashodno je orjentisana na domaće tržište i usmerena na domaće goste. Međunarodni skijaški gosti, obično se koncentrišu u mali broj svetski najboljih inostranih skijališta.

Većina država čiji skijaši putuju van granica svoje zemlje na skijanje (što predstavlja uvoz jedne države), ili imaju mali broj skijališta ili ih uopšte nemaju, ali su sa razvijenom skijaškom kulturom. Ovo je važna pretpostavka, jer države u kojima nije razvijena skijaška kultura, verovatno i neće biti relevantni faktori na skijaškom svetskom tržištu, ma koliko imali velike populacije stanovništva. Međunarodna kretanja skijaške publike, koncentrisana su na veoma mali broj skijaških destinacija. Tabela ispod prikazuje kretanja skijaša na međunarodnom nivou, kroz odnos onih zemalja iz kojih skijaši putuju da skijaju na one destinacijske zemlje u koje putuju na skijanje. U tabeli su rangirane destinacije na koje skijaški gosti, koji putuju van svoje zemlje da bi skijali, najviše odlaze (Tabela 6.1).

TABELA 6.1. Rang zemalja iz kojih skijaši dolaze u skijaške destinacijske zemlje (Izvor: Vanat, 2017)

Skijaške destinacijske zemlje	Rang zemlja iz kojih skijaši putuju da skijaju				
	Nemačka	Velika Britanija	Holandija	Belgija	Švajcarska
Austrija	1	6	5		9
Francuska		2	7	8	
Italija	3	10			
Švajcarska	4				

Prikazana tabela (Tabela 6.2) rezultat je opsežnog dugogodišnjeg istraživanja i skupljanja podataka, jednog od najvećih poznavalaca i najpriznatijeg konsultanta iz oblasti ski industrije u svetu, Laurenta Vanata, objavljena u njegovoj studiji “2014 International Report on Snow and Mountain Tourism”. U tabeli su na sistematizovan način, uzevši svaku zemlju sveta koja ima svoje učešće u svetskom skijanju, predstavljeni njeni glavni podaci i parametri vezani za ski industriju. Analizom navedenih parametara može se utvrditi mesto, uloga i značaj pojedinih država u svetskoj ski industriji, njen stepen razvoja i dr.

TABELA 6.2. Prikaz osnovnih parametara i veličina ski industrije po državama (Izvor: Vanat, 2014)

Zemlja	Broj ski centara *	Broj centara sa > 4 ski lifta	Broj velikih centara sa više od 1 mil. posetilaca	Broj ski liftova	Broj skijaša po posetilaca **	Broj skijaša po skijanju	Učešće domaćih skijaša u populaciji (%)	Broj domaćih skijaša	Proporcionalno stranih skijaša	Broj skijaša u populaciji ***	Skijaša među stranim posetiocima ****
Afghanistan	0	0	0	0	0	0	0.0%	3'111	1.0%	0.00	#N/A
Albania	10	0	0	1	10'000	10'000	1.0%	30'114	10.0%	0.00	0.00
Algeria	2	0	0	20	0	0	0.5%	190'439	5.0%	0.00	0.00
Andorra	3	3	1	140	2'184'806	15'606	20.0%	17'059	92.0%	2.05	1.10
Argentina	22	10	0	145	1'500'000	10'345	2.5%	1'065'275	25.0%	0.03	0.09
Armenia	3	1	0	8	50'000	6'250	2.0%	59'484	2.0%	0.02	0.00
Australia	10	7	0	158	2'082'600	13'181	2.0%	445'250	1.5%	0.09	0.01
Austria	254	199	14	3'028	53'155'600	17'555	36.0%	2'959'793	66.0%	2.20	1.64
Azerbajjan	2	0	0	6	50'000	8'333	0.5%	47'951	0.0%	0.01	0.00
Belarus	6	0	0	11	150'000	13'636	2.0%	192'518	25.0%	0.01	0.32
Bosnia and Herzegovina	18	4	0	50	400'000	8'000	5.0%	193'786	50.0%	0.05	0.64
Bulgaria	32	7	0	110	1'200'000	10'909	5.0%	349'082	25.0%	0.13	0.05
Canada	288	73	1	922	18'700'400	20'282	12.5%	4'307'199	12.0%	0.48	0.14
Chile	21	9	0	122	1'250'000	10'246	3.0%	516'508	15.0%	0.06	0.07
China	350	77	0	869	6'880'000	7'917	0.4%	5'128'426	0.5%	0.01	0.00
Cyprus	1	0	0	5	20'000	4'000	1.0%	11'554	0.0%	0.02	0.00
Czech Republic	176	70	0	816	8'700'000	10'662	20.0%	2'032'584	35.0%	0.56	0.50
Estonia	9	1	0	17	125'000	7'353	5.0%	63'319	5.0%	0.09	0.00
Finland	76	30	0	374	2'846'000	7'610	24.0%	1'263'867	17.0%	0.45	0.14
France	325	233	14	3'595	56'226'000	15'640	13.0%	8'573'709	32.0%	0.58	0.24
Georgia	5	2	0	14	100'000	7'143	2.0%	91'118	10.0%	0.02	0.01
Germany	498	82	0	1'827	14'922'000	8'167	18.0%	14'606'508	10.0%	0.17	0.06
Greece	22	6	0	111	800'000	7'207	2.0%	215'459	10.0%	0.07	0.01
Hungary	34	5	0	70	500'000	7'143	5.0%	496'974	10.0%	0.05	0.01
Iceland	13	2	0	49	250'000	5'102	20.0%	63'056	5.0%	0.75	0.01
India	15	1	0	22	200'000	9'091	0.1%	1'220'800	1.0%	0.00	0.00
Iran	19	4	0	51	500'000	9'804	1.0%	798'539	1.0%	0.01	0.00
Italv	349	216	5	2'127	28'100'000	13'211	8.0%	4'918'584	15.0%	0.39	0.10
Japan	547	280	0	2'422	34'432'389	14'217	9.0%	11'452'777	3.0%	0.26	0.15
Kazakhstan	19	2	0	25	250'000	10'000	1.5%	266'053	2.0%	0.01	0.00
Korea, North	4	0	0	9	25'000	2'778	0.1%	12'360	0.0%	0.00	#N/A
Korea, South	18	16	0	150	6'531'832	43'546	6.0%	2'937'312	10.0%	0.12	0.08
Kyrgyzstan	16	1	0	24	200'000	8'333	1.0%	55'480	20.0%	0.03	0.02
Latvia	26	5	0	77	800'000	10'390	10.0%	217'844	15.0%	0.31	0.07
Lesotho	1	0	0	1	12'000	12'000	0.1%	1'936	90.0%	0.00	0.03
Lithuania	11	0	0	19	200'000	10'526	5.0%	175'793	10.0%	0.05	0.01
Macedonia	8	2	0	34	300'000	8'824	7.5%	156'538	10.0%	0.13	0.12
Montenegro	4	2	0	23	250'000	10'870	10.0%	65'347	25.0%	0.29	0.06
Morocco	5	1	0	10	100'000	10'000	0.2%	65'298	10.0%	0.00	0.00
New Zealand	25	10	0	100	1'413'552	14'136	7.0%	305'558	36.0%	0.21	0.21
Norway	213	40	0	667	6'390'000	9'580	25.0%	1'180'675	8.0%	1.24	0.12
Poland	182	20	0	832	5'000'000	6'010	13.0%	4'989'895	10.0%	0.12	0.04
Romania	45	6	0	141	1'200'000	8'511	3.0%	653'714	5.0%	0.05	0.05
Russia	220	31	0	414	3'653'870	8'826	2.5%	3'562'512	2.0%	0.03	0.00
Serbia	31	3	0	77	750'000	9'740	3.0%	217'290	20.0%	0.08	0.22
Slovakia	91	47	0	547	5'000'000	9'141	18.0%	987'901	25.0%	0.68	0.96
Slovenia	44	24	0	217	1'357'128	6'254	15.0%	298'904	17.0%	0.57	0.14
South Africa	1	0	0	4	25'000	6'250	0.2%	97'202	0.0%	0.00	0.00
Spain	34	30	0	360	5'677'571	15'771	5.0%	2'368'527	10.0%	0.11	0.01
Sweden	228	69	1	820	8'070'800	9'842	20.0%	1'823'885	8.0%	0.81	0.13
Switzerland	240	102	6	1'749	26'538'264	15'173	37.0%	2'958'530	50.0%	1.66	1.60
Turkey	43	8	0	145	1'200'000	8'276	1.0%	806'945	15.0%	0.01	0.01
Ukraine	54	9	0	141	1'400'000	9'929	2.5%	1'114'330	5.0%	0.03	0.00
United Kingdom	10	5	0	124	249'311	2'011	10.0%	6'339'557	1.0%	0.00	0.00
United States	481	354	5	2'970	57'092'127	19'223	4.3%	13'616'748	5.6%	0.17	0.06
Uzbekistan	2	1	0	8	80'000	10'000	0.2%	57'323	15.0%	0.00	0.01

(\*) Ukupan broj ski oblasti, koje uključuju i najmanja skijališta koja imaju manje od 4 ski liftova.

(\*\*) Računat je prosek u poslednjih 5 sezona u odnosu kada je urađeno istraživanje ili procena.

(\*\*\*) Količnik ukupnog broja domaćih skijaša i ukupnog broja stanovnika.

(\*\*\*\*) Količnik ukupnih skijaških poseta inostranih gostiju i ukupnog broja inostranih turista uopšte.

Podaci koji su u predstavljenom tabelarnom izveštaju navedeni za Srbiju, su u najmanju ruku grubo i neprecizni. U narednom poglavlju će biti predstavljeni rezultati sprovedenog istraživanja skijaške populacije Srbije, koje je predmet ove studije, čime će se doći do znatno realnijih i upotrebljivijih podataka o ski industriji u Republici Srbiji.

### 6.3. SKI INDUSTRIJA I SUBJEKTI NOSIOCI AKTIVNOSTI ZIMSKOG TURIZMA

Da bi ljubitelji zimskih sportova mogli uživati u svojoj potrebi, želji, navici, ljubavi, pasiji i da bi to uopšte bilo moguće, potrebno je da izuzetno veliki broj aktera i poslovnih subjekata, skladno i sinhronizovano radi u funkciji toga. Skijaši i borderi ne slute kolika industrija stoji iza zadovoljavanja njihove, naizgled sasvim jednostavne i lake za realizaciju ljubavi za skijanjem i snegom.

Centralno mesto i ulogu u kompletnoj ski industriji zauzima krajnji korisnik usluga zimskog turizma – skijaš, kao jedini faktor omogućavanja razmene i ostvarivanja prometa. Bez skijaša ne bi postojala osnova za funkcionisanje ski industrije. Kako je ranije već napomenuto, korisnika usluga zimskog turizma koji upražnjava zimske sportove jednoznačno ćemo nazivati skijašem, a same zimske sportove, iako su znatno širi pojam, označavaćemo uprošćeno terminom skijanje. Pod pojmom **skijaš**, može se smatrati onaj pojedinac, korisnik usluga zimskog turizma, koji je relevantan za posmatranje i istraživanje njegovih budućih trendova, prvenstveno jer se od njega i nadalje očekuje ostvarivanje prometa u nekom od segmenata ski industrije, te je kao takav od interesa za praćenje i analizu. Van tih determinanti nema potrebe svrstavati bilo koga u kategoriju “skijaš”. Odatle proizilazi, da skijašem možemo nazvati svakog pojedinca koji je ikada imao iskustva sa skijanjem (iskustvo sa bilo kojom vrstom zimskih sportova je neophodan ali ne i dovoljan uslov da nekog nazovemo skijašem), a koji ta iskustva želi da ponovi i u budućnosti (samo u tom slučaju je interesantan za praćenje i posmatranje njegovih budućih trendova). Kogod se svrstava u ovu definiciju, on je faktički predstavnik kategorije *aktuelnih skijaša*. Ukoliko za aktuelne skijaše možemo tvrditi da redovno koriste usluge zimskog turizma (mera redovnosti se može

tretirati na razne načine – skija svake sezone, skijao je bar tri puta u poslednjih pet godina i sl.), onda govorimo o *aktivnim skijašima*.

Ukoliko određena osoba ima iskustva sa skijanjem, što podrazumeva da je u prethodnom periodu upražnjavala skijaške aktivnosti, ali je uz to sigurna da u budućnosti više neće koristiti zimske sportove ni u kakvom obliku (totalno zasićenje, povrede, starost, bolest), onda govorimo o *bivšem skijašu*. Sa druge strane, ako neko nikada nije imao skijaških iskustava, odnosno mogućnosti da proba i konzumira zimske sportove, ali ima jasno izraženu želju i uveren je da će u budućnosti proskijati, tada pričamo o *potencijalnom skijašu*. Poslednje dve opisane kategorije skijaša, nisu zanimljive za razmatranje, ispitivanje i proučavanje, tj. predviđanje njihovih budućih tendencija u oblasti skijanja. Bivši skijaši zbog činjenice da je sasvim izvesno da ubuduće neće ostvarivati bilo kakvu razmenu u oblasti ski industrije, pa su kao takvi potuno neinteresantni za praćenje i analizu, a potencijalni skijaši iz razloga nemogućnosti pružanja validnih odgovora usled nedostatka realnih stavova i adekvatnih znanja (ne mogu se ispitivati njihovi stavovi, preferencije i doživljaji za nešto što oni nikada nisu lično osetili i doživeli).

Prema određenim malobrojnim autorima i istraživačima ove oblasti, pod skijašem se može podrazumevati svaka osoba koja se tako izjašnjava ili oseća.

Skijašku industriju (eng. *ski industry* ili *snowsport inustry*) združeno sačinjavaju svi oni subjekti i faktori koji direktno ili indirektno utiču ili imaju bilo kakve veze sa zadovoljavanjem skijaških i pratećih potreba krajnjih korisnika zimskog turizma. Lanac usluga raznorodnih privrednih i javnih kompanija i organizacija formira se u povezanom ili polupovezanom nizu i kao konglomerat usluga i/ili proizvoda se nudi skijaškim turistima i gostima.

Terminom ski industrije se na objedinjen način označavaju svi učesnici, akteri, poslovni subjekti i organizacije, sa svojim međusobnim odnosima, vezama i interakcijama, koji rade u cilju zadovoljavanja potreba za proizvodima i uslugama korisnika zimskog turizma. Pod pojmom ski industrije obično se misli na kompletnu svetsku industriju zimskog sportsko rekreativnog turizma, koja je u funkciji zadovoljavanja potreba svih skijaša sveta. Svakako da ski industrija može biti posmatrana i na nivou država, regiona i pokrajna (mezo nivo) ili pojedinačnih ski regija, ski domena i ski oblasti (mikro nivo).

Prema određenim autorima (ECO Northwest, 2012) ski industrija ili industrija zimskih sportova se definiše kao kompletan establišment koji generiše promet preko zimskih



sportova ili povezanih delatnosti. Koristeći ovakvu definiciju, ski industrija sistematizuje i uključuje sledeće subjekte:

- Ski oblasti / ski centri
- Specijalizovane radnje i prodavnice za zimske sportove
- Usluge podrške
- Snabdevači i dobavljači za ski centre
- Proizvođači opreme za zimske sportove
- Državne institucije i agencije povezane sa ovom industrijom.

Svaka od navedenih grupacija se vezuje za ski industriju i u odnosu na samu skijašku aktivnost učestvuje na direktan ili indirektan način. Industrija kao celina, može se shvatiti kao ona strana ski tržišta koja je zadužena za ponudu, odnosno za snabdevanje proizvodima i uslugama krajnjih korisnika – učesnika u aktivnostima zimskih sportova. Sa druge strane, skijaši i borderi, kao korisnici i konzumenti tih proizvoda i usluga, predstavljaju potrošačku stranu skijaškog tržišta.

Prema vrsti usluge koje pružaju krajnjim korisnicima zimskih sportova, poslovni subjekti ski industrije se mogu sistematizovati na sledeće grupacije:

- Ski lift kompanije.
- Projektanti i konsultanti vezani za ski lift kompanije (projektovanje ski centara i infrastrukture).
- Mašinske i inženjerske kompanije za proizvodnju ski instalacije i proizvođači i instaleri infrastrukture ski centara (proizvođači žičara i ski liftova, sistema za veštačko osnežavanje ski staza, izvođači i podizvođači radova, proizvođači ratraka i druge opreme za održavanje staza i ski centra, konsultanti za održavanje staza, organizacije za obuke za rad ski centra po svim elementima).
- Snabdevanje ski lift kompanije svim potrebnim sredstvima, materijalima i uslugama (auto kuće, marketinške agencije, proizvođači ski opreme za uniformisanje stuffa i td).
- Smeštajni kapaciteti svih vrsta i kategorizacije.
- Receptivne agencije, koje su u funkciji povezivanja inostranih touroperatora sa poslovnim subjektima ski ski centara i njihovom uslugom. Receptivne agencije, pored organizatora putovanja mogu biti orjentisane i na krajnje korisnike usluga. Ovakve agencije se najčešće nalaze u samim ski centrima. Intencija je da u



- budućnosti ovakve agencije osnivaju ili kupuju direktno ski centri, odnosno ski lift kompanije.
- Lokalne, regionalne i nacionalne turističke organizacije koje pomažu u radu i koordiniraju delatnosti ostalih subjekata. Primarna delatnost im je marketing (učestvovanje na workshopovima, uobličavanje ukupne ponude, pravljenje marketinškog materijala), mada mogu imati organizovane i sopstvene receptivne agencije.
  - Proizvođači ski opreme za krajnje korisnike (tvrda i meka oprema – proizvođači svih vrsta skija, snowbordova i prateće opreme, skijaška odeća i garderoba i dr.).
  - Lokalni transport u okviru ski centara ili ski regije (shuttle bus, skibus).
  - Transport do ski centra (infrastruktura koja vodi do skijališta, pristupačnost i kvalitet puteva, linijski prevoz sa i bez transfera: avionski prevoz uz obezbeđene transfere, vozovi koji dolaze do samih ski centara i dr.).
  - Ski škole i ski instruktori.
  - Rentali ski opreme.
  - Pružaoci specijalizovanih skijaških usluga u ski centrima (planinarski i ski vodiči, heliski kompanije, kompanije specijalizovane za organizovanje freeride i turno ski tura i dr.).
  - Nacionalni skijaški savezi i obrazovne institucije. Svetske instruktorske asocijacije: IVSI, ISIA.
  - Organizovane službe spašavanja (Gorska Služba Spasavanja, *Mountain rescue team*).
  - Touroperator specijalizovani za zimski turizam.
  - Touroperator koji između ostalih prodaju i zimske programe.
  - Posrednici u prodaji ski paketa (subagenti).
  - On-line booking ski sistemi (prodaja samo smeštaja ili ski paketa).
  - Ski klubovi i organizacije skijaša (udruženja građana, društva i klubovi kojima su primarni ciljevi vezani za zimske sportove).
  - Pružaoci dodatnih usluga nevezanih direktno za skijaške aktivnosti (spa i wellness centri, kuglane, sportsko-rekreativni sadržaji, restorani, barovi na stazama i u samom resortu, trgovinski lanci i prodavnice različite vrste robe i td.).
  - Lokalne ambulante u ski centrima, trauma centri, bolnice u bližim gradovima i obezbeđenje odgovarajućeg transporta do bolnica (ambulantna kola, helikopter).

- Osiguravajuće kompanije, koje skijašima i turistima omogućavaju usluge osiguranja od bolesti i povreda na skijanju (putna zdravstvena osiguranja ili lokalna turistička i skijaška osiguranja).
- Javna, privatna ili mešovita preduzeća koja pružaju komunalne usluge u ski centrima (čišćenje puteva, parkinzi, održavanje, đubre, voda, struja i dr).

### 6.3.1. SARADNJA SUBJEKATA SKI INDUSTRIJE U FUNKCIJI STVARANJA KVALITETNOG INTEGRALNOG PROIZVODA ZA SKIJAŠE

Ski lift kompanije i njihova usluga zauzimaju centralno mesto u ski industriji. Svi ostali subjekti koji su posredno ili neposredno u funkciji realizacije potreba krajnjih korisnika usluga zimskog turizma, radeći na obogaćivanju te fundamentalne usluge obezbeđene od strane ski lift kompanija, predstavljaju njenu konceptualnu nadogradnju. S tim u vezi, veoma je značajno partnersko delovanje više poslovnih subjekata u cilju pružanja integralnog skijaškog proizvoda, obogaćenog sa što većim brojem različitih vrsta usluga i sadržaja, koji je kao takav kvalitetniji i atraktivniji za krajnjeg korisnika – skijaša. Zahvaljujući sveprisutnoj digitalizaciji i primeni sofisticiranih sistema kakvi su SkiData i Axess, u današnjoj modernoj ski industriji znatno je olakšano združivanje više vrsta usluga i sadržaja u jedan integralan turistički skijaški proizvod. Mogućnosti i prednosti koje je digitalizacija donela u ski industriju, biće predstavljene u nastavku ovoga rada.

U pojedinim ski centrima i regionima važe pravila da je ceo smeštajni sektor u obavezi da uplaćuje ski lift kompanijama, kao glavnim nosiocima posla zbog čije osnovne delatnosti turisti uopšte i dolaze na te destinacije, određeni deo od ukupno ostvarenog prometa svojih usluga. Kako osnovnim sredstvima i delovanjem, ski lift kompanije omogućavaju i ostalim subjektima na tom turističkom prostoru ostvarivanje prometa, česta je praksa na nivoima lokalnih i regionalnih turističkih zajednica, da se usvaja dogovor i obaveza ostalih poslovnih sistema, koji funkcionišu na tim ski destinacijama, da određeni procenat od realizacije i postignutih rezultata refundiraju matičnim skijalištima. Takođe, turističke organizacije (regionalne, lokalne ali i nacionalne) svesrdno marketinški i organizaciono pomažu i podržavaju rad ovih preduzeća, kao osnovnih nosilaca turističke delatnosti i pokretača celokupne turističke privrede konkretne oblasti (lokalne oblasti, regije, pokrajne ili države). To samo potvrđuje značaj i ulogu ski lift kompanija u ukupnom sistemu ski industrije, na mikro i makro nivou.

**Sklapanje saradnje i udruživanje između dve ili više ski lift kompanija**, danas je veoma aktuelno i popularno u svetu. Sa sve zahtevnijim i probirljivijim skijašima, ovakvi oblici povezivanja predstavljaju gotovo nužan uslov konkurentnosti i opstanka velikih ski lift sistema na globalnoj tržišnoj utakmici u oblasti zimskih sportova i turizma.

Jedan od poznatijih primera navedenog tipa saradnje i uspostavljanja partnerstva, realizovan je u regiji Savojskih Alpa, u Francuskoj, gde se nekoliko ski lift kompanija: SETAM (Val Thorens), SEVABEL (Les Menuires), STOR (Orelle), La Societe des 3 Vallees Courchevel – La Tania (Courchevel), La Societe des 3 Vallees Motaret (Meribel) i Meribel Alpina (Meribel); međusobno udružilo i umrežilo, spajajući svoje nezavisne skijaške oblasti kojima gazduju u jedinstven, sistemom žičara i ski liftova svih oblika i vrsta, povezani mega ski domen - čuvene Tri Doline (Les 3 Vallees). Ovaj ski domen važi za najveću integralnu skijašku oblast na svetu, koja uključuje preko 600km uređenih skijaških staza, opslužuje ogromne kapacitete skijaša i izlazi na brojne vrhove iznad 3000m/nv.

Neoliberalni koncept kapitalizma je na delu i u ski industiji. Veliki igrači se sve više ukрупnjavaju i zauzimaju monopolske položaje. Tako recimo u SAD, najveća svetska ski lift kompanija, Vail Resorts Managements Company ([www.vailresorts.com](http://www.vailresorts.com), 2018) ima u svom vlasništvu (i sa njima upravlja) veliki broj značajnih ski centara širom planete: Vail, Beaver Creek, Breckenridge i Keystone u saveznoj državi Kolorado (SAD), Park City u saveznoj državi Utah (SAD); Heavenly, Northstar i Kirkwood u Lake Tahoe regiji u državama Kalifornija i Nevada (SAD); Afton Alps u Minesoti (SAD), Mt. Brighton u Mičigenu (SAD), Wilmot Mountain u Viskonsinu (SAD); Whistler Blackcomb u Kanadi; Perisher u Australiji. Kao globalno najveći svetski ponuđači osnovnih skijaških usluga, iskoristili su svoje pozicije i mogućnosti i razvili jedan od najvrednijih skipasova na svetu – *EPIC* skipas, koji prvenstveno obuhvata sva skijališta u vlasništvu navedene kompanije, ali domen i područje svog delovanja proširuje i na druge sveske ski centre širom planete. Kupci EPIC skipasa, iako na raspolaganju imaju veliki broj skijališta gde mogu zadovoljavati svoje potrebe za zimskim sportovima, verovatno neće ni približno iskoristiti potencijale ove skipas kartice. Turistički proizvod (u šta svakako spada i skipas) koji omogućava dosta opcija i bogat sadržaj, ima svoju težinu i značaj u marketinškom smislu, iako često njegovim korisnicima suštinski ne nudi realnu vrednost (koliko će njih uopšte putovati iz Amerike u Australiju na skijanje, pored toliko brojnih i dobrih skijaških destinacija u sopstvenoj državi).

**Saradnja ski lift kompanija sa jedne i smeštajnih kapaciteta ili receptivnih agencija sa druge strane**, naročito je značajna jer omogućava kreiranje osnovnog paketa skijaških usluga - smeštaja i skipasa. Ponudom integralnog turističkog proizvoda ovoga tipa, otvaraju se mnoge opcije i strategije nastupa ka određenim tržištima, touroperatorima i krajnjim korisnicima usluga. Posebno značajno u navedenoj integraciji usluga je to što se ne može odrediti koji deo vrednosti se odnosi na koju vrstu usluge, što otvara mnogo prostora raznih vidova strategija i prodajnih modaliteta.

Savremene poslovne tendencije u ski industriji podrazumevaju intencije ski lift kompanija da prošire osnovnu oblast delovanja i u okviru svog poslovanja uključe smeštajne kapacitete i objekte u skijalištima koja su pod njihovom ingerencijom. U tom smislu, brojni su primeri kupovina smeštajnih kapaciteta svih vrsta i kategorizacije ili pak razrađenih receptivnih turističkih agencija, od strane ski lift kompanija. Takođe, često se umesto kupovine postojećih odlučuju da samostalno izgrađuju nove smeštajne objekte i kapacitete u ski centrima ili osnivaju sopstvene receptivne agencije. Na ovaj način, ski lift kompanije žele da objedine osnovnu skijašku uslugu i time dođu u poziciju da imaju kompletno zaokruženu ponudu za organizatore putovanja ili za krajnje korisnike zimskog turizma.

Karakterističan primer posebne vrste saradnje između ski lift kompanije i smeštajnih objekata, predstavlja zajednička ponuda specijalnog paketa za ski opening, koji se u mnogim ski centrima organizuje svake godine, najčešće krajem novembra ili početkom decembra. Posebno kreirane marketinške kampanje za te događaje, javno propagiraju i objavljuju da je skijašima u terminu ski openinga obezbeđen besplatan skipas. Takva reklamna poruka ima za cilj da privuče što veći broj gostiju i obično garantuje uspeh. Međutim, ne nude svi smeštajni objekti navedenu opciju “besplatnog skipasa” koja privlači krajnje korisnike zimskog turizma u tolikom broju. Kako to da neki smeštajni kapaciteti omogućavaju gostima dobijanje skipasa, a neki ne? Razlog je u specijalno napravljenom dogovoru smeštajnog subjekta sa ski lift kompanijom, gde se od ukupno ostvarenog prometa tobože samo za usluge smeštaja, a koji zapravo predstavlja paket smeštaja i skipasa, unapred dogovoreni novčani iznos ili procenat od ostvarene realizacije, refundira ski lift kompaniji za njihov deo pružene usluge (za tzv. “besplatni skipas”). Samo oni poslovni subjekti koji sa ski lift kompanijom imaju zaključene i potpisane takve dogovore, mogu nuditi ski opening sa opcijom “neplaćanja” skipasa.

Marketinške kampanje su obično zajednički finansirane od svih poslovnih subjekata, učesnika u akciji, a srazmerno prema njihovoj veličini.

Svakako cene paketa za ski opening jesu redukovane i značajno niže od standardnih, ali se mora imati u vidu da je u pitanju veoma niska sezonalnost i da u tim periodima ski lift kompanije najčešće ne rade punim kapacitetima. Ovakvim marketinškim trikovima, omogućenim usled spajanja dve vrste osnovnih skijaških usluga, gde se ne može precizno odrediti koliko je učešće jedne, a koliko druge, godinama unazad, skijališta pune svoje kapacitete čak i u potpuno nekatraktivnim terminima. Slične akcije se organizuju i za zatvaranje skijaške sezone – ski closing. Jako veliki broj ski centara organizuje ski openinge i ski closinge, primenjujući navedene principe.

Kao poznate primere ovakvih ski openinga, duge tradicije, mogu se navesti otvaranja sezone u ski cetrima Livignio u Italiji, Kranjska Gora u Sloveniji, Bad Kleinkirchheim u Austriji i dr. Izloženu pozitivnu praksu je u potpunosti primenila i domaća sli lift kompanija - Skijališta Srbije, koja godinama unazad, prve nedelje decembra, po istovetnim principima organizuje ski opening na Kopaoniku.

Ski lift kompanije i receptivne agencije, eventualno i poslovni subjekti čija je primarna delatnost smeštaj turista, mogu praviti **posebne vrste partnerstava sa drugim pružiocima raznih nadograđujućih usluga i sadržaja** vezanih direktno za skijašku aktivnost (ski škole, ski vrtići, ski instruktori i vodiči, heli-ski kompanije, rentali ski opreme i sl.) ili onih koje nemaju direktne veze sa skijanjem, a u funkciji su zadovoljenja širokog spektra potreba turista i skijaša tokom boravka u ski centru (spa i wellness centri, bazeni, klizališta, ugostiteljski objekti - restorani i barovi na ski stazama i u samom naselju ski centra, zdravstvene usluge i dr.). Odnosne usluge, koje predstavljaju proširenje i unapređenje osnovne skijaške usluge (smeštaj i skipas), ski lift kompanije takođe imaju težnju da prisajedine svom poslovnom sistemu, kako bi integrisali i zaokružili što veći broj sadržaja bazičnom proizvodu i učinili ga atraktivnijim. Česti su primeri u praksi da u okviru svog ukupnog poslovanja, ski sistemi obavljaju i druge delatnosti direktno ili indirektno vezane za skijašku aktivnost i pružaju kompletne i integralne usluge krajnjim gostima. Tako u sopstvenom vlasništvu ski lift kompanije mogu posedovati: spa i wellness centre, sportske centre, rekreativne i zabavne sadržaje, restorane i barove na ski stazama ili u turističkom naselju; čime potpuno obogaćuju i zaokružuju svoju uslugu, pružajući je u integralnom obliku.

**Saradnja ski lift kompanija i touroperatora**, naročito onih orjentisanih na zimski turizam, ogleda se u dogovorima pre svega oko dovođenja krajnih korisnika usluga i to kako individualnih gostiju, tako i organizovanih grupa. Tourooperatori specijalizovani za skijanje i zimski turizam, mogu praviti posebne ugovore sa ski lift kompanijama za slanje grupa gostiju, zajedničko organizovanje raznih masovnih skijaških i drugih manifestacija, učestvovanje u organizaciji ski openinga i closinga, kreiranje promotivnih ski tura i posebnih ski paketa, zajedničko usmeravanje marketinških strategija i sprovođenje marketinških kampanja i dr. Primer jednog ovakvog partnerstva između ski touroperatora i ski centra, na kreiranju zajedničkog promotivnog ski aranžmana, detaljno je opisan u Poglavlju 2, u delu vezanom za fazu poslovnih procesa organizatora putovanja u kojoj se kreira turistički proizvod (Primer iz prakse 2.2).

Saradnja različitih subjekata ski industrije u funkciji je zadovoljavanja potreba korisnika usluga zimskog turizma. U većini ovih oblika saradnje centralno mesto zauzima ski lift kompanija, koja svoje primarne skijaške usluge (vezane za samu skijašku aktivnost), može objedinjavati sa uslugama smeštajnih kapaciteta i dodatnih sadržaja u ski centrima pod njihovim patronatom, ili ih miksovati i obogaćivati nudeći nove skijaške opcije i mogućnosti kroz povezivanje i udruživanje sa drugim ski lift kompanijama i skijaškim regionima. Ako se tako objedinjena ski usluga, obuhvatajući osnovni paket skipasa i smeštaja nadograđen sa dodatnim elementima, ponudi krajnjim tržištima kao jedinstven turistički proizvod, onda je izvesno da će takav integralni turistički skijaški proizvod biti atraktivniji i konkurentniji na ski tržištu.

Značaj formiranja klastera pružaoca ski usluga, na nivou pojedinačnog skijališta ili putem saradnje više ski centara međusobno, i sprovođenje zajedničkih marketinških akcija i strategija određenih poslovnih subjekata ski industrije, ogleda se pre svega u jačanju tržišnih pozicija, mogućnosti postizanja sinergijskog efekta i davanja značajno boljih poslovnih rezultata nego u slučaju kada pojedinačni organizacioni sistemi samostalno nastupaju na tržišnoj utakmici.

**Globalno otoplavanje i uticaji klimatskih promena**, postavljaju pitanje opravdanosti ulaganja u skijališta koja su ispod 2000m/nv. Uticaj klime na ski industriju je izuzetno značajan i ima presudnu ulogu na poslovne rezultate. Od vremenskih uslova, snežnih padavina i temperature, umnogome varira broj skijaških poseta i ostvareni poslovni prihodi. Ski centri koji nisu svoj rad zaštitili od faktora vremenskih uslova, pre svega snežnih padavina, gube primat i rizikuju potpune gubitke sezona. Sva ozbiljnija skijališta,



čak i ona u kojima se skijanje realizuje na znatno većim visinama, danas su gotovo kompletno pokrivena sistemima za veštačko osnežavanje. Veštačko osnežavanje predstavlja nužnost poslovanja i opstanka modernih skijališta, prvo jer umanjuje uticaj loših klimatskih uslova na poslovne rezultate i samim tim smajuje poslovne rizike na koje se ne može delovati, a drugo jer bi ski centri bez takvih sistema bili znatno manje atraktivni za krajnje korisnike usluga, odnosno skijaše.

### 6.3.2. DIGITALIZACIJA U SKI INDUSTRIJI U FUNKCIJI KREIRANJA INTEGRALNOG SKIJAŠKOG PROIZVODA I PROVERE USPOSTAVLJENIH MARKETING STRATEGIJA

Digitalizacija u skijaškoj industriji je otvorila potpuno novi pravac razvoja ski centara i omogućila ski lift kompanijama da ponude kvalitetniju skijašku uslugu krajnjem potrošaču – skijašu, te da novim sadržajima (nadogradnja osnovne ski usluge) skijaški turistički proizvod učine mnogo atraktivnijim. Primena digitalizacije i integracija informacionih sistema u celokupan poslovni proces utiče i da ski lift kompanije efikasnije upravljaju svim svojim resursima i elementima skijališta, imaju bolji uvid u ciljnu publiku, analiziraju dobijene statističke rezultate i izveštaje koje omogućava primena ovakvih naprednih sofisticiranih sistema, na osnovu toga proveravaju postojeće marketinške strategije i iste redefinišu ukoliko primete nove šanse i mogućnosti.

U proizvodnji digitalnih sistema za ski industriju prednjače kompanije SKIDATA i AXESS, koje predstavljaju globalne tržišne lidere u ovoj oblasti, sa ubedljivo najvećim udelom na svetskom tržištu.

Primena sofisticiranih digitalnih rešenja navedenih kompanija, omogućava određenom skijalištu da u jedinstveni poslovno-operativni sistem uključi sledeće funkcionalnosti:

(1) **Automatska prodaja skipas karata** – uvođenjem ovog sistema, skipas karte se mogu prodavati na POS terminalima i posebnim automatima-blagajnama postavljenim na pogodnim mestima na ulazu u ski centar, na benzinskim prumpama na neposrednom prilazu skijalištu ili u okviru samog ski centra (gde su tranzitne i pristupne tačke, parkinzi, hoteli i sl.). Takođe, integracija navedenog digitalnog ski sistema u poslovni sistem lift kompanija, omogućava i on-line prodaju ski karata i neograničeno širenje prodajne mreže putem posrednika koji na jednostavan način postavkom i instaliranjem POS terminala u okviru svoje poslovnice postaju direktni prodavci skipasova određenog



ski centra. Automatizacija procesa prodaje skipasa utiče na smanjivanje gužvi i sprečavanje uskih grla prilikom najčešće jutarnjih kupovina skipasa od strane krajnjih konzumenata skijaških proizvoda. Poštujući vreme svojih klijenata i sprečavajući eventualno nezadovoljstvo zbog redova i čekanja na kupovinu skipas kartica, utiče se na ukupnu satisfakciju i dojam o skijalištu krajnjih korisnika. Pored navedenih, ova funkcionalnost ima pozitivne konsekvence i na redukovanje troškova i smanjenje broja zaposlenih na direktnoj prodaji ski karata.

(2) **Olakšana i automatizovana kontola ulaska skijaša na žičare** – čime se isključuje nepravilno korišćenje skijališta i sprečavaju zloupotrebe od strane krajnjih korisnika. Sa druge strane primena ove funkcionalnosti u određenoj meri smajuje potrebu za ljudskim faktorom, te u krajnjoj instanci redukuje broj zaposlenih na ski lift sistemima.

(3) **Beskontaktni ulaz skijaša u sistem ski lifta** (prostim prolazom kroz kapiju postavljenu ispred žičare) - ovim se značajno ubrzava protok skijaša i smanjuju redovi na ulazu u žičare. Tehnologija magnetnih ski kartica i sistema njihovog detektovanja, omogućava da skijaši ne moraju vaditi svoju skipas kartu da bi prošli kroz kapiju postavljenu neposredno ispred žičare. Čak i kada se nalazi u samoj ski opremi skijaša (danas na svim ski jaknama postoje specijalizovani džepovi na levom rukavu, specijalno namenjeni za čuvanje skipasa), čitač na ulaznoj kapiji detektuje i registruje magnetnu karticu i otvara prolaz korisniku usluge ka ski liftu.

(4) **Detekcija dečijeg skipasa** - paljenjem ogovarajućeg svetlosnog signala na ulaznoj kapiji žičare, kontrolorima se daje na znanje da nosilac skipasa poseduje ski karticu namenjenu deci (dečiji skipasovi su obično značajno jeftiniji od skipasova za odrasle i druge kategorije skijaša). Ovim se sprečavaju zloupotrebe korišćenja dečijeg skipasa od strane odraslih, a uhvaćeni vinovnici prevare se kažnjavaju novčano prema ustanovljenim i propisanim pravilima ski centra.

(5) **Statističko praćenje i analiza korisnika i njihovog ponašanja na skijaškim terenima** – sistemi SkiData i Axess omogućavaju ski centrima u realnom vremenu preglede i praćenje statističkih pokazatelja vezanih za krajnje korisnike skijaške usluge. Napredne automatizovane baze podataka, kumulativno sakupljaju podatke od svih korisnika ski kartica, beleže njihove parametre i kao krajnji rezultat, marketerima i drugom osoblju ski lift kompanije daju mogućnost sagledavanja raznih željenih izveštaja i analiza. Tako se prati prodaja skipas kartica, njihova vrsta (na koliko su dana izdate), odnos prodatih skipasova po kategorijama, broj porodica i njihovih članova; potom

ponašanje skijaša na stazi kroz ukupno vreme provedeno na skijanju (samim tim se znaju vremena i napravljenih pauza), pređeni broj ski staza i dužinu pređenih kilometara staza, praćenje ko skija u kom reonu skijališta (na taj način se može utvrditi skijaško iskustvo konkretnog korisnika usluge), ali i tehnički podaci poput opterećenja pojedinih žičara u ukupnom sistemu skijališta i na taj način sagledavaju uskih grla, praćenja frekvencije određenih ski lift postrojenja u određenom periodu vremena i dr.

Na bazi lako prijemčljivih i u svakom trenutku dostupnih statističkih izveštaja i analiza (za bilo koji period vremena), ski lift kompanija koja redovno prati navedene pokazatelje, moći će da reaguje i otkloni utvrđene nedostatke i detektovane slabosti, ali i odgovori na nove poslovne šanse. Analizom krajnjih korisnika, prevashodno utvrđivanjem tačne strukture klijenata i registrovanjem karakterističnog ponašanja na ski terenu, moguće je precizno detektovati profile skijaša i ciljne grupe konkretnog ski centra i na bazi toga proveriti ispravnost postavljenih marketinških strategija, te u skladu sa tim po potrebi izvršiti njihovo redefinisavanje.

**(6) Tačno obračunavanje ostvarenih prihoda između različitih poslovnih subjekata,** koncesionara pojedinih delova skijališta ili različitih vlasnika žičara – digitalizacija i uvođenje SkiData ili Axess sistema otvorilo je mogućnosti kvalitetnije regulacije prilikom spajanja skijališta u ski domene, podele velikih sistema skijališta u funkcionalne i sastavne elemente, ali i udruživanje više skijaških oblasti u jedinstvenu skipasom zaokruženu ski regiju (nije povezana sistemom žičara, ali obezbeđuje lokalne buseve koji prevoze skijaše od jednog skijališta do drugog). Takođe, ovakve vrste skipasova su otvorile poglavlje međusaradnje pojedinih, moguće i potpuno udaljenih ski centara (npr. dogovor da sezonski skipas u jednom važi određeni broj dana u drugom ski centru), čime se diže vrednost njihove osnovne usluge. Pored navedenih opcija, kao plod široke lepeze mogućnosti primene savremene digitalne tehnologije u ski industriji, pojavile su se jedinstvene skipas kompanije, koje se isključivo bave integracijom skijališta na određenom prostoru u svoje skipas-proizvode i prodajom takvih vrsta kartica. U poslednjoj dekadi je kreiran veliki broj različitih regionalnih skipasova, ali i skipasova koji obuhvataju znatno šira područja, sve do globalnog nivoa. Primenom napredne sofisticirane tehnologije, u ovakvim odnosima se tačno računa koliko je prometa od svakog pojedinačnog skipasa ostvareno za koji entitet i na taj način se sprovodi raspodela prihoda.

(7) **Višestruko korišćenje iste kartice za skipas** – realizuje se kroz uvođenje sistema plaćanja depozita za plastične kartice, čime se vrši stimulisanje skijaša da nakon iskorišćene skijaške usluge i isteka skipas kartice istu vrate, kako bi dobili nazad svoj depozit. Time ski lift kompanija ostvaruje znatne uštede, obzirom na broj godišnje potrebnih “plastika”. Kako se ne bi u redovima na kraju dana čekalo na vraćanje skipasa i uzimanje depozita i time bezpotrebno razvijalo nezadovoljstvo krajnjih korisnika, ski lift kompanije su uvele veći broj automatizovanih pultova i pos terminala za realizaciju ove razmene. Nova tendencija u ski industriji je prelazak na kartonske kartice za jednokratnu upotrebu, čime se ukida potrebno plaćanje depozita i smanjuje nezadovoljstvo zbog takvog zadržavanja sredstava i gubljenja vremena usled čekanja na povraćaj depozita.

(8) **Povraćaj izgubljenih skipas kartica** – korisnici usluga koji izgube svoje skipasove, dobijaju nove od strane ski lift kompanija, plaćanjem samo simboličnog depozita (najčešće 5-10 evra) rezervisanog za vrednost ski kartice. Svaki skipas je kodiran određenim brojem (oštampan je na samoj kartici) i sve što je potrebno jeste da skijaši taj broj negde pribeleže ili fotografišu svojim mobilnim aparatima. U slučaju gubitka skipasa, klijenti mogu na bilo kojoj ski kasi lift kompanije dati taj jedinstveni kod izgubljene kartice, nakon čega će ona biti isključena iz sistema. Tom prilikom izdaje im se novi skipas.

Digitalizacija u ski industriji omogućava i da se **različite vrste usluga na određenoj ski destinaciji uvežu i integralno ponude krajnjem korisniku** u jednu zaokruženu i celovitu ponudu. Skipas karta, kakva je danas prisutna u većini modernih skijališta, ne mora da uključuje isključivo bazičnu uslugu skijanja, već može da obuhvata i druge prateće usluge, kao na primer: usluge zdravstvenog osiguranja sa ski rizikom, usluge parkinga, javnog prevoza (shuttle bus), korišćenja otvorenih i zatvorenih bazena, klizališta i dr. Time je digitalizacija u funkciji razvijanja integralnog turističkog skijaškog proizvoda, koji uključuje pored bazične

Pojedini skijaški domeni izdaju jedinstvene kartice za gotovo sve usluge na skijalištu. Na primer kartica “*Silvretta Card all inclusive*” predstavlja skipas za ski domen koga čine skijališta Ischgl u Austriji i Samnaun u Švajcarskoj, ali se ta ista kartica koristi i za restorane, hotele, javni prevoz, otvorene i zatvorene bazene, klizalište, parking, plaćanje putarine na prilaznim pravcima, kao ulaznica za muzeje i dr. (www.ischgl.com, 2018).

Digitalizacijom ski industrije se na jednostavan način omogućava **uvezivanje više ski centara u okviru jedne skipas kartice**, kako na regionalnom tako i na globalnom nivou. Pored mogućnosti skijanja u više ski centara sa jednom karticom, glavna prednost koju ovakav skipas nudi svojim korisnicima, jeste izbor ski centra na sam dan skijanja, u zavisnosti trenutnih vremenskih prilika i uslova za skijanje (skijaši se mogu opredeliti za ono skijalište u kome tog dana vladaju najbolji uslovi - vremenske i snežne prilike, aktuelna uređenost staza). Sa regionalnim višednevnim skipasom, korisnici usluga sami odlučuju i biraju koliko dana i gde žele da skijaju od ponuđenog izbora skijališta integrisanog u sistem konkretnog skipasa (ukoliko žele mogu ga upotrebiti i samo za jedan ski centar).

Primeri skipas karte na regionalnom nivou: "*Slovenian Alps ski pass*" predstavlja regionalnu skipas kartu, koja omogućava skijašima da sa jednom skipas karticom skijaju u šest skijališta regiona Julijski Alpi i to: Kranjska Gora (SLO), Vogel (SLO), Krvavec (SLO), Cerčno (SLO), Kanin - Sella Nevea (SLO- ITA), Arnoldstein-Tromeđa (AUS) (www.skibus.rs, 2018a).

- "*The Top Ski Pass Carinthia & East Tyrol*" je skipas karta koja važi na 30 skijališta u austrijskoj regiji Koroška i u istočnom Tirolu. Ovim jedinstveim skipasom, skijašima je na raspolaganju 877 km skijaških staza i 276 žičara i ski liftova (www.visitcarinthia.at, 2018).

Na globalnom nivou dominira već pominjani "*Epic pass*", koji obuhvata čak 64 skijališta širom Amerike, Kanade, Japana, Francuske, Italije, Švajcarske i Austrije (www.epicpass.com, 2018). O njemu je bilo više reči u prethodnom odeljku (rezervisanom za ski industriju).

Aktuelna intencija korišćenja ovakvih digitalnih sistema, uz pomoć naprednih softverskih mehanizama, jeste **personalizacija skipasa** u cilju spečavanja da jednu ski kartu koristi više osoba.

Prilikom kupovine višednevne, pre svega sezonske skipas karte, korisnik se fotografiše, a slika se beleži u bazi podataka i vezije za čip unutar skipas kartice. U određenim slučajevima fotografija se štampa na samoj plastici kartice. Kada skijaš prođe kroz kapiju za očitavanje skipasa, na monitoru u kontrolnoj kućici se prikazuje fotografija osobe (učitana iz baze) i radnik ski lift kompanije može na taj način proveriti (upoređujući učitanu sliku i skijaša) da li je skipas osobe koja ulazi na žičaru zaista njoj i pripada.

Kako bi se skratilo vreme zadržavanja skijaša na blagajni i omogućilo da pojedinac kupi više skipas karata za prijatelje ili grupu, razvijena je i varijanta da se skijaš automatski fotografiše prilikom prvog ulaska na neku od žičara u sastavu ski centra. Slika se automatizovano unosi u bazu podataka i kontrolori ubuduće mogu da je vide i uporede sa skijašem koji ulazi na bilo koju drugu žičaru sa tim istim skipasom, proveravajući da li se likovi slažu, odnosno da li zaista jedna osoba koristi taj skipas. Takođe, razvijena su rešenja da sistem sada može da evidentira i visinu skijaša prilikom ulaza na prvu žičaru, taj podatak pohrani u bazi i veže za njegovu skipas kartu sa čipom. Kasnijim prolaskom kroz "kapiju" bilo koje druge žičare proverava se visina skijasa i na taj način kontrolor može lako da uoči da li različite osobe koriste istu skipas kartu.

Prepoznavši potrebu za razvojem proizvoda za skijaše koji na skijanje dolaze sa malom decom, kao karakterističnog profila skijaške populacije, uvodi se poseban **skipas za roditelje sa malom decom**. Kako parovi sa bebama ne mogu da skijaju u isto vreme (uvek jedan od njih mora da čuva dete), u sistemu je podešeno da takav skipas može biti korišćen na smenu od strane i jednog i drugog roditelja u toku istog dana.

Kako bi novim sadržajima skijaški turistički proizvod učinili još atraktivnijim, ski centri uz pomoć naprednih integralnih elektronskih sistema, kakvi su SkiData i Axess sistemi, skijašima omogućavaju da koristeći odgovarajuće aplikacije mogu da prate kojim su sve ski stazama vozili, kojim brzinama, koje žičare su koristili, koliko su kolometara prešli na skijama itd., a zatim sve to podele ukoliko žele sa prijateljima na Facebooku ili Twitteru.

Napredni digitalni sistemi velikim ski domenima omogućavaju parcelizaciju, odnosno podelu ukupne skijaške oblasti na njene funkcionalne delove. Na primer, pošto početnici ne mogu ni blizu da iskoriste potencijal kompletnog skijališta, kreira se posebna početnička skijaška zona i prateća skipas karta koja će važiti isključivo za tu zonu i žičare unutar nje. Navedena vrsta skipasa namenjenog skijašima sa takvim potrebama, značajno je jeftinija.

**Novi pravci razvoja tehnologija ski lift kompanija** idu u pravcu da ulazne rampe imaju dve antene zadužene za očitavanje podataka sa skipas karte, kameru, senzore visine i što je najvažnije, da isključe upotrebu rotirajuće šipke koja sprečava prolazak onima što nemaju odgovarajuću ski karticu. Uskoro moderna skijališta počinju primenu sistema gde će skijaš moći jednostavno proskijati kroz ulaznu rampu. Da bi se u ovakvim sistemima sprečila zlopotreba dečjih skipas karata, senzori će očitavati visinu skijaša, dok

će kamere snimati lice osobe koja prolazi i upoređivati ga sa onim na fotografiji sačuvanoj u bazi podataka. Dvostruke antene omogućiće skijašima da skipas nose bilo gde na sebi, ne više nužno na levoj strani tela.

**Kako radi sistem očitavanja skipasa i propuštanja skijaša u zonu korišćenja ski liftova** - Skipas kartice koje služe kao propusnica i evidencija prilikom ulaska skijaša, na sebi nose integrisane programabilne čipove i antene koje služe za emitovanje, a deluju isključivo na pasivan način, tj. takvu karticu na ulaznoj kapiji žičare čita uređaj za čitanje (reader) pomoću elektromagnetnog polja. Na taj način, čitanje tih čip-kartica ne ometaju ni manje prepreke poput više slojeva odeće. Same kartice su obično veličine i debljine standardnih kreditnih kartica, a ne sadrže nikakvu bateriju koju bi trebalo s vremena na vreme menjati ili dopunjavati.

Sve magnetne kartice koje se koriste za potrebe skijališta imaju radnu frekvenciju na 13,56 Mhz (niži opseg od radio frekvencije) i uglavnom su izrađene prema ISO standardu broja ISO-15693 i ISO-14443. Princip rada je relativno jednostavan. Čitač (reader) na ulaznoj kapiji žičare konstantno emituje zadatu frekvenciju i kada se približi čip unutar skipas karte on registruje dolazni impuls, menja se intenzitet povratnog zračenja i zatvara se specifični krug komunikacije između čitača i čipa na skipas kartici, preko kojeg čip emituje svoj kod, stvarajući na taj način svojevrsni rezonantni transformator (Mihalić, 2004).

#### 6.4. SEGMENTACIJA SKIJAŠKE POPULACIJE

Demografska slika korisnika usluga zimskih sportova (skijaša i snowboardera) se menja tokom vremena i od vitalnog značaja za marketing menadžment ski centara je da prepoznaju ovu promenu i odluče kako da inovativno tretiraju novi demografski profil skijaša u cilju da od njih naprave doživotne korisnike svojih usluga.

Tradicionalno, marketing miks sastoji se od 4P instrumenata: *product* – proizvod (tj. paketi pogodnosti koje kupci kupuju od firme, bez obzira na to da li se radi o robama, uslugama ili njihovoj kombinaciji), *place* - distribucija (put do tržišta), *promotion* – promocija (odgovor na pitanje kako budući kupac može upoznati proizvode, odnosno predstavljanje zašto ih treba kupiti) i *price* - cena, (koja proizvodi profit i predstavlja generalno razlog za korišćenje marketinga). Ove četiri osnovne komponente marketing miksa predstavljaju tradicionalni pristup marketingu. Savremeni marketing miks, kakav

iziskuje poslovanje u modernoj ski industriji, sastoji se od: segmentacije, diferencijacije, pozicioniranja, brendiranja, određivanja cena i stvaranja pozitivnog mišljenja usmenom propagandom, tj. marketingom "od usta do usta". Kada se razvije savremeni marketing miks, firme moraju pokušati da stvore imidž o svom proizvodu tako da se svest potrošača o prednostima proizvoda širi rečima od usta do usta. Nakon što je organizacija pridobila potrošača, ona mora negovati odnos sa njim, i na kraju, strategija cena mora biti određena tako da obuhvata što je moguće veći broj tržišta i maksimizira profit.

### **Segmentacija tržišta korisnika usluga zimskih sportova**

Ski industrija obuhvata veliko tržište sa mnogo različitosti. Izuzetno je teško sveobuhvatno poslovati sa tako različitim tržišnim segmentima. Ski centri moraju usmeriti sve svoje marketinške resurse prema onim potrošačima koji će biti najprofitabilniji za ski centar, što dovodi do potrebe za segmentacijom tržišta. Segmentacija tržišta može biti definisana kao proces odlučivanja o tome kako najbolje podeliti tržište u grupe kupaca tako da klijenti u datoj grupi dele zajedničke osobine među sobom, u smislu načina na koji oni percipiraju, koriste i kupuju proizvod, za razliku od kupaca u drugim grupama. Strategija segmentacije dozvoljava da se celokupna ponuda kompanija posebno prilagodi onim tržišnim segmentima koje je prepoznala kao bitne za svoje poslovanje. Segmentacija je strateški proces definisanja specifičnih grupa kupaca prema kojima će firma fokusirati posebne marketing strategije za generisanje prihoda (ove grupe su poznate kao ciljne grupe). To podrazumeva primenu tzv. koncepta ciljnog marketinga. Dakle neophodno je da marketing menadžeri identifikuju specifične potrebe ciljnih grupa i nakon toga odluče koje od ovih potreba će uspeti zadovoljiti svojim proizvodima koje će ponuditi potrošačima (Ruskin-Brown, 2006, str. 70).

Poslovanje sa svim tržišnim segmentima ne znači uvek da će doneti i najbolje rezultate kompaniji. Finansijski i drugi unutrašnji resursi kompanije moraju biti fokusirani na one segmente koji će pružiti najveće mogućnosti organizaciji da postigne svoje ciljeve. Razumevanje najvažnijih tržišnih segmenata kompanije i gde i kako doći do njih su osnova procesa segmentiranja. Uspešno određivanje tržišnih segmenata dominantno zahteva dublje razumevanje ko su potrošači, koje su njihove specifične potrebe, i kako se one mogu zadovoljiti uz ostvarivanje profita (Murray, 2006, str. 105).



Prema najčešće korišćenim kriterijumima za segmentaciju tržišta, razlikujemo: geografsku, demografsku, geodemografsku, segmentaciju na osnovu upotrebe, segmentaciju na osnovu zadovoljenja potreba, na osnovu životnog ciklusa u porodici i segmentaciju na osnovu načina života (Stevens, 2006, str. 85).

Geografska segmentacija kao osnovu grupisanja podrazumeva podelu po geografskim područjima, kao što su opštine, regije i države. Za mnoge firme to je kranje logičan i može se reći osnovni pristup segmentaciji tržišta, jer različite geografske oblasti imaju različite potrebe i zahtevaju odgovarajući pristup specifičnim oblastima. Na primer, kompanija koja proizvodi zimsku odeću neće biti fokusirana na tržište na Floridi (gde je gotovo cele godine leto). Drugi primer bi se recimo odnosio na to da se letnji resortovi na Floridi ne oglašavaju na tržištu Floride i za njene stanovnike, jer njima ne trebaju usluge hotela na Floridi; oni već tamo žive.

Demografska segmentacija koristi varijable kao što su pol, godine, dohodak, rasa i obrazovni nivo, kao osnove tržišnih segmenata. Razlog za ovaj pristup jeste prilično očigledan, jer postoji mnoštvo razlika u preferencijama među ovim pod-tržištima. Kamioni se ne prodaju mladim ženama bez stvarnog dohotka, a pametni telefoni se ne plasiraju prema tehnički neobrazovanim starijim licima.

Geodemografska segmentacija uključuje upotrebu velikog broja podataka o potrošačima iz različitih izvora. Ovi podaci omogućavaju da se populacija podeli na preko četrdeset segmenata, primarno po socioekonomskom statusu, što obezbeđuje da se sagledaju različiti stilovi života potrošača. Tako se mogu identifikovati razlike u stilu života između grupa koje imaju sličan prihod, starost, nivo obrazovanja itd. Na ovaj način definisani tržišni segmenti omogućavaju prodavcima da precizno ciljaju one segmente, odnosno grupe potrošača sa tačno određenim načinom života i uspešno se okrenu zadovoljavanju njihovih potreba i želja.

Segmentacija na osnovu upotrebe proizvoda pomaže firmama da identifikuju učestalost upotrebe proizvoda. Veoma je važno za poslovne organizacije da znaju koji tip potrošača najviše koristi njihov proizvod i kako da podstaknu i stimulišu ove potrošače da ih i ubuduće koriste pre konkurentskih. U ovom segmentu, potrošači su podeljeni kao nekorisnici (*nonusers*), slabi korisnici (*light users*), srednji korisnici (*medium users*) i česti korisnici (*heavy users*). U zavisnosti od konkretne industrije i situacije, poslovni subjekt može želeći da ohrabri nekorisnike da probaju njihov proizvod ili uslugu i da ih pretvori u učestale korisnike; ili se kompanija može opredeliti da svoje napore usmeri na

česte korisnike kako bi stekli njihovu lojalnost. Facebook je primer kompanije koja bi se želela fokusirati na nonusere, dok avio-kompanije obično žele da se usmere na heavy usere.

Segmentacija beneficija se zasniva na pogodnostima koje kupac želi da dobije od proizvoda ili usluga. Na primer, proizvođači automobila trebaju imati različit pristup prema ženama koje imaju decu i prevashodno zahtevaju bezbednost, u odnosu na mlade muškarace željne uzbuđenja koji preferiraju brzinu i stil.

Segmentacija kroz fazu porodičnog životnog ciklusa podrazumeva podelu porodica po bračnom statusu i starosti dece. Mlađi parovi imaju tendenciju da imaju više raspoloživih sredstava za potrošnju i više su orijentisani na rekreaciju, dok parovi sa mlađom decom imaju manje raspoloživih sredstava i ograničenu pokretljivost. Primer ovakve vrste segmentacije može se recimo videti u ski centru Heiligenblut u Austriji. Navedeni ski centar je fokusirao sve marketinske napore ka familijama sa decom i odredio da je skipas za decu do 15 godina besplatan (ukoliko dolaze sa svojim roditeljima). Ovim pristupom su potpuno pridobili traženu ciljnu grupu i vezali je za svoje skijalište.

Segmentacija na osnovu životnog stila se odnosi na jedinstveni način življenja pojedinca koji je od uticaja na njihovo potrošačko ponašanje. Segmentacija po životnom stilu ispituje kako potrošači vrednuju aktivnosti kao što su posao, hobiji, odmor, zabava i šoping. Takođe ispituje njihove interese, kao što su porodica, kuća i zajednica. Na kraju ispituje mišljenja potrošača o stavovima koje oni imaju o sebi i drugima, kao što su politika, kultura, religija i moda.

Segmentacija tržišta i ciljni marketing pružaju marketinškim menadžerima značajnu prednost nad konkurentima koji ne segmentiraju svoja tržišta. Segmentacija omogućava preciznije razumevanje potrošačkih potreba na svakom tržištu. Stoga poboljšava razumevanje menadžmenta kompanije sa svojim potrošačima i omogućava identifikovanje razloga zašto oni kupuju određeni proizvod ili uslugu. Onda kada menadžment razume svoje potrošače, nalazi se u boljoj poziciji da na efikasan način usmerava svoje marketinške napore ka svom ciljnom tržištu i sistematski planira buduće tržišne strategije. Kontinuirana segmentacija tržišta jača menadžerske sposobnosti da upravljaju promenama tržišnih zahteva. Kako bi optimizovali kontrolu troškova, segmentacija omogućava kompanijama da usmere svoje marketinške resurse na najisplativije strategije.

## Diferencijacija proizvoda na tržištu zimskog turizma

Jednom kada firma definiše najpovoljnije tržišne segmente, važno je da diferencira svoje proizvode u odnosu na konkurentske, kako bi zadovoljila potrebe potrošača na pravi način i postala konkurentnija na tržištu. U današnje doba preopterećenja informacijama, potrošači su bombardovani sa proizvodima i reklamama. Zato poslovne organizacije moraju naći način da naprave svoj proizvod jedinstvenim i drugačijim, ali je neophodno i da to istaknu. Međutim, raznolikost sama po sebi nije dovoljna, već proizvod mora biti diferenciran na takav način da zadovoljava potrebe i želje ciljanog tržišnog segmenta. Ponekad kompanija može diferencirati proizvod prema određenom segmentu, a ostvariti uspeh u okviru drugog segmenta. Identifikovanje ove razlike i preusmeravanje marketing strategije firme ka novom tržišnom segmentu donosi povećanje šansi za uspeh.

Diferenciranje proizvoda definišu Peter Dickson i James Ginter na sledeći način: "Ponuda proizvoda posmatrana iz ugla potrošača podrazumeva da se proizvod razlikuje od konkurencije na fizičkom ili nefizičkom nivou karakteristika uključujući cenu i/ili percepcijske razlike stvorene korisničkim iskustvima, marketingom od usta do usta i promocijom (Dickson, 1987, str. 4). Nije dovoljno samo oglašavati da je proizvod diferenciran; potrošači moraju primetiti razliku koju ima proizvod u odnosu na neki drugi. Tada kompanija dobija besplatnu reklamu preko pohvala zadovoljnih potrošača i korisnika, koji preporučuju proizvod svojim prijateljima.

Inovacije kao strategija diferencijacije se često pokazala uspešnim za firme. Inovativni proizvodi imaju mogućnost da izazovu kontroverzu u medijima ili na internetu, povećavajući svest potrošača o prednostima proizvoda kao i poželjnosti proizvoda.

## Pozicioniranje na ski tržištu

Jednom kada kompanija otkrije svoje ciljno tržište i istakne prednosti svog proizvoda ili usluga prema potrebama i željama tog segmenta, ona mora pozicionirati proizvod na način koji će najefikasnije koristiti njeno znanje i resurse. "Segmentacija je proces definisanja ciljne grupe, a pozicioniranje predstavlja proces usklađivanja prednosti proizvoda sa potrebama kupaca (Ruskin-Brown, 2006, str. 70). Teorija marketinga nam govori da "pozicioniranje nije ono što radite sa proizvodom ... pozicioniranje je ono što radite u umu potrošača (Kotler, 1991, str. 306). Pozicioniranje predstavlja fokusiran

napor za slanje potrošačima najjasnijih mogućih poruka o atributima proizvoda, imidžu proizvoda, osobinama i kvalitativnim prednostima proizvoda nad konkurencijom.

Razumevanje ovih mogućnosti, kao i razumevanje konkurenata, omogućava kompanijama da razviju strategiju koja će maksimizirati uticaj proizvoda na potencijalne potrošače. Iz tog razloga, plan pozicioniranja se fokusira kako na sopstveni proizvod tako i ka konkurentskim proizvodima. Kompetitivne prednosti proizvoda obezbeđuju okvir za određivanje njegovog načina pozicioniranja.

Proces odlučivanja o pozicioniranju određen je istraživanjem tržišta i potrošača. U svom radu, "Pozicioniranje vašeg proizvoda", David A. Aaker tvrdi: "Pozicioniranje je često ključna strateška odluka ... zato što može biti ključna za percepciju kupaca i izbor brendova (Aaker, 1984, str. 287). U ovom članku Aaker naglašava važnost odluke o pozicioniranju i objašnjava nekoliko popularnih strategija odlučivanja. Najčešće, proizvodi se pozicioniraju po atributu ili funkciji, kako bi se naglasile specifične prednosti i koristi za kupce. U opširnoj studiji o pozicioniranju atributa, Mark Alpert zapaža da "ideja o ukupnom stavu klijenta prema proizvodu je funkcija verovanja o prednostima proizvoda ... i evaluacioni aspekt ovih verovanja", tj. stepen do kog te prednosti proizvoda zadovoljavaju potrebe kupaca (Alpert, 1984, str. 278). U ovoj studiji Alpert razvija teoriju da su preferencije potrošača u direktnoj korelaciji sa prednostima proizvoda. Preferencije potrošača tada predstavljaju funkciju kako potrošač ocenjuje relevantnost prednosti proizvoda, kao i koliko se razlikuje sa prednostima konkurentskih proizvoda. Ovo daje dva česta marketinška pristupa koje menadžment koristi: ili se fokusiraju na specifične koristi koje potrošač dobija ili ističu prednosti proizvoda koje su drugi konkurenti ignorisali. Nakon što je proizvod pravilno pozicioniran, na marketingu je da uspostavi imidž brenda.

### **Značaj brendiranja u ski industriji**

Nakon što marketing tim uspostavi odgovarajuće pozicioniranje proizvoda, tada sledi kreiranje brenda. Postoji mnogo definicija brendiranja, a jedna od najznačajnijih je ona koju su razvili Blain, Levi i Ritchie. U zaključku njihove studije "Branding Destination: Insights and practise from destination managment organisation", brendiranje se definiše na sledeći način: Brendiranje destinacije je skup marketing aktivnosti koje (1) podržavaju stvaranje imena, simbola, logotipa, znaka, teksta ili druge grafike koje identifikuje

destinaciju i diferenciraju je u odnosu na konkurenciju; (2) dosledno stvaraju iskustvo nezaboravnog putovanja koje je jedinstveno povezano sa destinacijom; 3) služi za konsolidaciju i ojačavanje emocionalne veze između posetioca i odredišta; (4) smanjuje troškove, vreme pretraživanja potrošača i rizik. Zajednički, ove aktivnosti služe za stvaranje imidža destinacije koja pozitivno utiče na potrošačev izbor destinacije (Blain, 2005).

Postoji mnogo aspekata brendiranja; ali u smislu brendiranja destinacije, imidž je sve. Turistički imidž se definiše kao izraz svih objektivnih znanja, utisaka, predrasuda i emocionalnih misli koje pojedinac ili grupa imaju o određenom mestu tj. destinaciji (Johnson, 1992, str. 94). U umu korisnika usluga, njihova slika destinacije igra ključnu ulogu u procesu donošenja odluka. Marketing menadžeri moraju odlučiti koju sliku žele da potrošači imaju prilikom sagledavanja atributa brenda. Veoma je važno da imidž brenda ne predstavlja nešto što nije. Ako je potrošač pogrešno ubeđen ili obmanut da će dobiti određeni proizvod koji se predstavljao kroz imidž brenda, sa velikom verovatnoćom se može reći da se neće ponovo vratiti na tu destinaciju. Zato je uvek mnogo bolje obećati manje, a pružiti više. U jednoj studiji korišćena je *conjoint analiza* za određivanje relativne vrednosti atributa ski centara koji utiču na preferencije skijaša (Johnson, 1992, str. 94). Šest odabranih kvaliteta bili su (1) raznolikost staza, (2) snežni uslovi, (3) ski liftovi, (4) vrednost za novac, (5) ljubaznost osoblja i (6) udaljenost od kuće. Od sto skijaša koji su intervjuisani, studija je pokazala da su snežni uslovi mnogo važniji od drugih varijabli. Implikacije ovih rezultata treba da podstaknu marketing menadžere da reklamiraju stvari kao što su sistemi za pravljenje veštačkog snega, sisteme za održavanje staza i prirodna količina snežnih padavina. Skijališta kao što su Killington i Okemo u Vermontu, promovišu mogućnosti svojih sistema za osnežavanje, a ski centar Deer Valez u Juti (Utah) poznat je po intezivnom održavanju ski staza. Međutim kako mnogi dobri skijaši preferiraju neuređene terene, Deer Valley je to prepoznao i više ne troši resurse za reklamiranje takvih ciljnih grupa skijaša, kao što to i dalje rade Alta u Utahu iili Madriver Glen u Vermontu. Jednom kada je ski centar stvorio pozitivnu, a tačnu sliku brenda, sledeći korak je podstaknuti korisnike da pričaju o njemu.

### **Pozitivne glasine (*buzz*) i marketing od usta do usta (*wom*)**

Ljudi su inherentno društvena stvorenja - komuniciramo da preživimo. Razmena informacija predstavlja suštinski deo naših života. Razgovaramo o proizvodima i

uslugama, npr. koji telefon koristimo ili koju muziku slušamo. Dakle, umesto da vršimo nezavisno istraživanje proizvoda ili usluge koje nam trebaju, mi najčešće koristimo preporuke od naših prijatelja. Ove činjenice o životu pružaju osnovu za relativno novu vrstu marketinga, marketing od usta do usta (*wom*) ili *buzz* marketing.

Moderni potrošač danas se mnogo promenio u odnosu na prošla vremena kada su kompanije prepoznale značaj i ulogu marketinga. Tokom 1950-ih postojalo je samo nekoliko televizijskih stanica i časopisa. Ljudi su bili mnogo više impresionirani reklamama i podložniji njihovom uticaju. Danas oni dobijaju previše informacija i stoga su mnogo skeptičniji prema informacijama koje dobijaju, biraju u šta će verovati i kako će trošiti. Zbog toga je mnogo manji odziv na skupe televizijske reklame i oglase u časopisima, a čak i još manji na internet oglase. Stoga možemo postaviti pitanje na koji način se ljudi odlučuju kako će trošiti? Odgovor je da slušaju ljude kojima veruju, a ne reklame gde znaju da slušaju plaćenog glumca.

Mnoge od današnjih marketinških tehnika fokusiraju se na to kako se predstaviti pojedinačnom potrošaču i uticati na njegovo ponašanje u kupovini. Ne sme se ignorisati činjenica da je za mnoge proizvode i usluge, kupovina deo socijalnog procesa. Ljudi se oslanjaju na "nevidljive" mreže sastavljene od prijatelja, porodice i saradnika kako bi doneli odluku o kupovini, bilo da je to odluka koji auto treba kupiti, koju uslugu mrežnih operatera mobilne telefonije treba koristiti, ili na kojoj destinaciji će provesti skijaški odmor.

Ključni element za stvaranje glasina (*buzz*) koje će se širiti od usta do usta je stvaranje superiornog korisničkog iskustva, tako da će korisnik želiti da razgovara o tome. U svojoj knjizi "Marketing Gurus", autor Kris Marej (Murray, 2006, str. 202) zaključuje da "ako želite da napravite pozitivne glasine, trebalo bi manje obećati, a pružiti više od obećanja. Zatim umesto agresivnog reklamiranja proizvoda ka kupcima, treba pustiti da se glasine o proizvodu prošire kroz nevidljive društvene mreže". Potrošači dobijaju pozitivno mišljenje o proizvodu ili usluzi kada imaju određena očekivanja o proizvodu ili uslugama i kada su ta njihova očekivanja prevaziđena.

Najvažniji razlog zašto je marketing od usta do usta u današnjem vremenu toliko snažan jeste povezanost i umreženost. Gotovo svi ljudi danas koriste internet, posebno ljudi koji mogu sebi priuštiti skijanje. Potrošači mogu deliti informacije o proizvodima na svim vrstama foruma i mogu biti vrlo uticajni. Generacija "Y", rođena između 1979. i 1994. godine, mišljenje o proizvodima i uslugama kao i o kupovini donosi gotovo u potpunosti

preko marketinga od usta do usta. Internet je za ove generacije potrošača prirodno okruženje i za njih će WOM koncept marketinga postajati sve važniji i važniji (Murray, 2006, str. 203).

Razumevanje nevidljivih društvenih mreža, čiji su svakako deo i potrošači, predstavlja osnovni i neodvojivi element marketing strategije. U gore pomenutoj knjizi navodi se da autor Emanuel Rosen posebno naglašava važnost prepoznavanja različitih "mrežnih čvorišta" i uticaja koji će oni imati. "Regularna čvorišta" (*regular hubs*) se sastoje od običnih ljudi koji su pokazali interesovanje za određeni proizvod. Mega hubovi uključuju poznate ličnosti, analitičare i političare, naročito značajne jer imaju veliki uticaj na ljude (potencijalne potrošače), koji doslovno slušaju i uvažavaju njihovo mišljenje. Ovakve vrste preporuka, mišljenja i zaključaka se odašiljuju preko masovnih medija, najčešće u formi publiciteta. Na kraju ekspertna ili stručna čvorišta obuhvataju ljude sa dubinskim stručnim znanjem iz određene oblasti i imaju moć da podignu ili unište proizvod (Murray, 2006, str. 205). Regularna čvorišta se mogu napraviti pronalaženjem ljudi koji su rani usvojioci, proizvođa putnici, tražitelji informacija i dobro povezane osobe. Mega hubovi su veoma efektivni ako se pravilno koriste. Kao primer može se uzeti stalno prisustvo ski centra Jackson Hole u poznatim skijaškim filmovima što je stvorilo glasine da je to najekstremnija planina u Severnoj Americi. Međutim, jedini način da se pozitivno utiče na stručna čvorišta je stvaranje superiornog proizvoda.

### **Menadžment za odnose sa ski klijentima**

Onda kada je potrošač pridobijen, ne treba prestati sa marketinškim aktivnostima. Od vitalnog značaja za firme je da održavaju pozitivne odnose sa svojim potrošačima kako bi od njih stvorile potrošače za ceo život. Ovo dovodi do teorije upravljanja odnosima s kupcima ili CRM koncepta (*customer relationship management*). CRM sistemi zahtevaju od kompanija da razviju marketinški pristup koji se bavi praćenjem varijabli kao što su zadovoljstvo kupaca, stope gubitaka kupaca, relativni kvalitet proizvoda i druge mere koje pomažu prodavcima da bolje razumeju njihove potrošače. Preduzeća moraju ići dalje od zainteresovanosti za samu prodaju. Moraju da razmotre životne vrednosti kupaca i očekivani budući profit od strane kupca. Posedovanje značajnog tržišnog udela nije uvek direktno povezano sa velikim brojem lojalnih kupaca. Stvaranje odanih kupaca i održavanje evidencije o njihovim željama i potrebama, omogućavaju poslovnim



sistemima da imaju bolje razumevanje svog ciljnog potrošača i kreiranje pravog pristupa ka njima, u cilju stvaranja lojalnih kupaca.

### **Strategija cena u ski industriji**

U razvoju celovitog marketinškog pristupa za skijalište, trebalo bi uključiti i sveobuhvatnu strategiju određivanja cena u funkciji povećanja profita. Međutim, mnogi ski centari imaju relativno pojednostavljene modele cena u poređenju sa drugim turističkim destinacijama. Osnovne strategije određivanja cena su: dvodelna cena "*two part pricing*", diskriminacija po ceni, strategija najtraženijeg perioda i strategija povezivanja - "*bundling*".

Dvodelna cena se odnosi na praksu naplate usluge iz dva segmenta: prvo se plaća opšta ulazna naknada, a potom i po specijalno izdvojenim elementima. Na primer, neki zabavni parkovi naplaćuju ulaz u kompleks, a potom dodatno naplaćuju određene vožnje i korišćenje specijalnih dodatnih sadržaja koji nisu u osnovnoj ceni. Kod turističkih usluga, to podrazumeva recimo plaćanje osnovnog aranžmana touroperatoru, uz obaveznu doplatu za fakultativne izlete koji žele da se koriste od strane turista. Jedini primer dvodelnih cena na skijalištima u Sjedinjenim Državama jeste slučaj sa "*snow cat*"-om gde su specijalno opremljeni ratraci - tabači staza, prevozili grupe od oko 20 skijaša do područja planine do kojeg se ne može pristupiti ski liftovima. Skijaši moraju platiti originalnu cenu za vožnju ski liftovima, a zatim i dodatni iznos za lak pristup udajenim off-piste terenima do kojih mogu doći samo uz pomoć snow-cata. Ovakva vrsta dvodelnih cena je veoma popularna posebno kod naprednih skijaša koji su previše lenji za pešačenje (ne koriste turno skijanje) i u praksi je primenjena u ski centrima kao što su Keystone i Copper Mountain u Koloradu. Druga strategija dvodelnih cena ski lift kompanija koja bi mogla biti korisna, jeste ideja da se naplaćuju drugačije cene za pristup različitim liftovima. Ako je ova strategija implementirana, početnici bi platili znatno manje i imali pristup ski liftovima koji pokrivaju lakše ski terene, odgovarajuće njihovom nivou znanja. Takav pristup je korektniji sa aspekta novih skijaša, jer realno oni i ne koriste najveći deo ponuđene usluge. Sa druge strane, naprednim skijašima ovakav način diferencijacije cena odgovara jer neće biti početnika u redovima za ski liftove koji voze do ozbiljnijih staza.

Strategija diskriminacije cenom, odnosi se na praksu naplaćivanja drugačijih cena za različite demografske grupe za slična ili identična dobra ili usluge. Skoro sva ski

odmarališta imaju drugačije cene ski karata za decu, odrasle i seniore. Mnoga skijališta takođe daju popust za sezonske skipaseve studentima i lokalnom stanovništvu. Ova strategija formiranja cena se zasniva na pretpostavci da drugačije demografske grupe imaju različite prihode i stoga različite krive potražnje. Veoma popularna i društveno odgovorna verzija diskriminacije cenom, primenjena na određenim skijalištima, nagrađuje jeftinijim ski pasom srednjoškolce koji imaju odličan uspeh u školama. Ovo ne samo da pomaže da se privuku novi korisnici, već i ohrabruje decu da u školi bolje rade i uče.

Strategija cena najtraženijeg perioda je strategija koja podrazumeva kreiranje viših cena tokom visoke sezone i nižih cena tokom vremena smanjivanja poseta i prometa. Kreiranje viših cena u toku vremena povećane tražnje je takođe dobar metod za nadoknađivanje povećanih troškova osoblja i drugih troškova održavanja koji se javljaju zbog takve tražnje. Na primer Crested Butte Mountain u Koloradu naplaćuje u viskoj sezoni više od pedeset posto veće cene u odnosu na ski karte u ranoj sezoni.

Veživanje je praksa grupisanja proizvoda i usluga kao diskontni, inkluzivni paket. Najčešći oblik prodaje koji se nalazi na skijalištima je osnovni paket "ski pas i smeštaj", gde troškovi proizvoda uključuju smeštajne usluge određenog kvaliteta i ski lift karte. Postoje i mnogi drugi oblici ove strategije na skijalištima, koji podrazumevaju različite kombinacije usluga: ski liftova (npr. delova ski domena), hotela, ski škole, bazena, klizališta, wellness centara, sportsko-rekreativnih sadržaja, iznajmljivanja opreme, hrane, putovanja i drugih sadržaja. Intencija u ski industriji, o čemu je već bilo reči u prethodnom delu ovoga poglavlja, jeste da se integriše što veći broj različitih usluga u skijaško turistički paket proizvod, čime bi se on značajno unapredio i obogatio, te kao takav učinio atraktivnijim i privlačnijim za korisnike usluga zimskih sportova.

...

Marketinški tim prvenstveno mora shvatiti komparativne prednosti svoga ski centra. Zatim je bitno saznati koji će tržišni segmenti imati najviše koristiti od ovih prednosti i agresivno ciljati upravo na ove tržišne klastere. Strategija pozicioniranja zavisi umnogome od ciljnog tržišnog segmenta i zadatak marketera je da utvrdi kako najbolje komunicirati sa tim potrošačima. Razvijanje imidža brenda, omogućava korisnicima usluga da identifikuju svoj stil života sa odgovarajućim ski centrom. Najbolji način za komuniciranje sa ciljnim tržištem je da se stvore pozitivne glasine (*buzz*) o kojima će

potom skijaški klijenti pričati, promovišući ski centar svom okruženju i društvenim mrežama kroz koje su isprepletani. Kada je ciljno tržište konačno izabrano i odabrana odgovarajuća strategija, neophodno je upravljati odnosima sa potrošačima kako bi se oni ohrabрили i naveli da postanu doživotni klijenti. Na kraju, strategija određivanja cena mora biti urađena na takav način da se odgovarajućom uspostavljenom cenom pridobije što veći deo ciljanog tržišta, imajući u vidu različite spremnosti potrošača za plaćanje.

## 6.5. KARAKTERISTIKE I OSOBENOSTI SKIJAŠKE POPULACIJE

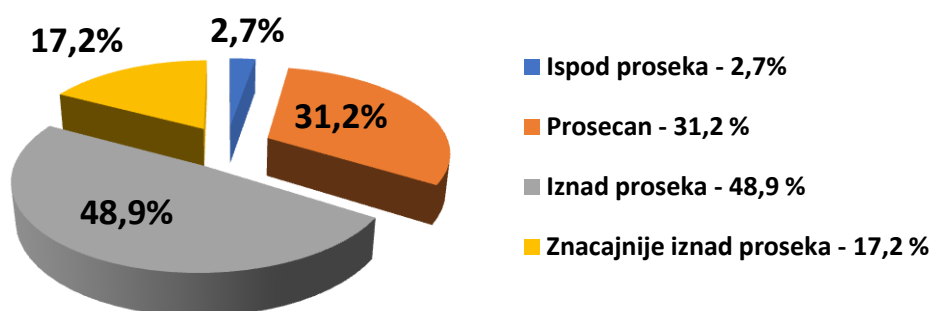
Skijanje je nekada predstavljalo čist luksuz i stvar prestiža, a kao takvog upražnjavao ga je beznačajno mali deo ukupne populacije stanovnika. Danas, zbog omasovljenja i višestrukog proširivanja kapaciteta ski centara, ova aktivnost i vid rekreacije privlači široke mase ljudi u zimski i planinski turizam. Na omasovljenje zimskih sportova, pored povećanja broja skijališta i njihovog kapaciteta, kao i unapređenja putne infrastrukture i pristupačnijeg i lakšeg transporta do ski centara, uticala je i promena svesti ljudi i njihovo usmeravanje na zdrav život, aktivan odmor, bekstvo u prirodu, rekreaciju i sl.

Međutim i pored svega toga, ako se izuzmu države sa veoma razvijenom skijaškom kulturom i sa velikim brojem platežno sposobnog stanovništva, u koje pre svega spadaju alpske zemlje poput Austrije, Švajcarske, Francuske, Italije, Slovenije, populacija skijaša u ostatku skijaškog sveta predstavlja poprilično mali deo ukupne populacije i obično se kreće u granicama između 1 i 5%. Najveći udeo skijaša u opštoj populaciji imaju Švajcarska, Austrija i Skandinavске zemlje, sa preko 20% skijaša. Za njima slede Francuska, Italija, Slovenija i Kanada, koje uspevaju dosegnuti preko 10% skijaša u opštoj populaciji. Ostale razvijenije zemlje poput Engleske, Nemačke, Holandije, Belgije i nekolicine ostalih država uspevaju kreću se u granicama od 5% do 10% skijaša u ukupnoj populaciji stanovnika (analizirano na osnovu, Vanat, 2014). Iz svega navedenog izvlači se zaključak da **skijaška populacija predstavlja veoma mali deo ukupne populacije stanovnika.**

Na utvrđivanje ukupnog broja skijaša i njihovog učešća u opštoj populaciji, bitno je shvatanje i definisanje samog pojma skijaša. U odnosu na način tumačenja osobe koja je skijaš (korisnik usluga zimskih sportova i zimskog turizma), rezultati sprovedenih istraživanja mogu značajno varirati. Kategorije skijaša i njihove definicije (aktuelni

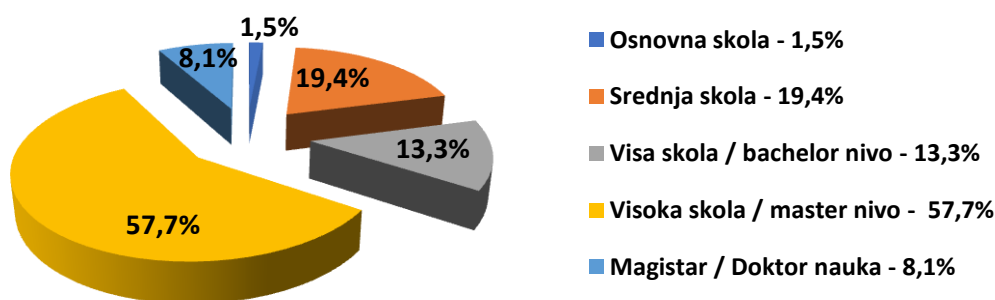
skijaš, aktivni skijaš, potencijalni skijaš i bivši skijaš), te relevantnost pojedinih kategorija sa istraživačkog aspekta, navedeni su u prethodnom delu ovoga poglavlja.

Iako je široka ponuda ski centara i višestruko povećavanje kapaciteta skijališta, uzrokovalo, da bar u manje aktuelnim terminima, cene usluga budu na prihvatljivom nivou za veći deo stanovništva, ipak se sveobuhvatno posmatrano skijanje smatra skupim sportom i rekreacijom, što unapred odbija najveći deo stanovništva manje ili relativno manje platežne moći (Slika 6.11). Koliko god da se osnovni ski paketi mogu povoljno naći i obezbediti, da bi neko nabavio neophodnu ski opremu i naučio da skija, potrebno je da izdvoji značajna finansijska sredstva. Stoga, **ova vrsta aktivnosti i rekreacije je namenjena pretežno platežno sposobnijem delu stanovništva.**

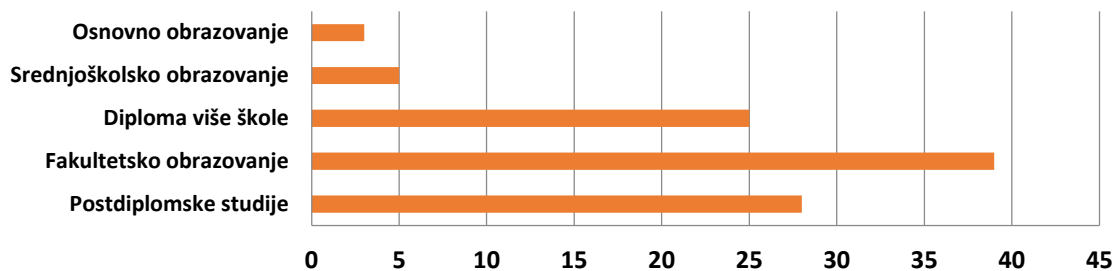


SLIKA 6.11. Materijalni status skijaške populacije u Srbiji  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

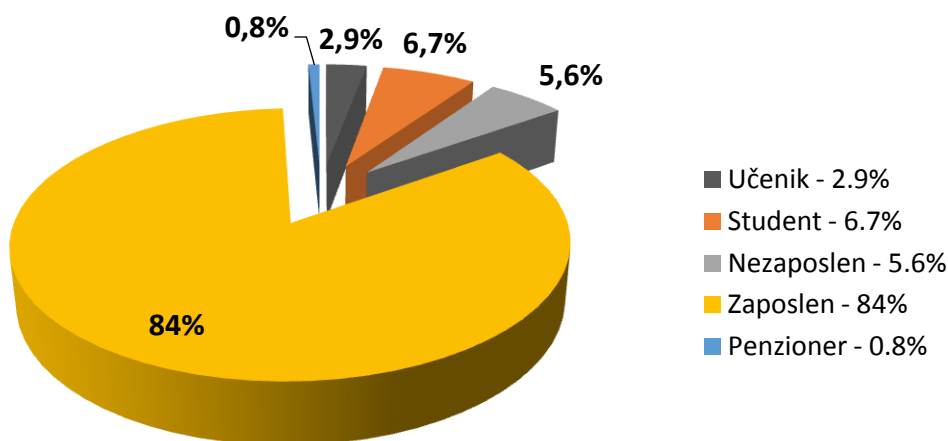
**Skijašku populaciju karakterišu** ljudi sa većim nivoom obrazovanja (pretežno su visokoobrazovani), koji su samosvesniji, elokventniji, komunikativniji i društveno umreženiji, otvoreniji ka novim iskustvima i sa prirodno većim stepenom pozitivne životne istraživačke radoznalosti, orjetisaniji ka prirodi i aktivnom odmoru, ekološki nastrojeniji. Generalno gledano, skijaška populacija (korisnici zimskih sportova) predstavlja društveni krem svakoga društva (Slike 6.12 do 6.15).



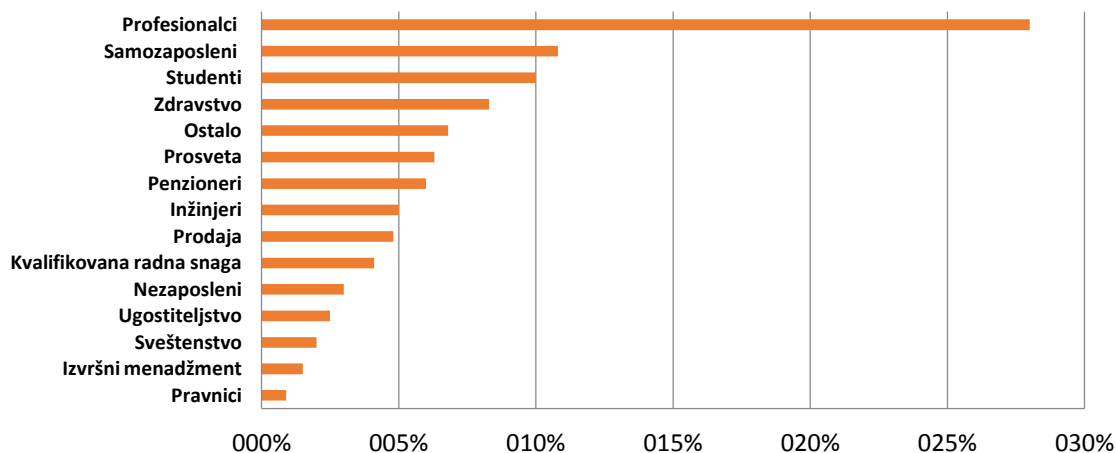
SLIKA 6.12. Stručna sprema – nivo obrazovanja skijaške populacije u Srbiji  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)



SLIKA 6.13. Stručna sprema – nivo obrazovanja skijaške populacije u SAD-u (Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)



SLIKA 6.14. Radni status ispitanika, pripadnika skijaške populacije Srbije (Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)



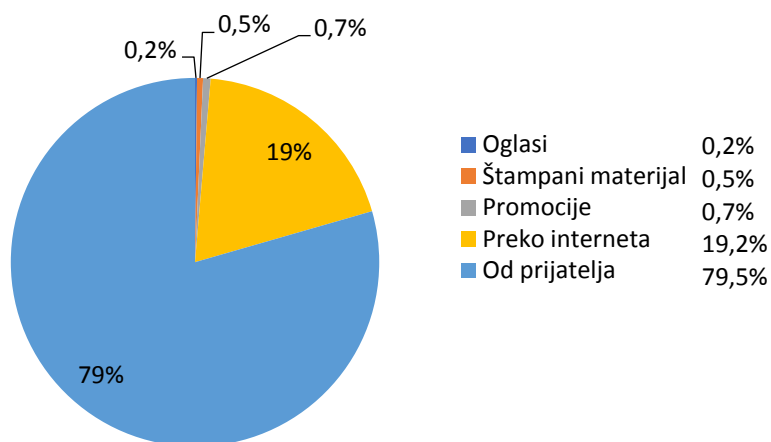
SLIKA 6.15. Zanimanje – radni status skijaške populacije SAD (Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)

**Ski populacija je savršen reprezent uspešnog društvenog umrežavanja** (u tradicionalnom smislu, jer je ovde akcenat posmatranja na konvencionalnim, a ne virtuelnim društvenim mrežama). Zbog svojih karakteristika, skijaška publika je znatno otvorenija i širih je shvatanja. Skijaši neuporedivo lakše stupaju u odnose i interakcije jedni sa drugima, nego što je to slučaj sa ostatkom opšte populacije. Neposredna komunikacija koja se ostvaruje na ovakvim putovanjima je oslobođena suvišnih problema i stega, umovi korisnika zimskog turizma na skijaškom odmoru, pogotovo kada se to stavi u sadejstvo sa karakteristikama tih osoba, su u velikoj meri otvoreni za nova iskustva, poznanstva i prijateljstva. Generalno ljudi su na turističkim putovanjima značajno otvoreniji i lakše stupaju u interakcije i nova poznanstva, o čemu je već bilo reči u poglavlju koje se bavi društvenim mrežama (pogledati u odeljku Inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja). Ovaj fenomen posebnu dimenziju dobija kada su u pitanju skijaška putovanja, kako zbog osobenosti korisnika ove vrste specifičnih turističkih usluga (veliki broj pripadnika ski populacije su “miljenici društvenih mreža”, “ljudi mreže” - *networkman* ili uspešni mostovi uvezivanja različitih društvenih entiteta), tako i zbog same prirode skijaških aktivnosti koja i dalje odoleva snažnim negativnim uticajima savremenih tehnologija i sredstava na procese socijalizacije ljudi i sprečava potpuno otuđenje čoveka kao društvenog bića.

U skijaškoj populaciji, u odnosu na opštu populaciju, značajno je veći procenat osoba sa liderskim i mrežnim karakteristikama. Ako je posmatramo kao jedinstvenu specifičnu društvenu mrežu, sastavljenu od svih skijaša (na nacionalnom ili međunacionalnom nivou), ona će biti višestruko isprepletanija i povezanija, sa prosečno nižim stepenom razdvajanja, a većim stepenom povezanosti (mreža je strukturirana).

Sprovedeno desk istraživanje na ukupnoj bazi populacije članova udruženja ljubitelja zimskih sportova SkiBus (ova organizacija ujedno predstavlja i najvećeg organizatora putovanja specijalizovanog za skijaške aranžmane u regionu), koje kao institucionalizovana konvencionalna društvena mreža okuplja impozantnih 23.000 članova, tj. korisnika zimskih sportova prevashodno iz Srbije, ali i iz regiona, više nego očigledno potvrđuje gore konstatovanu činjenicu. Naime, na pitanje koje je bilo upućeno svim članovima prilikom njihovog učlanjenja u navedenu skijašku organizaciju (udruženje skijaša, tj. rekreativni skijaški klub), kako su čuli i na koji način su došli i učlanili se u udruženje, odgovor koji se dobio (na kompletnoj bazi od 23.000 skijaša/bordera) jasno ukazuje težinu usmene propagande (WOM) među ovom

populacijom, pa time i potvrđuje kako funkcioniše specifična društvena mreža sačinjena od pojedinačnih skijaša i grupa skijaša. Iz priloženih rezultata (Slika 6.16) se mogu naslutiti poslovne šanse i potencijali u slučaju sistematičnog i uspešnog upravljanja ovakvim društvenim mrežama.



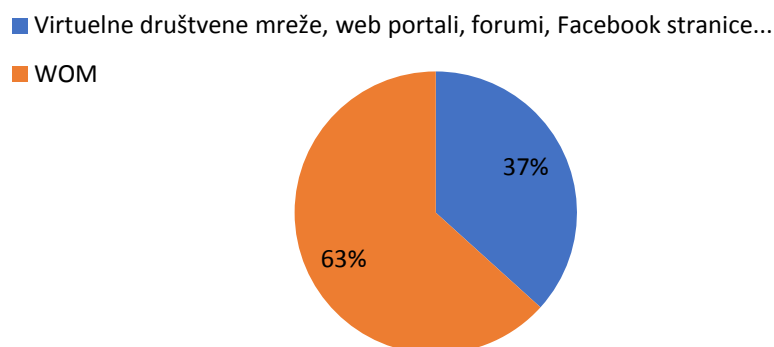
SLIKA 6.16. Odgovor članova udruženja na pitanje: Kako ste čuli za udruženje SkiBus?  
(Izvor: udruženje SkiBus)

Na Slici 6.16. prikazan je odgovor na pitanje kompletne baze članova SkiBusa, koja broji 23000 ljubitelja zimskih sportova, vezano za način na koji su čuli za to skijaško udruženje. Rezultati nedvosmisleno potvrđuju značaj usmene propagande među populacijom skijaša.

Takođe, rezultati primarnog ispitivanja skijaške populacije Srbije, koje je autor sproveo za potrebe ove disertacije, su nedvosmislen dokaz navedene tvrdnje. Na on-line anketu, su ispitanici odgovarali na dva načina: (1) putem razvijene društvene mreže SkiBus udruženja, gde su skijaši jedni druge lično pozivali (usmeno ili elektronskom putem) i slali međusobno molbe da se popuni upitnik i (2) putem virtuelnih društvenih medija i mreža na koje dolazi isključivo skijaška populacija, sa velikim brojem i frekvencijom poseta (anketa je bila postavljena na najvećim ski portalima u regionu i najznačajnim skijaškim forumima i Facebook stranicama). Rezultati primarnog istraživanja podrždili su da među skijaškom populacijom mnogo značajniju ulogu igra usmena reč i usmena propaganda – WOM (tzv. marketing od usta do usta), od svih ostalih oblika marketinga i da je ona mnogo delotvornija. Na slici 6.17. je prikazan značaj WOM / eWOM koncepta u skijaškoj populaciji Srbije i okruženja. Informacije o postavljenju ankete i slanje zahteva sa usmeravanjem da se ona popuni, značajno je izraženije putem lične (usmene i



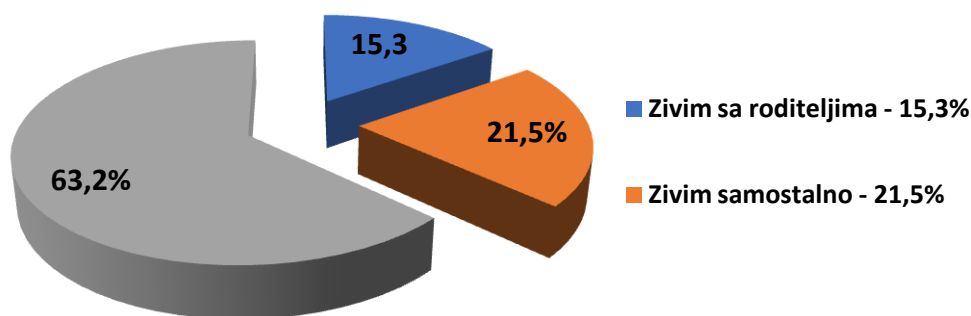
elektronske) propagande kao osnovnog elementa širenja informacija u društvenim mrežama, nego putem klasičnih virtuelnim medija, ma koliko oni bili respektabilni.



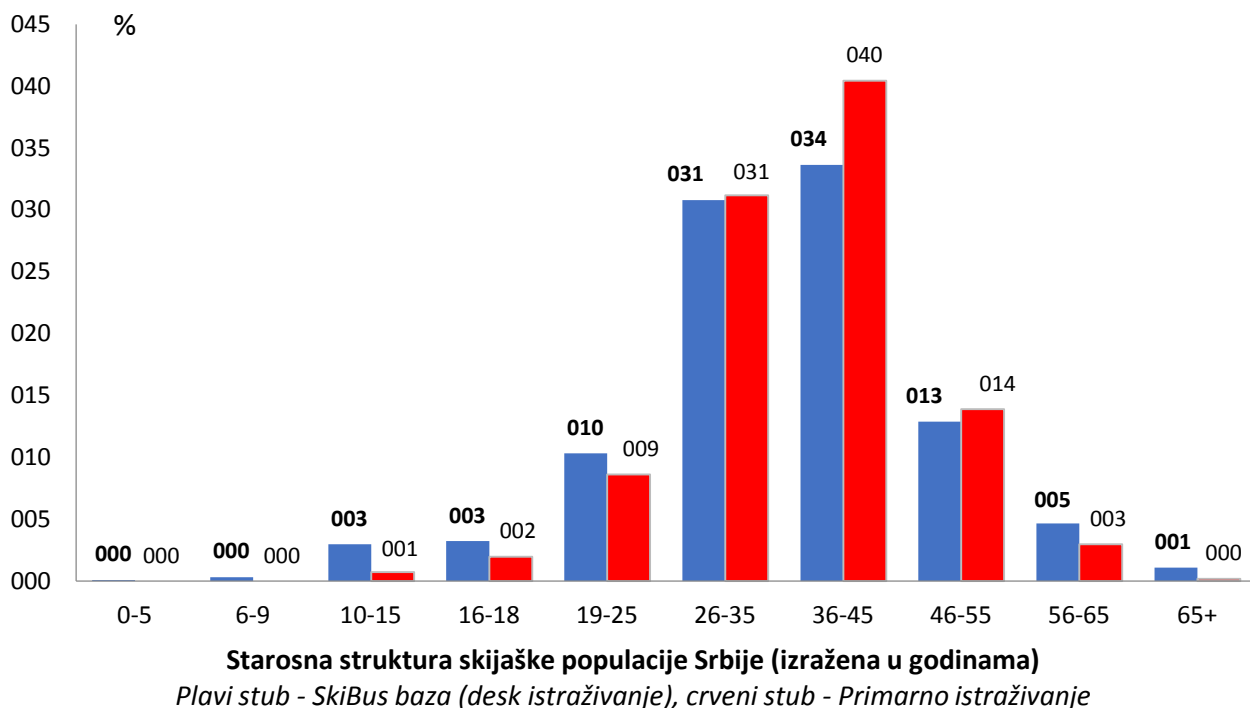
SLIKA 6.17. Na koji način su ispitanici usmereni na on-line anketu za potrebe primarnog istraživanja (Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

**Skijanje je porodična aktivnost koja se prenosi sa generacije na generaciju.** Ovaj fenomen će detaljno biti razmatran i objašnjen u odeljku koji sledi.

Slede određeni prikazi rezultata vezanih za demografske karakteristike skijaške populacije i to na osnovu desk istraživanja baze podataka udruženja SkiBus (na svih 23.000 članova, pretežno iz Srbije), sprovedenog primarnog istraživanja skijaške populacije Srbije za potrebe ovoga rada i raznih izabranih inostranih istraživanja skijaških populacija. Na osnovu svega toga, mogu se utvrditi određene karakteristike i osobenosti skijaške populacije Srbije, ali i populacije skijaša iz drugih regiona sveta. Može se primetiti iz priloženog, da je skijaška populacija ma odakle da dolazi, manje-više univerzalna i da je dobrim delom generalizovana prema svim prethodno navedenim karakteristikama i osobenostima.

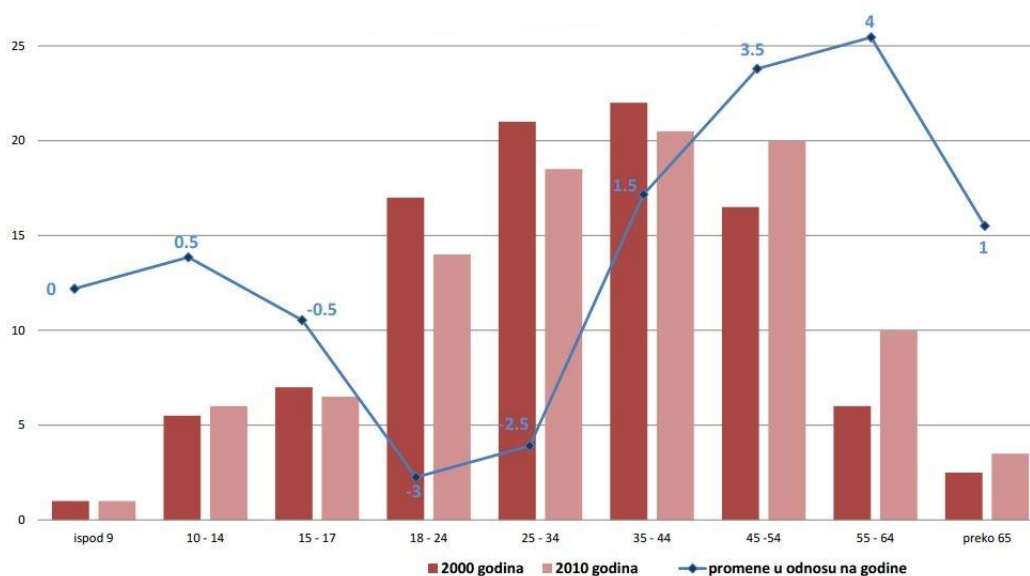


SLIKA 6.18. Životna zajednica – bračno stanje skijaške populacije Srbije (Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

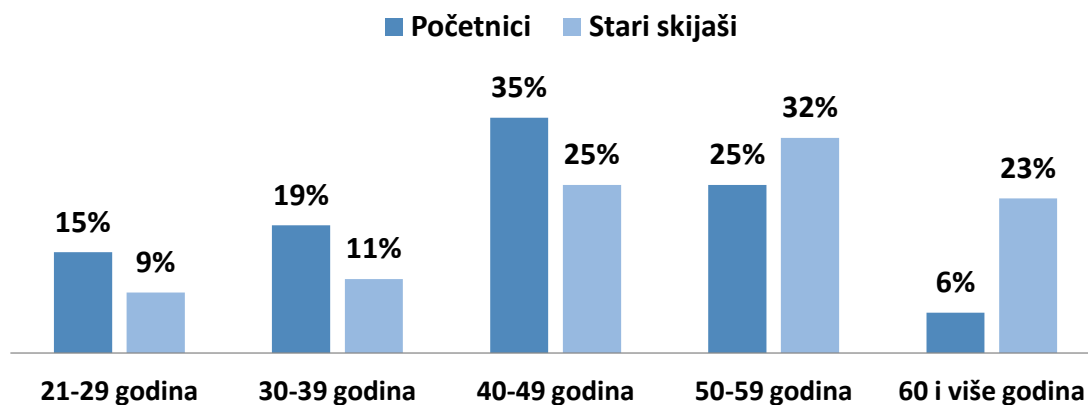


SLIKA 6.19. Starosna struktura skijaške populacije Srbije, uporedni prikaz dva izvora (Izvor: Udruženje SkiBusi primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

Na slici 6.19. starosna struktura skijaške populacije Srbije, posmatrana iz ugla uporednog prikaza dva sprovedena istraživanja: desk istraživanja SkiBus baze podataka članova (prikazano plavom bojom) i urađenog primarnog istraživanja – anketnog ispitivanja skijaške populacije Srbije (prikazano crvenom bojom).

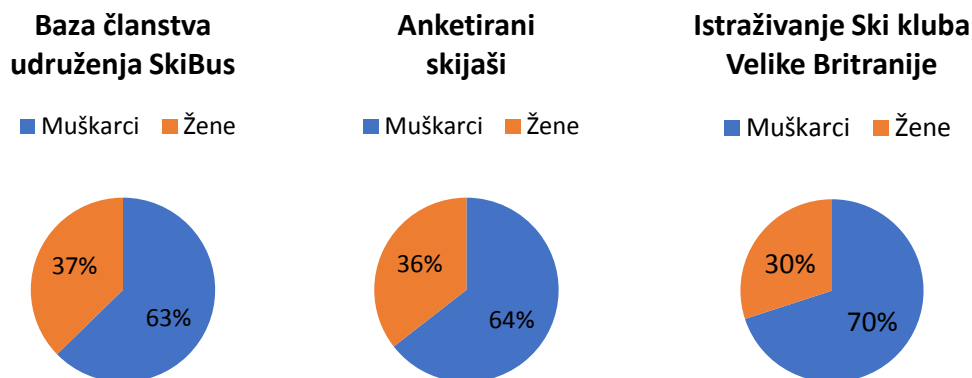


SLIKA 6.20. Struktura skijaša po godinama starosti u 2000 i 2010 godini, u Americi (Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)



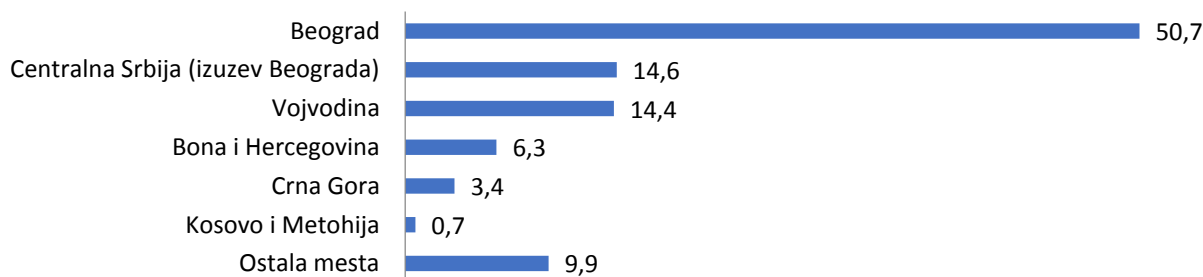
SLIKA 6.21. Struktura skijaša prema starosti i skijaškom iskustvu  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)

Na slici 6.22. prva dva grafika prikazuju odnos polova u ukupnoj skijaškoj populaciji Srbije, shodno dva izvora istraživanja. Treći grafik je rezultat istraživanja Ski kluba Velika Britanija.

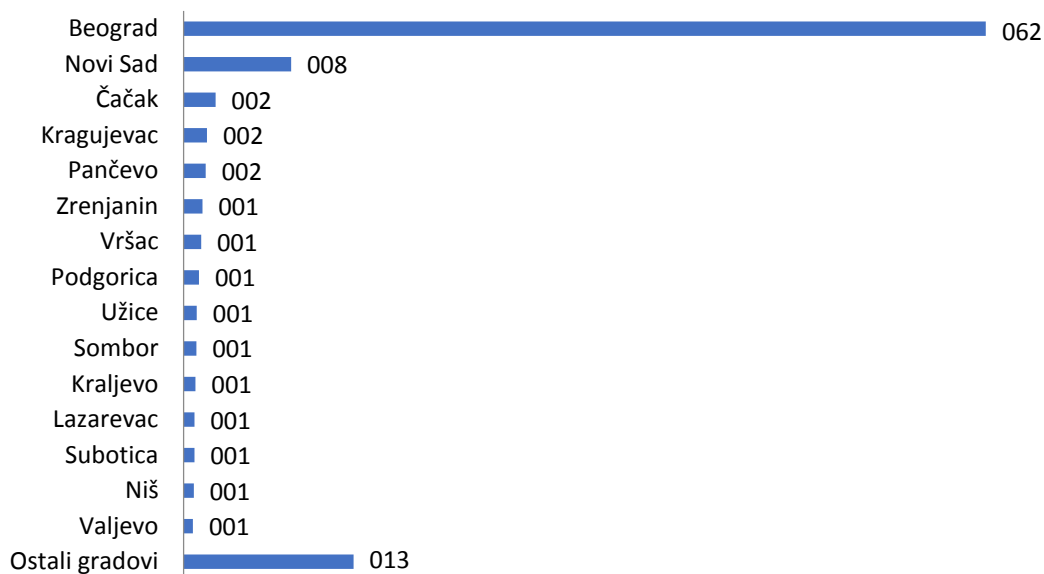


SLIKA 6.22. Poređenje procenat muškaraca i žena u ski populaciji iz tri izvora

Slede prikazi (Slike 6.23 i 6.24) raspodele ispitanika sprovedenog primarnog istraživanja po kriterijumu mesta boravka i raspodele članova SkiBusa iz ukupne baze podataka članstva po istom kriterijumu (desk istraživanje).

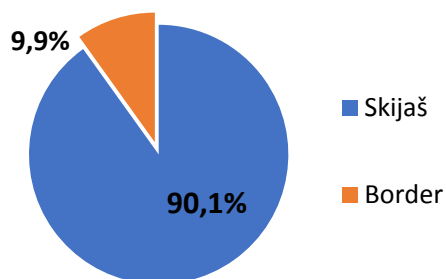


SLIKA 6.23. Procenat anketiranih skijaša po mestu stanovanja  
(Izvor: Primarno istraživanje)

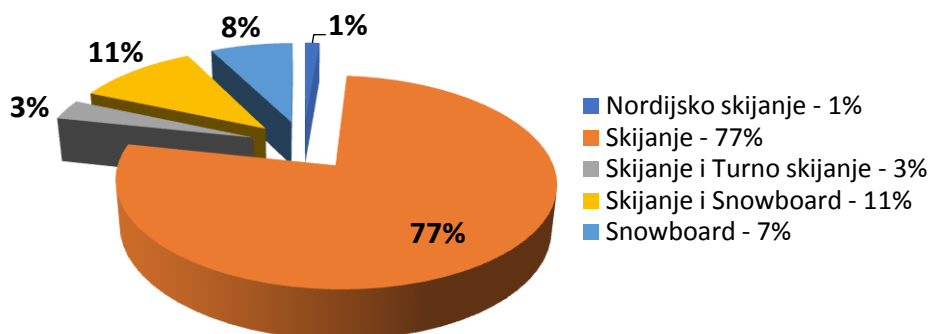


SLIKA 6.24. Raspodela članova udruženja SkiBus po gradovima  
(Izvor: Udruženje SkiBus)

Skijanje i snowboard su dominantne discipline sportova na snegu, kako u svetu tako i kod nas. Odnos korišćenja različitih ski tehnika u skijaškoj populaciji Srbije, može se videti na slikama 6.25 i 6.26.



SLIKA 6.25. Odnos broja skijaša i bordera iz baze članova udruženja SkiBus  
(Izvor: Udruženje SkiBus)



SLIKA 6.26. Odnos upražnjavanja zimskih sportova  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

## 6.6. ŽIVOTNI CIKLUSI SKIJAŠA

U ovom odeljku biće razmatrano menjanje ponašanja, potreba i navika individualnih skijaša u odnosu na njihove životne promene i situacije. Takođe, prikazaće se i uticaj globalnih trendova na korekciju psiholoških karakteristika skijaša kao populacije (promene prosečnog skijaškog mišljenja, stavova, preferencija, ponašanja, navika i potreba), pa samim tim i pojedinačnih pripadnika ove populacije.

*Životni ciklus skijaša* predstavlja put u razvoju individualne skijaške ličnosti, kroz permanentno menjanje skijaških potreba, navika, ponašanja, stavova, preferencija i drugih psiholoških karakteristika, uzrokovano raznim personalnim i globalnim uticajima, tokom njihove skijaške karijere (skijaškog života).

Skijanje je bilo i nastavlja da bude aktivnost i rekreacija koja obuhvata najširi opseg godina njenih konzumenata. Stoga, veliki deo skijaške publike ovu vrstu aktivnosti, sa manje ili više kontinuiteta, upražnjava gotovo ceo svoj život. Razvojni put skijaša je sklon mnogim uticajima i promenama, u zavisnosti od personalnih, ali i globalnih trendova. On se intenzivno menja u skladu sa ličnim razvojem i životnim promenama pojedinaca i rezultat je uticaja mnogih faktora poput: podizanja nivoa skijaškog i drugog iskustva, platežne sposobnosti, promene bračnog statusa, zaposlenja ili zamene posla, socijalno-psihološkog delovanja ljudi iz užeg i šireg okruženja na pojedinca i dr. Pored toga, drugi pravac uticaja na životni ciklus skijaša, ali ne toliko intezivan i učestao, odnosi se na svetske skijaške trendove, pravce razvoja i modne promene globalne ski industrije.

Potrebe, zahtevi i stavovi individualnih skijaša se konstantno menjaju. Kako oni stiču nova skijaška znanja i iskustva, čime razvijaju svoju skijašku ličnost, tako se i njihova percepcija, a samim tim i potrebe i zahtevi menjaju. Ovo se analogno može porediti i sa rastom i sazrevanjem čoveka kao biološkog bića, gde se u različitim fazama života njegova gledišta i potrebe drastično menjaju i razlikuju. Pored skijaškog iskustva kao krucijalnog faktora uticaja na promene ponašanja, stavova i potreba jednog skijaša, odlučujuć uticaj predstavlja i njegove lične životne promene i situacije, kao što su: stasao da može da stane na skije, pošao u školu ili na fakultet, našao partnera, zaposlio se, venčao se, dobio decu, deca krenula na fakultet ili se osamostalila, dobio novi i bolje plaćeni posao, preselio se i sl. Navedena stanja ili situacije predstavljaju u određenom

smislu važnu tačku i prekretnicu u životu svakog pojedinca, pa će takve promene svakako implicirati korigovanje individualnih skijaških stavova, preferencija, ponašanja, a u krajnjoj instanci i skijaških navika i potreba, na način da nešto što se iz prethodnog stanja i vremena smatralo dobrim i prihvatljivim, sada to više nije slučaj, ili obratno. Ovakve prekretnice u pogledima vezanim za skijanje mogu se opisati sledećim primerom. Pre nego što su dobili decu, bračni par skijaša iz Niša, nije imao problem da organizovano autobuskim prevozom svake godine, čak i više puta, putuje na skijanje do daleke Francuske. Tokom svog dotadašnjeg skijaškog životnog ciklusa, pod dejstvom mnogih faktora, prvenstveno skijaškog iskustva, navedeni supružnici su se razvili u skijaške profile sa jasnim stavovima, uverenjima, ponašenjem, navikama, a samom tim i potrebama i očekivanjima od upražnjavanja zimskih sportova. Na bazi izgrađene skijaške ličnosti, oni su praktikovali da makar jednu nedelju (često i više nedelja) godišnje skijaju u Francuskoj, za koju su smatrali da nudi ubedljivo najbolje ski terene i uslove za skijanje. Ali od kada su im se deca rodila, prvih nekoliko godina nisu bili u mogućnosti uopšte da uživaju u čarima zimskih sportova. Nakon toga, dok su deca još bila mala, zbog dužine puta i pristupačnosti, birali su i odlazili u znatno bliže ski centre, sa dobrom infrastrukturom za decu. Iako su i dalje dobro znali šta je i gde je najbolje skijanje, njihove potrebe su sveli na manje, ali znatno bliže ski centre, sa obaveznom odrednicom “*family friendly ski resort*”. Iako u periodu pre nego što su dobili decu, oni takva skijališta uopšte ne bi ni razmatali prilikom odabira gde će zimovati, velika promena koja je nastupila u njihovim životima (dobijanjem dece), uticala je na drastičan zaokret u pogledima i skijaškim potrebama.

Na nivou pojedinačnog skijaša, prateći njegov skijaški životni ciklus, psihološke karakteristike vezane za skijanje su uvek podložne promenama. One zavise pre svega od razdoblja života, bračnog statusa, dece, platežne moći, kao i drugih demografskih karakteristika, te kumuliranog skijaškog iskustva, skijaškog znanja i kulture. Ali koliko god individualni skijaši imaju promene svog skijaškog ponašanja, potreba, razmišljanja, preferencija i drugih psiholoških karakteristika, usled nabrojanih faktora koji na to utiču, odnosno njihovog mesta u životnom ciklusu skijaša, u proseku ukupne preferencije, stavovi, potrebe i druge psihološke odrednice cele ski populacije konvergiraju ka jedinstvenoj prosečnoj liniji. Ova linija se menja, kako je navedeno, samo u zavisnosti od globalnih trendova ski industrije.

S tim u vezi, treba imati na umu da se ponašanja, istraživanja potreba i preferencija skijaša iz ugla konkretne osobe mogu dijametralno razlikovati za svega nekoliko godina. Ali rezultati tih istraživanja u totalu, iskazuju samo promene koje su pod uticajem globalnih skijaških tendencija i promena. Za razliku od individualnih činilaca, izraženih kroz menjanje životnih stanja, statusa ili situacija pojedinaca, koji kreiraju promene ponašanja i stavova pojedinačnih skijaša, ovakve strateške svetske promene i tendencije, imaju kumulativni uticaj na kompletnu skijašku populaciju, pa na taj način takođe vrše uticaj i na pojedinca. Ove globalne tendencije i promene su dugoročnijeg karaktera i njihovo dejstvo uticaja je neuporedivo šire. U najznačajnije globalne skijaške trendove spadaju: uvođenje nove skijaške opreme – kao što je recimo to bio slučaj sa uvođenjem snowboarda i njegovim omasovljenjem; revolucionarne promene u ski opremi i tehnikama skijanja – svojevremeno lansiranje karving (*carving*) skija i razvoj potpuno nove tehnike skijanja koja je to pratila; menjanje pogleda na skijaške terene – aktuelni trend popularizacije turnog skijanja poslednjih godina; modernizacija ski infrastrukture i trendovi unapređenja ski centara – recimo moda umrežavanja i spajanja već velikih skijališta u mega ski domene sa ogromnim brojem staza ili modernizacija ski infrastrukture ski centara i povećanje kapaciteta vertikalnog transporta; globalni uticaj klimatskih promena na skijališta – gotovo sva skijališta su zbog globalnog otopljanja prinuđena uvoditi i instalirati sisteme za veštačko osnežavanje; jačanje pokreta za vraćanja čoveka prirodi; modne tendencije i promene u izgledu skijaške opreme i dr.

Ukupne potrebe, navike, stavovi, mišljenja i preferencije skijaša se u masi mogu posmatrati kao prosečni trendovi i manje ili više predstavljaju konstantne vrednosti, pogotovo ako se gledaju iz perspektive kraćih vremenskih razdoblja. Dugoročnije gledano, imaju tendencije eventualnih budućih promena izraženih kroz uticaj globalnih dešavanja na kompletnu skijašku publiku (deluju na menjanje prosečnih vrednosti), u šta spadaju: novi skijaški pravci, trendovi i moda (detaljno opisani i nabrojani u prethodnoj partituri), ali i podizanje ili opadanje nivoa ukupne skijaške edukovanosti i iskustva određene ski populacije i sa tim u vezi razvijanje ili smanjivanje skijaške kulture, promene ekonomske situacije, ekonomske i druge globalne društvene krize i stanja (recesija, teroristički napadi, migrantske krize i sl.) i dr.

Generalno, menjanje skijaških trendova i mode, kao što su uvođenje nove opreme, unapređenje tehnika skijanja, stilova oblačenja, promene pogleda na prirodu i skijaške terene i sl. imaju dugoročnog uticaja na promene ponašanja skijaša i njihovih potreba i



navika. Ako se pogledaju fotografije dananšnjih skijaša i bordera i onih od pre recimo 30 godina, jasno će se uočiti razlike u njihovom outfitu (eng. *outfit*), vrsti opreme koju koriste, a evidentno je da postoje i u njihovim stavovima, mišljenjima, ponašanju, a samim tim i u skijaškim potrebama i navikama.

#### 6.6.1. ŽIVOTNI CIKLUSI SKIJAŠA IZ PERSPEKTIVE SVETSKIH ISTRAŽIVANJA

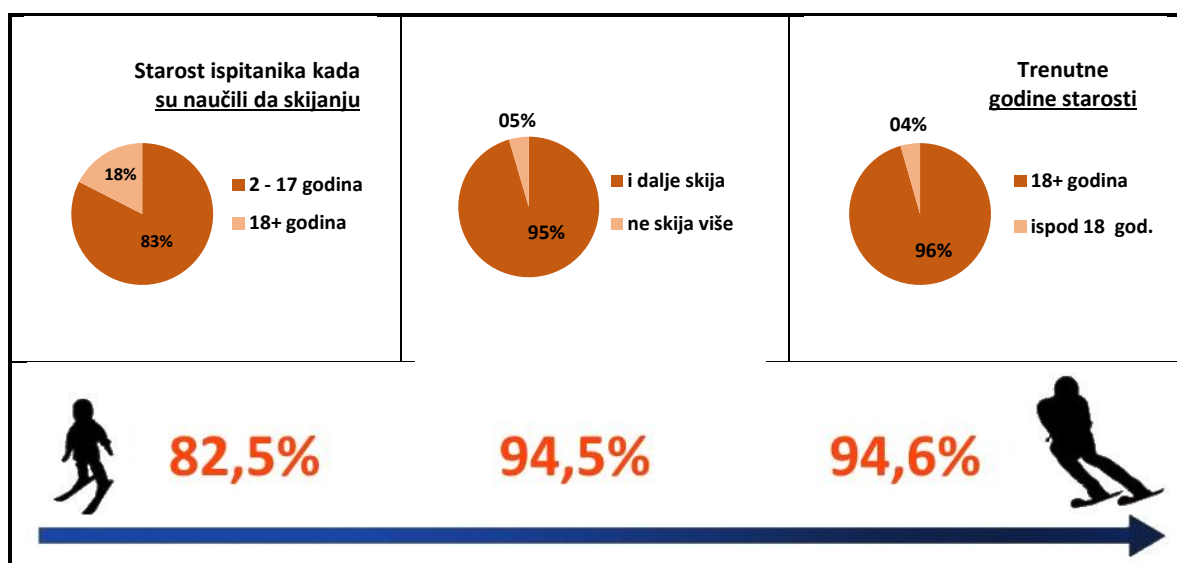
SIGB - *SnowSport Industries of Great Britain* je britanska asocijacija u ski industriji i povezanim delatnostima, koja obuhvata proizvođače, dobavljače, trgovce, turističke kompanije i medije iz ove oblasti i jedna je od reprezentativnijih i uticajnih organizacija iz sveta skijanja u Evropi. Ova organizacija je sprovodila seriju istraživanja tržišta krajnih korisnika zimskog turizma Velike Britanije, u kojima su između ostalog došli i do određenih zaključaka direktno vezanih za životni ciklus skijaša. S tim u vezi, zanimljivi su sledeći zaključci iz navedenih istraživanja rađenih u periodu 2015-2016 (Trade survey UK, 2016):

- Ukupno 66% skijaša se izjasnilo da su u toku svog skijaškog „staža“ imali pauzu od 3 ili više godina. Analizom navedene činjenice utvrđeno je da najveći deo ove populacije pripada starosnoj grupi od 35 do 49 godina. Glavni razlog za prekid njihove skijaške aktivnosti predstavlja dobijanje dece i obaveze koje to sa sobom nosi. Ali ono što je posebno zanimljivo, a takođe prikazano kroz rezultate istraživanja, jeste da osnovni razlog ponovnog vraćanja ovih ljudi skijanju, nakon napravljene pauze od 3 ili više godina, takođe predstavljaju deca, odnosno želja da im se pruži usmerenje ka skijanju, usadi ljubav prema zimskim sportovima i pomogne u ovladavanju skijaškim tehnikama. Taj period reinkarnacije skijaša, odnosno ponovnog povratka na skijališta, nastupa kada mališani dovoljno porastu da obaveze ka njima više nisu tako intezivne kao kad su sasvim mali, odnosno, sa druge strane, kad su dovoljno stasali da mogu da putuju i stanu na skije.
- Najveći deo skijaške populacije koji u kontinuitetu skija svake sezone (svake godine odlazi na skijanje), odnosi se na osobe starije životne dobi, iznad 60 godina starosti. Oni su najlojalniji skijaši, prvenstveno zbog mogućnosti koje im njihove godine, radni status i materijalni uslovi to dozvoljavaju. U ovu starosnu

grupu pretežno spadaju penzioneri, sa dovoljno slobodnog vremena i novčanih sredstava da upražnjavaju zimske sportove svake sezone.

Na osnovu sprovedenih istraživanja od strane zajednice organizacija *Skiesentials.com*, *Mountain Rider's Alliance* i *Antelope Butte Foundation*, dva dobijena zaključka su posebno važna i interesantna vezano za temu životnih ciklusa skijaša (izvor: [www.skiesentials.com](http://www.skiesentials.com), 2018).

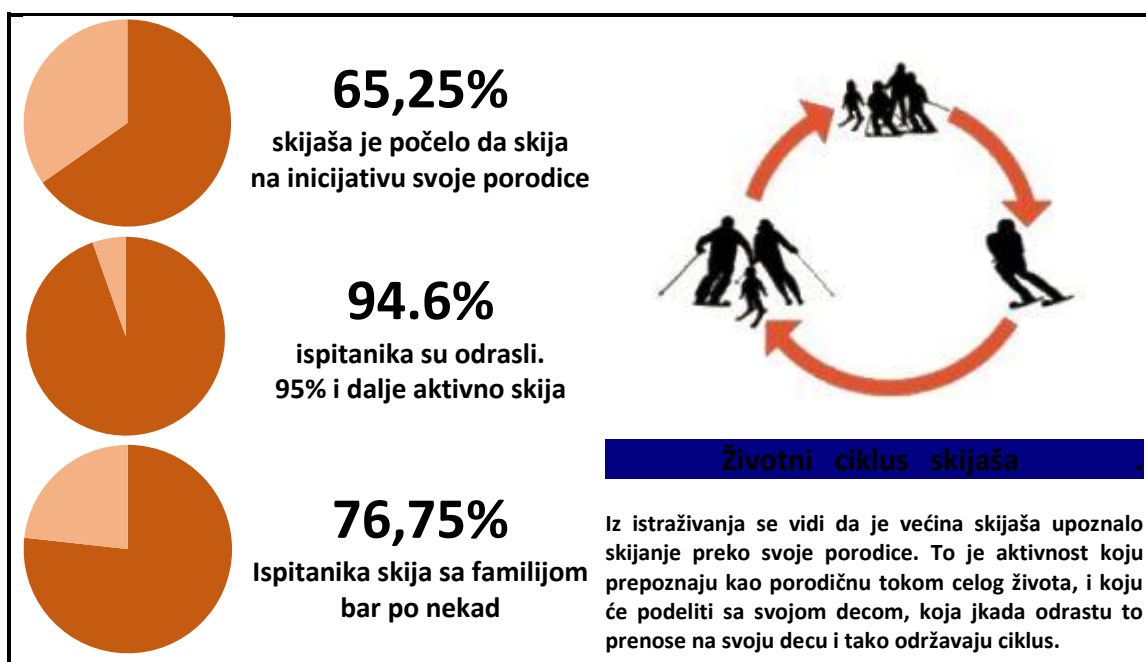
- (1) Jedan od najočiglednijih zaključaka sprovedenog istraživanja jeste činjenica da skijanje i skijaška aktivnost za većinu ispitanika predstavlja potrebu i strast koja traje ceo život. Skijaši su toliko razvili, ljubav, strast i lojalnost prema ovoj vrsti aktivnosti i rekreacije, da je posmatraju kao svoju životnu potrebu, koju iz tog razloga najčešće upražnjavaju tokom celog svog života. Rezultati istraživanja (Slika 6.27) pokazali su da su čak 82,51% ispitanika počeli da skijaju kao deca, u periodu između dve i sedamnaest godina, a samo 17,49% u kasnijem periodu života. Ova činjenica implicira da većina odraslih skijaša upražnjava skijašku aktivnost u dužem vremenskom periodu, još od „malih nogu“. Od ukupnog broja ispitanika 94,6 % su stariji od 18 godina (4,38% do 18 god, 20,43% od 18 do 30 god, 46,93% od 31 do 49 god, 25,04% od 50 do 65 god. i 3,3% stariji od 65 god.), a 94,5% i dalje skija (svega 4,5% su bivši skijaši).



SLIKA 6.27. Skijanje je aktivnost za ceo život  
(prilagođeno sa [www.skiesentials.com](http://www.skiesentials.com), 2018)

Ako određena osoba još kao mlada zavoli zimske sportove i razvije strast i vezu sa skijaškim aktivnostima, takva ljubav obično ima potencijal da traje ceo život. Generalno onaj ko nauči da skija i razvije posebne emocije ka ovoj vrsti aktivnosti i rekreacije, on obično i ne prestaje da upražnjava zimske sportove i sa posebnim žarom želi da to isto prenese na najbliže, pogotovo na svoju porodicu.

- (2) Najznačajniji zaključak odnosnog istraživanja jeste utvrđena činjenica da je skijanje porodična aktivnost koju upražnjavaju sve generacije u okviru iste porodice. Na pitanje „Sa kim ste prvi put bili na skijanju?“, odgovori su raspoređeni sledećim frekvencijama: 65,25% ispitanika označava da ih je porodica prvi put odvela na skijanje, 22,27% odgovara da su to u pitanju prijatelji, 10,9% se izjašnjava za organizaciju kao što su škola ili klub i 2,59% tvrdi da su samostalno otišli na svoje prvo skijanje. Na pitanje „Da li skijate sa vašim članovima porodice?“, većina njih, 41,63% se izjasnila da to radi bar po nekad, 35,12% tvrdi da uvek sa porodicom ide na skijanje, 14,43% navodi da retko upražnjava takva skijanja, a samo 9,98% priznaje da to nikada ne radi. Kako je 65,25% skijaša naučilo da skija zahvaljujući svojoj porodici, a preko 75% skija i dalje sa svojim familijama (od čega je 25% starije od 50 god.) izvodi se jednostavan zaključak da je skijanje pre svega porodična aktivnost (Slika 6.28).



SLIKA 6.28. Skijanje je porodična aktivnost koja se prenosi sa generacije na generaciju (prilagođeno sa [www.skiesentials.com](http://www.skiesentials.com), 2018)

Zahvaljući navedenim podacima može se jasno uočiti kako izgleda životni ciklus prosečnog skijaša: savremeni odrasli pripadnik skijaške populacije je naučio da skija kao dete zahvaljujući svojim roditeljima, a danas na isti način on usmerava i uči skijanju svoju decu, čime se zaokružuje porodični skijaški ciklus jednog skijaša, a započinje sledeći krug i životni ciklus novih skijaša. Iz priloženog se da primetiti koliko porodica ima važnu ulogu na skijaški put prosečnog skijaša, odnosno na njegov životni ciklus.

Skijaši u značajnoj meri smanjuju potrebe za korišćenjem savremenih uređaja i tehnologija, prevashodno zbog same prirode skijaške aktivnosti koja dobrim delom to onemogućava. U vreme novih tehnologija kada se ljudi međusobno otuđuju i asocijalizuju, ohrabrujuće je videti pojedince oslobođene surovog uticaja „informatičkog napretka“, kako u prirodi i zdravoj sredini, na tradicionalan način komuniciraju i razmenjuju emocije. Skijanje predstavlja jednu od retkih aktivnosti gde ljudi normalno i prirodno funkcionišu i ne ograničavaju svoju komunikaciju na mobilne i druge aparate koje nose sa sobom. Porodicama je ovakva vrsta direktnosti i usmerenosti veoma značajna u cilju povraćaja homogenizacije i ponovnog uspostavlja koherentnih veza, oslabljenih razornim uticajima svakodnevnog života.

#### 6.6.2. PONAŠANJE KORISNIKA USLUGA ZIMSKOG TURIZMA I NJIHOVE PREFERENCIJE IZ PERSPEKTIVE SVETSKIH ISTRAŽIVANJA

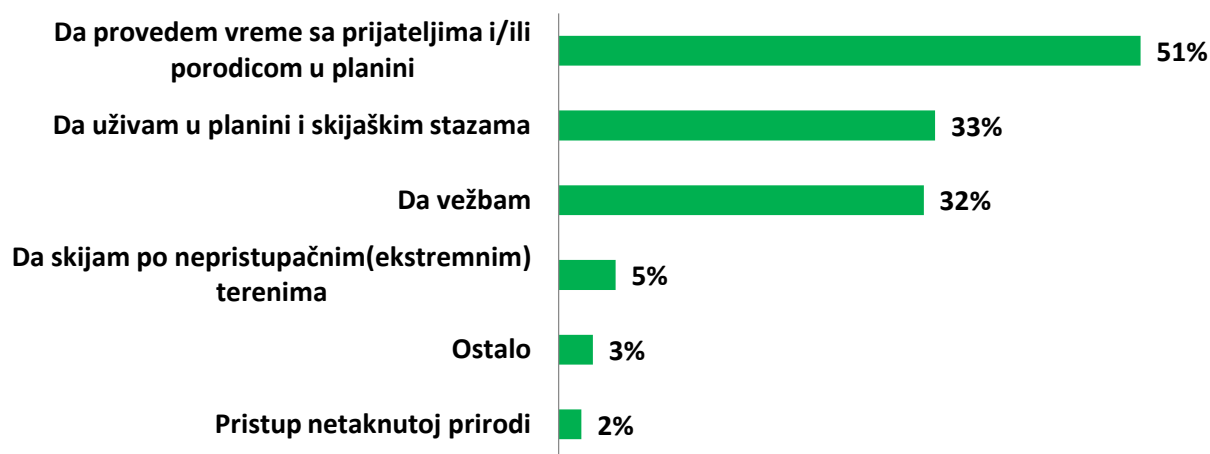
Deo koji sledi rezervisan je za prikaz izabranih rezultata nekolicine od inače veoma malog broja svetskih istraživanja rađenih na temu **ispitivanja stavova, ponašanja i preferencija skijaške populacije**. Kako bi se sagledala što šira slika opšte populacije korisnika usluga zimskog turizma, izabrani su, iskorišćeni i prikazani rezultati ispitivanja skijaške publike sa područja Amerike i Evrope.

Izabrani zanimljivi delovi istraživačkih rezultata odnose se na sledeća sprovedena istraživanja:

- Ski Oregon - *“Oregon Skier Profile and Economic Impact Analysis”*, Community Planing Workshop, A Program of the Community Service Center at the University of Oregon, USA – finalni izveštaj, decembar 2012.
- *“Consumer research 2017 - a unique analysis of the snowsports market”*, Ski Club, Great Britain, UK

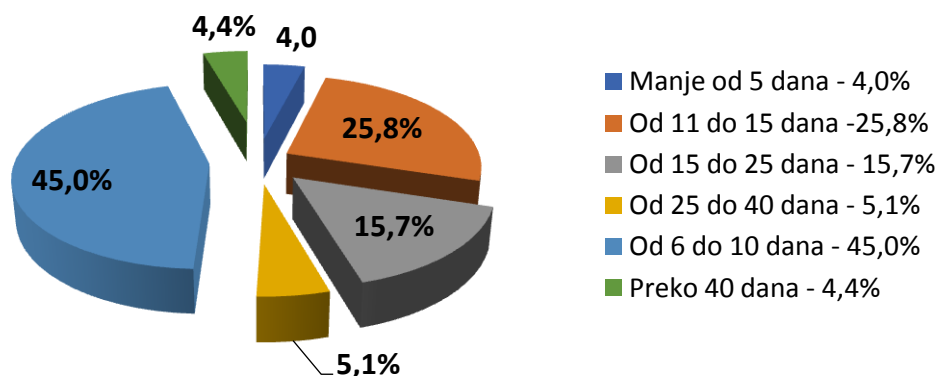
- ELAN - istraživanje populacije skijaša Evrope, sprovedeno tokom realizacije ski testova na evropskim skijalištima u sezoni 2015/2016.

Iz navedenih svetskih istraživanja izabrani su oni delovi izveštaja i rezultata, koji su kompatibilni i mogu se uporediti sa dobijenim rezultatima iz primarnog istraživanja skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija, urađenog za potrebe ovoga rada. Na ovom mestu biće prikazani oni rezultati primarnog istraživanja koji se mogu uporediti sa izabranim rezultatima inostranih sličnih istraživanja. Ostatak deskriptivne statistike iz sprovedenog primarnog istraživanja biće prikazan u narednom poglavlju rezervisanom za prikaz istraživačkih rezultata ove disertacije i njihovu analizu.

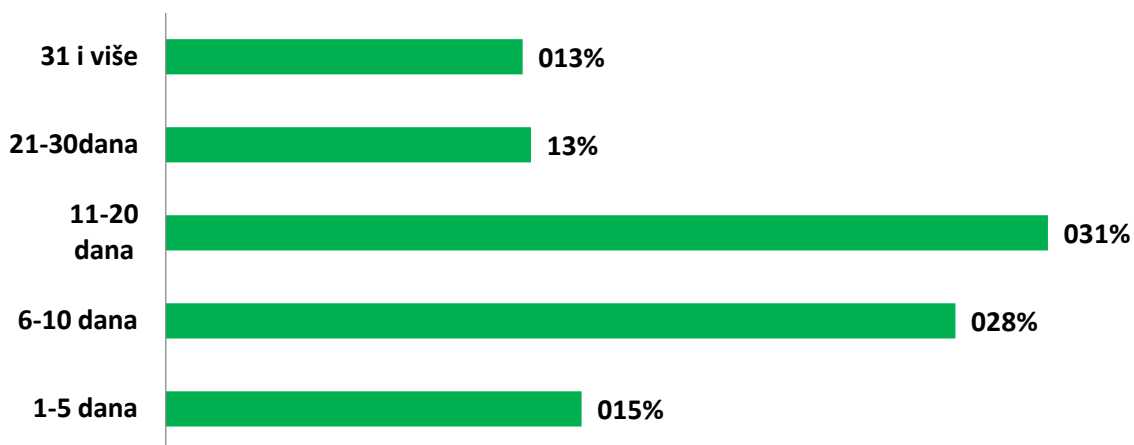


SLIKA 6.29. Šta vas motiviše za odlazak na skijanje?  
(Izvor: ELAN, Slovenija)

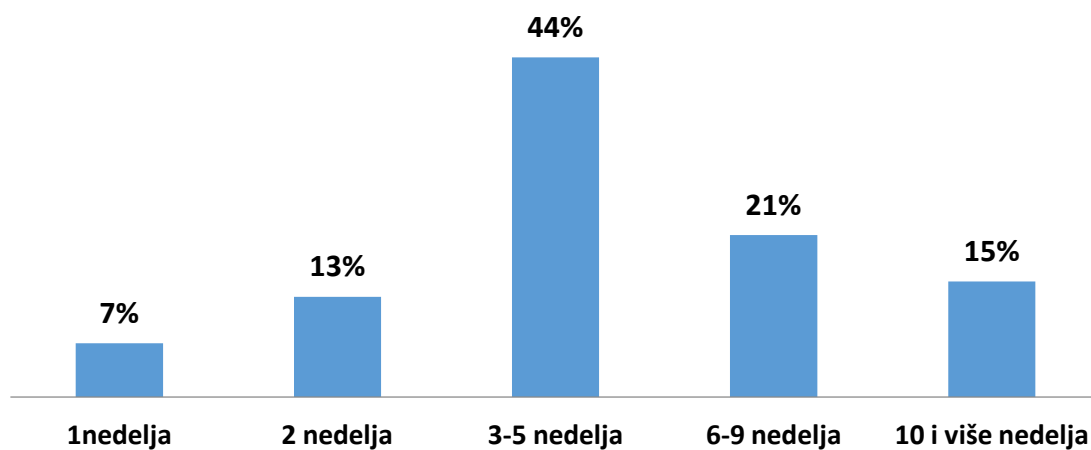
Odgovor skijaša vezan za to koliko vremena provedu na skijanju u toku sezone, prema različitim istraživanjima:



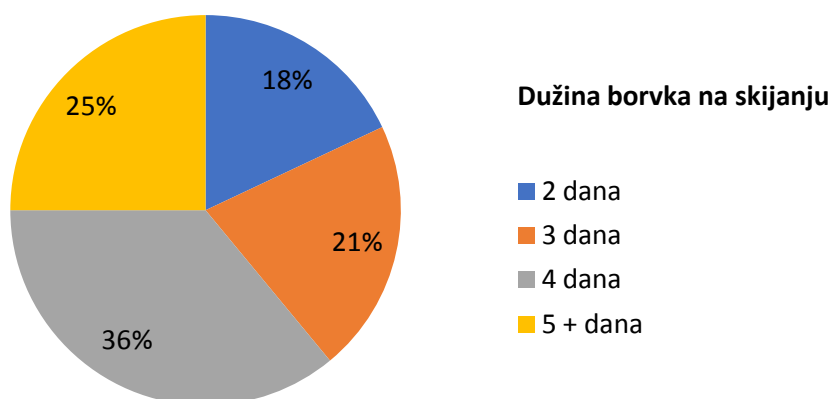
SLIKA 6.30. Broj dana na skijanju godišnje  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovoga rada)



SLIKA 6.31. Koliko dana godišnje skijate  
(Izvor: ELAN, Slovenija)



SLIKA 6.32. Prosečno vreme provedeno na skijanju po sezoni  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)

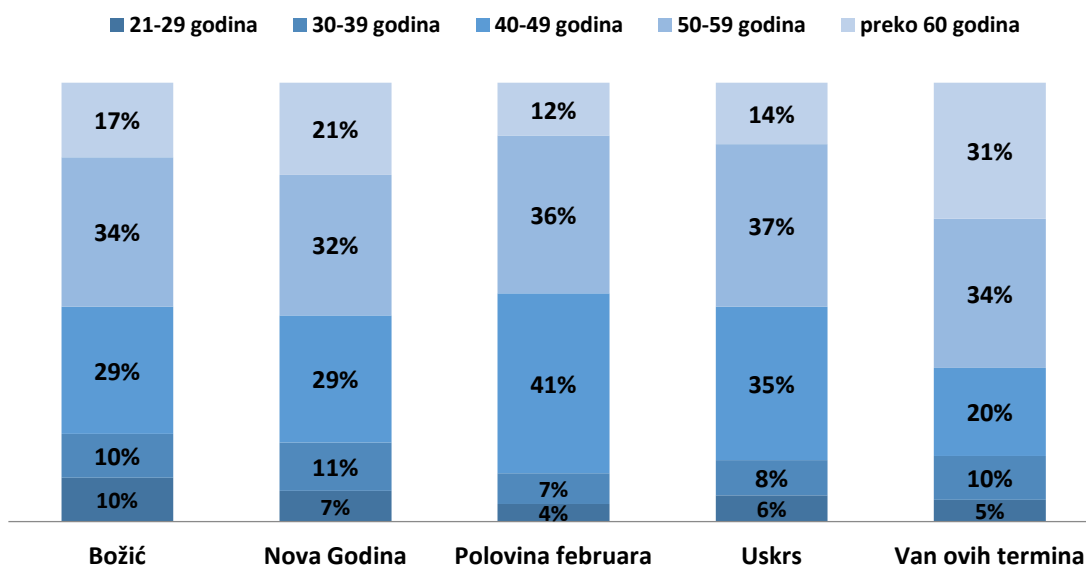


SLIKA 6.33. Dužina boravka na skijanju  
(Izvor: Univerzitet Oregon)

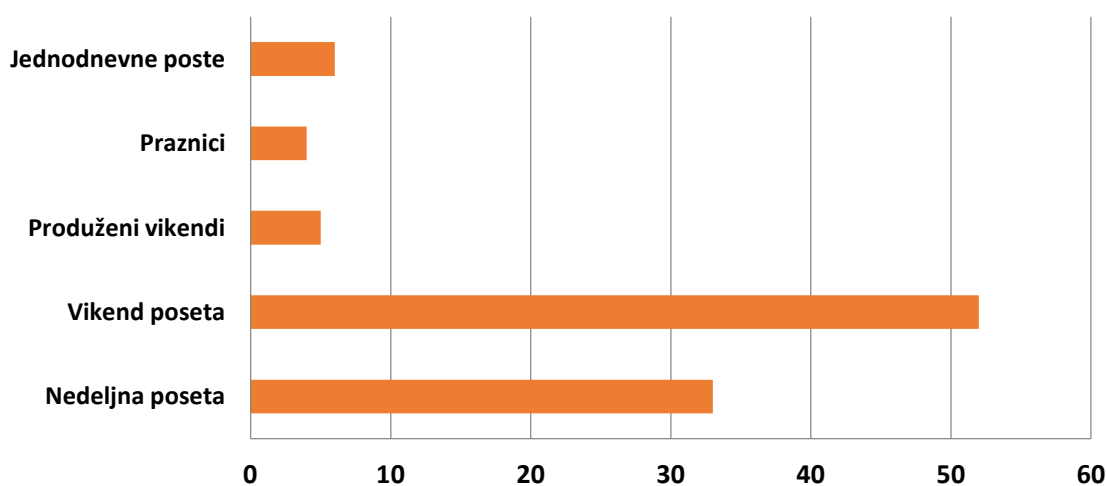
Rezultati raznih istraživanja koji se odnose na tip ski aranžmana prema njegovoj dužini trajanja:



SLIKA 6.34. Koji tip aranžmana najčešće koristite  
(Izvor: ELAN, Slovenija)



SLIKA 6.35. Termini odlazaka na skijanje izraženi po starosnim grupama  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)



SLIKA 6.36. Učešće različitih vrsta ski aranžmana u skijaškim putovanjima  
(Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)



Šta motiviše skijaše da odlaze na skijanje i koje su karakteristike ski centara važne za izbor skijaške destinacije. Slede odgovori ispitanika, pripadnika skijaške populacije iz dva realizovana ispitivanja u Evropi i Americi.

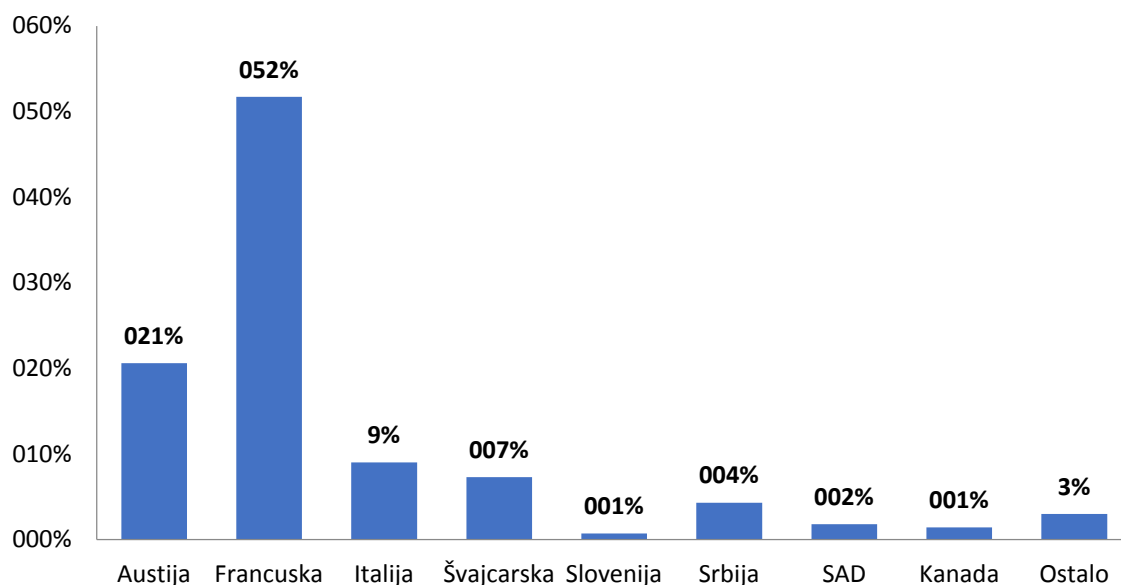
Table 6.3. Rangiranje karakteristika ski centara pri odabiru skijališta (Izvor: Ski klub Velike Britanije)

Razlog	Rang
Zagarantovan sneg	1
Veličina ski centra	2
Gužve na stazama	3
Cene	4
Kvalitet smeštaja	5
Gostoljubivost domaćina	6
Blizina ski centra	7
Preporuka prijatelja	8
Položaj smeštaja ski in/ski out	9
Izgled (arhitektura) skijališta	10
On line informacije od ostalih skijaša	11
Kvalitet apres ski žurki	12
Da poznajete već ski centar	13
Aktivnosti posle skijanja	14
Agencija sa kojom najčešće ideš vodi tamo	15
Mogućnost all-inclusive bukinga	16
Objekti za decu	17

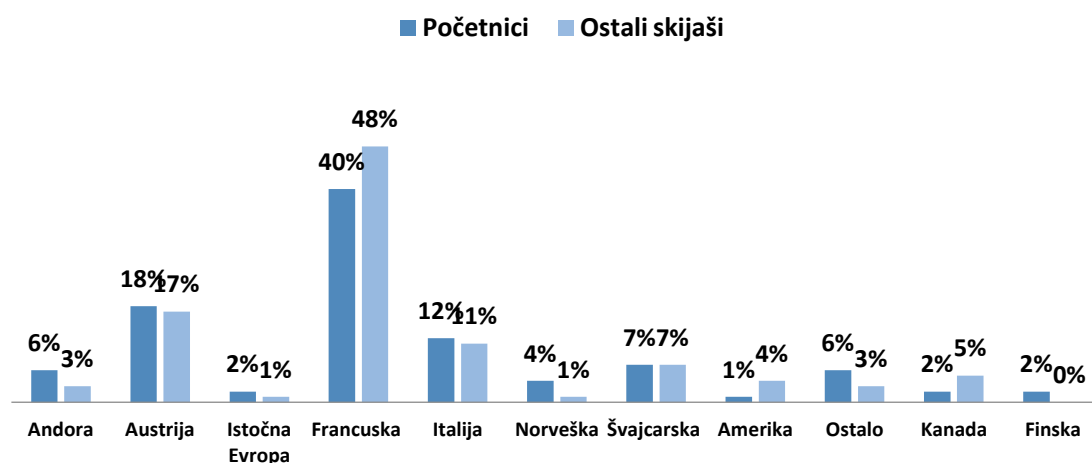
Table 6.4. Ocena značajnosti karakteristika i usluga na skijalištima (Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)

Servisi/karakteristike	Ocene (ocena 0=loše; ocena 5=odlično)						Prosečna ocena
	Bez ocene	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	
Osoblje	1%	3%	9%	24%	<b>33%</b>	30%	3,89
Povezanost skijališta	2%	4%	11%	26%	26%	<b>31%</b>	3,79
Skijaški tereni	1%	2%	7%	<b>37%</b>	34%	19%	3,76
Obuka skijanja	5%	3%	8%	25%	<b>31%</b>	29%	3,73
Vreme	1%	3%	19%	<b>38%</b>	28%	11%	3,63
Stanje staza	1%	3%	11%	<b>37%</b>	32%	16%	3,63
Smeštaj	3%	3%	15%	<b>32%</b>	27%	20%	3,53
Parking	2%	7%	16%	27%	<b>28%</b>	20%	3,50
Snežni uslovi	1%	3%	15%	<b>39%</b>	29%	13%	3,50
Prohodnost puteva	1%	5%	21%	26%	<b>27%</b>	20%	3,41
Briga o deci	10%	10%	13%	<b>24%</b>	22%	22%	3,18
Hrana	3%	8%	20%	<b>36%</b>	22%	11%	3,16

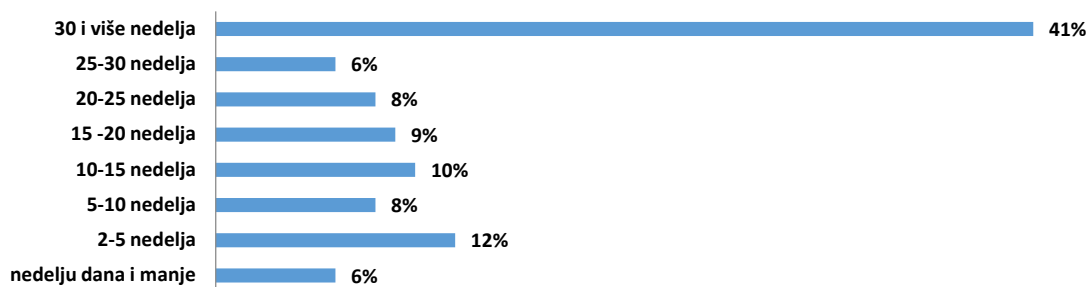
Skijaško iskustvo je bitno u odabiru ski centa i skijaške destinacije. U istraživanju Ski kluba Velika Britanije ispituje se koliko su skijaši imali nedelja skijanja tokom svog života (Slika 6.39), te u skladu sa tim koje zemlje za skijanje biraju skijaši početnici, a koje ostali skijaši (Slika 6.38). Pored toga skijaši iz Srbije i okruženja su se izjasnili koje zemlje po njihovom mišljenju imaju najbolje ski centre (Slika 6.37).



SLIKA 6.37. Države koje imaju najbolje ski centre po mišljenju skijaša Srbije  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

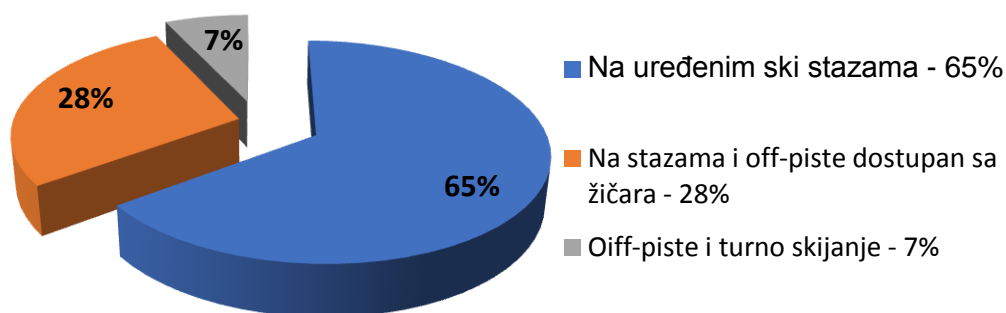


SLIKA 6.38. Zemlje u kojima najradije skijaju početnici, odnosno ostali skijaši Velike Britanije  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)

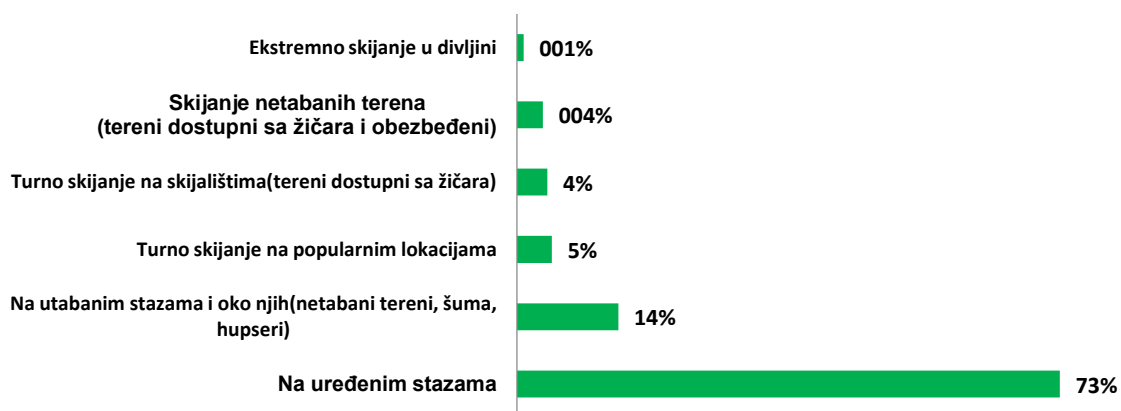


SLIKA 6.39. Ukupno skijaško iskustvo ispitanika Velike Britanije  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)

I sprovedeno primarno istraživanje ski populacije Srbije, i istraživanje Elan-a orijentisano na evropske skijaše, pokazuje da skijaši dominantno koriste uređene skijaške staze.

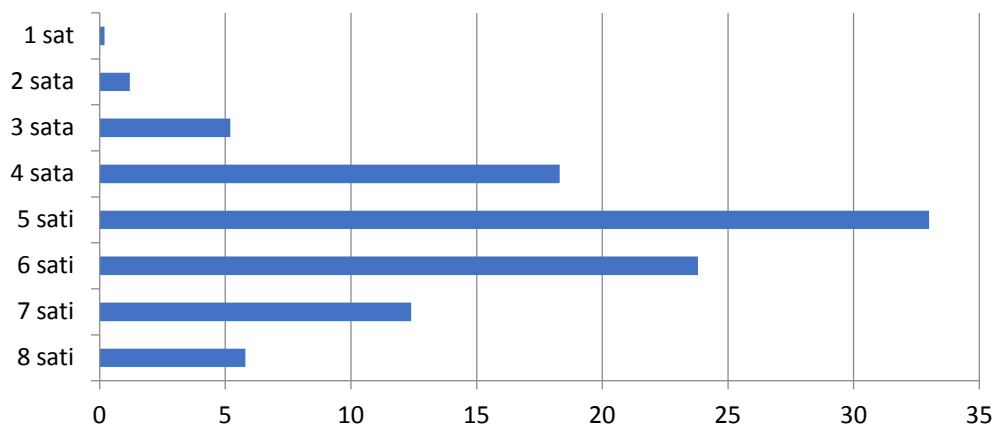


SLIKA 6.40. Kakve staze – terene koristite za skijanje  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

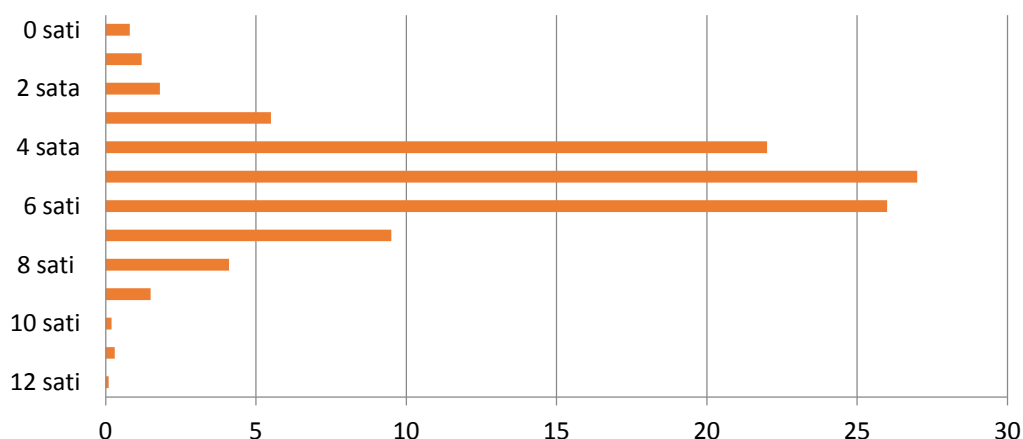


SLIKA 6.41. Na kakvim terenima najčešće skijate  
(Izvor: ELAN, Slovenija)

Prosečno vreme koje skijaš efektivno provede na stazi u toku dana, ne računajući eventualne pauze, prema svim prikazanim istraživanjima iznosi najčešće 4 do 6 sati dnevno (Slika 6.42. i Slika 6.43).

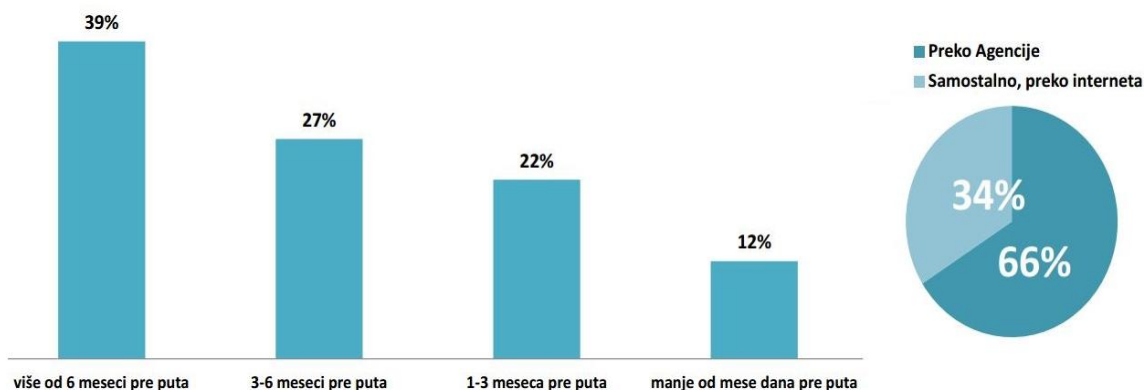


SLIKA 6.42. Prosečno sati skijanja u toku dana  
(Izvor: Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada)

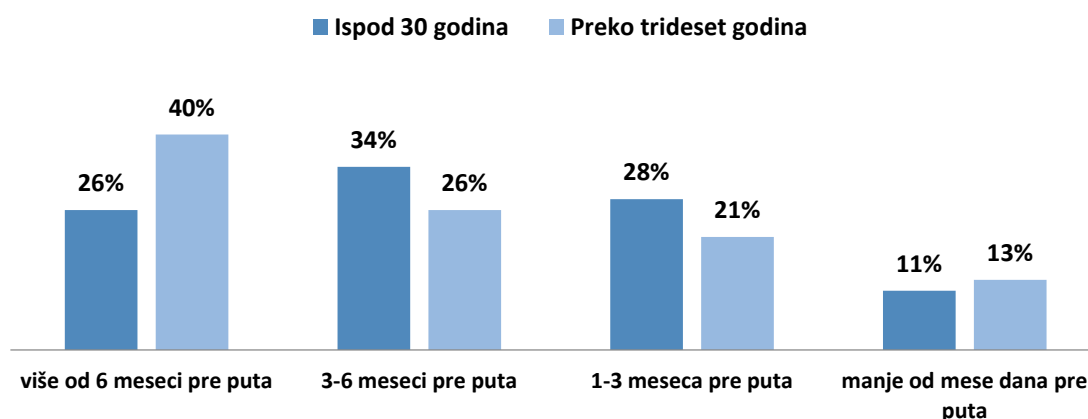


SLIKA 6.43. Prosečno vreme koje skijaš provede na stazi u toku dana  
(Izvor: Univerzitet Oregon, 2017)

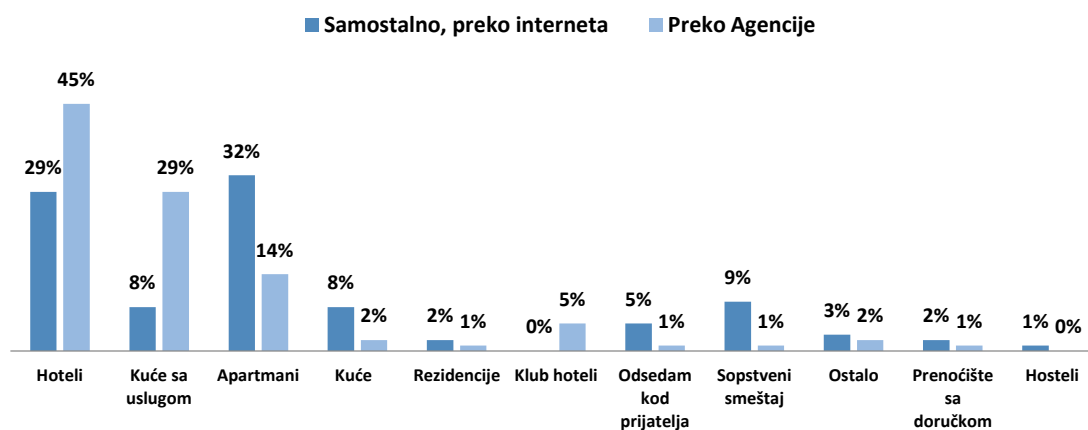
Zanimljiva su rezultati istraživanja Ski kluba Britanija vezani za rezervacije skijaških aranžmana (Slika 6.44, Slika 6.45, Slika 6.46, Slika 6.47).



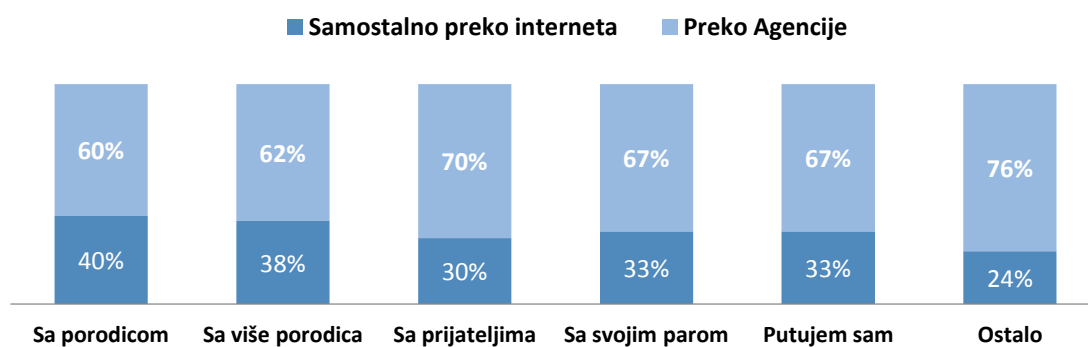
SLIKA 6.44. Koliko vremena pre realizacije se rezervišu ski aranžmani i na koji način  
(Izvor: Ski klub Velike Britanije)



SLIKA 6.45. Koliko vremena pre realizacije se rezervišu ski aranžmani u poređenju sa godinama starosti (Izvor: Ski klub Velike Britanije)



SLIKA 6.46. Način rezervacije aranžmana u odnosu na tip smeštaja (Izvor: Ski klub Velike Britanije)



SLIKA 6.47. Način rezervacije ski aranžmana prema pojedinim grupacijama putnika (sa kojima zajedno idu na skijanje) (Izvor: Ski klub Velike Britanije)

## POGLAVLJE VII

### Istraživanje skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija

## 7.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja određena je predmetom i ciljem istraživanja koji su navedeni i objašnjeni u uvodu disertacije. U istraživanju teme: "Istraživanje društvenih mreža u funkciji marketinga u turizmu" primenjene su sledeće metode:

1. Proučavanje sekundarnih podataka iz: već sprovedenih sličnih inostranih istraživanja, domaće i strane literature, publikacija objavljenih na web-u, poslovnih i drugih izveštaja organizacija, podataka i informacija dobijenih direktno od poslovnih subjekata i drugih istraživača ove oblasti.
2. Desk istraživanje – sprovedeno na najvećoj bazi korisnika usluga zimskih sportova u širem regionu, ustupljenoj od strane SkiBus-a, jednog od najznačajnijih skijaških udruženja Jugoistočne Evrope (baza podataka uključuje 23000 članova - ljubitelja zimskih sportova, ovog ski udruženja).
3. Metoda ispitivanja (anketiranje populacije korisnika usluga zimskog turizma Srbije), korišćena u formi on-line ankete.
4. Komparativne metode, koja će se koristiti za upoređivanje dobijenih rezultata i zaključaka istraživanja, sa rezultatima i zaključcima objavljenim u sličnim inostranim studijama.
5. Metoda indukcije.
6. Metod sistemske analize.
7. Metod posmatranja, kao osnov za donošenje zaključaka koliko trenutno naše firme, ali i inostrane firme posvećuju pažnje, sredstava i vremena odnosnoj problematici.
8. Metod dedukcije – formulisanje opštih zaključaka i zakonitosti i njihova primena u praksi.
9. Metode modelovanja – primenjene u delovima modelovanja poslovnih procesa organizatora putovanja i uvođenja koncepta modela upravljanja društvenim mrežama.

Rezultati istraživanja su predstavljeni: u tekstualnom obliku, deskriptivno, pomoću blok dijagrama, tabelarno, grafički, korišćenjem ilustracija i dijagrama sa uporednim rezultatima.

Istraživanje je interdisciplinarno – uključuje sledeće naučne discipline: organizacione nauke, ekonomiju, sa posebnim akcentom na turizam, marketing i prodaju, teoriju mreža,



statistiku, elektronsko poslovanje, kao i informacione sisteme pre svega u svojstvu podrške organizacionim naukama.

Predmet disertacije i njeni ciljevi detaljno su izloženi u uvodnoj reči ovoga rada.

Hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju, takođe su navedene u uvodu disertacije.

### 7.1.1. ISTRAŽIVANJE SKIJAŠKE POPULACIJE SRBIJE I NJIHOVIH PREFERENCIJA – PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

#### 7.1.1.1. Uzorak i metodologija sprovedenog primarnog istraživanja

Sprovedeno primarno anketno istraživanje realizovano je putem *CAI* metode uz korišćenje *CAWI* metodologije na skijaškoj populaciji Srbije. Ukupan obim uzorka je obuhvatao 2181 ispitanika, od čega je sa validnim odgovorima 2171 ispitanik.

Korišćene su metode dekriptivne statistike, metode ukrštanja podataka i metode multivarijacione analize zasnovane na analizama grupisanja. Za potrebe obrade podataka primenjivan je programski paket SPSS v24.00, a za nivo značajnosti uzimana je greška od 5%.

#### 7.1.1.2. Opis sprovedenog primarnog istraživanja

Primarno istraživanje sprovedeno za potrebe ove disertacije, podrazumevalo je ispitivanje skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija, a realizovano je putem on-line ankete, primenom gore navedene metodologije. Istraživački projekat su podržali najveći domaći on-line mediji koji se bave temom skijanja i ski centara, ali i sve najrelevantnije institucije ski industrije na ovim prostorima.

Nakon finalnog definisanja upitnika (kompletan upitnik se nalazi u prilogu ovoga rada) i urađene faze testiranja, anketa je puštena na on-line "teren". Ispitivanje je sprovedeno u periodu od 06. do 19. maja 2018. godine. U periodu trajanja istraživanja, koristeći svoje mobilne aplikacije ili pomoću PC računara, svi ispitanici iz navedenog uzorka su odgovorili na upitnik. Vreme potrebno za popunu ankete je u proseku iznosilo oko 10-ak minuta.

Internet anketa je distribuirana na sledeći način:

- Putem najvećih domaćih internet skijaških portala i njihovih Facebook stranica: [www.skijanje.rs](http://www.skijanje.rs), [www.infokop.net](http://www.infokop.net), [www.skijanje.com](http://www.skijanje.com), [www.kopaonik.net](http://www.kopaonik.net), na kojima je on-line anketa bila postavljena sve vreme trajanja istraživanja.
- Podrškom najznačajnijih organizacija na srpskom skijaškom tržištu (predstavljaju najveće faktore ski industrije Srbije i regiona) u koje spadaju: JP Skijališta Srbije, Olimpijski Centar Jahorina, GSS - Gorska služba spašavanja Srbije, kao i mnogi drugi domaći poslovni subjekti skijaške delatosti, prvenstveno distributeri ski opreme. Svi navedeni subjekti su on-line anketu postavili na svoje web sajtove i Facebook stranice, u utvrđenom periodu sprovođenja istraživanja.
- Direktnom razmenom upitnika između samih skijaša, principima usmene propagande – *WOM* (promocija od “usta do usta”). Kao glavna sredstva u ličnoj razmeni upitnika i pozivanju na njegovo popunjavanje su služila: Viber i Whatsup komunikacija, slanje linkova pomoću Facebook Messengera, slanje linkova putem e-maila, deljenja (*share*-ovanja) ostvarena putem virtuelnih medija poput Facebooka i sl.
- Uz pomoć velikog broja tradicionalnih formalnih i neformalnih društvenih mreža skijaša, kao što su ski klubovi, udruženja skijaša, udruženja skijaških profesionalaca, veće neformalne skijaške grupe i ekipe skijaša i sl. Naročito značajna je bila pomoć sledećih skijaških organizacija: Udruženja ljubitelja zimskih sportova – SkiBus, Udruženja ski instruktora Srbije, ski klubova, ški škola, planinarskih društava i njihovih odseka za skijanje, skijaških sekcija u okviru određenih formalnih organizacija, skijaških komuna (grupa i submreža) širom Srbije i regiona (neformalne grupacije skijaša).

U prilogu su dostupni *screenshot*-ovi svih značajnijih navedenih objava na web sajtovima i Facebook stranicama gde je u naznačenom periodu anketa bila postavljena.

## 7.1.2. SEKUNDARNA ISTRAŽIVANJA SPROVEDENA ZA POTREBE OVOGA RADA

### 7.1.2.1. Metodologija sprovedenih sekundarnih istraživanja

Prikupljanje i proučavanje sekundarnih podataka vezanih za navedenu tematiku, ostvareno je iz sledećih izvora:

- pronađenih već sprovedenih sličnih inostranih istraživanja,
- domaće i inostrane literature,
- publikacija objavljenih na webu,
- poslovnih i drugih izveštaja organizacija i poslovnih subjekata iz oblasti ski industrije,
- podataka i informacija dobijenih direktno od poslovnih subjekata ski industrije Srbije,
- rezultata sličnih inostranih istraživanja (vezanih za ispitivanje ski populacije i njihovih preferencija) dobijenih direktno od istraživača koji su ih sprovodili ili naručivali.

Desk istraživanje realizovano je na najvećoj bazi korisnika usluga zimskih sportova u Srbiji i regionu, odakle su izvučene osnovne karakteristike skijaške publike. Uzorak koji je obuhvatio 23.000 skijaša, potpuno reprezentuje skijašku populaciju Srbije.

Metod komparacije i sistematizacije prikupljenih podataka iz sekundarnih izvora: na osnovu pronađenih i dobijenih rezultata iz inače veoma malobrojnih istraživanja iz ove oblasti, izvršena je njihova međusobna sistematizacija i komparacija, a potom je izabrani deo stavljen u ravan upoređivanja sa dobijenim podacima iz primarnog istraživanja i/ili desk istraživanja baze članova SkiBus-a.

### 7.1.2.2. Opis sprovedenih sekundarnih istraživanja

Desk istraživanje je sprovedeno na najvećoj bazi korisnika usluga zimskih sportova u Srbiji i regionu. Odnosna baza podataka uključuje impozantnih 23.000 skijaša, članova Udruženja ljubitelja zimskih sportova SkiBus, najveće skijaške organizacije na ovim prostorima. SkiBus u okviru svog delovanja radi i kao ski touroperator i predstavlja lidera u oblasti organizacije skijaških programa i aranžmana na tržištima Srbije i okruženja. Iz navedene baze članova korisnika usluga zimskih sportova, na osnovu

postojećih podataka, obrađene su i izvučene informacije vezane za demografske i druge karakteristike ove populacije.

Na bazi uspostavljene saradnje, te poslovnih i prijateljskih relacija koje autor poseduje sa svim značajnim poslovnim subjektima skijaške delatnosti, za potrebe ovoga rada prikupljeni su podaci od svih distributera u Srbiji o nivou ostvarene prodaje ski opreme. Jasno je da odnosni podaci na pojedinačnom nivou nisu za javno prikazivanje, jer predstavljaju poslovnu tajnu njihovih subjekata, pa će iz tog razloga, u delu koji će se ticati ovih podataka, oni će biti sumirani i prikazani integralno kao kumulativ.

Prikupljen je veliki deo građe iz već sprovedenih sličnih istraživanja skijaše populacije na svetskm nivou, zahvaljujući ličnim poznanstvima autora sa onima koji su sprovodili ili naručivali ta istraživanja. Istraživanja ovoga tipa su izuzetno retka i veoma ih je malo do sada urađenih, čak i u razmerama svetske ski industrije. Neverovanu činjenicu predstavlja to da međunarodne korporacije, kao što su npr. svetski proizvođači ski opreme, kojima bi informacije koje nose takva istraživanja, bile od izuzetne važnosti, ne pridaju naročitu pažnju ispitivanju skijaških tržišta i skijaške publike u cilju donošenja boljih strategija i odluka.

## 7.2. REZULTATI I GLAVNI NALAZI ISTRAŽIVANJA

### 7.2.1. PROCENA UKUPNOG BROJA AKTIVNIH SKIJAŠA SRBIJE – METODOLOGIJA I PRORAČUN

Kako bi probao da artikuliše **ukupan broj aktivnih skijaša** na teritoriji Srbije, autor se rukovodio činjenicom da se do te procenjene vrednosti može doći snimajući godišnji promet nove skijaške opreme (tzv. tvrde opreme – koja uključuje skije svih oblika i formi, kao i snoubordove), izražen u broju prodatih komada te opreme, u korelaciji sa određenim parametrima dobijenim iz sprovedenog primarnog istraživanja ski populacije.

Utvrđeni godišnji promet ski opreme, uvećan za odgovarajući procenat nove ski opreme koju u istom periodu članovi skijaške populacije nabave iz inostranstva ili putem interneta, u cilju procene ukupnog broja aktivnih skijaša, stavlja se u korelaciju sa sledećim varijablama dobijenim iz sprovedenog primarnog istraživanja:

- Prosečan period zamene tvrde ski opreme izražen u godinama

- Procenat ski populacije koji koristi sopstvenu opremu (naspram rentirane ili pozajmljene opreme)
- Procenat ski populacije koji poseduje sopstvenu opremu, a koji tu istu opremu kupuje kao novu (dobijen iz uzorka smatraće se reprezentativnim za celu populaciju).

Ovde posebno treba imati na umu šta predstavlja kategorija aktivnog skijaša. O tome je dosta bilo reći u prethodnom poglavlju, u odeljku vezanom za ski industriju. Na ovaj upitnik su odgovarali u najvećoj meri upravo takvi skijaši (došli su preko raznih tradicionalnih ili virtuelnih društvenih mreža skijaša, posećivali su skijaške portale i FB stranice interesujući se za skijaške novosti). Aktivni skijaši kao kategorija korisnika usluga zimskog turizma, se razlikuje od kategorije aktuelnog skijaša, jer je kod njih poznata mera redovnosti u upražnjavanju skijaške aktivnosti. Svi aktivni skijaši su u stvari aktuelni skijaši, koji imaju izraženu određenu meru učestalosti ili redovnosti svojih odlazaka na skijanje. Ta mera može biti sagledana i definisana na razne načine (npr. skijaju svake godine, skijali su tri puta u poslednjih pet godina i sl.), ali je poznata i moguća za određivanje, za razliku od aktuelnih skijaša u koje spadaju i svi oni koji nisu redovni, ne znaju kada će ponovo ići na skijanje, ali imaju izraženu želju da to učine jednog neodređenog dana.

Kako je aktivni skijaš deo ukupne populacije aktuelnih skijaša, tako će sprovedeno predviđanje ukupnog broja aktivnih pripadnika ski populacije imati reperkusije i na utvrđivanje i predikciju populacije aktuelnih skijaša, kroz procenu njihovog međuodnosa. Na ovom mestu se neće ići u dalju relativizacije tog tipa.

U određenom smislu najmlađi pripadnici ski populacije mogu u izvesnoj meri pokvariti ukupnu računnicu predviđanja aktivnih skijaša, jer sprovedeno istraživanje nije imalo za cilj da uzorak obuhvati i njihov deo populacije (ispitanici su morali biti stariji od 12 godina kako bi verodostojno odgovarali na upitnik). No, takvo biranje uzorka za konkretno sprovedeno primarno istraživanje, iako može malo da iskrivi sliku procenjene vrednosti, suštinski ne utiče na metodologiju predikcije broja aktuelnih skijaša.

Autor je na bazi poslovno prijateljskih odnosa i realcija sa svim distributerima ski opreme u zemlji, sproveo sekundarno istraživanje i došao do podataka da prosečna prodaja tvrde ski opreme (skije i bordovi) u Srbiji u poslednjih pet godina (2012/2013 – 2017/2018) kod svih uvoznika i distributera te robe iznosi 3200 komada opreme. Na

ovom mestu se zbog tajnosti poslovnih podataka iz razumljivih razloga neće iznositi ostvareni prometi pojedinačnih distributera, odnosno njihov ukupan broj prodatih komada tvrde ski opreme na godišnjem nivou, već je sumirana i iznešena kumulativna vrednost prodatih komada opreme realizovane od strane svih distributera na godišnjem nivou na domaćem tržištu (izražena kroz prosek u poslednjih pet godina). U navedeni broj prosečno godišnje prodatih komada tvrde ski opreme, nije uračunata roba prodana ski rentalima, već isključivo ona koja je namenjena krajnjem korisniku za ličnu upotrebu.

Na ukupan broj kupljene nove ski opreme u Srbiji, svakako utiče i kupovina ostvarena van granica naše države, ali i realizovane on-line kupovine. Na bazi procene relevantnih subjekata domaćih uvoznika ove vrste robe, čiji posao je da prate promete i naručuju ski opremu za naše tržište, njihovo zajedničko mišljenje je da učešće kupovine nove ski opreme iz inostranstva i preko interneta, ne prelazi više od 25% od ukupno ostvarenog prometa (skija i bordova) kod nas. Time ukupan broj prodatih komada ski opreme na godišnjem nivou uvećaćemo za procenjenih 25%, zbog svih onih koji ski opremu nabavljaju van standardnih distributivnih kanala prodaje. Na taj način dolazimo do ukupne brojke od oko 4000 komada skija i bordova koji se prosečno godišnje prometnu na našem tržištu.

TABELA 7.1. Raspodela ispitanika po parametru “Na koliko godina kupujete, tj. menjate vašu ski opremu”

Broj godina:	Ako koristite sopstvenu opremu, na koliko godina kupujete, tj. menjate vasu ski opremu (skije ili snowboard)?			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	34	1.6	2.0	2.0
2	160	7.3	9.3	11.3
3	101	4.6	5.9	17.1
4	253	11.6	14.7	31.8
5	261	12.0	15.2	47.0
6	500	22.9	29.0	76.0
7	118	5.4	6.9	82.9
8	124	5.7	7.2	90.1
9	69	3.2	4.0	94.1
10	8	0.4	0.5	94.5
11	94	4.3	5.5	100.0
Total	1722	79.0	100.0	
Missing	459	21.0		
Total	2181	100.0		

Nastavak proračuna procene ukupne vrednosti aktivnih skijaša u Srbiji se obavlja na osnovu podataka dobijenih iz primarnog istraživanja. Na osnovu pitanja iz primarnog istraživanja “na koliko godina kupujete odnosno menjate svoju ski opremu (tvrdu opremu)” prosečni ispitanik se izjasnio da on to čine na svakih 5,53 godina.

Sopstvenu ski opremu poseduje 79,6% ispitanih skijaša, a od toga 66,2% nabavlja novu opremu, dok kombinovano nova-polovna oprema se kupuje od strane 12,1% ispitanih skijaša.

TABELA 7.2. Broj ispitanika po kriterijumu "Da li koriste sopstvenu, rentiranu ili pozajmljenu ski opremu"

Ponudeni odgovor	Obicno na skijanju koristite?			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pozajmljenu opremu	18	0.8	0.8	0.8
Rentiranu opremu	427	19.6	19.6	20.4
Sopstvenu opremu	1736	79.6	79.6	100.0
Total	2181	100.0	100.0	

TABELA 7.3. Podela ispitanika prema varijabli "Da li kupuju novu, novu i polovnu ili polovnu ski opremu"

Ponudeni odgovor	Ako ste na prethodno pitanje odgovorili da koristite sopstvenu opremu, koju vrstu ski opreme (skije i snowboard - tvrda oprema) kupujete? (moguca su dva odgovora)			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Novu opremu	1175	53.9	66.2	66.2
Novu opremu; Polovnu opremu	215	9.9	12.1	78.3
Polovnu opremu	386	17.7	21.7	100.0
Total	1776	81.4	100.0	
Missing	405	18.6		
Total	2181	100.0		

Uzevši u obzir sve navedeno, proizilazi da od ukupnog broja ispitanika u uzorku, za njih 57,6% može se reći da kupuje novu ski opremu, što predstavlja osnov za dalju računicu. Ovde je uzeta pretpostavka da polovina od ispitanika koji su se izjasnili da kupuju i novu i polovnu ski opremu (12,1%), učestvuje u kupovini nove opreme (6,05%). Na taj način se dolazi do učešća onih koji kupuju novu ski opremu u ukupnoj populaciji skijaša. Takvih skijaša dakle čini 57,6% ukupne ski populacije.

Shodno opisanom sprovedenom sekundarnom istraživanju svih distributera ski opreme u Srbiji i pretpostavke da ski opremu određeni broj skijaša donosi iz inostranstva ili naručuje preko interneta, procenjeno je da skijaši Srbije na godišnjem nivou kupuju isključivo nove opreme oko 4000kom. Kako je prosečan period zamene ski opreme 5,53 godine, a učešće populacije koja kupuje isključivo novu ski opremu procenjen na 57,6% od ukupne ski populacije, odatle se može izvući krajnja računica pretpostavke ukupnog broja aktivnih skijaša Srbije.

Na osnovu izložene metodologije utvrđena je pretpostavka da u Srbiji ima ukupno oko 38500 aktivnih skijaša. Svakako, broj aktuelnih skijaša je značajno veći.

Iz pretpostavljenog broja aktivnih skijaša, moguće je metodološki utvrditi, odnosno pretpostaviti, koliko naredne sezone možemo očekivati novih skijaša – početnika.



## 7.2.2. PREDVIĐANJE UKUPNOG BROJA SKIJAŠA POČETNIKA U NAREDNIM SEZONAMA – METODOLOGIJA I PRORAČUN

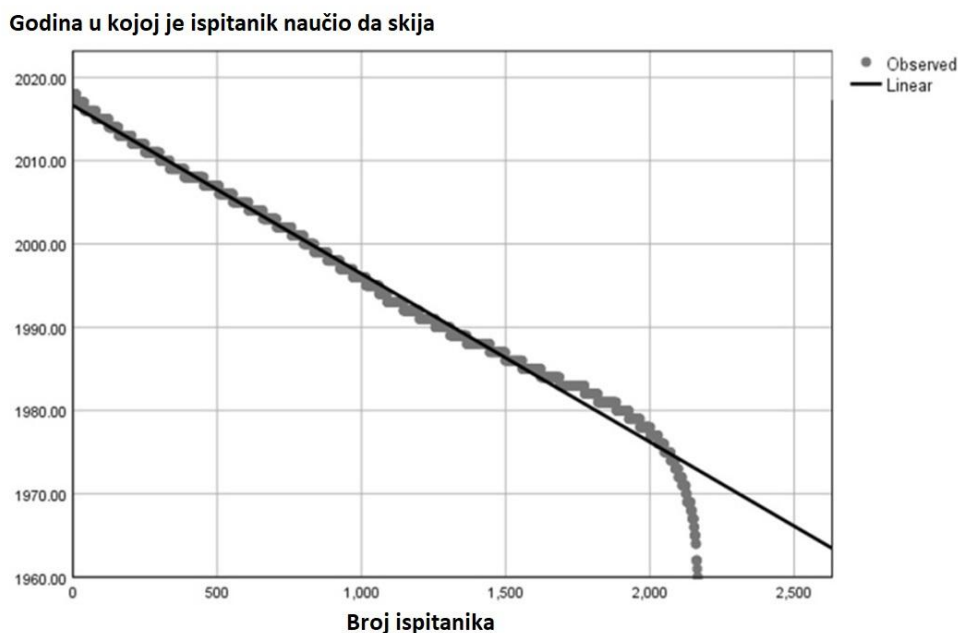
Procena očekivanog broja skijaških početnika i to onog dela početnika koji će sutra postati aktivni skijaši, redovno upražnjavajući skijaške aktivnosti, bazira se na sledećoj metodologiji. Iz ukupnog uzorka istraživanja izdvajamo varijable “sa koliko godina su ispitanici počeli da skijaju” i njihove “godine starosti”. Na bazi tih parametara računamo za svakog ispitanika koje godine je počeo skijati. Potom pravimo frekvencije početnika po svakoj od registrovanih godina, odnosno utvrđujemo koliko je skijaša naučilo da skija u svakoj od pojavnih godina, na zadatom uzorku. Naposljetku računamo godišnji prosek realizovanih skijaških početnika na datom uzorku, odnosno na zadatoj veličini uzorka utvrđujemo koliko je prosečno ispitanika godišnje učilo da skija. Pretpostavka je da će približno isti broj skijaša na utvrđenom obimu uzorka i naredne godine proskijati. Kada se dobijeni prosečan broj početnika po godini iz uzorka, stavi u odnos sa ukupnim projektovanim brojem aktivnih skijaša, dobija se pokazatelj koji daje odgovor na pitanje koliko novih skijaša se očekuje naredne ski sezone. Ovaj pokazatelj se može meriti i u odnosu na prosek zadatog broja zadnjih godina, recimo merenjem proseka u poslednjih 10 godina i sl. Na taj način se može prati trend rasta broja skijaša.

TABELA 7.4. Koeficijenti korelacije

		Koliko imate godina?	Sa koliko godina ste počeli da skijate?	Koliko skijaških sezona imate iza seba (računate svaku sezonu u kojoj ste imali makar par dana skijanja)?
Koliko imate godina?	Pearson Correlation	1	0.137**	0.488**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000
	N	2181	2166	2181
Sa koliko godina ste počeli da skijate?	Pearson Correlation	0.137**	1	-0.569**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000
	N	2166	2166	2166
Koliko skijaških sezona imate iza seba (računate svaku sezonu u kojoj ste imali makar par dana skijanja)?	Pearson Correlation	0.488**	-0.569**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
	N	2181	2166	2181

Predviđanje potencijalnog broja novih skijaša koji mogu da se očekuju naredne ski sezone u Srbiji, bazirano je na podacima dobijenim iz sprovedenog primarnog istraživanja. Na osnovu godina života kada su skijaši naučili da skijaju i sadašnje starosti ispitanika, utvrđuje se frekvencija skijaša početnika za svaku godinu unazad (Tabela 7.5 – prikazana za skraćeni uzorak, koji obuhvata poslednje 24 godine), a nakon toga određuje se prosečan godišnji broj skijaša početnika u zadatom uzorku. Koeficijenti korelacije varijabli od značaja za ovu problematiku prikazani su u Tabeli 7.4.

Putem linearnog regresionog modela, pokazano je da očekivan broj novih skijaša u uzorku iznosi 36,71 skijaša, sa koeficijentom determinacije  $r^2=0,989$  (Slika 7.1).



SLIKA 7.1. Linearni regresioni model na kompletnom uzorku

Zbog distribucije ispitanika koji su stariji, uzet je poduzorak onih koji su naučili da skijaju u poslednje 24 godine, čime je dobijen prosek od 43,56 novih skijaša po godini sa koeficijentom determinacije od  $r^2=0,996$ . Sprovedena linearna regresija je predstavljena na grafiku ispod (Slika 7.2).

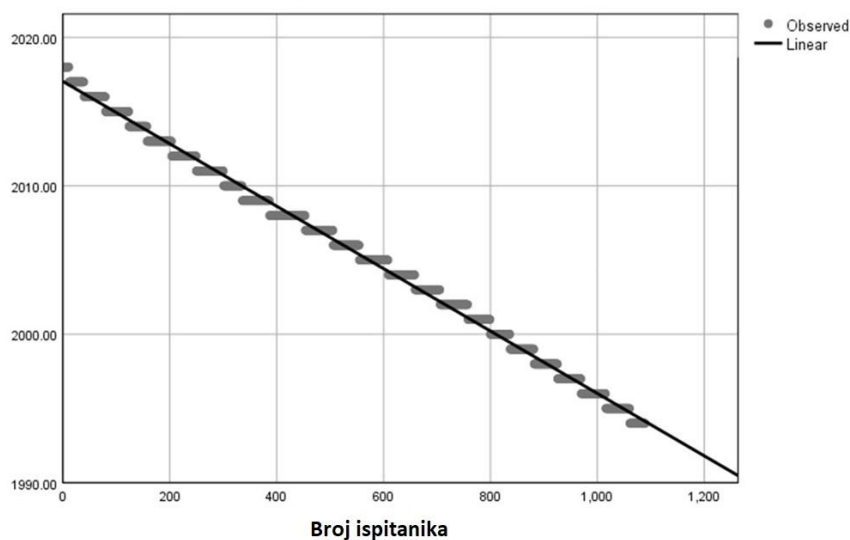
Na osnovu procenjenog broja ukupno aktivnih skijaša u Srbiji, uzorak primarnog istraživanja je pokrivaio oko 5% populacije, što znači da 43,56 skijaša koliko je prosečno počinjalo da skija u poslednje 24 posmatrane godine, predstavlja dvadeseti deo od ukupno očekivanog broja skijaša početnika u narednoj sezoni. Stoga, za očekivati je da naredne ski sezone imamo oko 870 početnika.

Pretpostavka je da svake naredne godine imamo oko 900 potencijalno novih skijaša u Srbiji, ali isto tako očekuje se i prestanak aktivnog skijanja određenog broja ljudi (ulaze u kategoriju bivši skijaši), te varijacije u ukupnom broju skijaša nisu velike. Naravno da na kategoriju aktivnosti skijaša utiču i spoljni faktori, pre svega ekonomska situacija u društvu, politička situacija, vremenski faktori i uticaji i sl.

TABELA 7.5. Frekvencija broja skijaša po godini kada su naučili da skijaju, mereno na poduzorku koji obuhvata poslednje 24 godine

Godina	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1994	29	2.7	2.7	2.7
1995	45	4.1	4.1	6.8
1996	46	4.2	4.2	11.0
1997	44	4.0	4.0	15.1
1998	44	4.0	4.0	19.1
1999	45	4.1	4.1	23.2
2000	37	3.4	3.4	26.6
2000	42	3.9	3.9	30.5
2002	52	4.8	4.8	35.3
2003	47	4.3	4.3	39.6
2004	50	4.6	4.6	44.2
2005	54	5.0	5.0	49.1
2006	49	4.5	4.5	53.6
2007	52	4.8	4.8	58.4
2008	67	6.2	6.2	64.6
2009	51	4.7	4.7	69.2
2010	35	3.2	3.2	72.5
2011	51	4.7	4.7	77.1
2012	46	4.2	4.2	81.4
2013	46	4.2	4.2	85.6
2014	34	3.1	3.1	88.7
2015	44	4.0	4.0	92.7
2016	40	3.7	3.7	96.4
2017	28	2.6	2.6	99.0
2018.	11	1.0	1.0	100.0
Total	1089	100.0	100.0	

Godina u kojoj je ispitanik naučio da skija



SLIKA 7.2. Linearna regresija na skraćenom uzorku koji obuhvata poslednje 24 godine

## 7.2.3. RAZLIKE UMREŽENIH I NEUMREŽENIH DELOVA SKI POPULACIJE

Kako bi iz obrađenih podataka primarnog istraživanja utvrdili da li postoje razlike u preferencijama i stavovima korisnika usluga zimskog turizma koji nisu umreženi i onih koji su članovi određenih društvenih mreža, potrebno je da se utvrdi asocijacija između glavnog parametra, odnosno pitanja “Da li ste član neke skijaške organizacije...” i ostalih značajnih parametara i utvrdi stepen značajnosti. U delu koji sledi, u tekstualnom obliku će se opisati svi dobijeni rezultati ukrštanja glavnog parametra sa ostalim značajnim parametarima, sa napomenom da zbog obima rada neće biti mogućnosti za predstavljanjem svih rezultata i kroz izvedene Tabelarne prikaze. Tabelarni prikazi dobijeni navedenom analizom, nasumice su odabrani i prate odgovarajuće tekstualno opisane rezultate.

Na pitanje da li ste član neke skijaške organizacije ispitanici su se odredili na sledeći način:

# Takođe, mesto prebivališta pokazuje da su ispitanici iz Beograda više organizovani od ispitanika iz ostalih regiona ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.6. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Mesto prebivalista?	Beograd	513 55.6%	592 47.0%	1105 50.7%
	Bona i Hercegovina	56 6.1%	81 6.4%	137 6.3%
	Centralna Srbija (izuzev Beograda)	137 14.9%	182 14.5%	319 14.6%
	Crna Gora	19 2.1%	56 4.4%	75 3.4%
	Hrvatska	0 0.0%	2 0.2%	2 0.1%
	Kosovo i Metohija	1 0.1%	14 1.1%	15 0.7%
	Ostalo	82 8.9%	133 10.6%	215 9.9%
	Vojvodina	114 12.4%	199 15.8%	313 14.4%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.7. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.950 <sup>a</sup>	7	0.000
Likelihood Ratio	35.214	7	0.000
Linear-by-Linear Association	15.647	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 2 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0.85.

# Prema polu ispitanika utvrđena je statistička značajna razlika ( $p=0,026$ ), gde je dobijeno da su muškarci više organizovani u ski klubove i organizacije nego žene.

# Bračni status nema uticaja na organizovanje ( $p=0,174$ ), kao i školska sprema ( $p=0,105$ ).

# Radni status takođe nije uticao na proces organizovanja ( $p=0,231$ ), kao i materijalni status ispitanika ( $p=0,507$ ).

# Uticaj ocene daljine ski centra od kuće statistički značajno utiče ( $p=0,000$ ), tako što članovima skijaških organizacija je manje bitna daljina, nego onima koji nisu povezani u neki oblik društvenih umrežavanja.

# Ocena pristupačnosti puteva do ski centra, članovima organizacija je manje bitna nego onima koji to nisu ( $p=0,000$ ).

# Veličina skijališta je veoma značajna za članove ski društvenih grupa, naspram onih koji ne pripadaju ski udruženjima bilo koje vrste ( $p=0,017$ ).

# Karakteristike staza ne opredeljuje učešće u ski organizacijama ( $p=0,592$ ).

# Prirodno okruženje ski centra, takođe nije od uticaja na članstvo u organizaciji ( $p=0,097$ ).

# Kvalitet ski infrastrukture ne utiče na odnos članstva i nečlanstva ( $p=0,235$ ).

TABELA 7.8. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije?  <b>Veličina skijališta (broj ski staza i kilometraža staza)</b>	1	19 2.1%	39 3.1%	58 2.7%
	2	39 4.2%	72 5.7%	111 5.1%
	3	164 17.8%	246 19.5%	410 18.8%
	4	284 30.8%	418 33.2%	702 32.2%
	5	416 45.1%	484 38.4%	900 41.3%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.9. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.039 <sup>a</sup>	4	0.017
Likelihood Ratio	12.109	4	0.017
Linear-by-Linear Association	10.762	1	0.001
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24.52.

# Visina skijališta značajno utiče, tako što su članovi kluba zastupljeniji na višim skijalištima ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.10. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) po vama najznačanije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra?  <b>Visina skijališta</b>	1	20	50	70
		2.2%	4.0%	3.2%
	2	62	122	184
		6.7%	9.7%	8.4%
	3	191	322	513
		20.7%	25.6%	23.5%
	4	351	454	805
		38.1%	36.1%	36.9%
	5	298	311	609
		32.3%	24.7%	27.9%
Ukupno	922	1259	2181	
	100.0%	100.0%	100.0%	

TABELA 7.11. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44.031 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	44.612	4	0.000
Linear-by-Linear Association	42.913	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42.27.

# Ski-in/ski-out karakteristika značajno utiče na opredeljenje na članstvo u ski organizaciji ( $p=0,036$ ), gde članovi organizacije značajno bolje ocenjuju navedenu karakteristiku.

# Društveni i noćni život nije od uticaja na članstvo/ne članstvo ( $p=0,574$ ).

# Ponuda smeštaja je bitna za one koji nisu skijaški udruženi u neki oblik organizovanja, u odnosu na one koji su pripadnici određene ski organizacije ( $p=0,000$ ). Ista je situacija i sa vanpansionskom ponudom ( $p=0,011$ ).

TABELA 7.12. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije?  <b>Koncept ski-in/ski-out - smesta je blizu ski staze</b>	1	37	66	103
		4.0%	5.2%	4.7%
	2	83	139	222
		9.0%	11.0%	10.2%
	3	206	324	530
		22.3%	25.7%	24.3%
	4	291	358	649
		31.6%	28.4%	29.8%
	5	305	372	677
		33.1%	29.5%	31.0%
Ukupno	922	1259	2181	
	100.0%	100.0%	100.0%	

TABELA 7.13. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.284 <sup>a</sup>	4	0.036
Likelihood Ratio	10.339	4	0.035
Linear-by-Linear Association	8.773	1	0.003
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 43.54.

# Zanimljivo da cena paketa smeštaja i skipasa nema uticaja na ove dve grupacije ispitanika ( $p=0,538$ ), ali je zato veoma značajna cena vanpansiona ( $p=0,000$ ) koja je izražena kao bitna stavka kod nečlanova.

TABELA 7.14. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije?  <b>Cene smeštaja i skipasa.</b>	1	22	30	52
		2.4%	2.4%	2.4%
	2	57	84	141
		6.2%	6.7%	6.5%
	3	218	259	477
		23.6%	20.6%	21.9%
	4	272	378	650
		29.5%	30.0%	29.8%
	5	353	508	861
		38.3%	40.3%	39.5%
Ukupno	922	1259	2181	
	100.0%	100.0%	100.0%	

TABELA 7.15. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.117 <sup>a</sup>	4	0.538
Likelihood Ratio	3.105	4	0.540
Linear-by-Linear Association	0.850	1	0.357
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21.98.



TABELA 7.16. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije?  <b>Cene vanpansiona.</b>	1	89	102	191
		9.7%	8.1%	8.8%
	2	180	189	369
		19.5%	15.0%	16.9%
	3	342	413	755
		37.1%	32.8%	34.6%
	4	190	328	518
		20.6%	26.1%	23.8%
	5	121	227	348
		13.1%	18.0%	16.0%
Ukupno	922	1259	2181	
	100.0%	100.0%	100.0%	

TABELA 7.17. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.367 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	25.529	4	0.000
Linear-by-Linear Association	20.611	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 80.74.

# Rentiranje opreme je bitan faktor kod onih koji nisu pripadnici skijaških grupa ( $p=0,000$ ), a takođe i prateći sadržaj za decu ( $p=0,000$ ).

# Škole skijanja su se pokazale kao bitne uglavnom nečlanovima udruženja ( $p=0,000$ ), kao i ponuda smeštaja ( $p=0,002$ ).

# Bogatstvo dodatnog sadržaja nema uticaja na odnos članova i nečlanova ( $p=0,576$ ), kao ni veličina skijališta ( $p=0,083$ ).

# Moderna ski infrastruktura nije od uticaja ( $p=0,548$ ), dok je povezanost skijališta od velikog značaja ( $p=0,000$ ) na delu na ove dve grupacije skijaša.

TABELA 7.18. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) po vama najznačajnije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra?  <b>Moderna ski infrastruktura.</b>	1	11	20	31
		1.2%	1.6%	1.4%
	2	29	45	74
		3.1%	3.6%	3.4%
	3	137	209	346
		14.9%	16.6%	15.9%
	4	307	426	733
		33.3%	33.8%	33.6%
	5	438	559	997
		47.5%	44.4%	45.7%
Ukupno	922	1259	2181	
	100.0%	100.0%	100.0%	

TABELA 7.19. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.060 <sup>a</sup>	4	0.548
Likelihood Ratio	3.076	4	0.545
Linear-by-Linear Association	2.993	1	0.084
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.10.

TABELA 7.20. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) po vama najznačajnije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra?  <b>Povezanost skijalista.</b>	1	7 0.8%	19 1.5%	26 1.2%
	2	30 3.3%	36 2.9%	66 3.0%
	3	113 12.3%	190 15.1%	303 13.9%
	4	253 27.4%	420 33.4%	673 30.9%
	5	519 56.3%	594 47.2%	1113 51.0%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.21. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.564 <sup>a</sup>	4	0.000
Likelihood Ratio	20.737	4	0.000
Linear-by-Linear Association	11.924	1	0.001
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10.99.

# Staze koje odgovaraju nivou skijaškog znanja nisu od uticaja ( $p=0,183$ ), kao ni blizina smeštaja od ski staze ( $p=0,143$ ) na učlanjivanje u ski organizacije.

# Provod u ski centru nema uticaja ( $p=0,512$ ) na ove dve grupacije ski populacije.

# Za skijaške aranžmane koji traju šest ili više dana, članovi ski organizacija značajno ranije izvrše rezervaciju (mesec i više dana), za razliku on nečlanova ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.22. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Koliko vremena pre polaska rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?	Do 10 dana	74 8.0%	131 10.4%	205 9.4%
	Od 10 do 30 dana	160 17.4%	237 18.8%	397 18.2%
	Od 1 do 2 meseca	311 33.7%	345 27.4%	656 30.1%
	Od 3 do 5 meseci	294 31.9%	322 25.6%	616 28.2%
	Vise od 5 meseci	37 4.0%	51 4.1%	88 4.0%
	Ne idem na ovakve varijante skijanja (uvek idem na manje dana)	46 5.0%	173 13.7%	219 10.0%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.23. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	59.031 <sup>a</sup>	5	0.000
Likelihood Ratio	62.540	5	0.000
Linear-by-Linear Association	17.659	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 37.20.

# Kratki skijaški aranžmani u trajanju 1-3 dana, takođe značajno utiču na članstvo u organizaciji, tako što oni koji nisu članovi ski organizacija rezervišu aranžman pretežno par dana pre polaska ( $p=0,013$ ).

# Rezervacije ski aranžmana dužih od 6 dana, članovi ski organizacija najčešće realizuju preko turističkih agencija ili preko skijaških udruženja ( $p=0,000$ ). Oni koji nisu članovi ski udruženja i organizacija obično preferiraju samostalno bookiranje ovakvih aranžmana. Ista je situacija i sa kraćim skijaškim aranžmanima ( $p=0,000$ ).

# Na pitanje sa kim najčešće idu na skijanje u trajanju 6 i više dana, članovi organizacije odgovaraju da obično putuju sa prijateljima i svojom ski ekipom, dok se nečlanovi pretežno izjašnjavaju za porodice ( $p=0,000$ ). Ista je situacija i za kraće oblike ski aranžmana.

TABELA 7.24. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Sa kim najčešće idete na skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?	Ne idem na ovakve varijante skijanja (uvek idem na manje dana)	27 2.9%	107 8.5%	134 6.1%
	Obično sam skijam	22 2.4%	29 2.3%	51 2.3%
	Sa firmom, klubom, školom ili drugom organizacijom	35 3.8%	11 0.9%	46 2.1%
	Sa porodicom	246 26.7%	542 43.1%	788 36.1%
	Sa prijateljima (sa svojom ski ekipom)	534 57.9%	436 34.6%	970 44.5%
	Sa svojim parom	58 6.3%	134 10.6%	192 8.8%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.25. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	164.266 <sup>a</sup>	5	0.000
Likelihood Ratio	167.751	5	0.000
Linear-by-Linear Association	31.854	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.45.

# Situacija sa odabirom vrste prevoza do skijališta koja se nalaze na daljim destinacijama (Francuska, Italija, Švajcarska, Austrija i Slovenija), govori da članovi organizacije najčešće idu organizovanim turama autobusom, dok oni koji nisu pripadnici formalnih skijaških grupa preferiraju sopstveni prevoz ( $p=0,000$ ). Istovetna situacija i sa bližim ski destinacijama (Srbija, BiH, Bugarska).

# Tip poželjnog smeštaja, deli ove dve grupacije, tako što se članovi radije opredeljuju za osnovni i srednji nivo, dok oni koji to nisu pre biraju lux apartmane, hotele jače kategorisane ili poseduju sopstveni smeštaj u ski centrima ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.26. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Koji tip smeštaja preferirate kada idete na zimovanje?	Apartmentski smeštaj - lux nivo	19 2.1%	54 4.3%	73 3.3%
	Apartmentski smeštaj - osnovni nivo	237 25.7%	258 20.5%	495 22.7%
	Apartmentski smeštaj - srednji nivo	451 48.9%	514 40.8%	965 44.2%
	Hotel 1*	1 0.1%	3 0.2%	4 0.2%
	Hotel 2*	14 1.5%	14 1.1%	28 1.3%
	Hotel 3*	81 8.8%	130 10.3%	211 9.7%
	Hotel 4*	62 6.7%	132 10.5%	194 8.9%
	Hotel 5*	6 0.7%	11 0.9%	17 0.8%
	Pansioni/planinarski domovi/hosteli	38 4.1%	80 6.4%	118 5.4%
	Sopstveni smeštaj - ukoliko ste vlasnici određene smeštajne jedinice u nekom skijalištu	13 1.4%	63 5.0%	76 3.5%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.27. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.050 <sup>a</sup>	9	0.000
Likelihood Ratio	61.169	9	0.000
Linear-by-Linear Association	33.621	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 2 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.69.

# Vanpansionsak prosečna potrošnja u ski centrima je faktor od uticaja ( $p=0,039$ ), na razdvajanje ove dve grupacije ski populacije. Članovi troše uglavnom od 15 do 30 evra po danu, dok nečlanovi izdvajaju za dnevni vanpansion od 5 do 15 evra.

# Pokazalo se da članovi ski organizacija više vremena godišnje provodu na skijanju. Posebno onaj deo populacije koji godišnje skija 25 i više dana (ukupno 16% članova u odnosu na svega 5% nečlanova) ( $p=0,000$ ).

# Šestodnevna ili duža skijanja su izraženija kod članova udruženja, gde je zapaženo da 10 i više odlazaka u toku sezone je zastupljeno kod 3% članova, dok svega 0,2% nečlanova upažnjava toliko skijanja ( $p=0,000$ ). U slučaju kraćih varijanti skijanja razlika nije značajna ( $p=0,237$ ).

# U toku jednog skijaškog dana članovi pretežno skijaju 5 i više sati, što je značajno više nego kod populacije koja ne pripada skijaškim grupacijama ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.28. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
U toku jednog skijaškog dana, koliko sati aktivno skijate (ne računajući pauze)?	1 sat	1	4	5
		0.1%	0.3%	0.2%
	2 sata	8	19	27
		0.9%	1.5%	1.2%
	3 sata	32	81	113
		3.5%	6.4%	5.2%
	4 sata	128	271	399
		13.9%	21.5%	18.3%
	5 sati	320	400	720
		34.7%	31.8%	33.0%
6 sati	236	283	519	
	25.6%	22.5%	23.8%	
7 sati	135	136	271	
	14.6%	10.8%	12.4%	
8 sati	62	65	127	
skijam ceo dan, ne pravim pauze		6.7%	5.2%	5.8%
Ukupno		922	1259	2181
		100.0%	100.0%	100.0%

TABELA 7.29. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.904 <sup>a</sup>	7	0.000
Likelihood Ratio	41.883	7	0.000
Linear-by-Linear Association	31.866	1	0.000
N of Valid Cases	2181		

a. 2 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.11.

# Oni koji nisu članovi najčešće se opredeljuju za skijanje u februaru, dok članovi radije preferiraju januar, mart ili se izjašnjavaju da im nije bitno kada skijaju ( $p=0,000$ ).

# Po mišljenju većine članova ski organizacija, Francuska i Slovenija su najposećenije ski destinacije, u odnosu na one što nisu pripadnici ski grupacija kojima je raspodela ovih preferencija usmerena i na druge zemlje ( $p=0,000$ ). Nečlanovi pored Francuske preferiraju i Austriju, Italiju, Švajcarsku i Srbiju.

# Članovi ski organizacija pretežno koriste on-line društvene mreže za razmenu informacija o skijanju ( $p=0,001$ ), značajno više od skijaša koji se ne svrstavaju u ski udruženja. Članovi skijaških grupa su uglavnom i članovi skijaških grupa i društvenih

mreža na internetu, za razliku od nečlanova koji ne preferiraju ni virtuelno umrežavanje ( $p=0,000$ ).

# Skijaši članovi ski grupacija radije skijaju na ski stazama i off-piste terenima kombinovano, za razliku on nečlanova koji su pretežno vezani za ski staze ( $p=0,000$ ).

# Članovi obično koriste sopstvenu ski opremu, dok je to kod nečlanova manje zastupljeno ( $p=0,000$ ).

# Od onih koji koriste sopstvenu opremu, nečlanovi kupuju uglavnom polovnu ( $p=0,000$ ). U slučaju rentiranja ski opreme članovi tu rentu obavljaju van skijališta, dok nečlanovi pre to rade u samim ski centrima ( $p=0,000$ ).

# Članovi ski organizacija borave na planinama van zimskih perioda značajnije više u odnosu na neudružene skijaše ( $p=0,029$ ).

# Članovi ski udruženja češće koriste kacige i zaštitnu opremu i vode više računa o sopstvenoj bezbednosti nego oni koji to nisu ( $p=0,008$ ).

TABELA 7.30. Asocijacija između zadatih parametara

	Odgovor	Da li koristite društvene mreže na internetu?		
		Da	Ne	Ukupno
Da li nosite kacigu / zaštitnu opremu kada skijate / boardate?	Da	675 73.2%	856 68.0%	1531 70.2%
	Ne	247 26.8%	403 32.0%	650 29.8%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.31. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6.932 <sup>a</sup>	1	0.008		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6.685	1	0.010		
Likelihood Ratio	6.975	1	0.008		
Fisher's Exact Test				0.009	0.005
Linear-by-Linear Association	6.929	1	0.008		
	2181				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 274.78.

b. Computed only for a 2x2 TABLE

# Fizička priprema pre odlazaka na skijanje je izraženija kod članova ski udruženja, nego kod onih koji to nisu ( $p=0,000$ ).

TABELA 7.32. Asocijacija između zadatih parametara

	Ocena/odgovor	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?		
		Da	Ne	Ukupno
Da li se fizički pripremate za vaše skijanje?	Manje od mesec dana se pripremam	227 24.6%	271 21.5%	498 22.8%
	Ne pripremam se uopste (idem totalno nespreman)	167 18.1%	369 29.3%	536 24.6%
	Nekoliko meseci pre skijanja treniram i pripremam se za skijanje	87 9.4%	90 7.1%	177 8.1%
	Redovno treniram - ne pripremam se posebno za skijanje	441 47.8%	529 42.0%	970 44.5%
	Ukupno	922 100.0%	1259 100.0%	2181 100.0%

TABELA 7.33. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	36.857 <sup>a</sup>	3	0.000
Likelihood Ratio	37.697	3	0.000
Linear-by-Linear Association	4.050	1	0.044
N of Valid Cases	2181		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 74.83.

# Umreženi članovi potvrdili su značaj usmene propagande - WOM u njihovoj komunikaciji i razmeni informacija (77,4% članova je usmereno na popunjavanje upitnika sprovedenog istraživanja putem koncepta “od usta do usta”), mnogo više nego oni koji nisu povezani u ski organizacije i grupacije ( $p=0,000$ ). Nečlanovi su dakle mnogo više koristili i popunjavali on-line anketu preko internet medija poput sajtova, FB stranica, foruma. Ovim se potvrđuje činjenica značajnosti usmene propagande i WOM koncepta među pripadnicima tradicionalnih (realnih) društvenih mreža i grupa.

Iz svega prethodno navedenog nedvosmisleno se dokazuje da postoje razlike u preferencijama i stavovima korisnika usluga zimskog turizma koji nisu umreženi i onih koji su članovi određenih društvenih mreža. Time je u potpunosti potvrđena i dokazana osnovna i polazna hipoteza istraživanja ( $H_0$ ).

#### 7.2.4. EKVIVALENTNOST ON-LINE I OFF-LINE POPULACIJE SKIJAŠA

Da li postoje i kakve razlike između on-line i off-line populacije skijaša? Pod on-line populacijom ovde se podrazumevaju svi skijaši koji koriste internet, bez obzira da li su članovi nekih društvenih konvencionalnih ili virtuelnih grupacija. Slična je situacija i sa off-line ski populacijom, u koju se svrstavaju svi skijaši koji ne “konzumiraju” internet. Na osnovu istraživanja sprovedenog na bazi članova SkiBus udruženja, koja broji 23.000



ljubitelja zimskih sportova (obim uzorka je toliko veliki u odnosu na celokupnu ski populaciju da predstavlja potpunu reprezentativnost), utvrđeno je da svi skijaši (osim mlađe dece) poseduju e-mail adresu, što nedvosmisleno potvrđuje i da svi pripadnici skijaške populacije manje ili više koriste internet. Verovatno postoji beznačajno mali broj skijaša koji nisu prisutni na internetu, ali on je u svakom slučaju zanemarljiv. Na taj način skijašku populaciju možemo u potpunosti proglasiti on-line populacijom, sa napomenom da neki pripadnici te populacije koriste on-line okvir za međusobno povezivanje u virtuelne skijaške grupe, a drugi to ne čine, već radije biraju tradicionalne oblike organizovanja i umrežavanja. Naravno, dobar deo ski populacije se umrežava za potrebe zadovoljavanja svojih potreba za zimskim sportovima i u konvencionalne (formalizovane i neformalizovane ski grupe) i u virtuelne skijaške društvene mreže. Sa druge strane, sprovedenim testiranjem rezultata primarnog istraživanja, dokazano je takođe (videti Tabelu 7.36) da nema suštinske razlike između pripadnika ski populacije koji su članovi tradicionalnih skijaških organizacija i onih koji su međusobno on-line povezani.

Iz svega navedenog, izvodi se zaključak da je on-line i off-line populacija skijaša suštinski identična i da u celom svom obimu predstavlja zapravo on-line populaciju, pa je stoga istraživanje preferencija korisnika turističkih usluga putem virtuelnih medija značajan uslov marketing orijentacije savremenih poslovnih sistema iz ove oblasti. Na taj način istražene karakteristike, stavovi i preferencije, služe kao osnov donošenja novih marketinških strategija, ili redefinisavanja postojećih u skladu za uočenim nedoslednostima. Time je potvrđena pretpostavka radne hipoteze H1.

Na ovom mestu će stoga, za potrebe analize i donošenja verodostojnih marketinških strategija i kampanja, u formi deskriptivne statistike biti predstavljeni rezultati sprovedenog primarnog istraživanja vezanog za stavove, navike, želje, potrebe, oblike ponašanja i preferencije skijaške populacije Srbije. Sledi prikaz deskriptivne statistike sprovedenog istraživanja (manji deo deskriptivne statistike koji je već prikazan u prethodnom poglavlju, za potrebe upoređivanja sa rezultatima sličnih inostranih istraživanja, ali i u delu vezanom za demografske karakteristike ski populacije, ovde iz razumljivih razloga neće ponovo biti prikazan).

### 7.2.4.1. Deskriptivna statistika primarnog istraživanja skijaške populacije Srbije

Kako je u prethodnom poglavlju, u tematskoj oblasti koja se tiče osobnosti karakteristika skijaške populacije, već prikazana deskriptivna statistika sprovedenog primarnog istraživanja, to će se na ovom mestu elementi te deskriptivne statistike izostaviti. Pored prikaza demografskih karakteristika, ovde neće biti predstavljena ni ona deskriptivna statistika koja je u prethodnom poglavlju već iskorišćena za upoređivanje sa rezultatima sličnih inostranih istraživanja, u cilju pravljenja poređenja između srpske ski populacije sa jedne strane i ski populacija Evrope i Amerike sa druge strane, tragajući za univerzalnim i objedinjujućim elementima i karakteristikama skijaške populacije uopšte u funkciji njene generalizacije.

Sledi prikaz većeg dela deskriptivne statistike iz realizovanog istraživanja skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija.

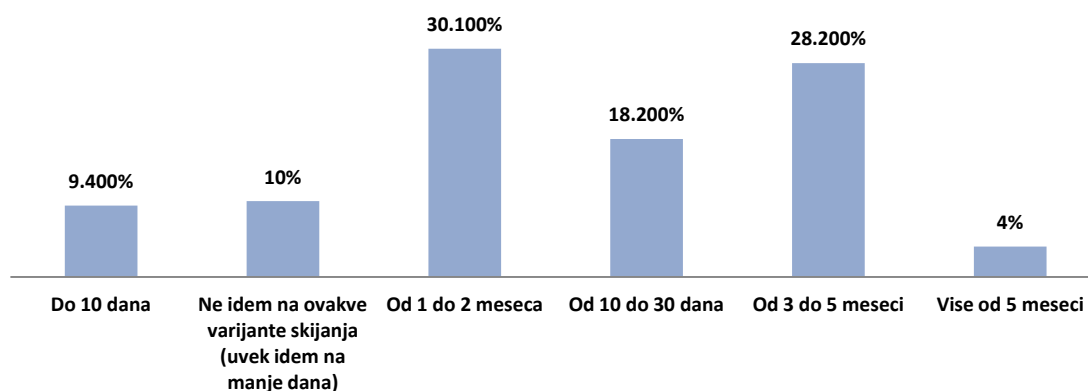
TABELA 7.34. Faktori koji utiču na odabir destinacije

Faktori koji utiču na odabir destinacije	Ocene (ocena 1=najmanje važno; ocena 5=najvažnije)					Prosečna ocena
	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	
Daljina ski centra od kuće	16.90%	18%	<b>29.60%</b>	19.40%	16.10%	2.99
Pristupačnost (kvalitet puteva i uslova na putu)	7.20%	15.40%	<b>31.50%</b>	27.60%	18.80%	3.34
Veličina skijališta (broj ski staza i kilometraža staza)	2.70%	5.10%	18.80%	32.20%	<b>41.30%</b>	4.04
Visina skijališta	4.60%	10.50%	27.60%	<b>35.40%</b>	21.90%	3.59
Kvalitet ski infrastrukture (moderne i brze žičare, dobro sređivanje staza)	1.40%	3.40%	13.60%	28.80%	<b>52.70%</b>	4.27
Odgovarajuće karakteristike staza (koje pogoduju vašem skijaškom znanju)	4.20%	8.50%	18%	31.40%	<b>40%</b>	3.96
Prirodne lepote-pejzaži-krajolici koje ski centar nudi	6.30%	12.70%	29.10%	<b>30.50%</b>	21.40%	3.48
Koncept ski-in/ski-out - smeštaj je blizu ski staze	4.70%	10.20%	24,3%	29.80%	<b>31%</b>	3.72
Kvalitet i široka ponuda smeštaja	5.50%	16.20%	<b>33.90%</b>	28.50%	15.80%	3.32
Kvalitetan vanpansion: dobri restorani, bogata ponuda pratećeg sadržaja (spa, bazeni, kuglane), veliki izbor	16.20%	26.40%	<b>31.50%</b>	16.80%	9.20%	2.76
Društveni i noćni život koji se nudi u ski centru	28.90%	26.90%	<b>27.50%</b>	11%	5.60%	2.37
Cene smeštaja i skipasa	2.40%	6.50%	21.90%	29.80%	<b>39.50%</b>	3.97
Cene vanpansiona	8.80%	16.90%	<b>34.60%</b>	23.80%	16%	3.21
Veliki izbor kvalitetne opreme za iznajmljivanje - rentali	<b>46.30%</b>	17.70%	17.20%	10.50%	8.30%	2.16
Prateći sadržaj za decu i ski vrtići	<b>45.90%</b>	14.60%	16.40%	11.40%	11.70%	2.28
Škola skijanja i specijalne pogodnosti za ski obuku	<b>47%</b>	15.20%	15.80%	11.80%	10.20%	2.23

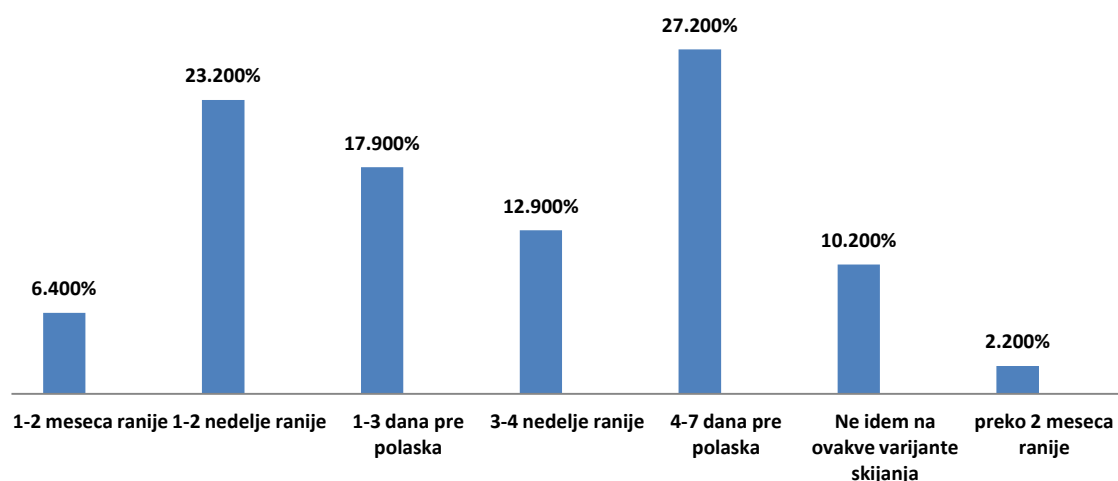
TABELA 7.35. Kriterijumi koji utiču na odabir ski centra

Kriterijumi koji utiču na odabir ski centra	Ocene (ocena 1=najmanje važno; ocena	Prosečna
---	--------------------------------------	----------

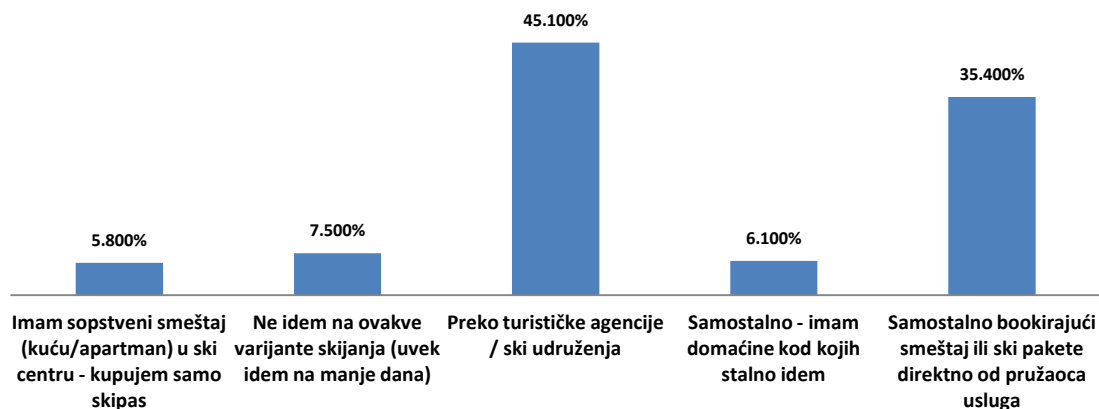
	5=najvažnije)					ocena
	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	
Ponuda smeštaja	4.30%	12%	<b>32.20%</b>	30.50%	20.70%	3.5
Bogatstvo dodatnog sadržaja	9.80%	22.80%	<b>36.60%</b>	22.10%	8.70%	2.97
Veličina skijališta (km. staza)	1.70%	4.30%	15.00%	30.10%	<b>48.90%</b>	4.2
Visina skijališta	3.20%	8.40%	23.50%	<b>36.90%</b>	27.90%	3.78
Moderna ski infrastruktura	1.40%	3.40%	15.90%	33.60%	<b>45.70%</b>	4.18
Povezanost skijališta	1.20%	3.00%	13.90%	30.90%	<b>51.00%</b>	4.27
Staze koje odgovaraju vašem nivou znanja	3.90%	5.80%	19%	32.70%	<b>38%</b>	3.95
Blizina smeštaja od ski staze	2.50%	6.70%	22%	32.90%	<b>35.50%</b>	3.92
Provod koji se nudi	27.50%	25.80%	<b>28.20%</b>	12.00%	6.50%	2.44



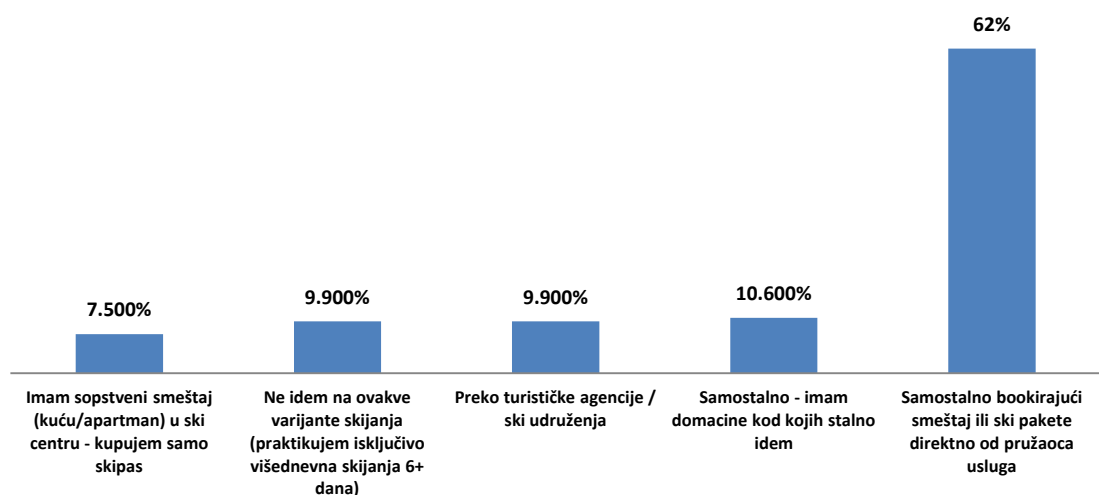
SLIKA 7.3. Koliko vremena pre polaska rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?



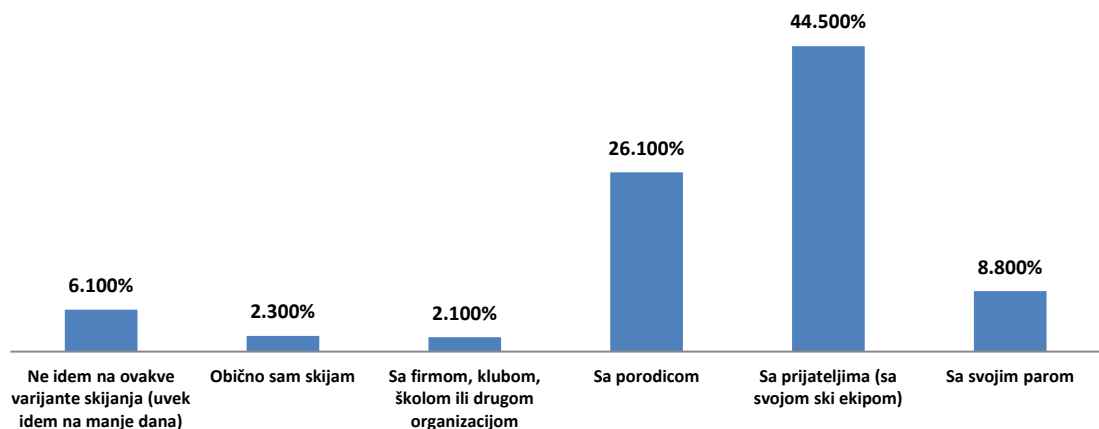
SLIKA 7.4. Koliko vremena ranije obično rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaške aranžmane koji traju 1-3 dana?



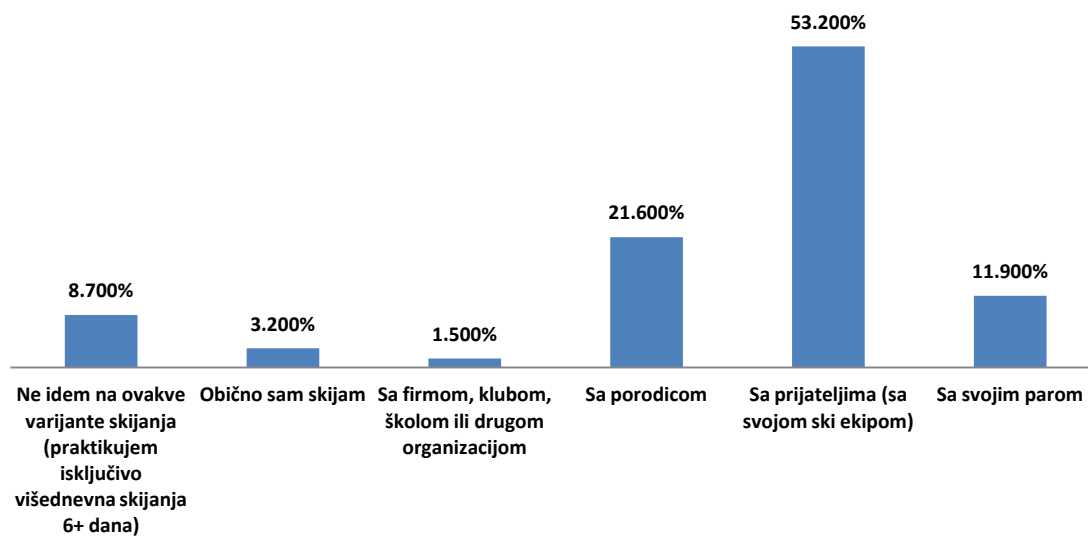
SLIKA 7.5. Na koji način najčešće rezervišete skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?



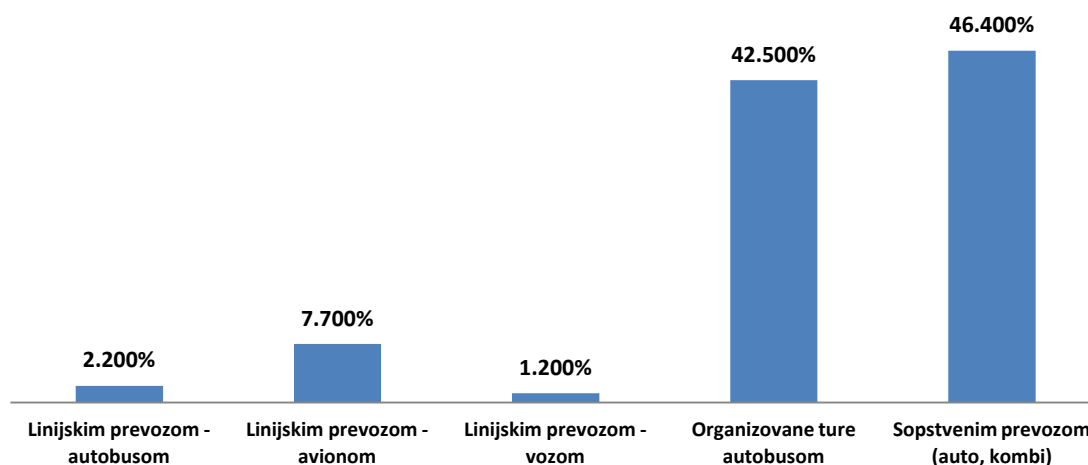
SLIKA 7.6. Na koji način najčešće rezervišete skijanja koja traju od 1 do 3 dana?



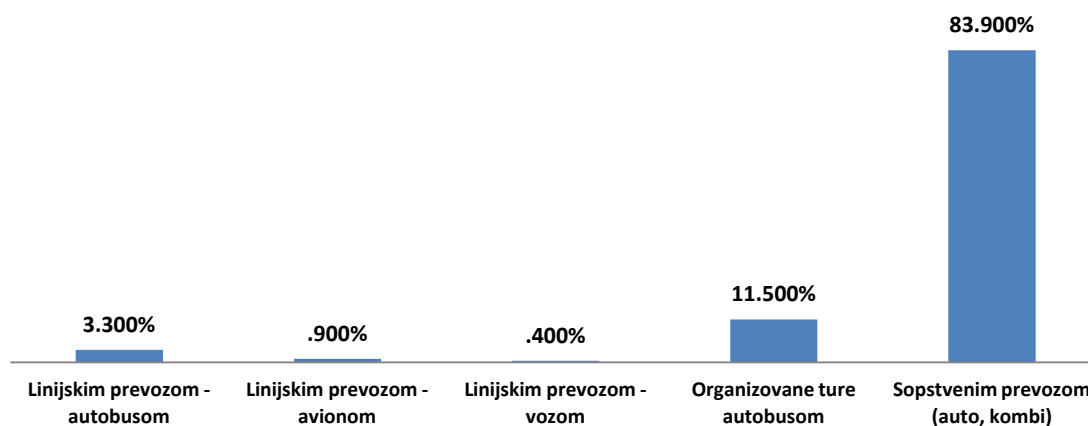
SLIKA 7.7. Sa kim najčešće idete na skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?



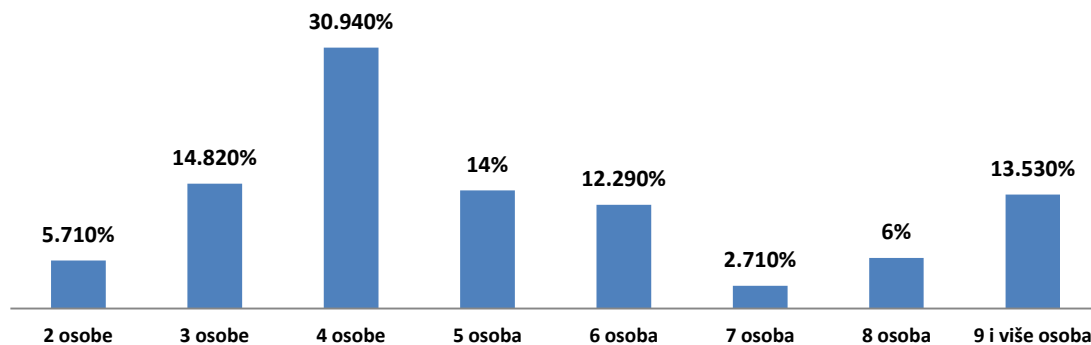
SLIKA 7.8. Sa kim najčešće idete na skijanja koja traju od 1 do 3 dana?



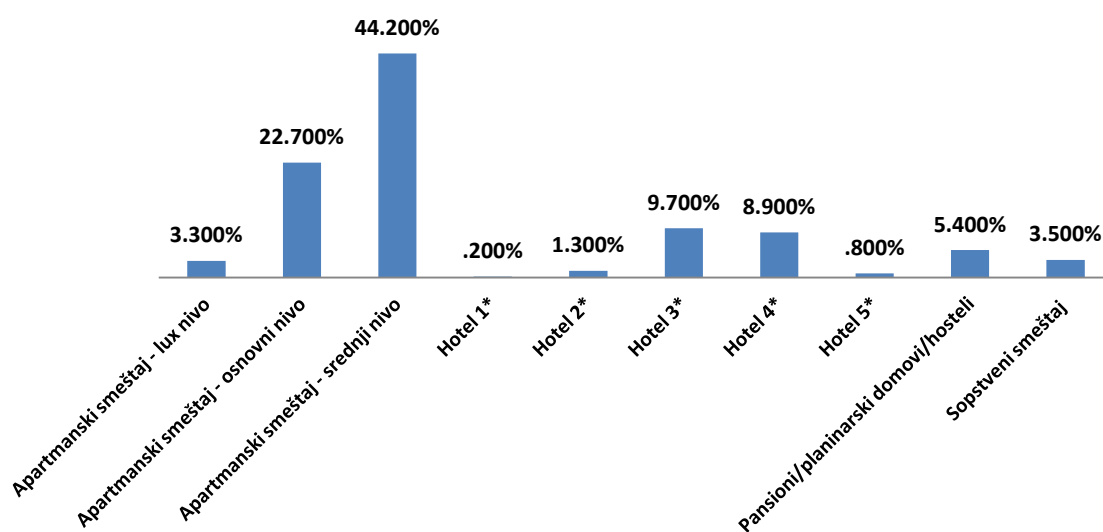
SLIKA 7.9. Kako obično putujete ili biste putovali na dalje ski destinacije (Francuska, Austrija, Švajcarska, Italija, Slovenija)?



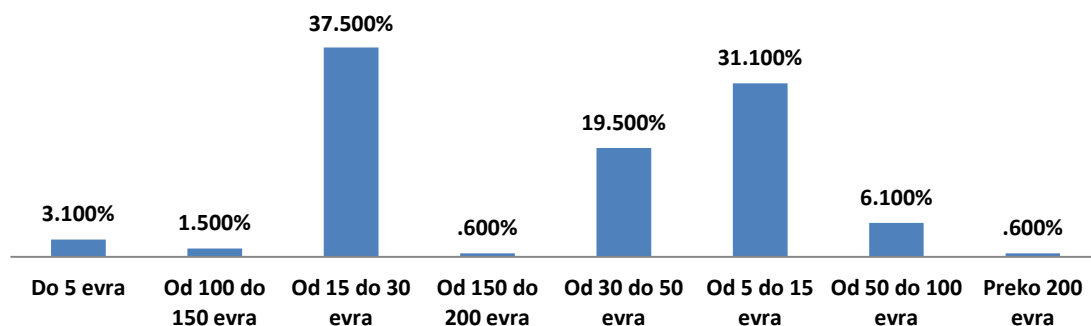
SLIKA 7.10. Kako obično putujete ili biste putovali na ski destinacije u regionu (Srbija, Bugarska, BiH)?



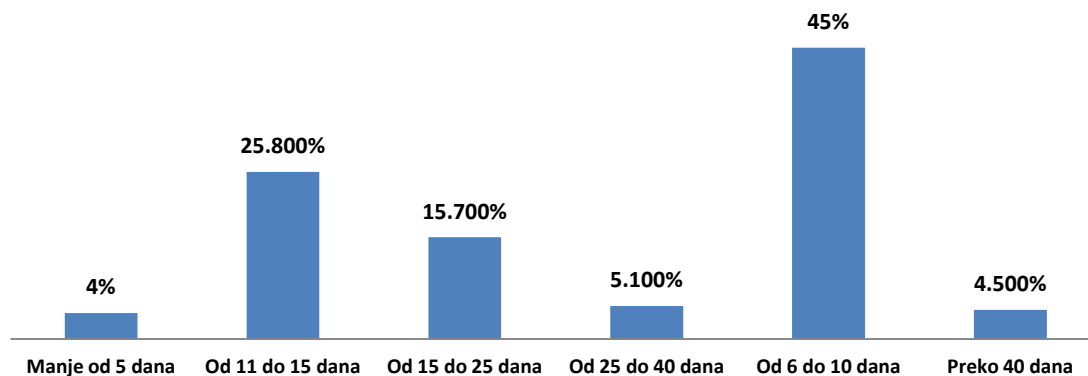
SLIKA 7.11. Ako ste odgovorili da putujete na skijanje sa prijateljima, koliko vasa skijaško društvo obično broji ljudi?



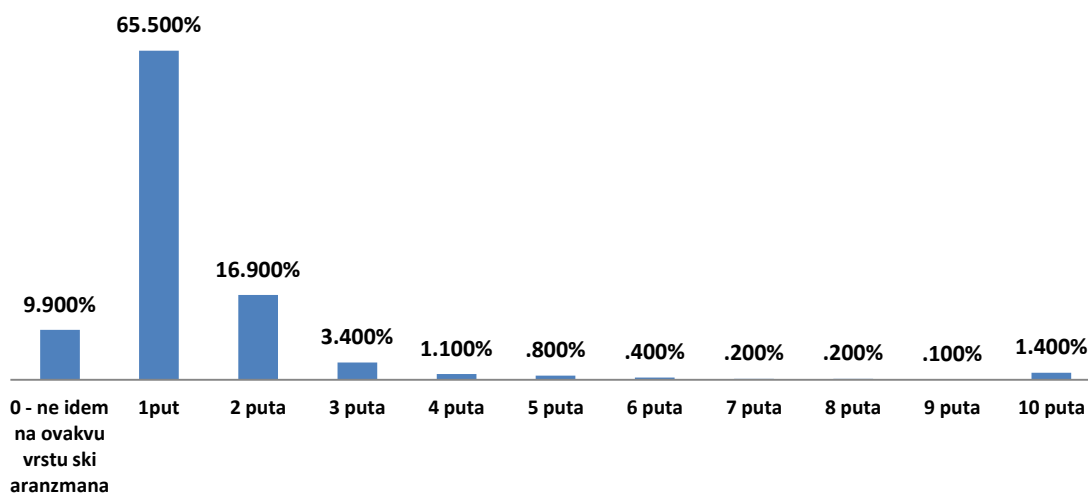
SLIKA 7.12. Koji tip smeštaja preferirate kada idete na zimovanje?



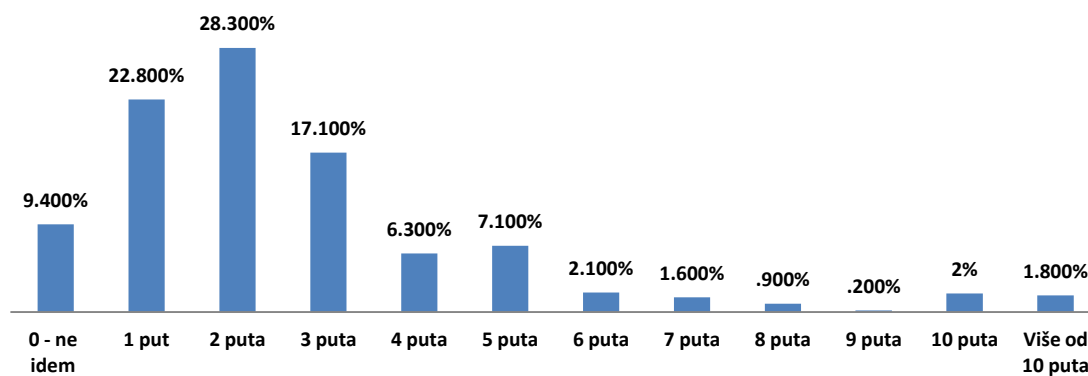
SLIKA 7.13. Koliko prosečno dnevno trošite novca po osobi dok ste na skijanju (samo vanpansion - ne računa se skipas, prevoz i smeštaj)



SLIKA 7.14. Koliko dana prosečno godišnje skijate?

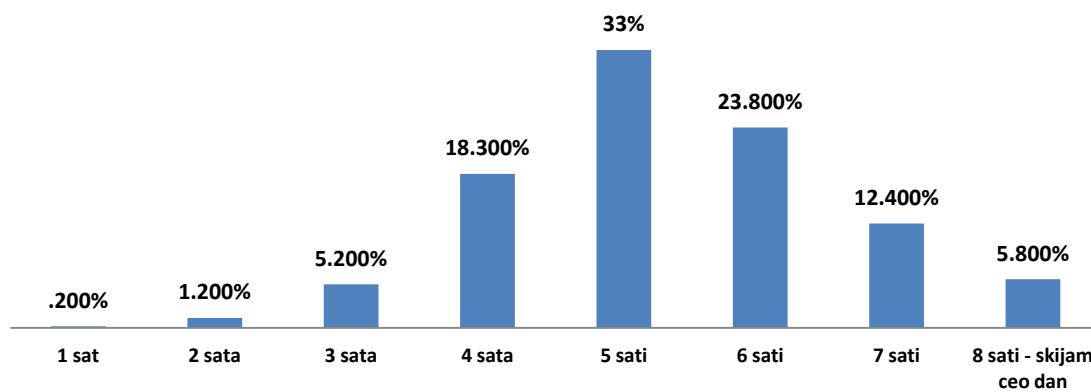


SLIKA 7.15. Koliko najčešće u toku zimske sezone imate šestodnevni ili duži skijanja?

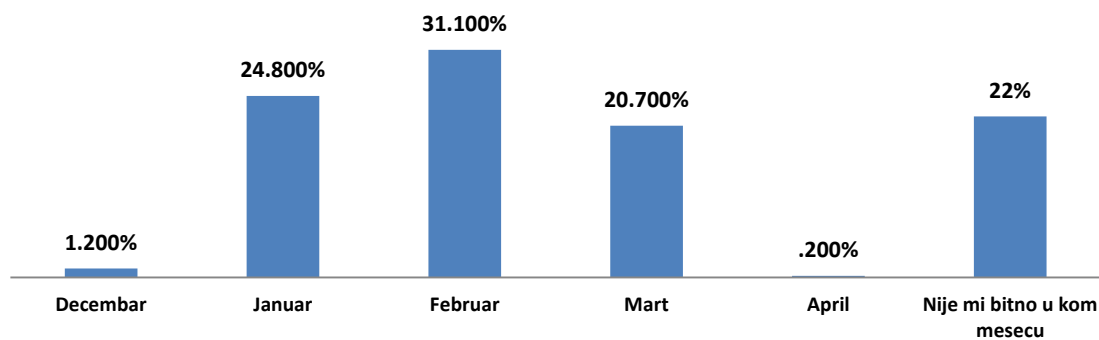


SLIKA 7.16. Koliko puta idete na kraće varijante skijanja (u trajanju od 1 do 3 dana) u toku sezone?

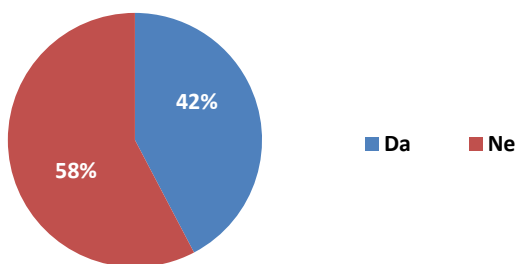




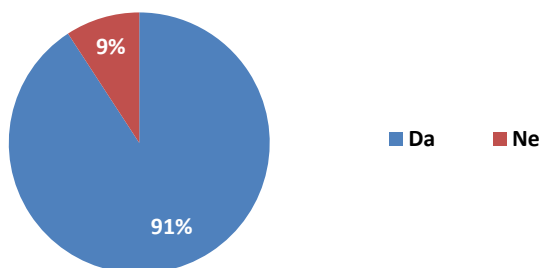
SLIKA 7.17. U toku jednog skijaškog dana, koliko sati aktivno skijate (ne računajući pauze)?



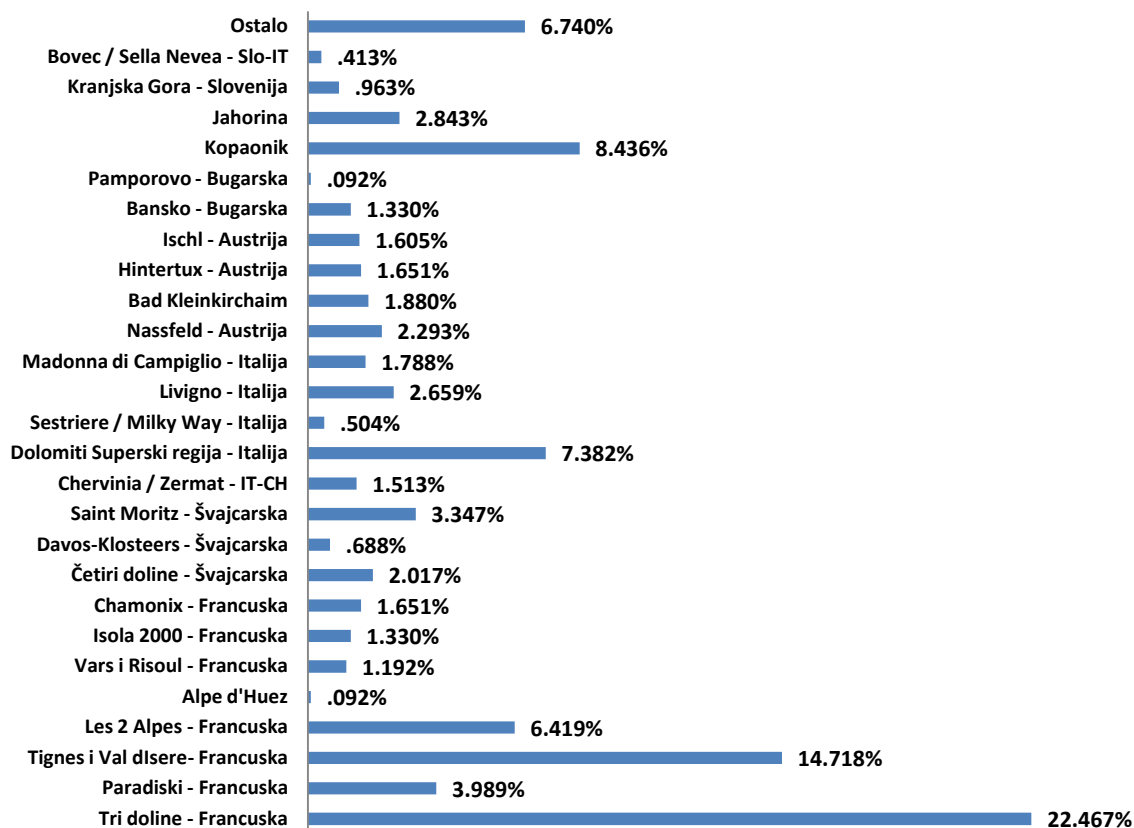
SLIKA 7.18. Kada najčešće skijate - koji mesec?



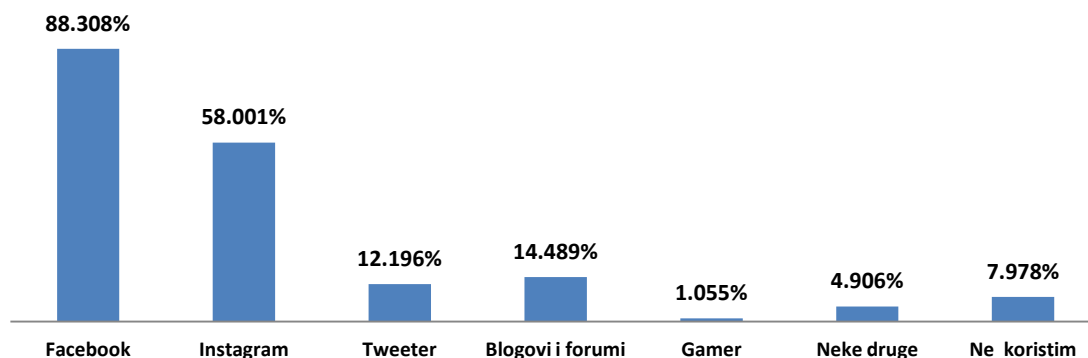
SLIKA 7.19. Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?



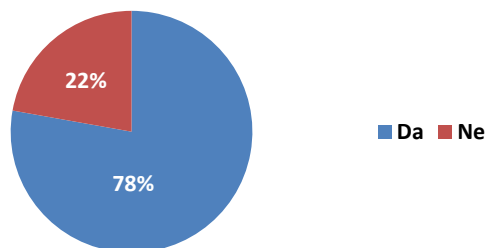
SLIKA 7.20. Da li koristite društvene mreže na internetu?



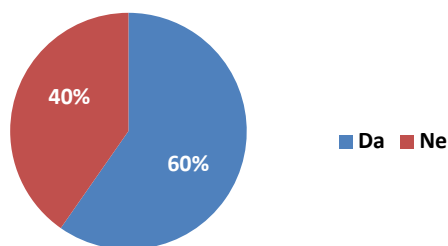
SLIKA 7.21. Izaberite jedan od ponuđenih ski centara koji je po vašim kriterijumima najbolji?



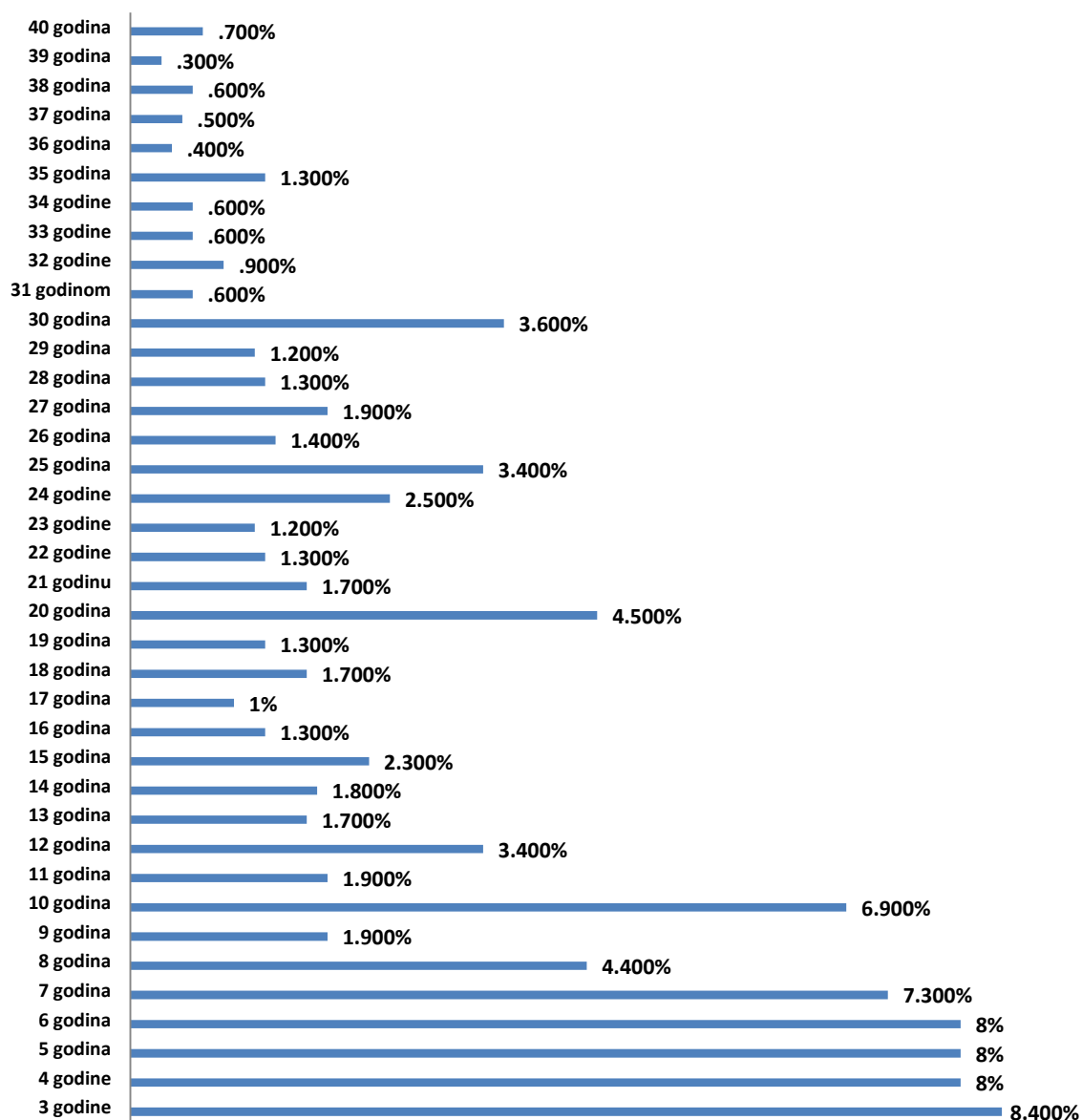
SLIKA 7.22. Koje on-line društvene medije koristite? (moguće više odgovora)



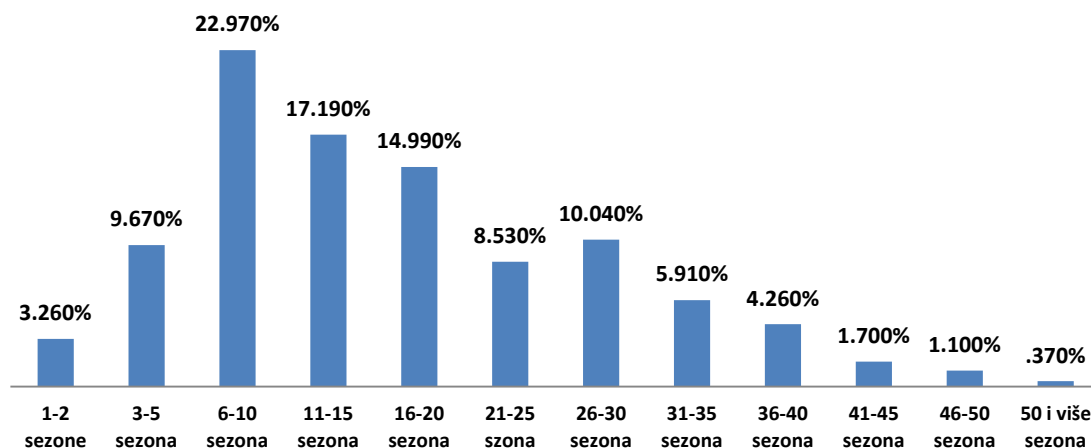
SLIKA 7.23. Da li ste u bilo kom obliku (razmena slika i informacija sa drugim korisnicima, gledanje ski ponude idr) koristili on-line društvene mreže vezano za skijanja i skijaška putovanja?



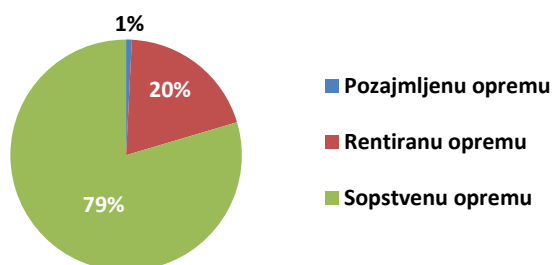
SLIKA 7.24. Da li ste član bilo koje skijaške grupe na internetu (FB stranica/grupa, Viber grupa, član skijaških foruma ili blogova)?



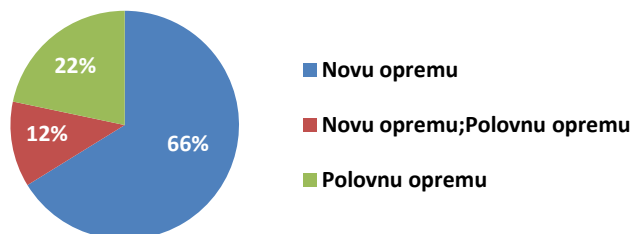
SLIKA 7.25. Sa koliko godina ste počeli da skijate?



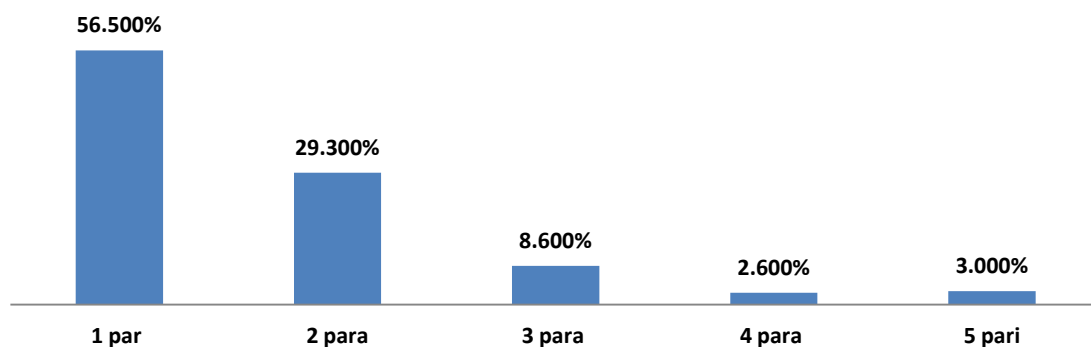
SLIKA 7.26. Koliko skijaških sezona imate iza seba (računate svaku sezonu u kojoj ste imali makar par dana skijanja)?



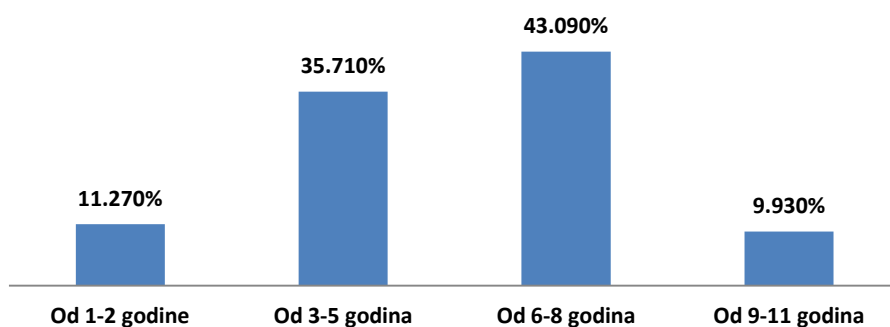
SLIKA 7.27. Obično na skijanju koristite?



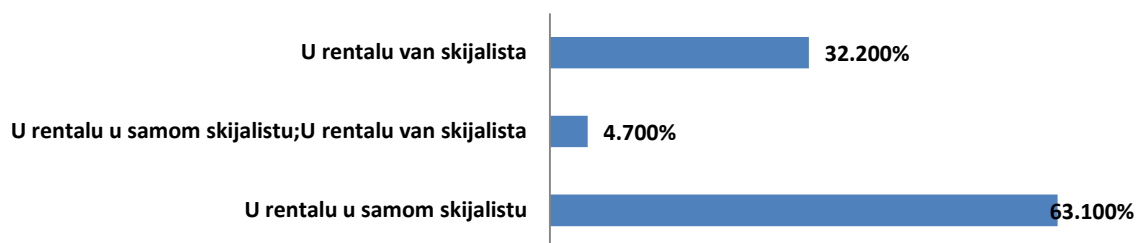
SLIKA 7.28. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili da koristite sopstvenu opremu, koju vrstu ski opreme (skije i snowboard - tvrda oprema) kupujete? (moguća su dva odgovora)



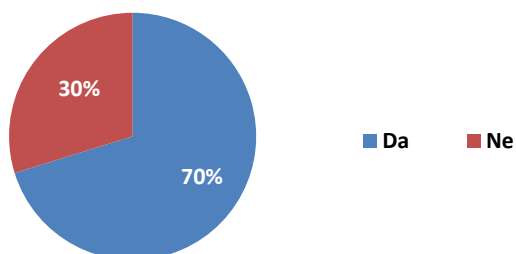
SLIKA 7.29. Ako koristite sopstvenu opremu, koliko komada sopstvene opreme posedujete (pari skija i/ili snowboardova)?



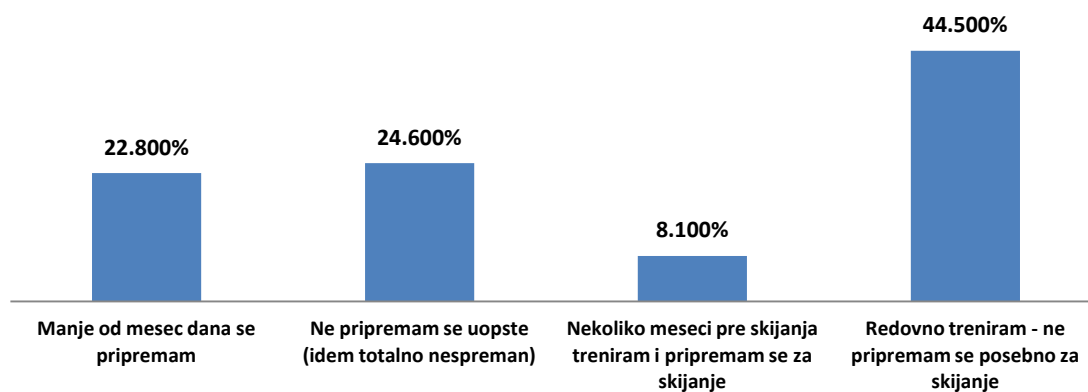
SLIKA 7.30. Ako koristite sopstvenu opremu, na koliko godina kupujete, tj. menjate vašu ski opremu (skije ili snowboard)?



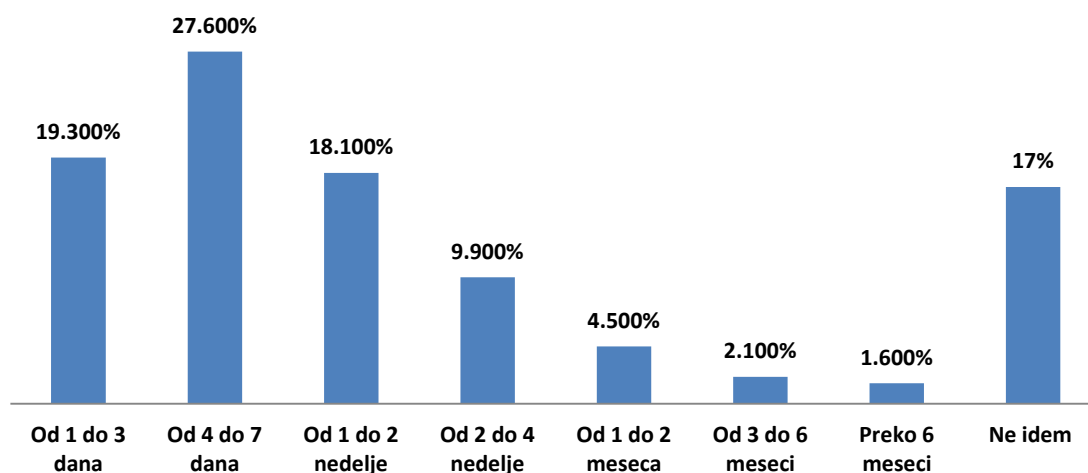
SLIKA 7.31. Ako rentirate ski opremu to činite?



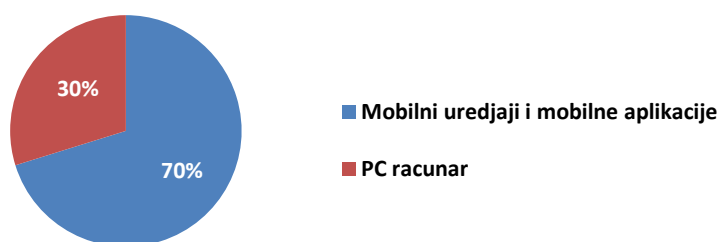
SLIKA 7.32. Da li nosite kacigu / zaštitnu opremu kada skijate / boardate?



SLIKA 7.33. Da li se fizički pripremate za vaše skijanje?



SLIKA 7.34. Koliko dana prosečno provdete na planini van zimskog perioda?



SLIKA 7.35. Da li ste na ovaj upitnik odgovorili putem mobilnog telefona (mobilnih aplikacija) ili putem PC računara?

Medijane za neke od značajnijih parametara iz istraživanja:

- Medijana za godine starosti skijašje populacije Srbije iznosi 37 godina (zahvata se 51,3% uzorka).
- Medijana za parametar sa koliko godina je srpski skijaš naučio da skija iznosi 10 godina (obuhvata 53% uzorka).
- Medijana parametra “kolika je najčešće skijaška ekipa sa kojom se ide na skijanje” predstavlja 4 osobe (obuhvata 51,5% uzorka).
- Medijana perioda zamene ski opreme (tvrde opreme – skije i snowboard) izražene u godinama, iznosi 6 godina.

### 7.2.5. PRIPADNICI KONVENCIONALNIH I VIRTUELNIH SKIJAŠKIH DRUŠTVENIH MREŽA SU SUŠTINSKI ISTI

Upoređivanjem članstva u tradicionalnim (realnim) skijaškim organizacijama i formalnim grupama sa jedne strane i populacijom skijaša koji koriste virtuelne društvene mreže sa druge strane, potvrđeno je da nema statistički značajne razlike, tako da se ove dve vrste skijaških populacija (tradicionalnih i virtuelnih društvenih mreža) mogu smatrati da su jednake ( $p=0,650$ ).

TABELA 7.36. Asocijacije parametara "Da li koristite društvene mreže na internetu?"

	Odgovor	Da li koristite društvene mreže na internetu?		
		Da	Ne	Ukupno
Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?	Da	834	88	922
		42.1%	43.8%	42.3%
	Ne	1146	113	1259
		57.9%	56.2%	57.7%
Ukupno		1980	201	2181
		100.0%	100.0%	100.0%

TABELA 7.37. Statistike asocijacije zadatih parametara

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	0.206 <sup>a</sup>	1	0.650		
Continuity Correction <sup>b</sup>	0.144	1	0.705		
Likelihood Ratio	0.205	1	0.650		
Fisher's Exact Test				0.654	0.351
Linear-by-Linear Association	0.206	1	0.650		
	2181				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 84.97.

b. Computed only for a 2x2 TABELA

Prethodno sprovedenom analizom i testiranjem predviđanja, potvrđeno je da se skijaši pripadnici konvencionalnih (tradicionalnih) i virtuelnih društvenih mreža ne razlikuju u svojoj suštini. Time je dokazana postavljena radna hipoteza H2.

### 7.2.6. SKI POPULACIJA JE PREDODREĐENA ZA DRUŠTVENO UMREŽAVANJE

Korišćenje tradicionalnih (realnih) društvenih mreža najdelotvornije je u razmeni informacija i pozivu na akciju među ski populacijom. To je nesumnjivo potvrđeno i dokazano iz rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja.

Savremena poslovna efikasnost u mnogome zavisi od koncepta inkorporiranja društvenih mreža u marketing sistem organizatora putovanja, odnosno od uvođenja modela upravljanja društvenim mrežama u poslovni sistem ski touroperatora, što je u



prethodnom delu disertacije već detaljno objašnjeno i dodatno pojašnjeno kroz brojne primere iz prakse.

Za izuzetan uspeh sprovedenog primarnog istraživanja (ostvaren je neočekivani obim uzorka - 2181 ispitanik je kompletno popunio anketu) najviše je zaslužna distribucija on-line upitnika putem konvencionalnih (realnih) društvenih mreža skijaša – formalnih i neformalnih grupa korisnika zimskih sportova. Pomoću široko razvijene društvene mreže SkiBusa, najvećeg domaćeg organizatora skijaških putovanja, kao jedinstvene konvencionalne institucionalizovane društvene mreže skijaša na ovom prostorima, doseglo se do mnogih skijaških društvenih grupa i submreža, a preko njih i do jako velikog broja pojedinaca, koji ne samo da su primili informaciju o istraživanju koje se sprovodi, nego su na nju i reagovali sopstvenom akcijom i za današnje uslove značajnim gubitkom vremena (potrošenim na popunjavanje ankete).

Do najvećeg dela društvene mreže SkiBus članova, došlo se prvenstveno putem lidera grupa i predstavnika – saradnika, koji su informacije o anketi i samu njihovu distribuciju plasirali u svoje funkcionalne submreže i grupe kojima upravljaju. Takođe u istraživanje su uključene i druge skijaške formalne društvene grupe i organizacije integrisane u poslovni sistem i model upravljanja društvenim mrežama SkiBusa (ski klubovi, ski udruženja i druge formalne skijaške organizacije, udruženja ski profesionalaca poput Udruženja ski instruktora Srbije, GSS-a, ski škola, i sl., distributeri ski opreme), potom društva, udruženja i organizacije koje se primarno ne bave skijanjem, ali koje ga u određenom obliku upražnjavaju (kao što su razni teniski klubovi, plesne škole, golf klubovi, planinarska društva, adrenalizing udruženja, te razne poslovne organizacije i njihove ski sekcije), kao i veliki broj neformalnih društvenih grupa (skijaških ekipa i drugara što zajedno putuju na skijanje, koji na neformalan način okupljaju i udružuju određeni broj ljudi – birane su i kontaktirane grupe sa preko 10 osoba).

Sledi dokaz da je korišćenje društvenih mreža ski touroperatora višestruko delotvornije od drugih oblika komunikacije i odnosa sa klijentima. Ski tourooperatori koji u okviru svog poslovnog sistema imaju integrisan model upravljanja društvenim mrežama, ukoliko koriste potencijale prenosa informacija putem društvenih mreža i submreža, ostvariće značajno bolji, brži i kvalitetniji prenos tog sadržaja od bilo kog drugog klasičnog vida promocije. Uz sve to, odašiljanje informacija društvenim mrežama na pravi način, gađajući za to najznačajnije čvorove (lidere i mostove u mrežama), izazvaće kod ljudi (pripadnika društvenih grupa i submreža), primalaca poruke, pozitivnija

osećanja i stavove povodom toga. Iz sprovedenog istraživanja se vidi da su ljudi radije spremni na akciju ili pomoć ukoliko im informacija stiže od neformalnog ili formalnog autoriteta, bilo pojedinca, bilo organizacije (ovo je još jedna potvrda moći autoriteta poznanstva na delu).

Rezultati istraživanja su dokazali da je najveći efekat na regrutovanje ispitanika postignut slanjem informacije, koja sa sobom nosi molbu da se popuni upitnik, metodom “od usta do usta” – eWOM (putem elektronske informacije i poziva na učešće u ispitivanju) i WOM (putem direktne verbalne komunikacije između ljudi). U cilju provere značaja prenosa informacija, ali i poziva na akciju, putem tradicionalnih (realnih) društvenih mreža, svi oni koji su animirani na participiranje u istraživanju na ovakav način, usmeravani su na specijalno određenu lokaciju on-line ankete namenjene upravo za deo ispitanika koji dolazi putem ličnih kontakata.

Krenimo prvo od sprovedenog sekundarnog istraživanja na bazi SkiBus članova. Desk istraživanje na ukupnoj bazi populacije članova Udruženja ljubitelja skijanja SkiBus, koje kao institucionalizovana konvencionalna društvena mreža okuplja 23.000 korisnika usluga zimskih sportova, pretežno iz Srbije, više nego očigledno potvrđuje prethodno konstatovanu činjenicu. Kako je 79% članova SkiBusa došlo i učlanilo se u ski udruženje preko preporuke prijatelja, to jasno ukazuje na značaj i težinu usmene propagande (WOM) među ovom populacijom, čime se nedvosmisleno pokazuje kako funkcioniše specifična društvena mreža sačinjena od skijaša i grupa skijaša (Slika 6.16. u prethodnom poglavlju).

Rezultati primarnog ispitivanja skijaške populacije Srbije, su takođe neoboriv dokaz navedene tvrdnje. Na on-line anketu, svi ispitanici su odgovarali ili (1) putem razvijene društvene mreže SkiBus udruženja (društvene mreže članova ili društvene mreže partnerskih i prijateljskih organizacija i grupacija), gde su skijaši jedni druge lično pozivali (usmeno ili elektronskom putem) i slali međusobno molbe da se popuni upitnik ili (2) putem virtuelnih društvenih medija i mreža namenjenih isključivo skijaškoj populaciji, sa velikim brojem i frekvencijom poseta (anketa je bila postavljena na ski sajtoovima – portalima sa najvećim brojem poseta u regionu, najznačajnim skijaškim forumima i Facebook stranicama). Rezultati primarnog istraživanja pokazali su da je čak 63% ispitanika došlo putem ličnog poziva, u usmenoj (WOM) ili elektronskoj kategoriji (eWOM), dok je ostatak ispitanika, njih 37%, popunilo on-line upitnik kao posetilac nekog od velikih skijaških virtuelnih medija (rezultati istraživanja prikazani su na slici

6.17. u prethodnom poglavlju). Ovo je krunski dokaz i potvrda da među skijaškom populacijom mnogo značajniju ulogu igra usmena reč i usmena propaganda – WOM (tzv. marketing “od usta do usta” ili “od uveta do uveta”), od svih ostalih oblika marketinga i promocije, ta da je ona mnogo delotvornija i efikasnija.

Poziv na participaciju u istraživanju i popunjavanje celovite ankete, za šta prosečno ispitanik treba da izdvoji oko 10 minuta, nije obična informacija, već molba koja iziskuje akciju i potrošnju individualnog vremena, što danas kada su ljudi u virtuelnom okruženju (gde se anketa i realizovala) poprilično “lenji” po pitnju čitanja dugačkih sadržaja i gubljenju vremena na jednoj stranici, samo dodatno dokazuje uspeh i delotvornost korišćenja potencijala skijaških društvenih mreža konvencionalnog karaktera (realne društvene zajednice). Poznato je da se skoro 60% ljudi manje od 15 sekundi prosečno zadržava na jednoj internet stranici, što je neuporedivo manje od 10 minuta koliko je približno potrebno za ispunu cele ankete (ljudi su unapred bili obavešteni u uvodu upitnika koliko vremena iziskuje popunjavanje ankete). Ova činjenica daje posebnu težinu navedenim rezultatima i predstavlja svojevrsni dokaz da sistemi koji upravljaju, pre svega konvencionalnim društvenim mrežama, uz korišćenje savremenih sredstava razmene informacija i podataka, imaju znatno veći potencijal i izraženije šanse za marketinško delovanje i poslovni uspeh uopšte. To je i dokaz zašto drugi poslovni subjekti imaju jak interes za saradnju i “pozajmljivanje” društvene mreže klijenata touroperatora, koju sami ne mogu stvoriti na taj način, primenom tranzitivnost autoriteta na makro (mezo) nivou (o ovoj temi je bilo reči u oblasti 4.7.1.).

Rezultati primarnog istraživanja se usaglašavaju sa ovom činjenicom i preko konstatacije da su ispitanici koji su umreženi članovi određenih skijaških organizacija, potvrdili značaj usmene propagande - WOM u njihovoj komunikaciji i razmeni informacija, jer su u čak 77,4% slučajeva usmereni i nagovoreni na popunjavanje upitnika istraživanja putem koncepta “od usta do usta”.

Navedenim rezultatima istraživanja i testiranjem značajnih elemenata po ovom pitanju, potvrđeno je da marketing istraživanje društvenih mreža predstavlja nužan uslov za definisanje marketing strategija u sektoru usluga, kao osnov za uspešno poslovanje, čime je u potpunosti potvrđena polazna radna hipoteza H3.

Korišćenjem potencijala konvencionalnih (realnih) društvenih mreža, marketing istraživanja je neuporedivo lakše sprovesti (Vukmirović, 2013), zbog karaktera društvenih mreža rezultati takvih istraživanja će biti značajno kvalitetniji i precizniji, a

potreban budžet za njihovu realizaciju višestruko manji. Urađeno primarno ispitivanje skijaške populacije Srbije za potrebe ovoga rada, čiji rezultati će svakako biti iskorišćeni i u praktične svrhe od strane celokupne srpske ski industrije, je nedvosmislen dokaz navedenoj tvrdnji.

Pored sprovođenja klasičnih marketinških istraživanja, značajnu ulogu igra i prikupljanje informacija kroz permanentnu komunikaciju sa sopstvenim društvenim mrežama, koja se ostvaruje putem lične prodaje i drugih aktivnosti usmerenih ka društvenim grupama i submrežama. Saradnja i održavanje odnosa sa funkcionalnim delovima ukupne društvene mreže ski touroperatora, donosi obilje informacija koje služe za redefinisane postojećih marketing strategija ili kreiranje potpuno novih.

#### 7.2.7. SEGMENTACIJA KORISNIKA USLUGA ZIMSKOG TURIZMA SRBIJE

Radi predstavljanja kompletne segmentacije skijaške populacije Srbije, izvršena je nehijerarhijska klaster analiza prema svim parametrima anketnog sprovedenog istraživanja. Za klasifikaciju je korišćena *klaster K-mean* analiza iz softverskog paketa SPSS, sa podelom na dve do devet grupa – profila skijaša. U okviru metode K-mean korišćena je za svaki klaster – profil skijaša, identifikacija parametara od značaja u specifičnoj klasifikaciji. Korišćenjem metode generalizovane varijanse (definisano na korelacionoj matrici) utvrđeni su zajednički parametri klasifikacije od značaja za identifikaciju i grupisanje skijaške populacije u specifične profile skijaša. Rezultati sprovedene analize mogu se videti u tabeli (Tabela 7.38).

TABELA 7.38. Standardizovane generalizovane varijanse parametara

	Column1	Sig 2	Sig 3	Sig 4	Sig 5	Si. 6	Sig 7	Sig 8	Sig 9	Total Sig	Avg sig	Avg prob	Colu mn2
1	Na koje dodatne usluge - vanpansion, najcesce trosite novac tokom zimovanja (moguće više odgovora)?	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	8
2	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije? [Drustveni i noćni zivot koji se nudi u ski centru,]	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	8
3	Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) po vama najznacajnije kriterijume za odredjivanje kvaliteta ski centra? [Provod koji se nudi]	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	8
4	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije? [Kvalitetan vanpansion: dobri restorani, bogata ponuda prateceg sadrzaja (spa, bazeni, kuglane), veliki izbor	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.00000	8



20	Kojim tehnikama skijanja i bordanja vladate? (moguće više odgovora)	0.111394	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.111394	0.01424	0.98576	7
21	Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) po vama najznačajnije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra? [Blizina smestaja od ski staze]	0.14116	0.00005	0.00011	0.00011	0.00031	0.00002	0.00001	0.00007	0.14183	0.01773	0.98227	7	
22	Grupa	0.13179	0.00305	0.00758	0.00177	0.00472	0.00557	0.00383	0.00029	0.15860	0.01982	0.98018	7	
23	Koliko vremena pre polaska rezervisete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smestaj) - za skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?	0.04468	0.01772	0.08644	0.00583	0.00905	0.00310	0.00437	0.00807	0.17925	0.02241	0.97759	7	
24	Kada najčešće skijate - koji mesec?	0.12571	0.00577	0.00636	0.00116	0.00329	0.04508	0.02589	0.02644	0.23970	0.02996	0.97004	7	
25	Radni status?	0.23944	0.01059	0.01571	0.04247	0.05658	0.00000	0.00001	0.00000	0.36480	0.04560	<b>0.95440</b>	6	
26	Na kojim sve terenima skijate? (moguće više odgovora)	0.46956	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.46956	0.05870	0.94130	7	
27	Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja?	0.21132	0.12872	0.10775	0.00207	0.00248	0.00410	0.01283	0.00036	0.46962	0.05870	0.94130	5	
28	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? [Prateći sadržaj za decu i skrtici]	0.42533	0.00941	0.03077	0.00342	0.00358	0.01073	0.01824	0.02292	0.52439	0.06555	0.93445	7	
29	Da li ste član bilo koje skijaške grupe na internetu (FB stranica/grupa, Viber grupa, član skijaških foruma ili blogova)?	0.44027	0.01540	0.02760	0.06088	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.54416	0.06802	0.93198	6	
30	Na koji način najčešće rezervisete skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana?	0.54628	0.02549	0.05708	0.01416	0.00821	0.00381	0.00515	0.00686	0.66704	0.08338	0.91662	6	
31	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? [Cene smestaja i skipasa]	0.09436	0.16175	0.35849	0.13107	0.00591	0.00295	0.00598	0.00057	0.76108	0.09513	0.90487	4	
32	Da li se fizički pripremate za vaše skijanje?	0.16222	0.02866	0.03955	0.05976	0.05676	0.10390	0.19695	0.11181	0.76761	0.09595	0.90405	2	
33	Koja po vama od ispod navedenih država ima najbolje ski centre?	0.02861	0.00986	0.06544	0.20190	0.31930	0.04266	0.08012	0.02659	0.77448	0.09681	0.90319	4	
34	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? [Cene vanpansiona]	0.00592	0.06975	0.03910	0.30457	0.23552	0.04557	0.06666	0.00973	0.77681	0.09710	0.90290	4	
35	Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvažnije) po vama najznačajnije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra? [Staze koje odgovaraju vašem nivou znanja]	0.20340	0.06087	0.07403	0.03207	0.03853	0.09414	0.09721	0.18259	0.78284	0.09785	0.90215	2	

36	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije? [Kvalitet i široka ponuda smestaja]	0.04053	0.03802	0.02538	0.14288	0.37302	0.06081	0.05156	0.05452	0.78673	0.09834	0.90166	3
37	WOM ili sajt?	0.14836	0.15795	0.35251	0.01156	0.02032	0.03934	0.08043	0.00726	0.81773	0.10222	0.89778	4
38	Sa kim najcesce idete na skijaske aranzmane koji traju 6 i vise dana?	0.76486	0.00085	0.00438	0.00090	0.00398	0.00686	0.01130	0.03094	0.82407	0.10301	0.89699	7
39	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije? [Odgovarajuce karakteristike staza (koje pogoduju vasem skijaskom znanju)]	0.42392	0.07782	0.05609	0.04930	0.04045	0.08027	0.07693	0.13872	0.94350	0.11794	0.88206	2
40	Mesto prebivalista?	0.03202	0.07009	0.10467	0.10363	0.20460	0.14925	0.13993	0.18155	0.98575	0.12322	0.87678	1
41	Kakoobicno putujete ili biste putovali na dalje ski destinacije (Francuska, Austrija, Svajcarska, Italija, Slovenija)?	0.02983	0.10657	0.18119	0.62897	0.17686	0.08308	0.04052	0.01564	1.26265	0.15783	0.84217	3
42	Da li ste na ovaj upitnik odgovorili putem mobilnog telefona (mobilnih aplikacija) ili putem PC racunara?	0.84330	0.07408	0.15335	0.22180	0.00209	0.00729	0.00592	0.02917	1.33700	0.16712	0.83288	4
43	Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) po vama najznacajnije kriterijume za odredjivanje kvaliteta ski centra? [Povezanost skijalista]	0.94785	0.09269	0.06993	0.04661	0.12972	0.02707	0.00300	0.04720	1.36406	0.17051	0.82949	3
44	Koje on-line drustvene medije koristite? (moguće više odgovora)	0.23486	0.36443	0.48653	0.39530	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.48111	0.18514	0.81486	4
45	Da li koristite drustvene mreze na internetu?	0.93687	0.28796	0.28778	0.35892	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	1.87153	0.23394	0.76606	4
46	Koliko najcesce u toku zimse sezone imate sestodnevni ili duzi skijanja?	0.83807	0.23255	0.10968	0.29769	0.18676	0.24019	0.05131	0.00001	1.95626	0.24453	0.75547	1
47	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaske destinacije? [Velicina skijalista (broj ski staza i kilometraza staza).]	0.61103	0.52061	0.34471	0.37589	0.63971	0.55181	0.39257	0.03903	3.47536	0.43442	0.56558	1
48	Koliko prosečno dnevno troсите novca po osobi dok ste na skijanju (samo vanpansion - ne racuna se skipas, prevoz i smestaj)	0.76547	0.92126	0.86196	0.81817	0.64602	0.08922	0.04857	0.17864	4.32932	0.54117	0.45883	1
49	Koliko prosečno dnevno troсите novca po osobi dok ste na skijanju (samo vanpansion - ne racuna se skipas, prevoz i smestaj)	0.76547	0.92126	0.86196	0.81817	0.64602	0.08922	0.04857	0.17864	4.32932	0.54117	0.45883	1

U Tabeli su prikazane varijable sa stepenom značaja za svaku klaster analizu (koja je ponovljena 8 puta za podelu od dva do devet klastera) sa ukupnim stepenom uticaja u klasifikaciji. Prvih 14 parametara je uticalo u svih osam klastera (segmentacija), sledećih 10 varijabli utiče u sedam klastera, a svega jedna promeljiva na šest



klasifikacija. Ovih 25 parametara učestvuju u 95,44% klasifikacija, čime se definišu varijable od značaja koje će biti sprovedene u postupku dvostepene klaster analize.

Definisane su tri preferentne kategorije skijaša. Od toga prvu grupaciju – klaster, čine 41,9% populacije, drugu 33,8% i terću grupaciju 24,1%.

Što se tiče provoda koji se nudi u ski centru kao kriterijuma za izbor skijaške destinacije, prvi klaster pridaje značajnu važnost ovom faktoru, druga grupacija se izjašnjava da predstavlja delimično važan uticaj na njihov izbor, dok treći klaster većinom smatra da je taj kriterijum nebitan faktor uticaja na njihov izbor ski centra. Slična je struktura i prema kvalitetu vanpansiona i bogatstvu dodatnog sadržaja u ski centrima.

TABELA 7.39. Rezultati dvostepene klaster analize

Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) po vama najznacajnije kriterijume za odredjivanje kvaliteta ski centra? <b>[Provod koji se nudi]</b>										
	1		2		3		4		5	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	59	9.8%	125	22.2%	382	62.2%	218	83.2%	129	90.8%
2	174	29.0%	351	62.3%	179	29.2%	29	11.1%	4	2.8%
3	367	61.2%	86	15.3%	52	8.5%	15	5.7%	5	3.5%
Outlier (-1)	0	0.0%	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%	4	2.8%
Combined	600	100.0%	563	100.0%	614	100.0%	262	100.0%	142	100.0%

TABELA 7.40. Rezultati dvostepene klaster analize

Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vase skijaskе destinacije? <b>[Kvalitetan vanpansion: dobri restorani, bogata ponuda prateceg sadrzaja (spa, bazeni, kuglane), veliki izbor]</b>										
	1		2		3		4		5	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	18	5.1%	73	12.7%	367	53.5%	274	74.9%	181	90.5%
2	47	13.3%	362	63.0%	244	35.6%	73	19.9%	11	5.5%
3	288	81.4%	140	24.3%	75	10.9%	17	4.6%	5	2.5%
Outlier (-1)	1	0.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.5%	3	1.5%
Combined	354	100.0%	575	100.0%	686	100.0%	366	100.0%	200	100.0%

TABELA 7.41. Rezultati dvostepene klaster analize

Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) po vama najznacajnije kriterijume za odredjivanje kvaliteta ski centra? <b>[Bogatstvo dodatnog sadrzaja]</b>										
	1		2		3		4		5	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	2	0.9%	32	6.4%	325	40.7%	385	79.7%	169	88.9%
2	13	6.1%	269	54.1%	362	45.4%	80	16.6%	13	6.8%
3	197	92.5%	195	39.2%	111	13.9%	17	3.5%	5	2.6%
Outlier (-1)	1	0.5%	1	0.2%	0	0.0%	1	0.2%	3	1.6%
Combined	213	100.0%	497	100.0%	798	100.0%	483	100.0%	190	100.0%

Prema strukturi ispitanika koji su podeljeni u odnosne tri grupe, karakteristično je da je druga grupa prosečno najstarija, dok je treća najmlađa, s tim da prvi profil ima najmanje skijaških sezona iza sebe.

Iako svi ispitanici generalno preferiraju srednji nivo kvaliteta smeštajnih kapaciteta, ipak od svih onih koji naginju ka lux smeštaju, većina pripada prvom klasteru, koji su ravnomerno zainteresovani i za lux apartmane i za hotele 5\*, odnosno više od ostalih klastera poseduju sopstveni smeštaj u ski centrima. Druga grupacija dominira u smeštaju koji podrazumeva osnovni i srednji nivo apartmanskog tipa ili hotele više kategorije. Treći profil posebno karakteriše osnovni apartmanski nivo smeštaja i hoteli nižih kategorija.

TABELA 7.42. Rezultati dvostepene klaster analize

		Koji tip smestaja preferirate kada idete na zimovanje?																			
Odgovor:		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Cluster		Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
		1	37	51	133	27	401	42	1	25	20	71	103	49	127	66	8	47	44	37	39
2	29	40	181	37	369	38	0	0	0	0	64	30	46	24	6	35	27	23	15	20	
3	7	9	180	36	195	20	3	75	8	29	44	21	21	10	1	6	47	40	19	25	
Outlier (-1)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	12	0	0	3	4	
Combined	73	100	495	100	965	100	4	100	28	100	211	100	194	100	17	100	118	100	76	100	

\* Sve vrednosti su zaokružene na celeobrojnu vrednost

Odgovor 1: Apartmanski smeštaj - lux nivo;

Odgovor 2: Apartmanski smeštaj - osnovni nivo

Odgovor 3: Apartmanski smeštaj - srednji nivo

Odgovor 4: Hotel 1\*

Odgovor 5: Hotel 2\*

Odgovor 6: Hotel 3\*

Odgovor 7: Hotel 4\*

Odgovor 8: Hotel 5\*

Odgovor 9: Pansioni/planinarski domovi/hosteli

Odgovor 10: Sopstveni smeštaj - ukoliko ste vlasnici određene smeštajne jedinice u nekom skijalištu

Prvi profil skijaša ocenjuje da im je bitan izbor kvalitetne opreme za iznajmljivanje, s tim da je to trećoj kategoriji profila to najmanje bitno, dok je druga kategorija prema ovom kriterijumu određena kao indiferentna.

TABELA 7.43. Rezultati dvostepene klaster analize

		Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) najznacajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? <b>[Veliki izbor kvalitetne opreme za iznajmljivanje - rentali]</b>									
Odgovor:		1		2		3		4		5	
Cluster		Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1		181	17.9%	145	37.6%	249	66.2%	176	76.9%	162	89.5%
2		426	42.2%	200	51.8%	86	22.9%	22	9.6%	3	1.7%
3		401	39.7%	41	10.6%	41	10.9%	30	13.1%	12	6.6%
Outlier (-1)		1	0.1%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.4%	4	2.2%
Combined		1009	100.0%	386	100.0%	376	100.0%	229	100.0%	181	100.0%

Od onih koji koriste rentiranu ili pozajmljenu ski opremu, najučestaliji je prvi klaster, dok druga i treća grupa se uglavnom oslanjaju na sopstvenu ski opremu, sa manjom učestalošću rente ski opreme.

TABELA 7.44. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Obično na skijanju koristite?					
	Pozajmljenu opremu		Rentiranu opremu		Sopstvenu opremu	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Cluster 1	14	77.8%	257	60.2%	642	37.0%
Cluster 2	0	0.0%	92	21.5%	645	37.2%
Cluster 3	3	16.7%	78	18.3%	444	25.6%
Outlier (-1)	1	5.6%	0	0.0%	5	0.3%
Combined	18	100.0%	427	100.0%	1736	100.0%

Prva dva profila karakteriše uglavnom odlika da su porodične osobe, dok u trećem klasteru podjednako učestvuju i kategorije samostalnog života i života sa roditeljima. Najveće učešće u kategoriji porodičnih osoba ipak ima prva grupacija, dok u kategoriji samostalnog života, najdominantniji je drugi klaster. Osobe koje žive sa roditeljima, najzastupljenije su od strane trećeg klastera.

TABELA 7.45. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Bračni status?					
	Živim sa roditeljima		Živim samostalno		Živim u braku ili vanbračnoj zajednici	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Cluster 1	160	48.0%	168	35.9%	585	42.4%
Cluster 2	48	14.4%	164	35.0%	525	38.0%
Cluster 3	119	35.7%	136	29.1%	270	19.6%
Outlier (-1)	6	1.8%	0	0.0%	0	0.0%
Combined	333	100.0%	468	100.0%	1380	100.0%

Na kraćim ski varijantama, u trajanju 1-3 dana, prva kategorija realizuje više ovakvih aranžmana, za razliku od treće kategorije koja je orjentisana pretežno na duže skijaške programe. Druga grupa se nalazi na sredini između ova dva ekstrema.

TABELA 7.46. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Koliko puta idete na kraće varijante skijanja (u trajanju od 1 do 3 dana) u toku sezone?																			
	Ne idem na ovakvu*		1		10		12		13		14		15		8		17		18	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Cluster 1	109	52.90	226	45.40	15	34.10	2	28.60	0	0.00	1	33.30	2	22.20	1	100.00	0	0.00	1	100.00
Cluster 2	21	10.20	155	31.10	14	31.80	2	28.60	0	0.00	1	33.30	4	44.40	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Cluster 3	74	35.90	117	23.50	14	31.80	2	28.60	1	100.00	1	33.30	3	33.30	0	0.00	1	100.00	0	0.00
Outlier (-1)	2	1.00	0	0.00	1	2.30	1	14.30	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Combined	206	100.00	498	100.00	44	100.00	7	100.00	1	100.00	3	100.00	9	100.00	1	100.00	1	100.00	1	100.00

\*ne idem na ovakvu vrstu ski aranžmana

...	Koliko puta idete na kraće varijante skijanja (u trajanju od 1 do 3 dana) u toku sezone?																			
Odgovor:	19		2		20		3		4		5		6		7		8		9	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	230	37.30	9	42.90	158	42.20	56	40.60	66	42.90	12	26.10	16	45.70	8	40.00	1	20.00	230	37.30
2	237	38.40	6	28.60	142	38.00	55	39.90	55	35.70	27	58.70	7	20.00	9	45.00	2	40.00	237	38.40
3	150	24.30	6	28.60	74	19.80	27	19.60	32	20.80	7	15.20	12	34.30	3	15.00	1	20.00	150	24.30
Outlier (-1)	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.60	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	20.00	0	0.00
Combined	617	100.00	21	100.00	374	100.00	138	100.00	154	100.00	46	100.00	35	100.00	20	100.00	5	100.00	617	100.00

U prvom klasteru je učešće žena najveće i iznosi 41,3%. Značajno manje i skoro podjednako učešće žena imaju i dve druge grupacije: treći ski profil (31,8%) i drugi ski profil (31,3%).

TABELA 7.47. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Pol?			
	Muški		Ženski	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Cluster 1	536	38.1%	377	48.6%
Cluster 2	506	36.0%	231	29.8%
Cluster 3	358	25.5%	167	21.5%
Outlier (-1)	6	0.4%	0	0.0%
Combined	1406	100.0%	775	100.0%

Ski obuka nije interesantna trećem profilu skijaša, za razliku od prvog klastera koji je veoma zainteresovan. Drugi klaster je delimično zainteresovan za ovu kategoriju posmatranja.

TABELA 7.48. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? [Škola skijanja i specijalne pogodnosti za ski obuku]									
	1		2		3		4		5	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Cluster 1	212	20.7%	117	35.3%	209	60.8%	181	70.2%	194	87.4%
Cluster 2	407	39.7%	158	47.7%	100	29.1%	59	22.9%	13	5.9%
Cluster 3	406	39.6%	56	16.9%	33	9.6%	17	6.6%	13	5.9%
Outlier (-1)	1	0.1%	0	0.0%	2	0.6%	1	0.4%	2	0.9%
Combined	1026	100.0%	331	100.0%	344	100.0%	258	100.0%	222	100.0%

Koncept ski-in/ski-out je veoma važan za prvi klaster, a delimično za drugi i treći klaster, sa napomenom da najveće učešće odgovora da je to potopuno nebitan faktor, pripada trećem profilu skijaša.

TABELA 7.49. Rezultati dvostepene klaster analize

		Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje vazno do 5 kao najvaznije) najznacajnije faktore koji utucu na odabir vaše skijaške destinacije? <b>[Koncept ski-in/ski-out - smesta je blizu ski staze]</b>									
Odgovor:		1		2		3		4		5	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	
1	4	3.9%	37	16.7%	144	27.2%	300	46.2%	428	63.2%	
2	12	11.7%	102	45.9%	277	52.3%	267	41.1%	79	11.7%	
3	87	84.5%	83	37.4%	109	20.6%	81	12.5%	165	24.4%	
Outlier (-1)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.2%	5	0.7%	
Combined	103	100.0%	222	100.0%	530	100.0%	649	100.0%	677	100.0%	

Deljenje informacija, sadržaja, slika i video zapisa preko društvenih mreža je najučestalije kod prvog profila skijaša, a najmanje kod trećeg segmenta. Druga grupacija je na sredini raspodele. Ista je situacija i sa nošenjem kacige i ostale zaštitne opreme.

TABELA 7.50. Rezultati dvostepene klaster analize

		Da li ste u bilo kom obliku (razmena slika i informacija sa drugim korisnicima, gledanje ski ponude idr) koristili on-line društvene mreže vezano za skijanja i skijaška putovanja?			
Odgovor:		Da		Ne	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	
1	712	42.0%	201	41.5%	
2	587	34.6%	150	31.0%	
3	393	23.2%	132	27.3%	
Outlier (-1)	5	0.3%	1	0.2%	
Combined	1697	100.0%	484	100.0%	

TABELA 7.51. Rezultati dvostepene klaster analize

		Da li nosite kacigu / zaštitnu opremu kada skijate / boardate?			
Odgovor:		Da		Ne	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	
1	633	41.3%	280	43.1%	
2	538	35.1%	199	30.6%	
3	356	23.3%	169	26.0%	
Outlier (-1)	4	0.3%	2	0.3%	
Combined	1531	100.0%	650	100.0%	

U ukupnoj populaciji je beznačajno mali broj skijaša koji skijaju 1-2 sata u toku jednog skijaškog dana. Prvi klaster pretežno skija 2-5 časova dnevno. Druga grupacija uglavnom upražnjava svoje skijaške aktivnosti u trajanju 3-6 sati. Treći profil skijaša, svoje dnevne skijaške aktivnosti u najvećoj učestalosti konzumira 6 i više časova.

TABELA 7.52. Rezultati dvostepene klaster analize

		U toku jednog skijaškog dana, koliko sati aktivno skijate (ne racunajuci pauze)?															
Odgovor:		1h		2h		3h		4h		5h		6h		7h		8h	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	
	1	2	40.0	20	74.1	62	54.9	206	51.6	311	43.2	194	37.4	91	33.6	27	21.3
2	0	0.0	2	7.4	46	40.7	132	33.1	272	37.8	178	34.3	79	29.2	28	22.	
3	2	40.0	4	14.8	5	4.4	61	15.3	137	19.0	146	28.1	100	36.9	70	55.	
Outlier (-1)	1	20.0	1	3.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.2	1	0.4	2	1.6	
Combined	5	100	27	100	113	100	399	100	720	100	519	100	271	100	127	100	

Prvi klaster uglavnom od zimskih sportova upražnjava samo alpsko skijanje, a treću grupaciju pored dominantnog alpskog skijanja privlače i razne druge tehnike i kategorije zimskih sportova (u neku ruku svestrani skijaši – skijaši istraživači, radoznalci). Drugi skijaški profil pored skijaša kategorije alpskog skijanja, uključuje i one osobe koje su zainteresovane za snowboard i druge kombinacije tehnika sa snowboardom i alpskim skijanjem.

Blizina smešta od ski staze je veoma bitna prvom klasteru, za razliku od trećeg koji to smatra nebitnim. Druga grupacija se prema ovom pitanju izjašnjava u skladu sa ukupnom situacijom, tj. traži “optimalno” rešenje.

Prvi segment je učestvovao u istraživačkom postupku najučestalije putem popunjavanja on-line ankete postavljene na skijaškim web portalima (skijanje.rs, infokop.net, sajt oc-jahorina, sajt skijališta Srbije). Druga grupacija je participiranje u istraživanju ostvarila uglavnom putem usmenog propagande kao najznačajnijeg efekta komunikacije i prenošenja informacija među članovima konvencionalnih društvenih mreža. Treća grupacija podjednako je učestvovala iz različitih izvora dosezanja do on-line ankete.

Rezervisanje ski aranžmana u trajanju 6 i više dana za sve ski profile šarenoliko je raspoređeno prema svim ponuđenim kategorijama odgovora, što se može videti iz naredne tabele.

TABELA 7.53. Rezultati dvostepene klaster analize

Koliko vremena pre polaska rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaske aranžmane koji traju 6 i više dana?												
Odgovor:	Do 10 dana		Ne idem na ovakve varijante skijanja		Od 1 do 2 meseca		Od 10 do 30 dana		Od 3 do 5 meseci		Vise od 5 meseci	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	102	49.8%	85	38.8%	281	42.8%	161	40.6%	236	38.3%	48	54.5%
2	58	28.3%	67	30.6%	227	34.6%	137	34.5%	227	36.9%	21	23.9%
3	44	21.5%	65	29.7%	147	22.4%	98	24.7%	152	24.7%	19	21.6%
Outlier (-1)	1	0.5%	2	0.9%	1	0.2%	1	0.3%	1	0.2%	0	0.0%
Combined	205	100.0%	219	100.0%	656	100.0%	397	100.0%	616	100.0%	88	100.0%

Prvi segment najčešće skija u januaru i februaru, drugi profil je podjednako orjentisan na skijanje u celom periodu januar-mart ili nije određen prema ovom kriterijumu, skoro isto kao i treća grupa skijaša.

TABELA 7.54. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Kada najčešće skijate - koji mesec?											
	April		Decembar		Februar		Januar		Mart		Nije mi bitno u kom mesecu	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	0	0.0%	15	57.7%	324	47.7%	243	45.0%	176	38.9%	155	32.3%
2	2	50.0%	8	30.8%	210	30.9%	172	31.9%	159	35.2%	186	38.8%
3	2	50.0%	3	11.5%	145	21.4%	123	22.8%	116	25.7%	136	28.3%
Outlier (-1)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0.4%	1	0.2%	3	0.6%
Combined	4	100.0%	26	100.0%	679	100.0%	540	100.0%	452	100.0%	480	100.0%

Ubedljivo najveći deo populacije u sva tri ski profila zauzimaju zaposlene osobe. Međutim, treću grupaciju karakteriše najveće učešće među kategorijom studenata i značano među nezaposlenima, drugi profil pored zaposlenih opisuju i penzioneri, a u prvom klasteru izuzev najdominantnije kategorije zaposlenih, prisutan je i značajan udeo ukupnog broja učenika i nezaposlenih.

TABELA 7.55. Rezultati dvostepene klaster analize

Odgovor:	Radni status?									
	Nezaposlen		Penzioner		Student		Učenik		Zaposlen	
Cluster	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	58	47.5%	4	22.2%	58	39.7%	36	57.1%	757	41.3%
2	20	16.4%	11	61.1%	13	8.9%	5	7.9%	688	37.6%
3	44	36.1%	3	16.7%	75	51.4%	16	25.4%	387	21.1%
Outlier (-1)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	9.5%	0	0.0%
Combined	122	100.0%	18	100.0%	146	100.0%	63	100.0%	1832	100.0%

Na osnovu izloženih rezultata, navedena tri profila skijaša mogu se predstaviti na sledeći način:

**SKIJAŠKI PROFIL 1** – čine “trend” skijaši koje karakteriše manje skijaške aktivnosti, sa većim učešćem zabave i vanpasionkog sadržaja i željom za bogatijim i kvalitetnijim smeštajnim kapacitetima. Ovaj profil očitno determiniše činjenica da se radi o skijašima koji nisu toliko posvećeni skijaškom sportu i aktivnosti. Ovaj profil ćemo nazvati **trend skijaš**.

**SKIJAŠKI PROFIL 2** – čine porodični skijaši sa tradicijom koji su posvećeni skijanju u meri koliko im obaveze i sredstva dozvoljavaju. Zbog porodičnih okolnosti okrenuti su nešto skromnijem smeštaju u odnosu na profil 1, sa ciljem da “optimizuju” svoj boravak na planini, koji je pre svega posvećen skijanju i porodičnim “druženju”. Ovaj profil

možemo nazvati upravo imenom **porodični skijaš sa tradicijom**, koji voli skijanje i rado prenosi iskustva i znanja na svoju decu sa generacije na generaciju (pogledati odeljak životni ciklusi skijaša u prehodnom poglavlju).

**SKIJAŠKI PROFIL 3** – sačinjavaju oni skijaši u koje spadaju mlađe zaposlene osobe, studenti, mlađi bračni parovi bez dece i sl. Karakterišu ga ljudi sa većim skijaškim iskustvom i posvećeni skijanju u toj meri da veliki deo dana provode na ski terenima. Kako bi utolili svoju “glad” za skijanjem, pretežno odlaze na duže skijaške programe. U slučaju slabijeg materijalnog stanja, intezivnije upražnjavaju kraće ski varijante (bitno je samo da se skija). Generalno u ovaj klaster spadaju ljudi spremniji na nova skijaška iskustva, otvoreniji ka novim ski destinacijama i samostalnom unapređenju tehnike, radi da probaju i osete nešto novo. Samim tim dobro vladaju različitim skijaškim tehnikama, u određenom slučajevima i kombinovano. Ovaj ski profil možemo definisati kao **ski posvećenik** (ukratko, pretežno mlađa osoba, dobra u skijanju, nije preterano situirana, željna novih ski iskustava, izuzetno voli da skija i kad skija to radi maksimalno).

Na navedeni način se izvršila segmentacija celokupne skijaške populacije prema ponašanju i preferencijama korisnika usluga zimskog turizma i to u tri klastera - skijaška profila. Ovim je obuhvaćen gotovo kompletan uzorak i to 99,7% ispitanih.

Sprovedenom analizom, utvrđeno je da segmentacija ciljne grupe korisnika usluga zimskog turizma po kriterijumu ponašanja i preferencija daje značajne rezultate, pa samim tim omogućava evaluaciju implementiranih marketinških strategija i redefinisanja istih u slučaju potrebe. Ovim je dokazana radna hipoteza H4.

#### 7.2.8. IDENTIFIKACIJA KORISNIKA USLUGA SKI INDUSTRIJE PRIMENOM SOFISTICIRANIH DIGITALNIH SISTEMA

Primena digitalizacije u ski industriji, pogotovo u delatnosti koju obavljaju ski lift kompanije, nužan je uslov konkurentnosti. Današnji skijaši, jednom navikli na male redove na ski liftovima i laku prolaznost u integralni sistem ski žičara i liftova (svoj skipas ne moraju vaditi iz džepova jer se on sam automatski očitava, čime brže ulaze i proilaze u ski sistem, ne gube vreme na vađenje skipasa, sprečavaju njegov gubitak, nemaju napornu i komplikovanu proceduru baratanja sa skipasom usled otežavajućih vremenskih i drugih okolnosti kao što je relativno kabasta ski oprema koju nose i sl.)



teško da mogu svoje potrebe i navike vratiti jedan korak unazad. Oni koji su imali prilike skijati u modernim skijalištima, svoje potrebe i zahteve u vezi sa uslugom ski centra su podigli na dosta veći nivo, tako da od ski destinacija koje razmatraju da ubuduće posete očekuju savremene i moderne ski sisteme sa aspekta infrastrukture i elektronskog automatskog očitavanja skipasa.

Najznačajnija uloga elektronskih digitalnih sistema poput SkiData i Axess sistema, u poslovanju ski lift kompanija, ogleda se u automatizovanom konstantnom prikupljanju podataka u realnom vremenu, istovremenoj obradi tih podataka, te mogućnosti pregledanja i analize svih vrsta i oblika izveštaja u željenim formama, a u cilju provere postojećih strategija i po potrebi njihovog redefinisavanja, odnosno kroz sagledavanje novih potencijalnih opcija i šansi, kreiranja novih marketing strategija.

Intencija u sferi ski industrije jeste integracija velikog broja usluga u okviru jednog skijaškog turističkog proizvoda, koju podržava i omogućava jedinstvena skipas kartica. Na taj način se proširuje dejtvo skipasa i na druge usluge, što sa jedne strane dodatno zadovoljava krajnje korisnike usluga zimskog turizma, a sa druge omogućava ski centrima obilje drugih podataka i informacija vezanih za krajnje korisnike i njihovo ponašanje u ski centrima, koje će moći u realnom vremenu prikupljati i obrađivati (koji vanpansion koriste, na šta troše novac i u kojoj meri, praćenje interesovanja i sadržaja skijaša i dr.), te njihovim marketerima davati u željenim formama izveštaja, što će u krajnjoj instanci proširiti vidike i otvoriti nove perspektive u marketinškom delovanju ski lift kompanija.

O primeni i potencijalima digitalizacije i sofisticiranih elektronskih sistema, poput SkiData i Axess sistema u ski industriji, dosta je bilo reči u prethodnom poglavlju, u delu koji se tiče prikaza ski industrije i digitalizaciji ove oblasti.

Sve prethodno navedeno je nedvosmisleno pokazalo da sofisticirana primena elektronskog poslovanja u ski industriji omogućava preciznu identifikaciju korisnika usluga zimskog turizma i njegovo svrstavanje u određeni profil skijaša prema unapred definisanim parametrima ponašanja i preferencija. Ovim je dokazana pretpostavljena hipoteza H5.

Korišćenjem podataka od pojedinačnih skijaša, koje sistem sam automatski očitava sa njihove elektromagnetne ski kartice i beleži u bazu podataka u realnom vremenu,

omogućeno je utvrđivnje svega onoga šta su oni radili na stazi, ali i znatno šire (ukoliko skipas kartica uključuje proširenje usluga i na razne druge vidove vanpansiona što je intencija mnogih modernih ski centara poslednjih godina), čime se utvrđuje njihovo ponašanje, navike i preferencije. Na taj način svaki pojedinačni skijaš je identifikovan i prema određenim, unapred zadatim kriterijumima, on se svrstava u definisane klastere od značaja, segmentirane kao specifične ciljne grupe ka kojima će biti usmeravana posebna marketinška aktivnost specijalno prilagođena karakteristikama takve grupacije. Pored toga utvrđuje se frekvencija i ukupna brojnost pojedine kategorije skijaša, pa u skladu sa tim proveravaju se prethodne analize, prate se trendovi i u zavisnosti od dobijenih rezultata koriguju postavljene marketing strategije ili donose nove. Na primer ski centar utvrđuje koliko je učešće skijaša koji skijaju veliki deo dana i prelaze dosta kilometara ski staza, pa ako je takva kategorija malobrojna prestaje da odašilje marketinške informacije namenjene toj skupini skijaša, već se usmerava na neku važniju grupaciju. Ako se omogućenim sistemom izveštavanja u realnom vremenu, recimo utvrdi da je učešće jednodnevnih i dvodnevnih skipasova u ukupnoj prodatoj strukturi skipasa značajnije poraslo, iz toga se može zaključiti da opada broj višednevnih skijaša. Pošto generalno ni jednom ski centru nije u interesu takva tendencija, potrebno je preduzeti odgovarajuće korektivne akcije. Kako bi sprečili navedeni negativni trend i povećali učešće višednevnih ski karata u svojoj prodaji, marketing sektor ski centra smišlja i plasira marketinške poruke i pokreće kampanje u cilju privlačenja što više tzv. destinacijskih skijaša (onih koji skijaju celu nedelju ili duže na određenoj ski destinaciji).

### **7.3. DISKUSIJA O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje koje obuhvata ova disertacija, posmatrano od opšte ka užoj oblasti delovanja, dokazalo je značaj koncepta razumevanja i shvatanja društvenih mreža i funkcionisanja društvenih zajednica i ljudskog društva uopšte (na mikro, mezo i makro nivou) i stavljanja takvog znanja u funkciju poslovne i praktične primene od strane privrednih subjekata, posebno njihovih sektora marketinga i prodaje.

Istraživanje je pokazalo da turističke organizacije, pre svega organizatori putovanja, prvenstveno zbog karaktera i prirode turističkih usluga tokom čije realizacije ljudi otvorenije i lakše stupaju u međusobne interakcije i povezivanja (u odnosu na druge vrste uluga gde je to značajno manje izraženo), imaju višestruko veći potencijal za razvijanje

*modela upravljanja društvenim mrežama* i inkorporiranje društvenih mreža postojećih i budućih klijenata u svoj poslovni sistem. Primenom ovog modela, organizacioni subjekti ostvaruju bolju startnu poziciju na tržišnoj utakmici, sa nizom šansi i potencijala koje ovakva vrsta poslovanja omogućava. Ukoliko uz to uspešno rukovode i upravljaju procesima saradnje i odnosima sa razvijenim društvenim mrežama svojih klijenata i partnerskih organizacija, ulaze u *spiralu poslovnog uspeha*, koja sve više i više ubrzava postizanje pozitivnijih poslovnih rezultata, kroz učvršćivanje odnosa i razvoj lojalnosti sa starim klijentima, te saradnicima i poslovnim partnerima, sa jedne strane, i sve većem pridobijanju novih klijenata i novih partnera sa druge strane.

Primenom koncepta marketinga odnosa i upravljanja relacijama sa klijentima, putem međusobnog povezivanja svojih članova-klijenata u funkcionalne delove - društvene grupe i submreže, kao i kontinuiranim održavanjem sveobuhvatnih odnosa sa takvim entitetima, stvoren je preduslov za uspešno razvijanje lojalnosti, te osećaja privrženosti i pripadnosti krajnjih korisnika usluga, a sa tim i za jačanje celokupnog imidža organizacije na turističkom tržištu.

Kako je istraživanje nedvosmisleno pokazalo da primena modela upravljanja društvenim mrežama, pre svega turističkih organizacija, a pogotovo poslovnih subjekata organizatora putovanja, omogućava izrazite potencije i šanse na turističkom tržištu, razmatranje praktične primene ovakvih koncepta je od izuzetnog značaja za nadogradnju poslovnog znanja i iskustava viših nivoa korporativnog rukovodstva organizacija ove delatnosti.

Posebna kategorija turističkih organizacija se odnosi na poslovne sisteme iz sfere ski industrije. Ova specifična i specijalizovana turistička oblast je determinisana skijaškom populacijom, a obuhvata sve one poslovne subjekte koji združeno rade i deluju u cilju formiranja integralnog skijaškog turističkog proizvoda u funkciji zadovoljavanja potreba krajnjih korisnika usluga zimskih sportova. Kroz sprovedeno istraživanje je dokazano da skijaška populacija ima univerzalne karakteristike i osobnosti, te da predstavlja savršenog reprezentanta društvene mreže koja može biti iskorišćena u poslovne svrhe.

Kroz sprovedeno primarno istraživanje pokazan je značaj segmentacije skijaške populacije ne samo prema demografskim karakteristikama i standardnim oblicima svrstavanja cilje publike u određene klastere, već prema utvrđenim tipovima ponašanja koji proizilaze iz totaliteta ličnosti skijaša: njihovih stavova, mišljenja, preferencija, razvijenih navika i potreba, skijaškog i životnog iskustva, skijaške i životne kulture, a opet u kombinaciji sa raznim širim karakteristikama svrstavanja (poput demografskih

karakteristika). Takav način definisanja klastera ciljne grupe skijaša, odnosno utvrđivanja određenih tipičnih profila skijaša, koji egzistiraju u poslovanju organizacionog subjekta ski industrije (ski lift kompanije ili ski touroperatora) daće značajno bolje rezultate i fokusiraće marketinške strategije i akcije u pravcu zadovoljenja njihovih specifičnih potreba. Prema utvrđenim profilima skijaša kreiraće se specijalni turističko skijaški proizvodi, koji će najbolje odgovoriti njihovim karakterističnim zahtevima i očekivanjima. U oblasti (7.2.7) predstavljeno je segmentiranje (klasterizacija) skijaške publike u tri tipična profila skijaša, dobijena obradom podataka i sprovedenom dvostepenom klaster analizom u softverskom paketu SPSS na uzorku skijaške populacije Srbije, koji je uključivao 2181 ispitanog skijaša. Na bazi dobijenih rezultata, trebalo bi prvenstveno razmotriti prethodno iskustvo i poslovanje i utvrditi koliko ono odstupa od novopredloženog pravca grupisanja ciljne publike. Nakon toga, potrebno je u odnosu na utvrđene specifičnosti svakog od oblikovanih klastera, definisati nove turističke i skijaške proizvode koji bi na najbolji način odgovorili specifičnim potrebama i zahtevima pojedinačnih profila skijaša, a potom kreirati i realizovati posebne marketinške strategije i kampanje prilagođene karakteristikama njihovog profila i konglomerata udruženih skijaških i turističkih usluga u svojstvu proizvoda koji im se nudi.

Proučavanjem modernih poslovnih sistema ski lift kompanija, kakvi se danas obično prepoznaju u ski industriji, utvrđeno je da sveprisutna digitalizacija i uvođenje integralnih digitalnih sistema, kao što su Ski Data i Axess, predstavlja neophodan korak u ravanju sa konkurencijom, ali i u samoj egzistenciji na sve zahtevnijem i naprednijem tržištu. Iako sa aspekta krajnjeg korisnika usluga, digitalizacija podrazumeva nešto što spada u domen njegovih već standardnih očekivanja od ski centra, sa druge strane instaliranje i integriranje ovakvih sofisticiranih sistema, ski lift kompanijama omogućava niz prednosti i poslovnih šansi, koje da li će biti iskorišćenje, zavisi samo od njih samih. Najvažnija uloga visokosofisticiranih sistema poput SkiDate i Axessa, u poslovanju ski lift kompanija, ogleda se u automatizovanom permanentnom prikupljanju podataka u realnom vremenu, istovremenoj obradi tih podataka, te mogućnosti pregledanja i analize svih vrsta i oblika izveštaja u željenim formama, a u cilju provere postojećih strategija i u slučaju potrebe njihovog redefinisanja. Kroz sagledavanje potencijalnih opcija i šansi, moguće je i kreiranje potpuno novih marketing strategija. Uslov za uspešno korišćenje integrisanih digitalnih informacionih tehnologija, predstavlja pre svega obučenosť i sposobnosť kadrova u sektorima marketinga i prodaje da kontinuirano rade na praćenju i iskorišćavanju raznih podataka koje sistem omogućava i u skladu sa dobijenim

rezultatima da odgovaraju sa konkretnim marketinškim akcijama. Svakako da ski centri sa uvedenim naprednim digitalnim sistemima u svoje poslovanje, imaju u rukama izuzetno moćan istraživački alat, ali da bi iskoristili njegov potencijal, moraju ga znati koristiti na pravi način.

Kako bi se celovito moglo sagledati upravljanje društvenim mrežama touroperatora, izvršena je sistematizacija i definisanje svih faza poslovnih procesa organizatora putovanja i to prema kriterijumu životnog puta turističkog proizvoda, od ideje, preko kreiranja proizvoda, pa sve do njegove realizacije i postrealizacije. Sistemskim pristupom primenjenim u tom smislu, precizno je objašnjena uloga svake od navedenih faza u ukupnom procesu upravljanja društvenim mrežama. Rezultat sprovedene sistematizacije poslovnih procesa i aktivnosti organizatora putovanja, a zatim određivanje domena delatnosti svake od utvrđenih faza, uz pojašnjavanje značaja i funkcije društvenih grupa i submreža u svakoj od definisanih faza, ima višestruki praktični značaj po poslovne subjekte touroperatora.

Takođe, u istraživanju je napravljena jasna distinkcija između konvencionalnih (realnih) i virtuelnih društvenih mreža, a istraživačka lupa naročito je usmerena na onu kategoriju koja u realnom sistemu i okruženju služi za ostvarivanje razmene na turističkom tržištu. U svojstvu toga, virtuelni društveni mediji su stavljeni u funkciju realnih društvenih mreža, kao nadopunjujuće sredstvo povezivanja i zbližavanja ljudi, ali i komunikacijski mehanizam za razmenu informacija i/ili poziva na konkretnu akciju.

Pod pojmom društvenih mreža, danas se obično misli na mreže virtuelnog karaktera. Iako primarno ova disertacija akcenat stavlja na konvencionalne, odnosno realne društvene mreže i fokus posmatranja usmerava na poslovno iskorišćavanje potencijala od ovakvih socijalnih grupacija i mreža, te analizira primenu istih pre svega u oblasti marketinga i prodaje turističkih organizacija, nikako se ne sme prenebregnuti činjenica da virtuelni društveni mediji i virtuelne društvene mreže igraju sve značajniju i gotovo presudnu ulogu u savremenim poslovnim sistemima i njihovom marketinškom delovanju.

Korišćenjem on-line društvenih medija i mreža, marketinške kampanje su efikasnije, usmerene ka širokoj ciljnoj publici segmentiranoj prema određenim željenim kriterijumima, jednostavno i brzo su sprovodljive, daju mogućnosti preciznog targetiranja, omogućavaju praćenje i merenje rezultata u realnom vremenu, osetno redukuju marketinške troškove i pojačavaju marketinške i prodajne efekte i rezultate. Sve navedeno predstavlja usavršen i sofisticiran mehanizam primene koncepta

konvencionalnog marketinga, koji podrazumeva odabir određene ciljne publike i usmeravanje i plasiranje ka njima specijalno kreiranih reklamnih poruka i marketinških kampanja. Napredni softverski algoritmi i mehanizmi omogućavaju poslovnim korisnicima i njihovim marketerima precizno i gotovo nepogrešivo targetiranje željenih ciljnih grupacija izdvojenih iz opšte populacije i svrstanih u jednu homogenu i koherentnu društvenu celinu, prema tačno definisanim atributima i ličnim karakteristikama kao zadatim zajedničkim sadržiocima svih pojedinaca takve društvene skupine. Ciljane marketinške kampanje putem virtuelnih društvenih medija, koristeći navedene sofisticirane softverske algoritme i mehanizme, pronalaze u opštoj populaciji tačno one pojedince i grupacije ljudi koji poseduju iste, unapred zadate kriterijume (demografske karakteristike, navike, ponašanje, mišljenje, želje, stavove i preferencije, osobine, hobije i sl.) i targetiraju ih šaljući im definisane reklamne poruke.

Međutim, kako je već navedeno, virtuelne društvene medije i mreže je moguće iskoristiti i kao sredstvo povezivanja realnih društvenih mreža i submreža klijenata turističkih i drugih poslovnih organizacija, prevashodno u svrhu jednostavnijeg, efikasnijeg i uspešnijeg komuniciranja. Naročita pažnja u disertaciji je posvećena istraživanju i potvrdi korisnosti i značajnosti koncepta korišćenja virtuelnih društvenih medija i mreža u ovu svrhu. U svojstvu toga dokazano je da virtuelno okruženje predstavlja nezaobilazan prostor delovanja organizatora putovanja, kako u cilju istraživanja marketinga, tako i za ostale potrebe poslovanja, prvenstveno u funkciji marketinga i prodaje.

Tako je dokazano da su virtuelni društveni mediji, bazirani isključivo na on-line tehnologijama i determinisani domenom internet prostora, izuzetno moćan alat i sredstvo opsluživanja i omogućavanja efektivnog i efikasnog prenosa podataka i informacija ka celokupnoj ili parcijalnoj društvenoj mreži organizatora putovanja, kao realnoj ljudskoj zajednici. Upravo na principima ovakve delotvornosti korišćenja virtuelnih društvenih medija i mreža je najvećim delom sprovedeno primarno istraživanje za potrebe ovoga rada, odnosno ispitivanje skijaške populacije Srbije, što je detaljno objašnjeno u tekućem poglavlju, u delu rezervisanom za prikaz rezultata istraživanja.

Proučavanjem realnih društvenih mreža i sprovođenjem odgovarajućih marketinških istraživanja u okviru njih, korišćenjem virtuelnih medija i mreža kao medijuma za prenos i razmenu podataka i informacija između članova (čvorova) mreže, dobiće se značajno korisniji i kvalitetniji istraživački rezultati po poslovni sistem, u odnosu na tradicionalne metode i forme istraživanja. Permanentno održavanje odnosa sa svojim društvenim

mrežama i njenim funkcionalnim delovima – submrežama i grupama, obezbediće pravovremene informacije i smanjiće period odziva od utvrđenog odstupanja na relaciji pružalac usluga – primalac usluga ili uočene poslovne šanse, do preuzimanja konkretne marketinške i prodajne akcije po tom pitanju. S tim u vezi, permanentno praćenje stavova, mišljenja, ponašanja i preferencija krajnjih klijenata udruženih u određene entitete neformalnih ili formalnih društvenih mreža, omogućiće poslovnim subjektima proveru ispravnosti postavljenih marketinških strategija i po potrebi, u skladu sa tim, redefinisane aktuelnih strategija ili uvođenje potpuno novih.

U prethodnom delu ovoga poglavlja potvrđene su i dokazane sve hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju, a koje su opisane u uvodu disertacije. Odgovarajući dokazi i potvrde polaznih hipoteza nalaze se u sledećim oblastima rada:

- ✓ Hipoteza - H0 (u odeljku 7.2.3)
- ✓ Hipoteza - H1 (u odeljku 7.2.4)
- ✓ Hipoteza - H2 (u odeljku 7.2.5)
- ✓ Hipoteza - H3 (u odeljku 7.2.6)
- ✓ Hipoteza - H4 (u odeljku 7.2.7)
- ✓ Hipoteza - H5 (u odeljku 7.2.8).

Potvrda svih hipoteza od kojih se polazilo u istraživanju, valorizuje do sada navedene tvrdnje u disertaciji i obezbeđuje njen pun kapacitet u praktičnom smislu.

### 7.3.1. OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOSI DISERTACIJE

Definisanje termina društvenih mreža, njenih pojavnih oblika i karakteristika, te istraživanje uloge društvenih mreža u marketing sistemima organizacija turističke delatnosti, sa posebnim akcentom na poslovne subjekte organizatora putovanja, predstavlja jedan od naučnih doprinosa ove disertacije. Nakon izvršene sistematizacije i klasifikacije ovog fenomena povezivanja individualaca u specifične društvene grupe i submreže, istraženi su i definisani uticaji različitih društvenih mreža na pojedinačne elemente marketing miksa organizacija čija je primarna delatnost pružanje turističkih usluga.



S obzirom na male razlike između on-line i off-line populacije korisnika usluga zimskog turizma, zbog osobenosti i specifičnosti ove populacije, primena marketing istraživanja virtuelnih društvenih mreža u domenu zimskih turističkih usluga, ima značajnu verodostojnost, a dobijeni rezultati se mogu smatrati reprezentativnim za celu skijašku populaciju. Samim tim, marketing istraživanje društvenih mreža predstavlja važan preduslov za definisanje marketing strategija u sektoru usluga zimskog turizma.

Sledeći naučni doprinos se ogleda u klasifikaciji organizacija ski industrije i utvrđivanju njihovog međusobnog poslovnog odnosa, koji kao krajnji rezultat ima za cilj zadovoljavanje potreba korisnika usluga zimskog turizma. Prikazana je korisnost formiranja zajedničkih marketing strategija više poslovnih subjekata, koje kao takve daju značano bolje rezultate nego kada pojedinačni poslovni subjekti samostalno nastupaju na tržišnoj utakmici.

Sprovedenim primarnim istraživanjem i desk istraživanjem društvenih mreža skijaške populacije Srbije, "skenirana" je i analizirana populacija korisnika usluga zimskog turizma u Srbiji, utvrđene njene karakteristike i preferencije, te identifikovani i definisani određeni specifični oblici ponašanja. U poređnom analizom sa sličnim malobrojnim inostranim istraživanjima preferencija ski populacije, dokazana je činjenica da se ova ciljna populacija dobrim delom može unificirati i generalizovati, jer ima gotovo iste karakteristike i oblike ponašanja u bilo kom regionu sveta. Time je potvrđena univerzalnost skijaša kao specifične društvene mreže, što omogućava njihovu segmentaciju prema određenom tipu "ponašanja" i shodno tome kreiranje posebnih profila korisnika zimskih sportova, a na osnovu toga i pravilno definisanje odgovarajućih marketing strategija i redefinisanja postojećih.

Poseban naučni doprinos predstavlja dokaz da turističke organizacije, prvenstveno poslovni sistemi organizatora putovanja, prirodom i karakterom delatnosti koje obavljaju, imaju znatno više preduslova za uvođenje sistema za upravljanje društvenim mrežama od drugih privrednih subjekata. Inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja, omogućiće takvim subjektima značajno veći potencijal i širi opseg poslovnih mogućnosti na tržištima na kojima nastupaju, sa izrazitom perspektivom rasta i razvoja.

Naročiti značaj disertacije ogleda se u uvođenju koncepta modela upravljanja društvenim mrežama u poslovne sisteme organizatora putovanja i razvoj metodologije inkorporiranja društvenih mreža u organizacione procese ovih subjekata. U definisanom modelu



upravljanja društvenim mrežama, predstavljen je princip tranzitivnosti autoriteta i transfera autoriteta poznanstva, kao okosnice instrumentizacije marketinga odnosa sa klijentima i razvoja lojalnosti članova integrisane društvene mreže klijenata. Subjekti koji su primenili ovaj model u svoj poslovni sistem, značajno su atraktivniji i poželjniji za uspostavljanje raznih oblika partnerstava i saradnje sa drugim organizacionim subjektima, prvenstveno kroz formiranje zajedničkih marketing strategija i udruženo sprovođenje marketing i prodajnih kampanja i akcija.

Takođe od posebne važnosti jeste i sprovedena sistematizacija faza poslovnih procesa organizatora putovanja, razložena i hronološki opisana prema kriterijumu životnog puta turističkog proizvoda, od ideje, njegovog nastanka, pa sve do faze postrealizacije. Na osnovu toga izvršeno je modelovanje svih poslovnih procesa touroperatora, kao nosilaca turističke delatnosti, sa detaljnim prikazom svake od navedenih faza i njihove međuzavisnosti.

Naredni naučni doprinos je iskazan u potvrdi nužnosti prelaska na elektronsko poslovanje i iskorišćavanje šansi koje takvo poslovanje nudi, kako u organizacijama koje pružaju turističke usluge, tako i u organizacionim sistemima ski industrije uopšte. Oni poslovni subjekti iz sfere zimskog turizma, koji na bolji način budu sagledali značaj ove problematike i kvalitetnije koristili sofisticirane tehnologije, ispravnije će definisati svoje marketing strategije, a samim tim će ostvarivati i bolje poslovne rezultate. Upravljanje nad velikim brojem dostupnih podataka, koje sistemi poput ski-data sistema automatski obezbeđuju, što prvenstveno podrazumeva pretvaranje tih podataka u korisne poslovne informacije, predstavljaće značanu konkurentsku prednost u oblasti pružanja skijaških turističkih usluga.

Generalni rezultat ove disertacije ogleda se u ostvarivanju doprinosa unapređenja postojećih metoda istraživanja društvenih mreža, što u krajnjoj instanci ima uticaj na utvrđivanje preferencija korisnika turističkih usluga, a samim tim i na proces formulisanja marketing strategija, sa ciljem njihove primene u praksi, koje će omogućiti organizacijama iz sfere ski industrije bolje i efikasnije pozicioniranje u odnosu na konkurenciju i lakše ostvarivanje postavljenih strateških ciljeva.

### 7.3.2. BUDUĆI PRAVCI ISTRAŽIVANJA

Shvatanje suštine teorije društvenih mreža i teorije malog sveta, omogućeno je tek primenom računara, koji su kroz kompleksne simulacije i proračune omogućili naučnim istraživačima da sagledaju oblike i zakonitosti ovih društvenih entiteta. Tako definisana teorija, potpuno potkovanana na matematičkim osnovama, sa potvrđenim principima i zakonitostima, koje su kroz ekperimentalni rad ustanovili poznati socijalpsiholozi, poput Stenli Milgrama, još 60-ih godina prošloga veka, implicirala je izuzetno brz i bogat praktični razvoj ove oblasti, pre svega u domenu internet zajednica. Koliko je dugo teoriji mreža trebalo da dobije svoj puni naučni oblik, toliko je brzo sa njenim konačnim definisanjem usledila strahovita ekspanzija praktičnih rešenja baziranih na ustanovljenim teorijskim osnovama. Navedeni teorijski okviri otvorili su prostor razvoju virtuelnih društvenih medija, te preseljenja realnih društvenih mreža i ljudskih zajednica na cyber teren.

Početak razvoja virtuelnih društvenih medija, započinje polovinom 90-ih godina prošloga veka, da bi potpunu ekspanziju doživeo u periodu od 2002. do 2010. godine kada je nastala većina današnjih najznačajnijih internet društvenih medija, koji okupljaju gotovo celokupnu globalnu on-line populaciju. Sve ovo je uticalo na stvaranje velikog broja raznih virtuelnih društvenih mreža u koje se realni ljudi međusobno povezuju i udružuju uz pomoć svojih virtuelnih profila, koristeći internet kao okvir realizacije tog umrežavanja.

Paralelno sa tim, na matematičkim osnovama definisane teorije mreža, razvijaju se i moćni softverski paketi koji služe za analize kako konvencionalnih (realnih), tako i internet društvenih mreža – tzv. *SNA (Social Network Analysis)* softveri. Uz pomoć kompleksnih algoritama, ovi softverski paketi omogućavaju analizu raznih društvenih zajednica i dobijanje rezultata od značaja za poslovne subjekte. Ukoliko shvate prirodu svojih postojećih i potencijalnih klijenata u budućnosti, te njihove međusobne relacije i interakcije, poslovni sistemi će moći bolje da odgovore kompleksnim zahtevima tržišta. Ako budu znali ko su im klijenti, sa kim su povezani, kako da dođu do njih i preko koga, a uz to kontinuirano primenjuju metode i sredstva za njihovo zadržavanje, stvaranje osećaja pripadnosti i privrženosti, u krajnjoj instanci i lojalnosti, šanse za poslovni uspeh takvih organizacija će biti zagantovane.

Budući napredak na polju SNA algoritama i njihove još dublje integracije u virtuelne društvene medije, impliciraće razvoj još savršenijih alata i metoda konvencionalnog marketinga, koji će se kao posebne usluge nuditi marketerima poslovnih organizacija, u cilju preciznijeg targetiranja željene ciljne publike i ostvarivanja jačih efekata od kampanja. Napredak u tom segmentu omogućiće poslovnim sistemima efikasniji i efektivniji ciljni marketing, što kao konsekvencu ima bolje poslovne rezultate. To će u svakom slučaju biti ispraćeno i dodatnim rastom profita onih koji takve usluge nude – savremenih virtuelnih društvenih medija.

U doglednoj budućnosti se mogu očekivati novije forme društvenih medija na internetu, kakve iz sadašnje perspektive nije moguće ni naslutiti. Upravo razvoj tih medija sa jedne i brz tehnološki napredak hardvera i aplikativnih softvera sa druge strane, služice kao osnov za kreiranje novih tipova virtuelnih društvenih mreža. Svakako konstantan napredak postojećih virtuelnih medija sprečava lak upliv novih igrača u ovoj sferi (oni su u svojevrsnoj spirali uspeha – toliko su veliki i moćni da mnogo mogu ulagati i raditi na soptvenom razvoju i kreiranju novih funkcionalnosti, što sa druge strane privlači sve veći broj korisnika i čvršće zadržava stare; to opet uzrokuje da sve veći broj lojalnih korisnika stvara još više mogućnosti za dalji razvoj i unapređenje sistema; itd. u krug), ali budućnost i otvorenost on-line prostora, verovatno će doneti nešto potpuno neočekivano i nepredvidivo.

U današnje vreme, sprovođenje marketing kampanja preko vodećih društvenih medija (ovde prednjače Facebook i Google) je postalo nužnost uspeha savremenih poslovnih sistema, pogotovo iz sektora turističkih usluga. U petom poglavlju je detaljno opisana, uz ceo priložen case-study, trenutno aktuelna funkcionalnost koju nudi Facebook na detekciji i lociranju pripadnika željene ciljne grupe, te njihovom targetiranju kroz plasiranje određenih marketing kampanja. Budući pravci razvoja na polju marketinga preko internet društvenih medija, vezani su za kreiranje dodatnih funkcionalnosti ovoga tipa.

U narednom periodu se očekuje da poslovni subjekti uvide potencijale upravljanja društvenim mrežama, pa sistematski i planski rade na tome, a ne stihijski i intuitivno, kakav je najčešći slučaj danas.

Budući pravci razvoja upravljanja društvenim mrežama poslovnih subjekata podrazumevaju totalnu primenu CRM koncepta i kompletan prelazak na marketing odnosa usmeren ka umreženim entitetima klijenata. To će dodatno podrazumevati

primenu Data Mininga, veštačke inteligencije i razvoja takvih aplikativnih rešenja, koja će biti potpuna podrška u radu poslovnih sistema na strategijskim i operativnim poslovima vezanim za društvene mreže, kako tradicionalnog, tako i virtuelnog tipa.

Istražujući virtuelne društvene medije, utvrđeno je da nema naročito velike razlike između ski populacije koja je umrežena na konvencionalan način u institucionalizovane ili neformalne oblike društvenog povezivanja i one koja je međusobno umrežena u virtuelnom obliku. Budućnost će svakako doprineti još većem konvergiranju ova dva entiteta, pa će i značaj istraživanja i proučavanja virtuelnih društvenih mreža biti sve veći.

Digitalizacija u oblasti ski industrije, putem naprednih sistema, kakvi su SkiData ili Axess, omogućava u realnom vremenu istovremeno praćenje celokupne mase klijenata, kroz kumulativno posmatranje svakog pojedinačnog korisnika usluge. Problem je što se pojedini skijaš ne može prepoznati i locirati, već se samo mogu konstatovati njegove osobine, ponašanje, preferencije i to koristiti u funkciji segmentacije i kreiranja odgovarajućih klastera, koji će kroz konvencionalne marketinške sisteme biti upotrebljeni za kreiranje strategija i sprovođenje kampanja.

Naredni nivoi razvoja u oblasti digitalizacije ski industrije idu upravo u pravcu detektovanja samih korisnika usluga i smeštanja njihovih podataka u velike baze, koje će se koristiti u marketinške svrhe, omogućavajući po potrebi i individualni marketing. Ski centri će u budućem periodu ulagati značajne napore u identifikaciji svojih klijenata. Kao i drugi poslovni subjekti i ski centri sprovode "lov" na klijente i njihove virtuelne profile. Tako se svi gosti koji žele besplatan wifi u skijalištu, moraju registrovati, čime se njihov virtuelni profil, ukoliko ga poseduju, beleži i čuva. Pored toga, svi posetioци FB stranica ili sajta skijališta, takođe su zabeleženi pomoću posebnog mehanizma omogućenog od strane Facebooka (o čemu je detaljno bilo reči u petom poglavlju).

Informatičke kompanije koje razvijaju digitalne sisteme za ski centre, uveliko rade po pitanju automatskog detektovanja krajnjeg korisnika usluga. U određenim skijalištima već su počeli da se primenjuju sistemi skeniranja mrežnjače oka skijaša i njihovog prepoznavanja na stazi (što se za sada koristi isključivo u cilju onemogućavanja više osoba da koriste jedan skipas). Integracija raznih usluga na jednu ski karticu (skipas), što predstavlja trend u svetu skijanja, takođe omogućava dodatne šanse u identifikaciji korisnika usluge i utvrđivanja njihovog ponašanja i preferencija.

## ZAKLJUČAK

Disertacija je imala za zadatak da na integralan način pokaže značaj i ulogu, pre svega tradicionalnih društvenih mreža, a potom i savremenih virtuelnih društvenih mreža, u turizmu, sa posebnim akcentom na poslovne sisteme čija je primarna delatnost vezana za zimski turizam. Kako bi se u potpunosti mogla shvatiti uloga i značaj društvenih entiteta kakvi su društvene mreže i društvene grupe, prvo u opštem smislu, a potom i vezano za samu predmetnu oblast istraživanja, neminovno je na pravi i celovit način predstaviti značenje ovog fenomena. S tim u vezi, detaljno i sveobuhvatno se pristupilo ovoj istraživačkoj problematici.

Integralno istraživanje sprovedeno u disertaciji imalo je svoj pravac i tok: počevši od opštih kategorija i teorija, polako premeštajući istraživačku lupu ka užim i manje opštijim ali veoma značajnim oblastima za ovu problematiku, da bi se na kraju njen fokus usmerio i izoštrio na samu predmetnu oblast posmatranja i analiziranja – uticaj društvenih mreža, pre svega tradicionalnih, na marketing i prodaju organizacija u turizmu, sa posebnim akcentom na poslovne sisteme specijalizovane na zimski turizam. Jedino posmatrajući kompletnu istraživačku oblast, u svom totalitetu, mogu se shvatiti njeni pojedinačni delovi i pristupiti njihovom proučavanju i analizi. Prikazati određeni element nekog sistema i objasniti mu suštinu i značaj, bez posmatranja i analize integralne celine čiji je on sastavni i funkcionalni deo, nije ni svrsishodno, ni potpuno naučno opravdano. Takva simplifikacija, te izdvajanje pojedinačnog dela iz ukupne funkcionalne celovitosti, apstrahujući sve unutrašnje veze i međuzavisnosti koje on ima sa ostalim elementima sistema, impliciraće da se ne može na pravi način predstaviti i objasniti njegova suština i značenje.

Tako se u radu krenulo od opšte postavke i predstavljanja turizma kao sve značajnije svetske privredne grane. Nakon definisanja fundamentalnih pojmova vezanih za turizam kao karakterističnu ekonomsku disciplinu, sa svim njegovim važnim elementima i specifičnostima, istraživački pravac delovanja je usmeren na glavnu komponentu bez koga nijedan turistički sistem ne bi mogao egzistirati, na turistički proizvod. Nastao kao fuzija primarne i sekundarne turističke ponude, koji je svojevrsni amalgam elemenata atraktivnosti, pristupačnosti receptivne ponude i pomoćnih usluga, turistički proizvod predstavlja krajnji rezultat delatnosti touroperatora i zauzima centralnu ulogu u procesu razmene na turističkom tržištu. Upravo zbog takve svoje uloge i značaja, turistički

proizvod je iskorišćen kao perspektiva u odnosu na koju se razvijaju i posmatraju poslovni procesi organizatora putovanja i vrši njihova sistematizacija.

Teorijski veoma značajna, prvenstveno zbog svoje jedinstvenosti, a potom i zbog činjenice da je generisana iz empirijskog znanja, postavljenog na dobrim temeljima teorijskih osnova multidisciplinarnog pristupa, sistematizacija faza poslovnih procesa organizatora putovanja, izvršena je hronološkim redosledom uspostavljenim prema kriterijumu životnog puta turističkog proizvoda, od ideje, njegovog nastanka, preko realizacije i postrealizacije, a podrazumeva sledeće faze poslovnih procesa: (1) faza istraživanja turističkog tržišta i analize poslovnih faktora, (2) faza procesa kreiranja turističkog proizvoda, (3) faza marketinških aktivnosti i delovanja, (4) faza poslovnih procesa prodaje, (5) faza pripreme za realizaciju turističkih proizvoda, (6) faza realizacije turističkih proizvoda i terenski rad i (7) faza procesa postprodajnih aktivnosti (postrealizacije turističkog proizvoda). Na osnovu izloženog, izvršeno je modelovanje poslovnih procesa touroperatora, kao nosilaca turističke delatnosti, sa detaljnim prikazom svake od navedenih faza i njihove međuzavisnosti. U tako definisanim i opisanim fazama poslovnih procesa organizatora putovanja, naznačena je uloga i funkcija društvenih mreža, ali samo na nivou da bude zanimljiva istraživačka znatiželja i radoznalost, dajući tek obrise istraživačkog poduhvata koji će slediti, ne naslućujući rezultate do kojih će se doći.

Da bi se u potpunosti načelo finalno istraživanje, usmereno ka krajnjem predmetu proučavanja, neophodno je bilo predstaviti marketing u turizmu, kao specifičnu naučnu oblast i granu marketinga sa svim svojim specifičnostima, konceptima i pojavnim oblicima. Kao su definisani i razmotreni osnovni elementi turizma, predstavljen i sistematizovan rad i poslovni procesi organizatora putovanja, te u potpunosti objašnjen koncept marketinga u turizmu, stvorio se temelj za dalje usmeravanje istraživačkog procesa ka krajnjem cilju – proučavanju tradicionalnih društvenih mreža i njihove uloge u marketingu i prodaji turističkih organizacionih sistema, sa posebnim akcentom na zimski turizam.

Istraživanje društvenih mreža je krenulo od detaljnog objašnjavanja ovog fenomena, kroz njegovo definisanje, iskazivanje pojava oblika, konceptualnu analizu, iznošenje karakteristika i specifičnosti, prikazivanje faktora uticaja i dr. U potvrdu značaja i uloge društvenih mreža, te njihovog korišćenja u poslovne svrhe, posebna pažnja usmerena je na teoriju maloga sveta, koja opisuje i dokazuje da je svet neizmerno mali i da su ljudi

više nego duboko isprepleteni i povezani u jedinstvenu društvenu mrežu. Na bazi teorije maloga sveta i aksioma koje je ova teorija uobličila i postavila, može se pristupiti i analizi bilo koje društvene mreže, ma koje veličine ona bila.

Važan deo sprovedenog istraživačkog procesa predstavlja definisanje *pavila tranzitivnosti autoriteta* u društvenim mrežama, te uvođenje pojma *autoriteta poznanstva*, kao značajnog sociopsihološkog fenomena, koji izrazito utiče i može biti iskorišćen, kako na individualnom nivou, tako i na nivou poslovnih sistema i organizacija. Poseban značaj disertacije ogleda se u uvođenju i utemeljenju koncepta *modela upravljanja društvenim mrežama* poslovnih sistema, naročito turističkih organizacija, pre svega organizatora putovanja, i razvoj metodologije inkorporiranja društvenih mreža u organizacione procese ovih subjekata. U definisanom modelu upravljanja društvenim mrežama, predstavljen je princip tranzitivnosti autoriteta i transfera autoriteta poznanstva, kao okosnice instrumentizacije marketinga odnosa sa klijentima i razvoja lojalnosti članova integrisane društvene mreže klijenata. Subjekti koji su primenili ovaj model u svoj poslovni sistem, značajno su atraktivniji i poželjniji za uspostavljanje raznih oblika partnerstava i saradnje sa drugim organizacionim sistemima, prvenstveno kroz formiranje zajedničkih marketing strategija i udruženo sprovođenje marketing i prodajnih kampanja i akcija.

Kako bi određene društvene mreže stavili u funkciju svoga poslovanja, potrebno je da poslovne organizacije sprovedu određene neophodne korake, izložene i predstavljene u samom radu.

Poslovni subjekti koji su svoje postojeće baze klijenata pretvoriti u funkcionalnu društvenu mrežu sa svim svojim osobinama i poslovnim šansama koje ona nosi, a potom iste raščlaniti na nezavisne elemente – submreže, u cilju pojedinačnog delovanja ka svakom od tih entiteta, imaće veći potencijal poslovnog uspeha koji se ogleda kroz: znatno brže prenošenje informacija i organizovanje specifičnih akcija; delotvorniji i brži sistem reagovanja na šanse i pretnje; efektivni i efikasniji prodajni sistem; pogodnu osnovu za postavljanje modela marketinga odnosa i CMR sistema; kreiranje lojaliti klubova i programa lojalnosti ka celokupnoj ili parcijalnoj mreži; bolji pregled i analizu postojećih i potencijalnih klijenata (vidici su znatno širi); široku mrežu poslovnih saradnika (u neku ruku eksternih zaposlenih poslovnog sistema) koji će radeći za sopstvene interese, raditi u interesu poslovnog sistema razvijajući sveopšti osećaj pripadnosti ljudi pod njihovom ingerencijom; primenu ekonomije obima; uspostavljanje



saradnje i partnerstava sa drugim poslovnim subjektima u cilju ostvarivanja obostranih poslovnih interesa; razradu marketing konsaltinga ka trećim licima i dr. Od svega navedenog, naročito je značajno što će poslovni sistemi koji primenjuju koncept upravljanja društvenim mrežama, biti atraktivniji i privlačniji za uspostavljanje poslovne saradnje sa drugim privrednim subjektima, čime će se uspostaviti sinergijski efekat poslovnih rezultata i značajno unaprediti poslovanje. Kao svojevrsna društveno organizaciona simbioza, umrežavanja poslovnih sistema daju organizacijama nove poslovne dimenzije i omogućavaju učvršćivanje odnosa sa klijentima, posebno putem sprovođenja lojaliti programa.

Poseban doprinos israživanja predstavlja dokaz da turističke organizacije, prvenstveno poslovni sistemi organizatora putovanja, prirodom i karakterom delatnosti koje obavljaju, imaju znatno više preduslova za uvođenje sistema za upravljanje društvenim mrežama od drugih privrednih subjekata. Inkorporiranje društvenih mreža u poslovni sistem organizatora putovanja, omogućiće takvim subjektima značajno veći potencijal i širi opseg poslovnih mogućnosti na tržištima na kojima nastupaju, sa izrazitom perspektivom rasta i razvoja. Okupljanje i povezivanje klijenata u poslovnim sistemima organizatora putovanja značajno je izraženije i suptilnije nego u ostalim tržišnim delatnostima. Poslovni subjekti turističke delatnosti, zbog karaktera svog poslovanja, imaju dosta više potencijala i mogućnosti da deluju u pravcu razvoja svojih klijenata u društvene mreže i uspostavljanja sistema upravljanja tim mrežama, od drugih poslovnih sistema uslužne ili neuslužne delatnosti. Zbog prirode usluga koje se pružaju u turističkom sektoru, načina povezivanja, komuniciranja i interakcije između ljudi tokom trajanja turističke usluge, primena modela upravljanja društvenim mrežama je za razliku od drugih privrednih grana delotvornija i efikasnija.

Sagledavanje sopstvenog užeg i šireg okruženja iz perspektive shvatanja totaliteta ljudi kao jedinstvene društvene mreže, nosi sa sobom niz prednosti, poslovnih šansi i mogućnosti. Naročit uticaj ima na marketing i prodajnu funkciju organizatora putovanja. Oni touroperator koji klijente (postojeće i potencijalne) analiziraju, shvataju i artikulišu kao društvenu mrežu i sposobni su istu razložiti na njene funkcionalne sastavne delove, submreže, ka kojima usmeravaju pravce svoga, pre svega marketinškog i prodajnog delovanja, biće znatno fleksibilniji, imaće kraći period odziva na poslovnu šansu, bolje i realnije će sagledavati intereno i eksterno okruženje, kvalitetnije će odgovoriti zahtevima



tržišta, imaju lojalnije klijente koji će pre biti spremni da oprostite eventualnu grešku, intenzivnije će razvijati sopstveni imidž i brend.

Organizatori putovanja u svom sistemu upravljanja društvenim mrežama vrše permanentni proces privlačenja novih grupa i submreža, bilo nalaženjem u eksternoj okolini već formiranih ili kreiranjem potpuno novih. Paralelno sa tim procesima, oni moraju kontinuirano raditi i na smanjenju fluktuacije postojećih submreža i grupacija iz ukupne društvene mreže svojih klijenata. Takođe značajan zadatak je i na zadržavanju postojećih klijenata i grupa klijenata, kao i stvaranju osećaja pripadnosti, poverenja, privrženosti i na kraju lojalnosti. To se ostvaruje sprovođenjem raznih programa lojalnosti, ciljanim akcijama, upravljanjem žalbama i drugim postprodajnim aktivnostima.

Upravljanje društvenim mrežama podrazumeva njihovo raščlanjivanje u grupe, odnosno submreže i sprovođenje odgovarajućih marketinških i prodajnih aktivnosti, usmerenih na svaki takav entitet zasebno. Razlika između klasičnog marketinga i marketinga podržanog sistemom za upravljanje društvenim mrežama ogleda se u karakteru formiranja grupa, odnosno načinu raščlanjivanja klijenata. Konvencionalni marketing organizatora putovanja podrazumeva segmentiranje postojećih i potencijalnih klijenata i njihovo grupisanje u određeni broj klastera, homeogenizovanih i formiranih prema definisanom kriterijumu, te sprovođenje marketinških strategija ciljano ka svakom od takvih segmenata. Rezultat ovakvog determinisanja klijenata jesu veoma široke društvene grupacije sa određenim sličnim atributima, ali bez ikakve, ili izuzetno slabe međusobne povezanosti pojedinaca. Na taj način, marketing aktivnosti i kampanje se usmeravaju ka određenim više apstraktnim nego realnim ciljnim populacijama (ne mogu se identifikovati konkretni pojedinci koji pripadaju toj masi, niti se to želi), definisanim tako da predstavljaju glomazne neuređene mase individualaca sličnih, unapred određenih karakteristika. Za razliku od toga, marketing podržan od strane sistema za upravljanje društvenim mrežama podrazumeva prirodiju podelu postojećih i potencijalnih klijenata i njihovo svrstavanje u mnogo manje i realnije grupe, u kojima se obično već nalaze i gde ostvaruju svoje životne potrebe i navike. Ovde se misli na sve one tradicionalne društvene grupe i mreže (ne virtuelne, već realne) kojima pojedinci pripadaju, od neformalnih grupa u šta spadaju porodice, uža i šira društva prijatelja, do formalnih grupa i organizacija poput škola, firmi, sindikata ili raznog drugog oblika udruživanja građana,

pre svega gde su ciljevi tog udruživanja direktno ili indirektno vezani za zadovoljavanje turističkih potreba njihovih članova.

Realnih društvenih grupacija, odnosno društvenih submreža je neuporedivo više od utvrđenih ciljnih segmenata, pa su shodno tome marketinške i prodajne akcije usmerene ka njima znatno brojnije i fokusiranije. Kako je određena društvena grupa jedinstvena i neponovljiva po pitanju svojih stavova, mišljenja i zahteva, to će i oblik saradnje, komunikacija, razmena mišljenja, prodaja i sve druge aktivnosti koje touroperator sprovodi ka njima takođe biti jedinstveni. Marketinške i prodajne akcije usmerene ka tako definisanim društvenim grupama, moraju strogo da budu prilagođene potrebama i zahtevima konkretne grupe, što podrazumeva primenu tzv. *direktnog marketinga i prodaje*. Što se tiče privlačenja potencijalnih klijenata, aktivnosti se usmeravaju ka permanentnom traganju, skautingu i pronalaženju u spoljnjem okruženju već postojećih grupa, zanimljivih sa aspekta poslovanja, ali i na razvoju novih uz pomoć osoba sa posebnim kvalitetima i osobinama sposobnim da oko sebe i određenog cilja okupe veći broj ljudi. Stoga je marketing usmeren ka društvenim mrežama višestruko zahtevniji i teži u odnosu na konvencionalni model marketinga, jer fokus aktivnosti baca na neuporedivo veći broj grupacija i svoje kampanje i strategije prolagođava svakoj realnoj grupaciji zasebno. U tom smislu, poseban akcenat se stavlja na distribuciju kao funkciju marketinga, gde se društvene mreže posmatraju i tretiraju *kao specifičani kanali prodaje, odnosno veleprodaje*.

Kod marketinga usmerenog na društvene mreže, prevashodno se koriste principi *marketinga odnosa, direktnog marketinga i marketinga 1:1 usmerenog ka svakoj od društvenih grupa i submreža* koje se posebno targetiraju, kao i izvesni elementi *koncepta industrijskog marketinga*, što igra značajnu ulogu u zajedničkom razvoju i kreiranju turističkih proizvoda i usluga koje će na pravi način, onako kako to oni sami žele, zadovoljavati potrebe pojedinaca konkretne društvene grupacije. Rezultati ovako usmerenih marketing i prodajnih aktivnosti i sprovedenih kampanja su daleko delotvorniji i efikasniji, te omogućavaju potpunu merljivost ostvarenih efekata.

Ali i pored izražene individualizacije, odnosno specijalizacije marketinških i prodajnih aktivnosti i kampanja za svaku od društvenih grupa (ciljni marketing usmeren na društvene grupe/submreže – *fokusni marketing*), kao dela integralnog sistema celokupne društvene mreže klijenata, poslovni subjekti organizatora putovanja, primenjuju i metode klasičnog marketinga u svojoj sveukupnoj marketing strategiji. Najbolji efekat po

poslovni subjekat se postiže miksovanjem elementa i jedne i druge koncepcije marketinga. Upravo marketiški model usmeren ka društvenim mrežama to i podrazumeva.

Pod pojmom društvenih mreža, danas se obično misli na mreže virtuelnog karaktera. Iako primarno ova disertacija akcenat stavlja na tradicionalne, odnosno realne društvene mreže i fokus posmatranja usmerava na poslovno iskorišćavanje potencijala od ovakvih socijalnih grupacija i mreža, te analizira primenu istih pre svega u oblasti marketinga i prodaje turističkih organizacija, nikako se ne sme prenebregnuti činjenica da virtuelni društveni mediji i virtuelne društvene mreže igraju sve značajniju i gotovo presudnu ulogu u savremenim poslovnim sistemima i njihovom marketinškom delovanju.

Korišćenjem on-line društvenih medija i mreža, marketinške kampanje su efikasnije, usmerene ka širokoj ciljnoj publici segmentiranoj prema određenim željenim kriterijumima, jednostavno i brzo su sprovodljive, daju mogućnosti preciznog targetiranja, omogućavaju praćenje i merenje rezultata u realnom vremenu, osetno redukuju marketinške troškove i pojačavaju marketinške i prodajne efekte i rezultate. Sve navedeno predstavlja usavršen i sofisticiran mehanizam primene koncepta konvencionalnog marketinga, koji podrazumeva odabir određene ciljne publike i usmeravanje i plasiranje ka njima specijalno kreiranih reklamnih poruka i marketinških kampanja. Napredni softverski algoritmi i mehanizmi omogućavaju poslovnim korisnicima i njihovim marketerima precizno i gotovo nepogrešivo targetiranje željenih ciljnih grupacija izdvojenih iz opšte populacije i svrstanih u jednu homogenu i koherentnu društvenu celinu, prema tačno definisanim atributima i ličnim karakteristikama kao zadatim zajedničkim sadržiocima svih pojedinaca takve društvene skupine. Ciljane marketinške kampanje putem virtuelnih društvenih medija, koristeći navedene sofisticirane softverske algoritme i mehanizme, pronalaze u opštoj populaciji tačno one pojedince i grupacije ljudi koji poseduju iste, unapred zadate kriterijume i targetiraju ih šaljući im definisane reklamne poruke.

Međutim virtuelne društvene medije i mreže je moguće iskoristiti i kao sredstvo povezivanja realnih društvenih mreža i submreža klijenata turističkih i drugih poslovnih organizacija, prevashodno u svrhu jednostavnijeg, efikasnijeg i uspešnijeg komuniciranja. Sprovedeno istraživanje je potvrdilo korisnosti i značajnosti koncepta korišćenja virtuelnih društvenih medija i mreža u ovu svrhu. U svojstvu toga dokazano je da virtuelno okruženje predstavlja nezaobilazan prostor delovanja organizatora

putovanja, kako u cilju istraživanja marketinga, tako i za ostale potrebe poslovanja, prvenstveno u funkciji marketinga i prodaje. Tako je dokazano da su virtuelni društveni mediji, bazirani isključivo na on-line tehnologijama i determinisani domenom internet prostora, izuzetno moćan alat i sredstvo opsluživanja i omogućavanja efektivnog i efikasnog prenosa podataka i informacija ka celokupnoj ili parcijalnoj društvenoj mreži organizatora putovanja, kao realnoj ljudskoj zajednici.

Proučavanjem realnih društvenih mreža i sprovođenjem odgovarajućih marketinških istraživanja u okviru njih, korišćenjem virtuelnih medija i mreža kao medijuma za prenos i razmenu podataka i informacija između članova (čvorova) mreže, dobiće se značajno korisniji i kvalitetniji istraživački rezultati po poslovni sistem, u odnosu na tradicionalne metode i forme istraživanja. Permanentno održavanje odnosa sa svojim društvenim mrežama i njenim funkcionalnim delovima – submrežama i grupama, obezbediće pravovremene informacije i smanjiće period odziva od utvrđenog odstupanja na relaciji pružalac usluga – primalac usluga ili uočene poslovne šanse, do preduzimanja konkretne marketinške i prodajne akcije po tom pitanju. S tim u vezi, permanentno praćenje stavova, mišljenja, ponašanja i preferencija krajnjih klijenata udruženih u određene entitete neformalnih ili formalnih društvenih mreža, omogućiće poslovnim subjektima proveru ispravnosti postavljenih marketinških strategija i po potrebi, u skladu sa tim, redefinisane aktuelnih strategija ili uvođenje potpuno novih.

Sprovedenim primarnim istraživanjem i desk istraživanjem društvenih mreža skijaške populacije Srbije, “skenirana” je i analizirana populacija korisnika usluga zimskog turizma u Srbiji, utvrđene njene karakteristike i preferencije, te identifikovani i definisani određeni specifični oblici ponašanja. Uporednom analizom sa sličnim malobrojnim inostranim istraživanjima preferencija ski populacije, dokazana je činjenica da se ova ciljna populacija dobrim delom može unificirati i generalizovati, jer ima gotovo iste karakteristike i oblike ponašanja u bilo kom regionu sveta. Time je potvrđena univerzalnost skijaša kao specifične društvene mreže, što omogućava njihovu segmentaciju prema određenom tipu “ponašanja” i shodno tome kreiranje posebnih profila korisnika zimskih sportova, a na osnovu toga i pravilno definisanje odgovarajućih marketing strategija i redefinisane postojećih.

Iz određenih podataka dobijenih iz primarnog istraživanja, ali i izvesnih podataka iz sekundarnih istraživanja, uspostavljene su zanimljive metodološke postavke proračuna kategorija kao što su broj aktuelnih skijaša u Srbiji i broj očekivanih početnika skijaša u

narednoj ski sezoni. Uzimajući u obzir karakter određenja pojma aktivni skijaš, postavljena je metodologija, a potom na osnovu toga i izvršena procena ukupnog broja aktivnih skijaša u Srbiji. Takođe, na bazi ovako percipirane vrednosti ukupnog broja skijaša, dalje se razvija metodologija procene broja skijaša početnika koji se može očekivati naredne ski sezone, a zatim u skladu sa tim i izračunava ova prediktivna veličina.

Na bazi sprovedenog primarnog istraživanja, koje je podrazumevalo ispitivanje skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija, realizovano putem on-line ankete, sa obimom uzorka od čak 2181 ispitanog skijaša, sprovedena je segmentacija i to na principima *a posteriori* segmentacionog pristupa. Dvostepenom klaster analizom, korišćenom u softverskom paketu SPSS, dobijena su tri klastera skijaša, odnosno profila skijaša, ka kojima dalje poslovni subjekti iz sfere zimskog turizma mogu uobličavati svoje marketinške strategije i sprovoditi komunikaciju i prodaju, shodno njihovim utvrđenim osobenostima i specifičnostima.

Korišćenje tradicionalnih (realnih) društvenih mreža najdelotvornije je u razmeni informacija i pozivu na akciju među ski populacijom. To je nesumnjivo potvrđeno i dokazano iz rezultata primarnog i sekundarnog istraživanja. Za izuzetan uspeh urađenog ispitivanja skijaške populacije Srbije, pri čemu je ostvaren neočekivani obim uzorka, najviše je zaslužna distribucija on-line upitnika putem tradicionalnih (realnih) društvenih mreža skijaša – formalnih i neformalnih grupa korisnika zimskih sportova. Time je dokazano da je korišćenje društvenih mreža ski touroperatora višestruko delotvornije od drugih oblika komunikacije i odnosa sa klijentima, a da je skijaška populacija savršen reprezent korišćenja društvenih mreža u poslovne svrhe. Ski touroperator koji u okviru svog poslovnog sistema imaju integrisan model upravljanja društvenim mrežama, ukoliko koriste potencijale prenosa informacija putem ovog socijalnog medijuma, ostvariće značajno bolji, brži i kvalitetniji prenos tog sadržaja od bilo kog drugog klasičnog vida promocije. Uz sve to, odašiljanje informacija društvenim mrežama na pravi način, gađajući za to najznačajnije čvorove (lidere i mostove u mrežama), izazvaće kod ljudi (pripadnika društvenih grupa i submreža), primalaca poruke, pozitivnija osećanja i stavove. Iz sprovedenog istraživanja se vidi da su ljudi radije spremni na akciju ili pomoć ukoliko im informacija stiže od neformalnog ili formalnog autoriteta, bilo pojedinca, bilo organizacije, što je još jedna potvrda moći utemeljenog koncepta autoriteta poznanstva. Rezultati sprovedenog primarnog istraživanja nedvosmisleno su

dokazali da je najveći efekat na regrutovanje ispitanika postignut slanjem informacije, koja sa sobom nosi molbu da se popuni upitnik, metodom “od usta do usta” – eWOM (putem elektronske informacije i poziva na učešće u ispitivanju) i WOM (putem direktne verbalne komunikacije između ljudi). Takođe dobijeni zaključci iz sekundarnog, desk istraživanja, gde je utvrđeno da 80% uticaja na donošenje odluka pripadnika skijaške populacije zavisi od usmene propagande, dodatno su potvrdili ovu tvrdnju.

Sinonimi za navedeni lični uticaj, odnosno usmenu propagandu, su oralna komunikacija ili marketing „od usta (uveta) do usta (uveta)“ – WOM (*word of mouth*), koji spada u najjače oblike interpersonalne komunikacije, a zapravo predstavlja komunikaciju između konzumenata turističkih usluga u procesu razmene mišljenja o svojim turističkim iskustvima. Pozitivna usmena propaganda nudi pouzdanu poruku (preporuku - *buzz*) i stimulans za ubrzavanje korisnika usluge u donošenju konačne odluke, dok negativna slabi kredibilitet reklamiranja i uništava reputaciju brenda, te urušava imidž organizatora putovanja.

LITERATURA

1. Aaker A. David, (1984), *Consumer Behavior for Marketing Managers Positioning Your Product* (Newton, MA: Allyn and Bacon)
2. Adamic L., (2013), "Lecture1C\_Intro & Exploratory Network Analysis with Gephi.pdf", predavanje, "Social Network Analysis", University of Michigan, [20.4.2013.], dostupno na: <https://class.coursera.org/sna-2012-001/lecture/index>
3. Adams, C., Ross, J., (2010), *Social Media: Harnessing Social Media Without Fear*, PLASA, <http://www.plsariggingconference.com/>
4. Adorno W Theodor, Horkheimer, Max, (1980), *Sociološke studije*. Zagreb: Školska knjiga
5. Agrawal, R., Gaur, S., Narayanan, A., (2012), Determining customer loyalty: Review and model, *The Marketing Review*, 12(3), 275-289
6. Ajzen, I., Fishbein, M., (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs
7. Alpert I. Mark, (1984), *Consumer Behavior for Marketing Managers "Identification of Determinant Attributes:" A Comparison of Methods*. (Newton, MA: Allyn and Bacon )
8. Alvarez, L., Casielles, R., Mart, A., (2011), Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing, *Journal of Marketing Management*, 27, ( 1–2), 143–164
9. Alvesson Mats, (1995), *Management of knowledge-intensive companies*, Berlin, New York
10. Arrow, Kenneth, (1972), Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, No.2: 343-62
11. Ash Solomon, (1951), *Effects of Group Pressure Upon Modification and Distortion of Judgement, 'u Groups, Leaders and Man*, urednik H. Guetskow, Carnegie Press, Pitsburg, str. 223-227
12. Assael, H., (1998), *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6th edition, South-Western college publishing, Cincinnati (Ohio)
13. Bakić O., (2000), "Marketing u turizmu", Ekonomski fakultet, Beograd
14. Bakić O., (2010), "Marketing u turizmu", Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Banko Ines, (2016), "Upotreba društvenih mreža u istraživanju marketinga, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković» "



16. Barr Abigail, (1998), Enterprise performance and the functional diversity of social capital, Working Paper Series 98-1 (June), University of Oxford: Institute of Economics and Statistics
17. Bateson, J., Douglas Hoffman, K., (2012), Marketing usluga, Data status, Beograd
18. Bateson, J., Hoffman, D., (2013), Marketing usluga, Data Status, Beograd
19. Beldona S., Morrison A. M., O'Leary J., (2005), „Online Shopping Motivations And Pleasure Travel Products: A Correspondence Analysis“, *Tourism Management*, 26 (4),
20. Berry L. Leonard, (1983), Relationship Marketing, Foundations for Services Marketing Strategy, Emerging Perspective of Services Marketing, AMA, New York
21. Bezić Živan, (1975), Fenomen grupa, Crkva u svijetu, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Splitu, Vol10, No4, 314-327
22. Bhagat Smriti, Burke Moira, Diuk Carlos, Filiz Ismail Onur, Edunov Sergey, (2016), Three and a half degrees of separation
23. Bisić Milica, (1999), Država u tranziciji, *Ekonomski misao*, 32, (3-4), 177-188
24. Bjukenen M., (2010), Nexus - Društvene mreže i teorija malog sveta, Heliks, Smederevo,
25. Blain Carmen, Stuart E. Levy and J. R. Brent Ritchie, (2005), “Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations.” *Journal of Travel Research* Vol.43 (Travel and Tourism Research Association: 2005): 337.
26. Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., Barnes, J. H., (1995), The effects of customer service on consumer complaining behavior, *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31-42
27. Booms, B., Bitner, M.J., (1981), Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms
28. Borden N., (1964), "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*
29. Borisavljević, K., (2016), Uticaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerziteta u Beogradu
30. Buffardi L. E., Campbell W. K., (2008), „Narcissism And Social Networking Web Sites.“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (10), str. 1303-1314
31. Burkart A. J., Medlik S., (1974), „Tourism – Past, Present and Future“, Heinemann, London,
32. Buttle F, (1998), Word of mouth: understanding and managing referral marketing, *Journal of Strategic Marketing* 6, 241–254



33. Čačić K., (1980), Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam, Beograd
34. Chambers R., Chacko M., Lewis R., (1995), „Marketing Leadership in Hospitality“, New York: Van Nostrand Reinhold
35. Christopher M., Payne A. and Ballantyne D., (1991), Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together, Oxford: Butterworth-Heinemann
36. Ćiriković E., (2014), Marketing Mix in Tourism, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 3(2), 111
37. Ćirković Ivana, (2015), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://ivanacirkovic.com/drustveni-mediji/sta-je-i-kako-se-koristi-linkedin/>
38. Clemes, M., Gan, C., Ren, M., (2011), Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: an empirical analysis, Journal of Hospitality&Tourism Research, 35(4), 530-568
39. Colgate, M., Hedge, R., (2001), An investigation into the switching process in retail banking services, International Journal of Bank Marketing 19(5), 201–212
40. Cooper Chris et al., (2002), Tourism, Principles and Practice, Longman, London
41. Cooper Chris, Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S. (1993), „Tourism, Principles and Practice“, London: Pitman Publishing
42. Cooper Chris, 2008, Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., Tourism, Principles and Practice, 4<sup>th</sup> Edition
43. Cooper Chris., Fletcher, J., Gilbert, D., (1998), Tourism – Principles and Practice, Harlow, Longman
44. Ćorak, S., (2011), Izazovi upravljanja turizmom, Organizacijska struktura turizma, Institut za turizam, Zagreb, str.117
45. Cukon Aleksandra, (2013), “ Vrste organizacija za upravljanje turističkom destinacijom i njihove zadaće”, Sveučilište Jurija Dobrile u Puli
46. Čulić D., (1995), Turistička propaganda, Zagreb
47. Dick A., Basu, K., (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, Journal of the Academy of Marketing Science, 22(2), 99-113
48. Dickson R. Peter, James L. Ginter, (1987), “Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy,” The Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2 (American Marketing Association)

49. Dlačić J., Tabkar, V., (2012), Relationship commitment, relational equity and company image in customer loyalty development, *Ekonomska Istraživanja*, 25 (2), 503-524
50. Dolnicar S., (2008), Market segmentation in tourism, in Woodside, AG and Martin, D (eds), *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*, CAB International, Cambridge, 129-150
51. Đukić S., (2011), „Uloga i značaj društvenih medija u komuniciranju vrednosti marke“, *Časopis za marketing teoriju i praksu “Marketing”*, Volume 42, Broj / Issue 1
52. Džamić V., Kostić, M., Stefanović, D., Arežina, N., (2015), Moć u organizacijama i njene ključne karakteristike, *Synthesis* DOI: 10.15308/Synthesis-2015-308-310
53. ECONorthwest, (2012), Oregon Skier Profile and Economic Impact Analysis, Community Planning Workshop, A Program of the Community Service Center at the University of Oregon, Prepared for: Ski Oregon,
54. Egan J., (2011), *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*, 4th edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow
55. ELAN, Slovenija, Ispitivanje proizvođača opreme ELAN, na ski testovima na evropskim skijalištima u sezoni 2015/2016
56. Freeman L., (1979), Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Network*, 1, 215–239. doi: 10.1016/0378-8733(78)90021-7
57. Gaspari A., Taga, H., Elmazi, Lj., (2011), Internal marketing and service quality: the case study of Albanian sea – side hotels, *Jurnal od Marketing and management* 2(1)
58. Ghazizadeh M., Besheli, A. S., Talebi, V., (2010), Assessing of Bank Customers Retention and Loyalty: A Case Study of State-owned Banks in Tehran. *European Journal of Social Sciences*
59. Gilbert D. C., (1990), „Conceptual Issues in the Meaning of Tourism“ in William S. „Tourism: Critical Concepts in the Social Sciences“, Volume 1, Routledge, London, 2004
60. Gladwell Malcom, (2000), *The Tipping Point*, Little Brown, New York
61. Gnoth Jürgen., (1997), Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*. 24. 283-304.
62. Golubović N., (2007), Izvori društvenog kapitala, *Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu*, Izvorni naučni članak, 2007, UDK: 316.472.4

63. Gordon T., (2008), The relationship marketing orientation of Hong Kong financial services industry managers and its links to business performance, *Journal of Financial Services Marketing* December 2008, Volume 13, Issue 3, pp 193–203
64. Granovetter, Mark, (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology* 78,
65. Gremler D., Gwinner, K., Brown, S., (2011), Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, *International Journal of Service Industry Management*, 12(19), 44-59
66. Grönroos Christian, (2000), *Service Management and Marketing*
67. Guenzi, Pelloni, (2004), *International Journal of Service Industry Management*, Volume 15, Issue 4, The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider
68. Hanić H., (2003), *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistem*, Ekonomski fakultet, Beograd
69. Hanneman A., Riddle M., (2008), Introduction to social network methods, *Social and network data* ,dostupno na: [http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C1\\_Social\\_Network\\_Data.html](http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C1_Social_Network_Data.html)
70. Hayes, T., (2008), *Jump Point: How Network Culture is Revolutionizing Business*, New York: McGraw-Hill
71. Heckhausen H. i J., (2007), *Motivation and Action* (2nd English ed.), Cambridge University Press
72. Hedström Peter, Sandell Rickard, Stern Charlotta, (2000), "Mesolevel Networks and the Diffusion of Social Movements: The Case of the Swedish Social Democratic Party". *American Journal of Sociology*. 106 (1): 145–72.
73. Hitrec T., Hendija Z., (2008), *Politika, organizacija i pravo u turizmu*, Zagrebačka škola za menadžment
74. Hoffman D., Bateson, J., (2008), *Services marketing-concepts, strategies, & cases*, STR. Cengage Learnin, USA
75. Hollensen S, (2010), *Marketing management: relationship approach*, Pearson Education Limited, Harlow, England
76. Holloway J.C., (2006), *The Business of Tourism*, Pitman Publishing, London 7-th edition
77. Hunziker W., Krapf K., (1942), „Grundriss der Allgemeine Vremdenverkehrslehre“, Zuerich, Polgraphischer Verlag,

78. Hwang I., Chi, D., (2005), Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study, *International Journal of Management*, 22(2), 285-293
79. Hwang Peter, Burgers Willem, (1997), Properties of Trust – An Analytical View. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 69, No.1:67-73
80. Janis I. L., (1982), *Groupthink* (2<sup>nd</sup> ed.), Houghton Mifflin, Boston
81. Johnson Peter, Thomas Barry, (1992), “Choice and Demand in Tourism,”(London: Mansell Publishing)
82. Kadushin, C., (2012), *Understanding social networks: Theories, concepts, and findings*. Oxford: Oxford University Press
83. Kamakura, W., Mela, C.; Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyengar, R., Nail, P., Neslin, S., Sun, B., Wilcow, R., (2005), Choice models and customer relationship management, *Marketing Letters*, 19(3/4), 279-291
84. Katz E., (1957), The two-step flow of communication: An up-to-date report on a hypothesis. *Public Opinion Quarterly*, 21(1), 61–78. doi: 10.1086/266687
85. Katz N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N, (2004), Network theory and small groups. *Small Group Research*, 35(3), 307-332. DOI: 10.1177/1046496404264941
86. Kelemen, M, Doukakis, I., (2004), Can culture be changed: a study of internal marketing, *The Service Industries Journal*, 24(5), 21-135
87. Kepios analysis, (2018), preuzeto 02.04.2018 sa sajta <https://kepios.com/blog/2018/2/5/digital-in-2018-internet-users-pass-the-4-billion-mark>
88. Kotler P, (1991), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control* 7th ed.,(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall)
89. Kotler P, (2010), Bowen T. J., Makens C. J., „Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu“, četvrto izdanje, Copyright MATE, Zagreb
90. Kotler P, (1972), What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*. 50(3): 48-57.
91. Kotler P, (1986), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs
92. Kotler P, (1996), John Bowen, James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, USA)
93. Kotler P, (1997), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice Hall
94. Kotler P, (2000), *Marketing Management, (Millennium Edition)*, Custom Edition for University of Phoenix, Prentice Hall

95. Kotler P, (2001), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb
96. Kotler P, et al. (2006), Principles of Marketing, 4th European Edition, Pearson Prentice Hall
97. Kotler P, Keller, K., (2006), Marketing Menadžment, Data Status, Beograd
98. Kotler P, Armstrong, G., (2008), Principles of Marketing, Upper Saddle River, Pearson Education
99. Kotler P, Bowen T. J., Makens C. J., (2010), „Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu“, četvrto izdanje, Copyright MATE, Zagreb
100. Kotler, Keller, (2012), Marketing Management, 14th Edition, Pearson Prentice Hall
101. Krech David, Richard S. Crutchfield & Egerton L. Ballachey, (1964), Individual in Society, McGraw-Hill; International Ed edition
102. Krippendorf J, (1971), Marketing et Tourisme
103. Laczniak R. N., DeCarlo T. E., Ramaswami S. N., (2011), „Consumers' Responses To Negative Word-Of-Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective“, Journal of Consumer Psychology 11
104. Lauterborn Robert, (1990), ‘New marketing litany: four Ps passé; C-words take over’, Advertising
105. Le Bon, (1989), Gustave, Psihologija masa, Zagreb
106. Leiper N., (1979), „The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry“, Annals of Tourism Research 6(3)
107. Leksikon marketinga, (1977), grupa autora, Savremena administracija, Beograd
108. Leo Y.M. Sin, Alan C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Jenny S.Y. Lee, Raymond Chow, (2002), "The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service oriented economy", Journal of Services Marketing, Vol. 16 Issue: 7, pp.656-676
109. Li M., Green, R., (2011), A mediating influence on customer loyalty: The role of perceived value, Journal of Management and Marketing Research, 7, 1-12
110. Litvin S. W., Goldsmith R. E., (2008), Pan B., „Electronic Word-Of-Mouth In Hospitality And Tourism Management“, Tourism Management, 29 (3), p.p. 458-468
111. Liu W., Sidhu, A., Beacom, A. M., Valente, T.W., (2017), Social Network Theory, University of Southern California, USA, DOI: 10.1002/9781118783764.wbieme0092,
112. Lovreta S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet, Beograd
113. Luhmann Niklas, (1979), Trust and Power, Chichester, UK: Wiley

114. Mandić D., (2010), The communication aspect of developing and maintaining loyalty, *Ekonomika*, 8(15), 72-83
115. Mathieson A., (1982), Wall G., „Tourism: economic, Physical and Social Impacts“,
116. Matos, C., Rossi, C., (2008), World-of-mouth communications in marketing: a meta analytic review of the antecedents and moderators, *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 578-596
117. McCarty E. Jerome, Richard D. Irwin, (1978), *Basic Marketing*, Homewood, Illinois, six edition
118. McDavid, J. W., Harari, H., (1968), *Social Psychology; Individuals, Groups, Societies*, Harper & Row
119. McGee, L.W, Spiro, R.L., (1988), "The Marketing Concept in Perspective," *Business Horizons*
120. McIntosh R.W., Goeldner, C.R. and Ritchie, J.R.B., (1995), *Pleasure Travel Motivation* In: *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 7th Edition, ,New York: John Wiley & Sons 167-190
121. Michelle & Uking, (2011), "Special: Micro blog's macro impact“, preuzeto 10.04.2018. sa sajta: [http://www.chinadaily.com.cn/china/2011-03/02/content\\_12099500.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2011-03/02/content_12099500.htm)
122. Middleton V.T.C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchold A., (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford
123. Mihailović D., (2008), *Psihologija u organizaciji*, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
124. Mihalić Željko, (2004), *SKIDATA sistemi*, preuzeto 01.04.2018. sa sajta <https://www.skijanje.hr/oprema/tehnikalije/clanak/skidata-sistemi?id=12855>
125. Mileta Vlatko, (1983), *Međunarodne ekonomske organizacije i integracije*, Biblioteka: Socijalističko samoupravljanje i suvremeni svet, Zagreb
126. Milgram S, (1967), "The Small-World problem", *Psychology Today*
127. Milgram S, (1974), *Obedience to Authority*, Tavistock Publications, London
128. Milisavljević M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2007), *Osnovi marketinga*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
129. Millward, (2014), „It's time for messaging apps to quit the bullshit numbers and tell us how many users are active“, preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://www.techinasia.com/messaging-apps-should-reveal-monthly-active-users>

130. Minton, E. A., Khale, L. R, (2014), *Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics*. New York: Business Expert Press LLC
131. Mirollo Renato, Strogatz Steven, (1990), *Synchronization of Pulse-Coupled Biological Oscillators*, *SIAM Journal of Applied Mathematics* 50
132. Mitić Jelena, (2017), *Društvene mreže, pojam vrste i razvoj*, *Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija*. Lekcija 1, preuzeto sa [http://213.244.236.11/predmeti.php?id=2148&stranica=3&plan\\_id=97](http://213.244.236.11/predmeti.php?id=2148&stranica=3&plan_id=97)
133. Murray Chris, (2006), *Marketing Gurus* (New York: Penguin Group)
134. Murray H. A, (1938), *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
135. Network Science, (2006), "Network Science" for Future Army Applications. National Research Council. ISBN 0309653886. preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://www.nap.edu/catalog/n11516/network-science>
136. Newman M.E.J, (2000), *Models of the Small World*, *A Review*, Santa Fe Institute, 9 May
137. North Douglas, (1997), *Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem*. UNU/WIDER 1997 Annual Lecture
138. Ornstein E., Nunn A., (1980), *The Marketing of Leisure*, Associated Business Press, London
139. Osarenkhoe A, Bennani, A., (2007), *An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy*, *Business Process Management Journal*, 13(1), 139-164
140. Otte & Rousseau, (2002), "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences". Otte, Evelien; Rousseau, Ronald (2002). *Journal of Information Science*. 28 (6): 441–453. doi:10.1177/016555150202800601. Retrieved 2015-03-23.
141. Ozgener S., Iraz, R., (2006), *Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry*, *Tourism Management*, 27, str. 1358
142. Page Stephen, (2003), *Tourism management*, Butterwort/Heimmaman, London
143. Parsons Talcott, (1969), *Politics and Social Structure*. New York: Free Press
144. Pavlović D. Križman, (2008), "Upravljanje marketingom turističke destinacije" *Ekonomska istraživanja*, Vol. 21, Zagreb
145. Perić L, (2011), "Upravljanje turističkom destinacijom – načela i praksa"



146. Phelps J. E., Lewis R., Mobilio L., Perry D., Raman N., (2004), „Viral Marketing Or Electronic Word-Of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses And Motivations To Pass Along Email“, *Journal of Advertising Research*, 44 (4), p.p. 333-348
147. Popesku, J., (2013), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
148. Quinn, James Brian in Zeithaml, Valerie A. and Bitner, Mary Jo, (1996), *Services Marketing*
149. Raiser Martin, (1999), *Trust in Transition*, Working paper No.39, London: EBRD
150. Rapoport A., Horvat, W., (1961), *A Study of a Large Sociogram*, *Behavioral Science* 6
151. Reinartz W., Kumar, (2002), *The mismanagement of customer loyalty*, *Harvard Business Review*, 86-94
152. Rudež H., (2010), *Integration of corporate social responsibility into loyalty programs in the tourism industry*, *Tourism and Hospitality Management*, 16( 1), 101-108
153. Ruskin-Brown Ian, (2006), *Mastering Marketing*, (London: Thorogood)
154. Ryals L., Payne, A., (2001), *Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing*, *Journal of Strategic Marketing* 9, 3–27
155. Senecal S., Nantel J., (2004), „The Influence of Online Product Recommendations on Consumers' Online Choices“, *Journal of Retailing*, 80 (2), p.p. 159-169
156. Senečić J., Vukonić B., (1997), „Marketing u turizmu“, Mikrorad d.o.o., Remete 30, Zagreb
157. Serrat, (2009), “Social Network Analysis by Olivier Serrat, February 2009 | 28, Knowledge Solutions”
158. Sheth J., Parvatiyar, A., Sinha, M., (2012), *The Conceptual foundation of relationship marketing: review and synthesis*, *Economic Sociology-the European Electronic Newsletter*, 13(3), 4-26
159. Shih-I C., (2011), *Comparisons of competing models between attitudinal loyalty and behavioral loyalty*, *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 149-166
160. Šiđanin I., (2012), *Menadžment socijalnih medija i medijsko okruženje*, Škola biznisa, pregledni rad, broj 4/2012, UDC 65.012.32:004.773 004.738.4
161. Šimundić B., Kuliš, Z., (2016): *Turizam i gospodarski rast u mediteranskim zemljama: dinamička panel analiza*, [Internet], raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=236100](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236100), [25.09.2016.]



162. Smith W., (1956), Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*
163. Smriti Bhagat, Moira Burke, Carlos Diuk, Ismail Onur Filiz, Sergey Edunov, (2016), Three and a half degrees of separation, februar 2016, dostupno na: <https://research.fb.com/three-and-a-half-degrees-of-separation/>
164. Spasić Vesna, (2010), “Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja”,
165. Spasić Vesna, (2013), “Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja”, Univerzitet Singidunum
166. Stevens Robert, David Loudon, Bruce Wrenn, and Phylis Mansfield, (2006), *Marketing Planning Guide*, (New York, London, Oxford: The Haworth Press Inc)
167. Stone M., (2011), Literature review on complaints management, *Database Marketing & Customer Strategy Management* 18(2), 108–122
168. Sun T., (2006), Youn S., Wu G., Kuntaraporn M., „Online Word-Of-Mouth (Or Mouse): An Exploration Of Its Antecedents And Consequences“, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 (4), p.p. 1104-1127
169. Štavljanin V., (2003), Modern marketing strategies involved in new product development and implications on personnel and organization. *Collection of Papers from International Scientific Conference on Development of Organisational Sciences “Menadžment Management and Organisation Development”*, Portorož, Slovenia. Pp.377-383. ISBN 961-232-153-1(M33)
170. Štavljanin V., Stankovid, M., Cvijovid, J., (2017), The impact of the Internet on the tourists’ travel planning process, *Proceedings of 36th International Conference on Organizational Science Development: Responsible Organization*, March 22 -24th, Portorož, Slovenia. pp.351 - 360, ISBN 978-961-286-020-2 (M33)
171. Thureau, T., Hansen, U, (2010), *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, Springer, Germany
172. Tortosa Edo V, Sanchez Garcí’a J., Moliner Tena M, (2010), Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel, *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279–1297
173. Trade survey UK, (2016), *Hardware ski market – Annual Report 2016*, SIGB - SnowSport Industries of Great Britain, preuzeto 20.02.2018. sa sajta <http://sigb.org.uk/wp-content/uploads/2016/11/SIGB-15-16-Trade-Survey-Headline-Summary.pdf>
174. Travel Industry Wire, (2011), Traveler reviews weigh heavily in travel booking decisions. <http://travelindustrywire.com/article60066.html>

175. Tribe J., (1997), "The Indiscipline of Tourism", *Annals of Tourism Research*, 24 (3)
176. Trifković, M Čeković, U, (1977), "Leksikon maketinga", Savremena administracija, Beograd
177. Tronvoll B., (2012), A dynamic model of customer complaining behavior from the perspective of service-dominant logic, *European Journal of Marketing* 46(1/2), 284-305
178. Tronvoll B., (2012), A dynamic model of customer complaining behavior from the perspective of service-dominant logic, *European Journal of Marketing* 46(1/2), 284-305
179. Tsiotsou R., Ratten V., (2010), „Future Research Directions in Tourism Marketing“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, No.4
180. Unković S., (1998), *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd
181. Unković S., Zečević B., (2014), „Ekonomika Turizma“, 25. izdanje, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
182. UNWTO – UN World Tourism Organisation (2016): *Tourism Highlights*, 2016 Edition, [Internet], raspoloživo na: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights>
183. Vanat Laurent, (2014), *International Report on Snow & Mountain Tourism - Overview of the key industry figures for ski resorts*, april 2014
184. Vanat Laurent, (2017), *International Report on Snow & Mountain Tourism - Overview of the key industry figures for ski resorts*, 9<sup>th</sup> edition, april 2017
185. Vanhove N., (2005), "The Economics of Tourist Destinations", Elsevier, London
186. Vehovec Maja, 2000, *Uloga neformalnih institucija u tranzicijskoj ekonomiji*. Referat prezentiran na Okruglom stolu: Institucionalizam. Zagreb: Institut za javne financije
187. Velazquez B., Blasco, M., Saura, I., Contri, G., (2010), Causes for complaining behaviour intentions: the moderator effect of previous customer experience of the restaurant, *Journal of Services Marketing*, 24/7, 532–545
188. Veljković S., (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, CID, Beograd
189. Vujičić Đorđević V., (2016), *Psihografska analiza u segmentaciji turističkog tržišta*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
190. Vukmirović, A., Živanović, M., Vukmirović, J. & Zdravković, J. (2013), "Potential of social networks in the implementation of marketing campaigns in Serbia", *E-trgovina - 2013 eBusiness Conference*, Palić
191. Vukmirović, J., Vukmirović, D., (2011), *Marketing istraživanja*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, rr. 395, ISBN: 978-86-7169-363-9, COBISS.SR-ID: 187365132

192. Vukonić B., (1993), "Turističke agencije", Školska knjiga, Zagreb
193. Vukonić B., Čavlek N., (2001), „Rječnik Turizma“, Masmedia , Zagreb
194. Watts D. J., Strogatz, S.H., (1998), Collective dynamics of "small-world" networks, Nature 393, 440-442
195. Weaver D., Lawton L., (2002), „Tourism Management“, John Wiley and Sons, Sydney
196. Weber S., Mikačić, V, (1994), Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb
197. Williamson Oliver, (1995), Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press
198. www.chinainternetwatch.com, (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://www.chinainternetwatch.com/3346/tencent-qzone/>
199. www.en.wikipedia.org, (2018a), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://en.wikipedia.org/wiki/Viber>
200. www.en.wikipedia.org, (2018b), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: [https://en.wikipedia.org/wiki/Baidu\\_Tieba](https://en.wikipedia.org/wiki/Baidu_Tieba)
201. www.en.wikipedia.org, (2018c), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: [https://en.wikipedia.org/wiki/Sina\\_Weibo](https://en.wikipedia.org/wiki/Sina_Weibo)
202. www.en.wikipedia.org, (2018d), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: [https://en.wikipedia.org/wiki/Tencent\\_QQ](https://en.wikipedia.org/wiki/Tencent_QQ)
203. www.en.wikipedia.org, (2018e), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://en.wikipedia.org/wiki/Instagram>
204. www.en.wikipedia.org, (2018f), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>
205. www.enciklopedija.hr, (2018), preuzeto 15.01.2018. sa sajta <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16312> - Hrvatska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, on-line izdanje
206. www.epicpass.com, (2018), preuzeto 20.04.2018 sa sajta <https://www.epicpass.com/passes/epic-pass.aspx>
207. www.gephi.org , (2018a), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://gephi.org/about/>
208. www.gephi.org, (2018b), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://gephi.org/datasets/lesmiserables.gml.zip>
209. www.gnto.gov.gr, (2018), Grčka nacionalna turistička organizacija, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Strategija), preuzeto 20.04.2018. sa sajta <http://www.gnto.gov.gr>

210. [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com), (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://www.internetworldstats.com/europa2.htm>
211. [www.ischgl.com](http://www.ischgl.com), (2018), preuzeto 20.04.2018. sa sajta, Silvretta Card all inclusive, dostupno na: <https://www.ischgl.com/en/active/cycling-hiking/silvretta-card-all-inclusive>
212. [www.mtt.gov.rs](http://www.mtt.gov.rs), (2018), preuzeto 18.02.2018. sa sajta <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/>
213. [www.neilpatel.com](http://www.neilpatel.com), (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://neilpatel.com/blog/improve-facebook-ads-campaign-lookalike-audiences/>
214. [www.organizacija.fon.bg.ac.rs](http://www.organizacija.fon.bg.ac.rs), (2018), Grupe i upravljanje grupama, rad u elektronskom obliku preuzet 24.02.2018 sa sajta: [organizacija.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2017/03/Grupe-skripta.pdf](http://organizacija.fon.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2017/03/Grupe-skripta.pdf)
215. [www.pistenlaengen.com](http://www.pistenlaengen.com), (2018), preuzeto 20.02.2018. sa sajta  
<http://www.pistenlaengen.com/en/parameters.html>
216. [www.pricajmootome.rs](http://www.pricajmootome.rs), (2018a), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<http://www.pricajmootome.rs/index.php/psiholoske-teme/zanimljivi-tekstovi/357-psiholoski-vodic-kroz-drustvene-mreze>
217. [www.searchenginejournal.com](http://www.searchenginejournal.com), (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://www.searchenginejournal.com/data-whats-good-ctr-cpa-conversion-rate-adwords-2018/248947/>
218. [www.seotrafficlab.com](http://www.seotrafficlab.com), (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://www.seotrafficlab.com/blog/are-facebook-ads-taking-over-digital-in-2018/>
219. [www.skibus.rs](http://www.skibus.rs), (2018a), Slovenski Alpi, preuzeto 20.04.2018 sa sajta  
<http://www.skibus.rs/ponuda/slovenija/slovenski-alpi/slovenski-alpi/>
220. [www.skiessentials.com](http://www.skiessentials.com), (2018), preuzeto 15.03.2018. sa sajta  
<http://www.skiessentials.com/Chairlift-Chat/Community-Ski-Area-Survey-Analysis/>
221. [www.skijanje.co.rs](http://www.skijanje.co.rs), (2018), preuzeto 20.02.2018. sa sajta  
<http://www.skijanje.co.rs/sportovi/n-rdijski-ski-sportovi/turno-skijanje/turno-skijanje-pojmovi/>
222. [www.skolest.com](http://www.skolest.com), (2018), Pojam i vrste grupe, rad preuzet u elektronskom obliku, 25.02.2018, sa sajta: <https://www.skolest.com/wp-content/uploads/2012/11/Pojam-i-vrste-grupe.doc>

223. www.spotstudio.net, (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<http://www.spotstudio.net/blog/conversion-rate-optimisation/facebook-remarketing-vs-google-remarketing/>
224. www.sr.wikipedia.org, (2018a), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
[https://sr.wikipedia.org/sr/Друштвени\\_медији](https://sr.wikipedia.org/sr/Друштвени_медији)
225. www.sr.wikipedia.org, (2018b), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://sr.wikipedia.org/wiki/Skajp>
226. www.sr.wikipedia.org, (2018c), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://sr.wikipedia.org/sr/Твитер>
227. www.sr.wikipedia.org, (2018e), preuzeto 15.01.2018. sa sajta: [https://sr.wikipedia.org/sr-el/Друштвена\\_група](https://sr.wikipedia.org/sr-el/Друштвена_група)
228. www.sr.wikipedia.org, (2018f), preuzeto 18.01.2018. sa sajta:  
[https://sr.wikipedia.org/wiki/Групне\\_норме](https://sr.wikipedia.org/wiki/Групне_норме)
229. www.sr.wikipedia.org, (2018g), preuzeto 19.01.2018. sa sajta:  
<https://sr.wikipedia.org/wiki/Ауторитет>
230. www.sr.wikipedia.org, (2018h), preuzeto 19.01.2018. sa sajta: [https://sr.wikipedia.org/sr-el/Референтна\\_група](https://sr.wikipedia.org/sr-el/Референтна_група)
231. www.upwork.com, (2018), preuzeto 10.04.2018. sa sajta: <https://www.upwork.com/hiring/for-clients/guide-to-facebook-lookalike-audiences/>
232. www.vailresorts.com, (2018), preuzeto 15.04.2018. sa sajta: [www.vailresorts.com/Corp](http://www.vailresorts.com/Corp)
233. www.visitcarinthia.at, (2018), One skipass for all ski areas, preuzeto 20.04.2018. sa sajta: <https://www.visitcarinthia.at/activities/winter/alpine-skiing/top-ski-pass/>
234. www.wordstream.com, (2018a), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://www.wordstream.com/facebook-vs-google>
235. www.wordstream.com, (2018b), preuzeto 10.04.2018. sa sajta:  
<https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>
236. Yang W., (2010), Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations, *International Journal of Management*, 27(2), 235-242
237. Zakon o turizmu Republike Srbije, Službeni glasnik RS, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011-dr. zakon, 93/2012 i 84/2015
238. Zeithaml V.A., Bitner, M.J., (2002), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York
239. Žiropađa Lj., (2011), O surovosti iz poslušnosti, *Sociološka luča* V/1

## SPISAK SLIKA

SLIKA 1.1. Ostvarivanje međunarodnih turističkih dolazaka i prihoda (1960 – 2015) .....	21
SLIKA 1.2. Sistem turističke destinacije .....	27
SLIKA 1.3. Organizaciona struktura turizma na nacionalnom nivou .....	34
SLIKA 1.4. Međunarodne organizacije specijalizovane za turizam .....	43
SLIKA 1.5. Organizacija i zadatci turističkih zajednica .....	44
SLIKA 2.1. Blok dijagram faza procesa rada organizatora putovanja .....	64
SLIKA 2.2. Istraživanje turističkog tržišta i analize poslovnih faktora organizatora putovanja... 65	
SLIKA 2.3. Poslovni procesi organizatora putovanja u kojoj se kreira turistički proizvod .....	67
SLIKA 2.4. Šematski prikaz faze marketinških poslovnih procesa organizatora putovanja .....	75
SLIKA 2.5. Šematski prikaz faze poslovnih procesa prodaje organizatora putovanja .....	82
SLIKA 2.6. Faza poslovnih procesa pripreme za realizaciju aranžmana .....	85
SLIKA 2.7. Šema faze poslovnih procesa realizacije turističkih proizvoda .....	89
SLIKA 2.8. Faza poslovnih procesa postprodajnih aktivnosti organizatora putovanja .....	92
SLIKA 3.1. Grunrosov model internog marketinga .....	110
SLIKA 3.2. Transformacija 4P koncepta marketing miksa u 4C model .....	125
SLIKA 3.3. Model ponašanja potrošača .....	137
SLIKA 4.1. Društvene mreže i društvene grupe .....	147
SLIKA 4.2. Male grupe prijatelja i njihove međusobne povezanosti .....	154
SLIKA 4.3. Pravilo tranzitivnosti u ljudskim vezama .....	158
SLIKA 4.4. Prikaz proste društvene mreže sa jakim i slabim vezama .....	159
SLIKA 4.5. Mreža uređenog tipa. Mreža zatvorenog tipa. Watts-Strogatz modeli .....	166
SLIKA 4.6. Tri nivoa grafova društvenih mreža .....	167
SLIKA 4.7. Prosečan stepen razdvojenosti između članova Facebook društvene mreže. ....	169
SLIKA 4.8. Prikaz moguće mreže opcionih lidera sa visokim stepenom centralnosti .....	211
SLIKA 4.9. Transfer autoriteta od osobe A preko osobe C do osobe B. ....	215
SLIKA 4.10. Poslovni sistem orjentisan na društvene mreže .....	224
SLIKA 4.11. Šematski prikaz modela upravljanja društvenim mrežama .....	228
SLIKA 4.12. Tranzitivnost autoriteta: Touroperator - Lider - Društvena grupa .....	243
SLIKA 4.13. Tranzitivnost autoriteta touroperatora sa drugim poslovnim subjektima .....	245
SLIKA 4.14. Spirala uspeha poslovnih sistema koji upravljaju društvenim mrežama .....	247
SLIKA 4.15. Trougao zadovoljavanja potreba .....	252
SLIKA 4.16. Saradnja touroperatora i organizacija sa kompatibilnom ciljnom publikom .....	262
SLIKA 5.1. Godine pojavljivanja najznačajnijih virtuelnih društvenih medija .....	279
SLIKA 5.2. Najpopularnijih 15 svetskih društvenih mreža prema broju aktivnih korisnika .....	282
SLIKA 5.3. Broj korisnika Facebook-a po godinama .....	283
SLIKA 5.4. Prikazano pojavljivanja likova i njihovih veza u romanu Jadnici, Viktora Igoa .....	287

SLIKA 5.5. Primer programskog koda Facebook piksela.....	290
SLIKA 5.6. Ilustracija značenja izraza “najsličniji njima” .....	292
SLIKA 5.7. Cena po kliku za Google Display Network, Google Search Network i Facebook ..	296
SLIKA 5.8. Stopa konverzije Google Display Network, Google Search Network i Facebooka	297
SLIKA 5.9. Moguće pozicije reklamnog banera na desktop / tablet / mobilnoj aplikaciji. ....	298
SLIKA 5.10. Izgled oglasa za kampanju “Kopaonik centar” na stranici www.infokop.net .....	300
SLIKA 5.11. Broj angažovanja po danima u toku kampanje.....	301
SLIKA 6.1. Ukupan broj skijaša u svetu (razvrstan po regionima) po zimskim sezonama .....	314
SLIKA 6.2. Regionalizacija svetske ski industrije.....	314
SLIKA 6.3. Najveći svetski ski centri po broju poseta skijaša u sezoni .....	316
SLIKA 6.4. Raspodela ski centara; Raspodela ukupnog broja ski liftova .....	316
SLIKA 6.5. Raspodela ukupne svetske posete skijaša .....	317
SLIKA 6.6. Broj ski centara sa 4 ili više ski liftova.....	318
SLIKA 6.7. Države koje poseduju najveći broj ski liftova .....	318
SLIKA 6.8. Ukupan broj godišnjih skijaških poseta po državi.....	319
SLIKA 6.9. Ukupan broj skijaša koji poseduje jedna država (izražen u milionima).....	320
SLIKA 6.10. Proporcija broja domaćih i inostranih skijaških gostiju u okviru države .....	320
SLIKA 6.11. Materijalni status skijaške populacije u Srbiji.....	350
SLIKA 6.12. Stručna sprema – nivo obrazovanja skijaške populacije u Srbiji .....	350
SLIKA 6.13. Stručna sprema – nivo obrazovanja skijaške populacije u SAD-u .....	351
SLIKA 6.14. Radni status ispitanika, pripadnika skijaške populacije Srbije.....	351
SLIKA 6.15. Zanimanje – radni status skijaške populacije SAD .....	351
SLIKA 6.16. Odgovor članova udruženja na pitanje: Kako ste čuli za udruženje SkiBus? .....	353
SLIKA 6.17. Na koji način su ispitanici usmereni na on-line anketu za potrebe istraživanja ....	354
SLIKA 6.18. Životna zajednica – bračno stanje skijaške populacije Srbije .....	354
SLIKA 6.19. Starosna struktura skijaške populacije Srbije, uporedni prikaz dva izvora .....	355
SLIKA 6.20. Struktura skijaša po godinama starosti u 2000 i 2010 godini, u Americi.....	355
SLIKA 6.21. Struktura skijaša prema starosti i skijaškom iskustvu .....	356
SLIKA 6.22. Poređenje procenat muškaraca i žena u ski populaciji iz tri izvora .....	356
SLIKA 6.23. Procenat anketiranih skijaša po mestu stanovanja.....	356
SLIKA 6.24. Raspodela članova udruženja SkiBus po gradovima.....	357
SLIKA 6.25. Odnos broja skijaša i bordera iz baze članova udruženja SkiBus .....	357
SLIKA 6.26. Odnos upražnjavanja zimskih sportova.....	357
SLIKA 6.27. Skijanje je aktivnost za ceo život .....	362
SLIKA 6.28. Skijanje je porodična aktivnost koja se prenosi sa generacije na generaciju.....	363
SLIKA 6.29. Šta vas motiviše za odlazak na skijanje? .....	365
SLIKA 6.30. Broj dana na skijanju godišnje.....	365
SLIKA 6.31. Koliko dana godišnje skijate.....	366



SLIKA 6.32. Prosečno vreme provedeno na skijanju po sezoni .....	366
SLIKA 6.33. Dužina boravka na skijanju .....	366
SLIKA 6.34. Koji tip aranžmana najčešće koristite .....	367
SLIKA 6.35. Termini odlazaka na skijanje izraženi po starosnim grupama .....	367
SLIKA 6.36. Učešće različitih vrsta ski aranžmana u skijaškim putovanjima .....	367
SLIKA 6.37. Države koje imaju najbolje ski centre po mišljenju skijaša Srbije .....	369
SLIKA 6.38. Zemlje u kojima najradije skijaju početnici Velike Britanije .....	369
SLIKA 6.39. Ukupno skijaško iskustvo ispitanika Velike Britanije .....	370
SLIKA 6.40. Kakve staze – terene koristite za skijanje .....	370
SLIKA 6.41. Na kakvim terenima najčešće skijate .....	370
SLIKA 6.42. Prosečno sati skijanja u toku dana .....	371
SLIKA 6.43. Prosečno vreme koje skijaš provede na stazi u toku dana .....	371
SLIKA 6.44. Koliko vremena pre realizacije se rezervišu ski aranžmani i na koji način .....	371
SLIKA 6.45. Koliko vremena pre se rezervišu ski aranžmani u prema sa godinama starosti ....	372
SLIKA 6.46. Način rezervacije aranžmana u odnosu na tip smeštaja .....	372
SLIKA 6.47. Način rezervacije ski aranžmana prema pojedinim grupacijama putnika .....	372
SLIKA 7.1. Linearni regresioni model na kompletnom uzorku .....	383
SLIKA 7.2. Linearna regresija na skraćenom uzorku koji obuhvata poslednje 24 godine .....	384
SLIKA 7.3. Koliko vremena pre polaska rezervišete vaše skijanje koje traje 6 i više dana? ....	398
SLIKA 7.4. Koliko vremena ranije obično rezervišete vaše skijanje koje traje 1-3 dana? .....	398
SLIKA 7.5. Na koji način najčešće rezervišete skijaške aranžmane koji traju 6 i vise dana? ....	399
SLIKA 7.6. Na koji način najčešće rezervišete skijanja koja traju od 1 do 3 dana? .....	399
SLIKA 7.7. Sa kim najčesce idete na skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana? .....	399
SLIKA 7.8. Sa kim najčešće idete na skijanja koja traju od 1 do 3 dana? .....	400
SLIKA 7.9. Kako obično putujete ili biste putovali na dalje ski destinacije? .....	400
SLIKA 7.10. Kako obično putujete ili biste putovali na ski destinacije u regionu? .....	400
SLIKA 7.11. Koliko vase skijaško društvo obično broji ljudi? .....	401
SLIKA 7.12. Koji tip smeštaja preferirate kada idete na zimovanje? .....	401
SLIKA 7.13. Koliko prosečno dnevno trošite novca po osobi dok ste na skijanju .....	401
SLIKA 7.14. Koliko dana prosečno godišnje skijate? .....	402
SLIKA 7.15. Koliko najčešće u toku zimske sezone imate šestodnevni ili dužih skijanja? ....	402
SLIKA 7.16. Koliko puta idete na kraće varijante skijanja (1 do 3 dana) u toku sezone? .....	402
SLIKA 7.17. U toku jednog skijaškog dana, koliko sati aktivno skijate? .....	403
SLIKA 7.18. Kada najčešće skijate - koji mesec? .....	403
SLIKA 7.19. Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja? .....	403
SLIKA 7.20. Da li koristite društvene mreže na internetu? .....	403
SLIKA 7.21. Koji je ski centar po vašim kriterijumima najbolji? .....	404
SLIKA 7.22. Koje on-line društvene medije koristite? (moguće više odgovora) .....	404



SLIKA 7.23. Da li koristite on-line društvene mreže vezano za skijanja i ski putovanja? .....	404
SLIKA 7.24. Da li ste član bilo koje skijaške grupe na internetu? .....	405
SLIKA 7.25. Sa koliko godina ste počeli da skijate? .....	405
SLIKA 7.26. Koliko skijaških sezona imate iza seba?.....	406
SLIKA 7.27. Obično na skijanju koristite? .....	406
SLIKA 7.28. Koju vrstu ski opreme (skije i snowboard - tvrda oprema) kupujete? .....	406
SLIKA 7.29. Koliko komada sopstvene opreme posedujete (pari skija i/ili snowboardova)?....	406
SLIKA 7.30. Na koliko godina kupujete, tj. menjate vašu ski opremu (skije ili snowboard)?...	407
SLIKA 7.31. Ako rentirate ski opremu to činite? .....	407
SLIKA 7.32. Da li nosite kacigu / zaštitnu opremu kada skijate / boardate? .....	407
SLIKA 7.33. Da li se fizički pripremate za vaše skijanje?.....	407
SLIKA 7.34. Koliko dana prosečno provdete na planini van zimskog perioda? .....	408
SLIKA 7.35. Da li ste na ovaj upitnik odgovorili putem mobilnog telefon ili PC-a .....	408

## SPISAK TABELA

TABELA 1.1. Međunarodne organizacije specializovane / povezane sa turizmom .....	41
TABELA 3.1. Različita gledišta na pojam internog marketinga.....	109
TABELA 5.1. Prikaz broja angažovanja, cene i dosezanja u zavisnosti od pola .....	301
TABELA 5.2. Prikaz broja angažovanja, cene i od načina pristupa oglasu.....	302
TABELA 5.3. Prikaz broja angažovanja, cene i dosezanja u zavisnosti od starosti korisnika. ..	302
TABELA 5.4. Prikaz broja angažovanja, cene i dosezanja u zavisnosti od države. ....	302
TABELA 6.1. Rang zemalja iz kojih skijaši dolaze u skijaške destinacijske zemlje.....	321
TABELA 6.2. Prikaz osnovnih parametara i veličina ski industrije po državama.....	322
TABELA 6.3. Rangiranje karakteristika ski centara pri odabiru skijališta .....	368
TABELA 6.4. Ocena značajnosti karakteristika i usluga na skijalištima.....	368
TABELA 7.1. Na koliko godina skijaši kupuju, tj. menjaju ski opremu .....	380
TABELA 7.2. Da li skijaši koriste sopstvenu, rentiranu ili pozajmljenu ski opremu .....	381
TABELA 7.3. Da li skijaši kupuju novu, novu i polovnu ili polovnu ski opremu.....	381
TABELA 7.4. Koeficijenti korelacije .....	382
TABELA 7.5. Frekvencija broja skijaša po godini kada su naučili da skijaju.....	384
TABELA 7.6. Asocijacija između zadatih parametara .....	385
TABELA 7.7. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	385
TABELA 7.8. Asocijacija između zadatih parametara .....	386
TABELA 7.9. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	387
TABELA 7.10. Asocijacija između zadatih parametara .....	387
TABELA 7.11. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	387
TABELA 7.12. Asocijacija između zadatih parametara .....	388
TABELA 7.13. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	388
TABELA 7.14. Asocijacija između zadatih parametara .....	388
TABELA 7.15. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	388
TABELA 7.16. Asocijacija između zadatih parametara .....	389
TABELA 7.17. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	389
TABELA 7.18. Asocijacija između zadatih parametara .....	389
TABELA 7.19. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	390
TABELA 7.20. Asocijacija između zadatih parametara .....	390
TABELA 7.21. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	390
TABELA 7.22. Asocijacija između zadatih parametara .....	390
TABELA 7.23. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	391
TABELA 7.24. Asocijacija između zadatih parametara .....	391
TABELA 7.25. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	391
TABELA 7.26. Asocijacija između zadatih parametara .....	392

TABELA 7.27. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	392
TABELA 7.28. Asocijacija između zadatih parametara .....	393
TABELA 7.29. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	393
TABELA 7.30. Asocijacija između zadatih parametara .....	394
TABELA 7.31. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	394
TABELA 7.32. Asocijacija između zadatih parametara .....	395
TABELA 7.33. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	395
TABELA 7.34. Faktori koji utiču na odabir destinacije .....	397
TABELA 7.35. Kriterijumi koji utiču na odabir ski centra.....	398
TABELA 7.36. Asocijacije parametara “Da li koristite društvene mreže na interenetu” .....	409
TABELA 7.37. Statistike asocijacije zadatih parametara .....	409
TABELA 7.38. Standardizovane generalizovane varijanse parametara .....	413
TABELA 7.39. Rezultati dvostepene klaster analize.....	417
TABELA 7.40. Rezultati dvostepene klaster analize.....	417
TABELA 7.41. Rezultati dvostepene klaster analize.....	417
TABELA 7.42. Rezultati dvostepene klaster analize.....	418
TABELA 7.43. Rezultati dvostepene klaster analize.....	418
TABELA 7.44. Rezultati dvostepene klaster analize.....	419
TABELA 7.45. Rezultati dvostepene klaster analize.....	419
TABELA 7.46. Rezultati dvostepene klaster analize.....	419
TABELA 7.47. Rezultati dvostepene klaster analize.....	420
TABELA 7.48. Rezultati dvostepene klaster analize.....	420
TABELA 7.49. Rezultati dvostepene klaster analize.....	421
TABELA 7.50. Rezultati dvostepene klaster analize.....	421
TABELA 7.51. Rezultati dvostepene klaster analize.....	421
TABELA 7.52. Rezultati dvostepene klaster analize.....	421
TABELA 7.53. Rezultati dvostepene klaster analize.....	422
TABELA 7.54. Rezultati dvostepene klaster analize.....	423
TABELA 7.55. Rezultati dvostepene klaster analize.....	423

## PRILOG I

## Skijaško istraživanje - anonimna anketa skijaške populacije

*Molili bi vas da u potpunosti popunite ovu anketu. Potrebno vreme za završavanje upitnika iznosi oko 10 minuta. Hvala na izdvojenom vremenu i kooperativnosti!*

*NAPOMENA: Ukoliko upitnik popunjavate na vašim mobilnim telefonima, umesto PC-a, neka pitanja (ona koja zahtevaju rangiranja, ocenama 1-5) će iziskivati skrolovanje ekrana na levo i desno.*

*\* Obavezno popunjavanje*

- Pol? \*
  - Muški
  - Ženski
  
- Koliko imate godina? \*
  - Ponuđen raspon od 10 – 80 godina
  
- Mesto prebivališta? \*
  - Beograd
  - Centralna Srbija (izuzev Beograda)
  - Vojvodina
  - Kosovo i Metohija
  - Bona i Hercegovina
  - Crna Gora
  - Ostalo
  
- Bračni status? \*
  - Živim u braku ili vanbračnoj zajednici
  - Živim samostalno
  - Živim sa roditeljima
  
- Stučna sprema - šta ste završili od škole? \*
  - Osnovna škola
  - Srednja škola
  - Viša škola / bachelor nivo
  - Visoka škola - fakultet / master nivo
  - Magistar / Doktor nauka
  
- Radni status? \*
  - Zaposlen
  - Nezaposlen
  - Učenik

- Student
- Penzioner
  
- Vaš materijalni status? \*
  - Ispod proseka
  - Prosečan
  - Iznad proseka
  - Značajnije iznad proseka
  
- Ocenite / rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) najznačajnije faktore koji utiču na odabir vaše skijaške destinacije? \*
 

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

  - Daljina ski centra od kuće
  - Pristupačnost (kvalitet puteva i uslova na putu)
  - Veličina skijališta (broj ski staza i kilometraža staza),
  - Visina skijališta
  - Kvalitet ski infrastrukture (moderne i brze žičare, dobro sređivanje staza)
  - Odgovarajuće karakteristike staza (koje pogoduju vašem skijaškom znanju)
  - Prirodne lepote-pejzaži-krajolici koje ski centar nudi
  - Koncept ski-in/ski-out – smešta je blizu ski staze
  - Kvalitet i široka ponuda smeštaja
  - Kvalitetan vanpansion: dobri restorani, bogata ponuda pratećeg sadržaja (spa, bazeni, kuglane), veliki izbor prodavnica
  - Društveni i noćni život koji se nudi u ski centru,
  - Cene smeštaja i skipasa
  - Cene vanpansiona
  - Veliki izbor kvalitetne opreme za iznajmljivanje – rentali
  - Prateći sadržaj za decu i ski vrtići
  - Škola skijanja i specijalne pogodnosti za ski obuku

- Rangirajte (ocenama od 1 kao najmanje važno do 5 kao najvažnije) po vama najznačajnije kriterijume za određivanje kvaliteta ski centra? \*

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
- Ponuda smeštaja
  - Bogatstvo dodatnog sadržaja
  - Veličina skijališta (km staza)
  - Visina skijališta
  - Moderna ski infrastruktura
  - Povezanost skijališta
  - Staze koje odgovaraju vašem nivou znanja
  - Blizina smeštaja od ski staze
  - Provod koji se nudi

- Koliko vremena pre polaska rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana? \*
  - Do 10 dana
  - Od 10 do 30 dana
  - Od 1 do 2 meseca
  - Od 3 do 5 meseci
  - Više od 5 meseci
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (uvek idem na manje dana)
  
- Koliko vremena ranije obično rezervišete vaše skijanje (paket aranžman ili samo smeštaj) - za skijaške aranžmane koji traju 1-3 dana?
  - 1-3 dana pre polaska
  - 4-7 dana pre polaska
  - 1-2 nedelje ranije
  - 3-4 nedelje ranije
  - 1-2 meseca ranije
  - preko 2 meseca ranije
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (praktikujem isključivo višednevna skijanja 6+ dana)
  
- Na koji način najčešće rezervišete skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana? \*
  - Preko turističke agencije / ski udruženja
  - Samostalno bookirajući smeštaj ili ski pakete direktno od pružaoca usluga
  - Samostalno - imam domačine kod kojih stalno idem
  - Imam sopstveni smeštaj (kuću/apartman) u ski centru - kupujem samo skipas
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (uvek idem na manje dana)
  
- Na koji način najčešće rezervišete skijanja koja traju od 1 do 3 dana? \*
  - Preko turističke agencije / ski udruženja
  - Samostalno bookirajući smeštaj ili ski pakete direktno od pružaoca usluga
  - Samostalno - imam domačine kod kojih stalno idem
  - Imam sopstveni smeštaj (kuću/apartman) u ski centru - kupujem samo skipas
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (praktikujem isključivo višednevna skijanja 6+ dana)
  
- Sa kim najčešće idete na skijaške aranžmane koji traju 6 i više dana? \*
  - Sa porodicom
  - Sa svojim parom
  - Sa prijateljima (sa svojom ski ekipom)
  - Sa firmom, klubom, školom ili drugom organizacijom
  - Obično sam skijam
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (uvek idem na manje dana)
  
- Sa kim najčešće idete skijanja koja traju od 1 do 3 dana? \*
  - Sa porodicom
  - Sa svojim parom

- Sa prijateljima (sa svojom ski ekipom)
  - Sa firmom, klubom, školom ili drugom organizacijom
  - Obično sam skijam
  - Ne idem na ovakve varijante skijanja (praktikujem isključivo višednevna skijanja 6+ dana)
  
- Kako obično putujete ili biste putovali na dalje ski destinacije (Francuska, Austrija, Švajcarska, Italija, Slovenija)? \*
- Organizovane ture autobusom
  - Linijskim prevozom – avionom
  - Linijskim prevozom – vozom
  - Linijskim prevozom – autobusom
  - Sopstvenim prevozom (auto, kombi)
  
- Kako obično putujete ili biste putovali na ski destinacije u regionu (Srbija, Bugarska, BiH)? \*
- Organizovane ture autobusom
  - Linijskim prevozom – avionom
  - Linijskim prevozom – vozom
  - Linijskim prevozom – autobusom
  - Sopstvenim prevozom (auto, kombi)
  
- Ako ste odgovorili da putujete na skijanje sa prijateljima, koliko vaše skijaško društvo obično broji ljudi?
- Ponuđen raspon od 2 – 50 osoba
  
- Koji tip smeštaja preferirate kada idete na zimovanje? \*
- Hotel 1\*
  - Hotel 2\*
  - Hotel 3\*
  - Hotel 4\*
  - Hotel 5\*
  - Apartmanski smeštaj – osnovni nivo
  - Apartmanski smeštaj – srednji nivo
  - Apartmanski smeštaj – lux nivo
  - Pansioni / planinarski domovi / hosteli
  - Sopstveni smeštaj – ukoliko ste vlasnici određene smeštajne jedinice u nekom skijalištu
  
- Koliko prosečno dnevno trošite novca po osobi dok ste na skijanju (samo vanpansion – ne računa se skipas, prevoz i smeštaj) \*
- Do 5 evra
  - Od 5 do 15 evra
  - Od 15 do 30 evra
  - Od 30 do 50 evra
  - Od 50 do 100 evra
  - Od 100 do 150 evra
  - Od 150 do 200 evra

- Preko 200 evra
- Na koje dodatne usluge – vanpansion, najčešće trošite novac tokom zimovanja (moguće više odgovora)? \*
  - Ugostiteljske usluge na stazi ili van nje (restorani, fast food restorani, barovi – na hranu i piće)
  - Prodavnica (kupovina namirnica)
  - Spa centri, masaže i bazeni
  - Zabavni program – sportsko-rekreativni sadržaji
  - Večernji izlasci (klubovi, barovi..)
  - Ski škola - ski instruktaza
  - Renta ski opreme
  - Čuvanje i animacija dece – ski vrtić
- Koliko dana prosečno godišnje skijate? \*
  - Manje od 5 dana
  - Od 6 do 10 dana
  - Od 11 do 15 dana
  - Od 15 do 25 dana
  - Od 25 do 40 dana
  - Preko 40 dana
- Koliko najčešće u toku zimske sezone imate šestodnevni ili duži skijanja? \*
  - 0 – ne idem na ovakvu vrstu ski aranžmana
  - Ponuđen raspon od 1 – 10
- Koliko puta idete na kraće varijante skijanja (u trajanju od 1 do 3 dana) u toku sezone? \*
  - 0 – ne idem na ovakvu vrstu ski aranžmana
  - Ponuđen raspon od 1 – 20
- U toku jednog skijaškog dana, koliko sati aktivno skijate (ne računajući pauze)? \*
  - Ponuđen raspon od 1 – 7 sati
  - 8 sati – skijam ceo dan, ne pravim pauze
- Kada najčešće skijate – koji mesec? \*
  - Decembar
  - Januar
  - Februar
  - Mart
  - April
  - Nije mi bitno u kom mesecu
- Koja po vama od ispod navedenih država ima najbolje ski centre? \*
  - Francuska
  - Austija
  - Švajcarska
  - Italija



- SAD
  - Kanada
  - Slovenija
  - Srbija
  - Neka druga država
- Izaberite jedan od ponuđenih ski centara koji je po vašim kriterijumima najbolji?
- Tri doline – Francuska
  - Paradiski – Francuska
  - Tignes i Val d'Isere- Francuska
  - Les 2 Alpes – Francuska
  - Vars i Risoul – Francuska
  - Isola 2000 – Francuska
  - Chamonix – Francuska
  - Četiri doline – Švajcarska
  - Davos-Klosteers – Švajcarska
  - Saint Moritz – Švajcarska
  - Chervinia / Zermat - IT-CH
  - Dolomiti Superski regija – Italija
  - Sestriere / Milky Way – Italija
  - Livigno – Italija
  - Madonna di Campiglio – Italija
  - Nassfeld – Austrija
  - Bad Kleinkirchaim
  - Hintertux – Austrija
  - Ischl – Austrija
  - Bansko – Bugarska
  - Pamporovo – Bugarska
  - Kopaonik
  - Jahorina
  - Kranjska Gora – Slovenija
  - Bovec / Sella Nevea - Slo-IT
  - Neki drugi
- Da li ste član neke skijaške organizacije, kluba, udruženja? \*
- Da
  - Ne
- Da li koristite društvene mreže na internetu? \*
- Da
  - Ne
- Koje on-line društvene medije koristite? (moguće više odgovora) \*
- Facebook
  - Instagram
  - Tweeter
  - Blogovi i forumi
  - Gamer

- Neke druge
  - Uošte ne koristim društvene medije
  
- Da li ste u bilo kom obliku (razmena slika i informacija sa drugim korisnicima, gledanje ski ponude idr) koristili on-line društvene mreže vezano za skijanja i skijaška putovanja? \*
  - Da
  - Ne
  
- Da li ste član bilo koje skijaške grupe na internetu (FB stranica/grupa, Viber grupa, član skijaških foruma ili blogova)? \*
  - Da
  - Ne
  
- Sa koliko godina ste počeli da skijate? \*
  - Ponuđen raspon od 1 – 60 godina
  
- Koliko skijaških sezona imate iza seba (računate svaku sezonu u kojoj ste imali makar par dana skijanja)? \*
  - Ponuđen raspon od 1 – 60 sezona
  
- Kojim tehnikama skijanja i bordanja vladate? (moguće više odgovora) \*
  - Skijanje
  - Snowboard
  - Turno skijanje
  - Ski blade
  - Monoski
  - Telemark
  - Ski bike
  - Langlauf
  - Ostalo
  
- Na kojim sve terenima skijate? (moguće više odgovora) \*
  - Na stazama
  - Off-piste
  - Planinska bespuća (turno skijanje)
  
- Obično na skijanju koristite? \*
  - Sopstvenu opremu
  - Rentiranu opremu
  - Pozajmljenu opremu
  
- Ako ste na prethodno pitanje odgovorili da koristite sopstvenu opremu, koju vrstu ski opreme (skije i snowboard - tvrda oprema) kupujete? (moguća su dva odgovora)
  - Novu opremu
  - Polovnu opremu

- Ako koristite sopstvenu opremu, na koliko godina kupujete, tj. menjate vašu ski opremu (skije ili snowboard)?
  - Ponuđen raspon od 1 – 10 godina
  - Više od 10 godina
  
- Ako koristite sopstvenu opremu, koliko komada sopstvene opreme posedujete (pari skija i/ili snowboardova)?
  - Ponuđen raspon od 1 – 5 komada
  
- Ako rentirate ski opremu to činite?
  - U rentalu u samom skijalištu
  - U rentalu van skijališta
  
- Da li nosite kacigu / zaštitnu opremu kada skijate / boardate? \*
  - Da
  - Ne
  
- Da li se fizički pripremate za vaše skijanje? \*
  - Ne pripremam se uopšte (idem totalno nespreman)
  - Manje od mesec dana se pripremam
  - Nekoliko meseci pre skijanja treniram i pripremam se za skijanje
  - Redovno treniram – ne pripremam se posebno za skijanje
  
- Koliko dana prosečno provdete dana na planini van zimskog perioda? \*
  - Od 1 do 3 dana
  - Od 4 do 7 dana
  - Od 1 do 2 nedelje
  - Od 2 do 4 nedelje
  - Od 1 do 2 meseca
  - Od 3 do 6 meseci
  - Preko 6 meseci
  - Van zimskog perioda ne idem na planinu
  
- Da li ste na ovaj upitnik odgovorili putem mobilnog telefona (mobilnih aplikacija) ili putem PC računara?
  - PC računar
  - Mobilni uređaji i mobilne aplikacije

## PRILOG 2

Prikaz stranica skijaških internet portala i sajtova, kao i strana virtuelnih društvenih medija relevantnih za skijašku populaciju u Srbiji i okruženju, na kojima je objavljena anketa za potrebe sprovedenog primarnog istraživanja – *istraživanje skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija*.

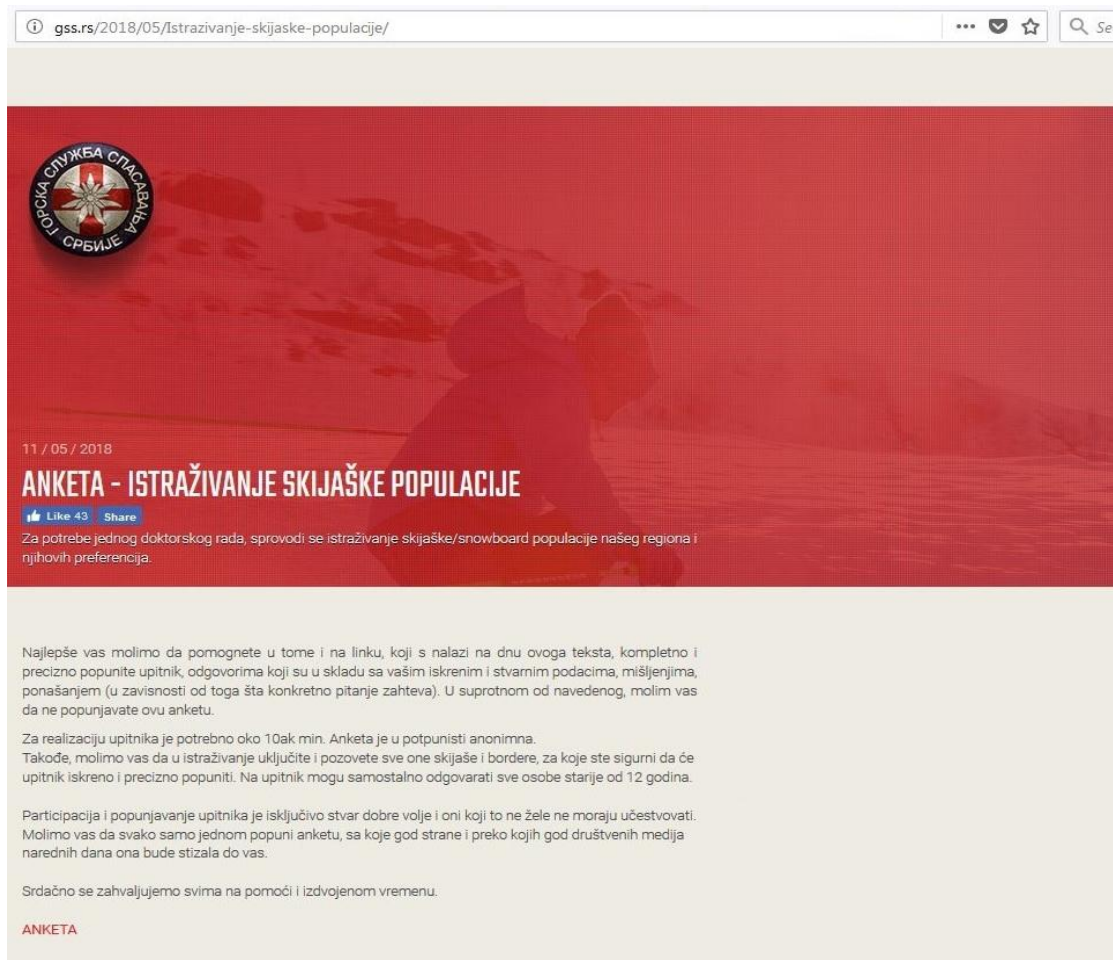
The screenshot shows the website [www.infokop.net](http://www.infokop.net) with a survey titled "Istraživanje skijaške/snowboard populacije i njihovih preferencija". The survey is dated 08.05.2018 | 00:22 -> 08.05.2018 | 00:50. The text of the survey asks visitors to help Mr. Marko Cvetković with his research on the ski population. It mentions that the survey is anonymous and that the results will be published. There is a "Link za anketu" button. The website also features a navigation menu, a sidebar with "BRZI LINKOVI" (Quick Links) including "POČETNA", "LETO NA KOPU", "SMEŠTAJ", "SKI ŠKOLA", "SKI SERVISI", "UGOSTITELJI", "PREVOZ", "NEKRETNINE", "INFO", "O NAMA", and "MARKETING". A weather widget shows 12°C and 67% humidity. A sidebar on the left lists "SMEŠTAJ" (Accommodation) options like "Last Minute ponude", "SMEŠTAJ U CENTRU", "Hoteli", "Apartmani", "Vile", "Odmarašta", "SMEŠTAJ U VIKEND", and "NASELJU".

SLIKA 12.1. Primarno istraživanje i on-line anketa na Internet portalu [www.infokop.net](http://www.infokop.net)

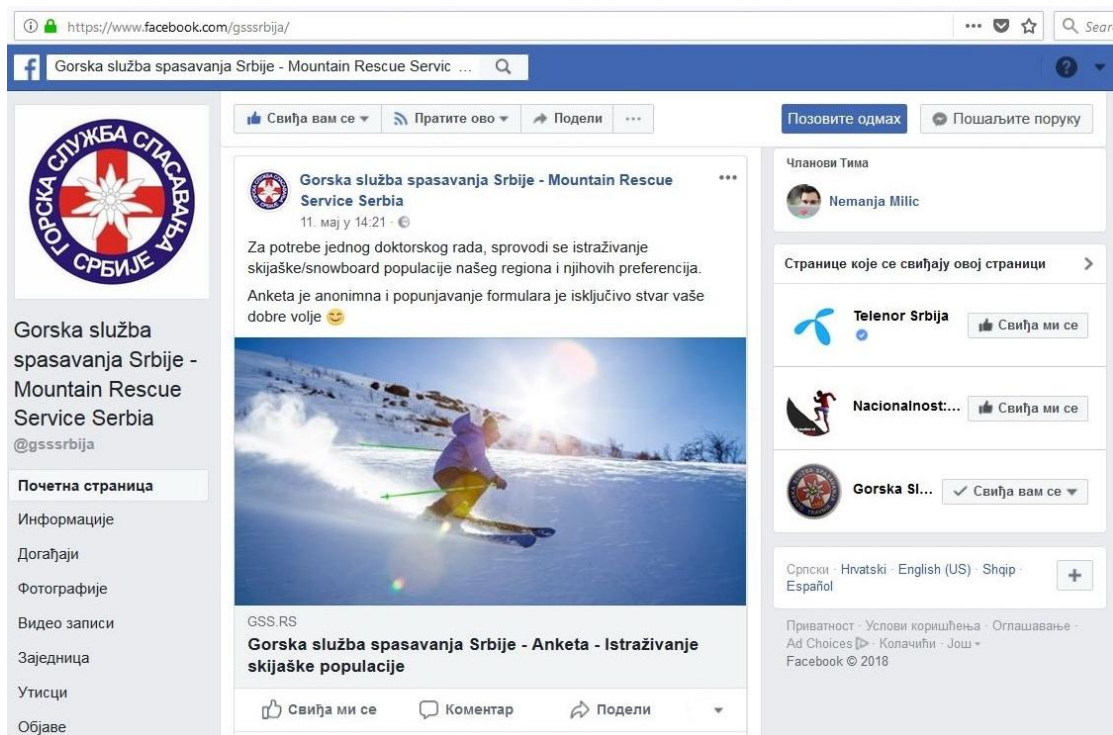
The screenshot shows the Facebook page for "Kopaonik - infoKOP". The post, dated 14. maj u 11:34, contains the same text as the survey on the website. The post has 342 likes and is shared by Aleksandar Kacarski. The page includes a navigation menu on the left with options like "Pocetna stranica", "Informacije", "Fotografije", "Video zapisi", "Objave", "Događaji", and "Zajednica". The right sidebar shows "Informacije" for the page, including the phone number 063 8083120 and the website [www.infokop.net](http://www.infokop.net). There are also suggestions for other pages to follow, such as "MK Moun...", "Ukrasi za tort...", and "Snow par...".

SLIKA 12.2. Prikaz sprovedenog istraživanja putem Facebook stranice sajta [infokop.net](http://infokop.net)

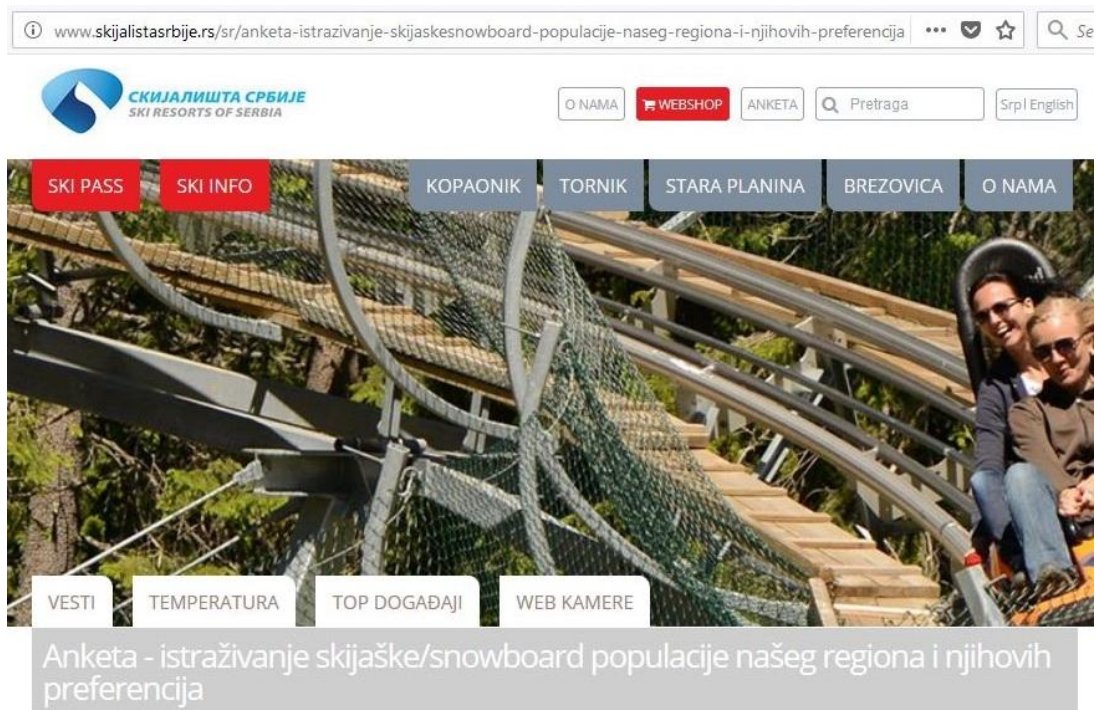




SLIKA 12.3. Sprovedeno primarno istraživanje skijaške populacije Srbije i njihovih preferencija na internet sajtu www.gss.rs (Gorska služba spajavanja Srbije)



SLIKA 12.4. Postavljena on-line anketa na Facebook stranici Gorske službe spasavanja Srbije



10. 5. 2018.

Dragi skijaši i borderi, trenutno se sprovodi istraživanje skijaške/snowboard populacije našeg regiona i njihovih preferencija. Najlepše vas molimo da pomognete u tome i na linku, koji s nalazi na dnu ovoga teksta, kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva). U suprotnom od navedenog, molimo vas da ne popunjavate ovu anketu.

Za realizaciju upitnika je potrebno oko 10ak min. Anketa je u potpunosti anonimna.

Takođe, molimo vas da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će upitnik iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.

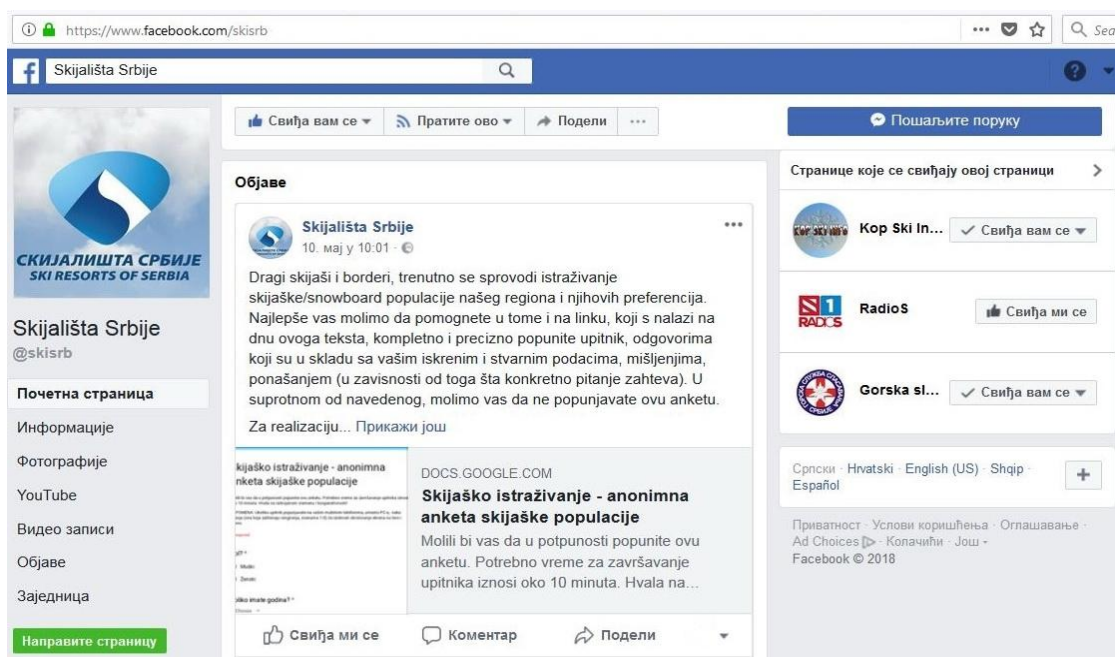
Participacija i popunjavanje upitnika je isključivo stvar dobre volje i oni koji to ne žele ne moraju učestvovati. Molimo vas da svako samo jednom popuni anketu, sa koje god strane i preko kojih god društvenih medija narednih dana ona bude stizala do vas.

Srdačno se zahvaljujemo svima na pomoći i izdvojenom vremenu!

Link za anketu:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfvSjIavFEwpEjBvxAZbeVdnpmY-uqNjmrG9UrS4RfXg3Ky2g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfvSjIavFEwpEjBvxAZbeVdnpmY-uqNjmrG9UrS4RfXg3Ky2g/viewform?usp=sf_link)

SLIKA 12.5. Istraživanje na internet sajtu www.skjalistasrbije.rs



SLIKA 12.6. Istraživanje postavljeno na Facebook stranici Javnog preduzeća Skijališta Srbije



oc-jahorina.com/anketa-istraživanje-skijaske-snowboard-populacije-naseg-regiona-i-njihovih-preferencija/

Gorska služba spasavanja: +387 66 636 636

Kalendar događaja Ski liftovi i staze Kontakt

**Jahorina** OLIMPIJSKI CENTAR

Početna O nama Rezervacija Vijesti Media Mapa Ski vrtići Cjenovnik

16 °C 0 cm

## Anketa – istraživanje skijaške/snowboard populacije našeg regiona i njihovih preferencija

POČETNA / VIJESTI

ANKETA – ISTRAŽIVANJE SKIJAŠKE/SNOWBOARD POPULACIJE NAŠEG REGIONA I NJIHOVIH PREFERENCIJA

Maj 18, 2018.

SUBOTA, 12. MAJ 2018. / OBJAVLJENO U VIJESTI

Za potrebe jednog doktorskog rada, sprovodi se istraživanje skijaške/snowboard populacije našeg regiona i njihovih preferencija. Najljepše Vas molimo da pomognete u tome i na linku ispred, ANKETA, kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahtjeva). U suprotnom od navedenog, molimo vas da ne popunjavate ovu anketu.

Za realizaciju upitnika je potrebno oko 10ak min. Anketa je u potpunosti anonimna.

Takođe, molimo vas da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.

Participacija i popunjavanje upitnika je isključivo stvar dobre volje i oni koji to ne žele ne moraju učestvovati. Molimo vas da svako samo jednom popuni anketu, sa koje god strane i preko kojih god društvenih medija narečenih dana ona bude stizala do vas.

Srdačno se zahvaljujemo svima na pomoći i izdvojenom vremenu!

Link za popunjavanje ankete: ANKETA

“Pored prelijepe planine i odličnih ljudi imamo najveću želju da dovedemo Evropa kup na Jahorinu”

Završni kolegijum za proteklu zimsku sezonu i tim bilding zaposlenih OC Jahorina

Poziv i materijali za 32. vanrednu Skupštinu akcionara

Za vrijeme prvomajskih praznika na Jahorini ostvareno gotovo 1.000 ljetnih vožnji

Maj 2018

SLIKA 12.7. Anketa postavljena na internet sajtu www.oc-jahorina.com - Olimpijskog centra Jahorina

https://www.facebook.com/JahorinaOC/

Olimpijski centar Jahorina

Свиђа вам се Пратите ово Подели

Погледајте видео Пошаљите поруку

Корисник **Olimpijski centar Jahorina** је поделио везу: 13. мај у 19:43

OC-JAHORINA.COM

**Anketa – istraživanje skijaške/snowboard populacije našeg regiona i njihovih preferencija – Olimpijski centar Jahorina**

Свиђа ми се Коментар Подели

**Информације** Прикажи све

+387 57 270-020

Обично одговара у року од једног сата

Пошаљите поруку

www.oc-jahorina.com

Туристичка агенција

Предложи измене

Странице које се свиђају овој страници

**Konzum Bosn...** Свиђа ми се

**Simović Igor ...** Свиђа ми се

**Hotel Bistrica...** Свиђа ми се

SLIKA 12.8. Facebook stranica Olimpijskog centra Jahorina i poziv na učešće u istraživanju

The screenshot shows the homepage of the website www.skibus.rs. At the top, there is a navigation menu with links for 'Članstvo', 'Ponuda', 'Ski Centri', 'Ostale destinacije', 'Smeštaj', 'Prevoz', 'Galerija', 'Video', and 'Reportaže'. A search bar is located in the top right corner. The main banner features the text 'Istraživanje skijaške populacije ANKETA' in large, bold letters. Below the banner, there are several sections: 'Ponuda skijanja' with a list of activities like 'Ski vikendi', 'Novogodišnje skijanje', etc.; 'Izdvajamo iz ponude' featuring a 'GRAND MASJIF' offer; 'Ski anketa' with a detailed description of the survey and a link to participate; and 'Pretraga aranžmana' with a calendar interface. A 'Aktuelnosti' section on the right lists recent news items.

SLIKA 12.9. Sprovedeno istraživanje na internet sajtu www.skibus.rs - Udruženje ljubitelja skijanja SkiBus

The screenshot shows the Facebook page for 'Udruženje ljubitelja skijanja SkiBus'. The page header includes the name of the group and a search bar. A post from May 14, 2019, is the central focus, containing the text: 'Poštovani prijatelji, skijaši, borderi... Obraćamo vam se sa molbom da učestvujete u anonimnoj Anketi i time pomognete u istraživanju skijaške populacije za potrebe naučnog rada. Takođe, molimo da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će upitnik iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.' Below the text is a link to the survey. The right sidebar contains 'Informacije' about the group, including its address in Belgrade, phone number, and website. The bottom of the page shows a navigation menu with options like 'Pочетна страница', 'Информације', and 'Направите страницу'.

SLIKA 12.10. Facebook stranica Udruženja Ljubitelja skijanja SkiBus i link ka on-line anketi



www.skijanje.com/vesti/ostalo/1752/istrazivanje-skijaske-populacije.html

**Skijanje.com**  
Skijanje & Snowboard Magazin

Korisničko ime: ..... Ulogujte se

Zaboravili ste lozinku? Registracija

ili se prijavite preko svog Facebook naloga

NASLOVNA VESTI BLOG SNOWBOARD SKI OPREMA SKIJALIŠTA MULTIMEDIJA KONTAKT

VESTI SKIJALIŠTA TAKMIČENJA SKI OPREMA FREESKI OSTALO

Naslovna » Vesti » Ostalo » Istraživanje skijaške populacije

ANKETA 09 maj 2018

## Istraživanje skijaške populacije

ANKETA - Istraživanje skijaške / snowboard populacije i njihovih preferencija.

# ANKETA

Udruženje ljubitelja skijanja, SkiBus, sprovodi istraživanje skijaške / snowboard populacije našeg regiona. Pozivamo sve skijaše i bordere da se aktivno uključe u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika na linku koji se nalazi na kraju teksta. Najlepše vas molimo da pomognete u istraživanju skijaške populacije i kompletno i precizno popunite upitnik odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva).

Za realizaciju upitnika je potrebno 10 minuta. Anketa je u potpunosti anonimna.

Takođe, molimo vas da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će upitnik iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.

Participacija i popunjavanje upitnika je isključivo stvar dobre volje i oni koji to ne žele ne moraju učestvovati.

Molimo vas da svako samo jednom popuni anketu. Sa koje god strane i preko kojih god društvenih medija narednih dana ona bude stizala do vas, imajte to na umu.

Srdačno se zahvaljujemo svima na pomoći i izdvojenom vremenu!

SKIJASKO ISTRAŽIVANJE - ANONIMNA ANKETA SKIJASKE POPULACIJE

STARA PLANINA

Pretraga

POVEŽIMO SE

Viber

SKIJANJE.COM ON VIBER PUBLIC CHATS

Kategorije

- Skijališta
- Takmičenja
- Ski Oprema
- Freeriski
- Ostalo

SVE

СКИ КАМП за децу

Arhiva

- 2018 (3)
- maj (1)
- april (1)
- januar (1)
- 2017 (5)
- 2016 (8)
- 2015 (8)
- 2014 (20)
- 2013 (48)
- 2012 (48)

SLIKA 12.11. Sprovedeno istraživanje putem internet skijaškog portala www.skijanje.com

https://www.facebook.com/SkijanjeCom/

Skijanje.com

Свиђа вам се Пратите ово Поделите

**Skijanje.com**  
9. maj u 19:47 · @

Poštovani prijatelji, skijaši, borderi ...  
Obraćamo vam se sa molbom da učestvujete u anonimnoj Anketi i time pomognete u istraživanju skijaške populacije za potrebe naučnog rada.  
Link: <https://docs.google.com/.../1FAIpQLScYgpxgTJd70P3k.../viewform>

# ANKETA

SKIJANJE.COM  
**Istraživanje skijaške populacije**  
ANKETA - Istraživanje skijaške / snowboard populacije i njihovih...

Свиђа ми се Коментар Поделите

Информације Прикажи све

- www.skijanje.com
- Веб локација
- Предлози измене

Чланови Тима

- Marijetinica Ski
- Vladimir Krečmer

Странице које се свиђају овој страници

- Blister Review Свиђа ми се
- World Cu... Свиђа вам се
- Arc'teryx Свиђа ми се

SLIKA 12.12. Istraživanje na Facebook stranici sajta skijanje.com

www.kopaonik.rs/istrazivanje-skijske-snowboard-populacije-i-njihovih-preferencija/

**KOPAONIK** TURISTIČKI PORTAL WWW.KOPAONIK.RS

Naslovna | Linkovi | English | Kontakt | Oglašavanje  
Dobrodošli na prezentaciju najlepše srpske planine

PLANINA Vas proleće 2018 leto

O KOPAONIKU | SKIJALIŠTE | INFO | USLUGE | KOMUNA | FOTO | VIDEO | SMEŠTAJ | SKI ŠKOLE | PREVOZ

### Istraživanje skijaške / snowboard populacije i njihovih preferencija

BS maj 9, 2018 23:46

Društvene mreže  
Podeli ovo sa drugima  
f t s p in  
Štampaj ovo Pošalji e-mail

proleće 2018 leto  
M MUJEN LUX PLANINA Vas zove KOPAONIK

SKI ŠKOLA SKOLA SKIJANJA

SKI ŠKOLA 065 521 95 22

Apartment 66 Milutin

POSAO BEZ RIZIKA

Vreme na Kopaoniku

Žao nam je, vremenski podaci nisu dostupni!

**ANKETA**

Istraživanje skijaške / snowboard populacije

Prijateljski portal Skijanje.rs vas moli da pomognete u istraživanju skijaške populacije koje sprovodi. Kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva). U suprotnom od navedenog, molim vas da ne popunjavate ovu anketu.

Za realizaciju upitnika je potrebno oko 10-ak min. Anketa je u potpunosti anonimna.

Takođe, molimo vas da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će upitnik iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.

Participacija i popunjavanje upitnika je isključivo stvar dobre volje i oni koji to ne žele ne moraju učestvovati.

Molimo vas da svako samo jednom popuni anketu. Sa koje god strane i preko kojih god društvenih medija narednih dana ona bude stizala do vas, imajte to na umu.

Srdačno se zahvaljujemo svima na pomoći i izdvojenom vremenu!

**ANKETA...**

ADVERTISEMENT SPACE  
300x250

BANNER 125x125

SUNČANI VRHOVI APARTMANI

Svežna kuća

proleće 2018 leto  
M MUJEN LUX PLANINA Vas zove KOPAONIK

Kopaonik.rs - turistički...  
17.071 sviđanja

Sviđa vam se Pošaljite poruku

SLIKA 12.13. Sprovedeno istraživanje putem internet sajta www.kopaonik.rs

https://www.facebook.com/Kopaonikrs-turistički-portal-149527878538572/

Kopaonik.rs - turistički portal

Sviđa vam se Pratite ovo Podeli Pošalji poruku

**Kopaonik** turistički portal

10. maj y 00:09 · €

Prijateljski portal Skijanje.rs vas moli da pomognete u istraživanju skijaške populacije koje sprovodi. Kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva). U suprotnom od navedenog, molim vas da ne popunjavate ovu anketu. Za realizaciju upitnika je potrebno oko 10-ak min. Anketa je u potpunosti anonimna. [ 119 more words ]  
http://www.kopaonik.rs/istrazivanje-skijske-snowboard-pop.../

**ANKETA**

Istraživanje skijaške / snowboard populacije

KOPAONIK.RS  
www.kopaonik.rs

Sviđa mi se Komentar Podeli

Informacije  
Pošaljite poruku  
www.kopaonik.rs  
Веб локација о путовањима и дестинацијамa  
Предложи измене

Странице које се свиђају овој страници

Skijanje ✓ Свиђа вам се

Filip Travel ✓ Свиђа вам се

Kopaonik ✓ Свиђа ми се

Српски · Hrvatski · English (US) · Shqip · Español

Приватност · Услови коришћења · Oglašavanje · Ad Choices · Колачићи · Још +  
Facebook © 2018

SLIKA 12.14. Istraživačka anketa postavljena na Facebook stranici sajta kopaonik.rs



www.skijanje.rs/vesti/istraživanje-skijaške-snowboard-populacije-i-njihovih-preferencija/

FORUM KONTAKT O PORTALU MAPA SAJTA

Pretraga... Traži

skijanje.rs

NASLOVNA VESTI SKI CENTRI SPORTOVI OPREMA SAVETI PUBLIKACIJE ISTORIJA OKO SKIJANJA SMEŠTAJ

TEME Ski centri Ski dešavanja Alpsko Skijanje Nordijsko skijanje Snowboard i freestyle Ski oprema Olimpizam Ski market

kad putuješ... SUPERNOVA TRAVEL

KOPAONIK BUGARSKA, AUSTRIJA SLOVENIJA I SRBIJA MINIBUS PREVOZ SA KUĆNE ADRESE

### Istraživanje skijaške / snowboard populacije i njihovih preferencija

| Beograd | 06.05.2018. | Skijanje.rs

**ANKETA**

Najlepše vas molimo da pomognete u istraživanju skijaške populacije koje sprovodimo i kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva). U suprotnom od navedenog, molim vas da ne popunjavate ovu anketu.

Za realizaciju upitnika je potrebno oko 10-ak min. Anketa je u potpunosti anonimna.

Takođe, molimo vas da u istraživanje uključite i pozovete sve one skijaše i bordere, za koje ste sigurni da će upitnik iskreno i precizno popuniti. Na upitnik mogu samostalno odgovarati sve osobe starije od 12 godina.

Participacija i popunjavanje upitnika je isključivo stvar dobre volje i oni koji to ne žele ne moraju učestvovati.

Molimo vas da svako samo jednom popuni anketu. Sa koje god strane i preko kojih god društvenih medija narednih dana ona bude stizala od vas, imajte to na umu.

Srdačno se zahvaljujemo svima na pomoći i izdvojenom vremenu!

ANKETA...

**ski oprema**

Krvavec

ATOMIC

HOTEL CERKNO NAJBOLJE SKIJALISTE U SLOVENIJI U SEZONI 2016/17

Lux Apartmani Jahorina

BOREAS Travel

SLIKA 12.15. Istraživanje na skijaškom internet portalu www.skijanje.rs

https://www.facebook.com/skijanje.rs/

skijanje.rs

Свиђа вам се Пратите ово Подепи

+ Додајте дугме

Сликава страница које се свиђају вашој страници

6.182 досег објаве ове недеље

81 video views this week

**skijanje.rs**

Објавио/на: Zoran Radulovic (7) · 7. мај у 12:47 ·

**ANKETA - Istraživanje skijaške / snowboard populacije i njihovih preferencija.**

Molimo da pomognete u istraživanju skijaške populacije koje sprovodimo. Popunite anketu:

<https://docs.google.com/.../1FAIpQLScYgpaxgTlJd70P3.../viewform...>

**ANKETA**

DOCS.GOOGL.COM

**Skijaško istraživanje - anonimna anketa skijaške populacije**

Molili bi vas da u potpunosti popunite ovu anketu. Potrebno vreme za...

3.527 osoba reached

Свиђа ми се Коментар Подепи

**Заједница** Прикажи све

Vlatko Stokar и још 500 пријатеља кажу да им се свиђа ово

Позовите пријатеље

4.074 особе кажу да им се ово свиђа

4.020 особа прати ово

**Информације** Прикажи све

Пошаљите поруку

<http://www...>

Веб локација о рекреацији и спорту

Предлози измене

**Повезане странице**

SLIKA 12.16. Facebook stranica sajta skijanje.rs sa postavljenom on-line anketom

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Markoni sport'. The page header includes the URL 'https://www.facebook.com/Markonisport/' and the page name 'Markoni sport'. The main content area features a post from 'Markoni sport' dated '10. maj u 14:19'. The post text reads: 'Istraživanje skijaške populacije. Za potrebe jednog doktorskog rada, sprovodi se istraživanje skijaške/snowboard populacije našeg regiona i njihovih preferencija. Najlepše vas molimo da pomognete u tome i na linku, koji s nalazi na dnu ovoga teksta, kompletno i precizno popunite upitnik, odgovorima koji su u skladu sa vašim iskrenim i stvarnim podacima, mišljenjima, ponašanjem (u zavisnosti od toga šta konkretno pitanje zahteva). U suprotnom od navedenog, molim vas da ne popu... Прикажи још'. Below the text is a link to a Google Docs survey titled 'Skijaško istraživanje - anonimna anketa skijaške populacije'. The post has interaction buttons for 'Свиђа ми се', 'Коментар', and 'Подели'. The right sidebar contains 'Информације' (Information) with contact details for Markoni sport, including phone numbers and a website. Below that is a section for 'Странице које се свиђају овој страници' (Pages you like on this page), listing 'Biciklistički kl...' and 'Bajsologija'.

SLIKA 12.17. Facebook stranica Ski servisa i rentala Markoni sport koji je takođe podržao istraživanje

## BIOGRAFIJA AUTORA

Kandidat Marko Cvetković je rođen 06.12.1978. u Čačku. Osovnu i srednju elektrotehničku školu završio je u Gornjem Milanovcu. Diplomirao je 2002. na Fakultetu Organizacionih Nauka, na smeru za menadžment, temom „Istraživanje tržišta on-line“.

Magistarske studije na Fakultetu organizacionih nauka, smeru Računarska statistika, završio je sa prosekom 10,00 (deset), 2013 godine, odbranom teme: „Konceptualni dizajn marketing inženjeringa u uslovima srpskog tržišta“, kod mentora prof. dr Zorana Radojičića.

Još tokom studija radi na organizovanju mnogih manifestacija i događaja, od kojih se posebno izdvaja Dan informatike na FON-u. Pokretač je studentskog časopisa Fonatic, gde je bio urednik i autor mnogih tekstova. Učestvovao je u kreiranju studentskih časopisa drugih fakulteta, a bio je i saradnik u časopisu Internet ogledalo. Sa svojim timom predstavljao je matični fakultet na državnom takmičenju u rešavanju studija slučajeva iz marketinga.

Od 2000. do 2008. aktivno je učestvovao na organizovanju i vođenju sportskih ekipa FON-a, a kao trener muške i ženske košarkaške ekipe fakulteta u istom intervalu osvojio je veliki broj odličja i medalja na raznim domaćim i međunarodnim takmičenjima. Radio je na organizaciji mnogih turističkih i sportskih putovanja za studente i profesore FON-a.

Sa prof. dr Draganom Vukmirovićem i dr Zoranom Radojičićem učestvovao je na velikom broju projekata istraživanja tržišta za domaće i inostrane klijente. Od 2003. bio je saradnik Centra za istraživanje tržišta FON-a, kojim je rukovodio prof. dr Dragan Vukmirović.

Od 2006. godine radi kao predsednik najveće domaće ski asocijacije - kluba rekreativnog skijanja „SkiBus“ i direktor turističke agencije osnovane od strane kluba, koja je najveći touroperator specijalizovan za skijanje u Srbiji i regionu.

### Projekti na kojima je kandidat učestvovao:

Od 2001. do 2007. sa prof. dr Draganom Vukmirovićem i prof. dr Zoranom Radojičićem, radio na velikom broju istraživačkih projekata.

Kao saradnik Centra za istraživanje tržišta FON-a, pod rukovodstvom prof. dr Dragana Vukmirovića radio je na sledećim projektima istraživanja tržišta:

1. *Istraživanje tržišta za turističku agenciju ZPU*, jun 2001.
2. *Uočljivost reklamne kampanje u vozilima javnog saobraćaja*, Masel media, Beograd, novembar 2001.
3. *Istraživanje javnog mnjenja u Pirotu za potrebe komunalne službe*, decembar 2001.
4. *Anti-korupcijska kampanja – Istraživanje javnog mnjenja na Univerzitetu*, Beograd, mart 2002.
5. *Istraživanje čitanosti dnevnih novina u Srbiji*, Beograd, mart 2002.
6. *Istraživanje tržišta poslovnih informacija*, Connexus, Jurija Gagarina 153-a, Beograd, maj 2002.

Na čelu sa prof. dr Zoranom Radojičićem, za potrebe značajnih inostranih klijenata, učestvovao na više projekata istraživanja tržišta SCG i Republike Srpske u periodu od 2002. do 2006. Samostalno radio na projektu istraživanja tržišta Srbije, a potom i pripremi reklamne kampanje za kompaniju *Durex*, jun 2006.

### Ostali projekti i poslovne aktivnosti kandidata:

- Osnivač i predsednik SkiBus-a - najvećeg skijaškog udruženja u Srbiji i regionu, koje kao lider na domaćem tržištu obavlja poslove organizatora putovanja specijalizovanog za zimski turizam. Na toj funkciji je počev od osnivanja kompanije, novembra 2006, pa sve do danas.
- Član organizacionog tima međunarodne manifestacije Ballscup gde je obavljao poslove marketinga, PR-a i fund raisiga, septembar 2005. i septembar 2006.
- Suvlasnik i generalni direktor u firmi BitWare Computers, gde je radio na poslovima marketinga i prodaje fiskalnih registar kasa i računarskih sistema, od oktobra 2003. do februara 2005.
- Kreirao marketing plan i planirao PR aktivnosti za kompaniju EON d.o.o., 2004.
- Saradnik Laboratorije za statistiku FON-a, od januara 2003.

- Jedan od članova oraganizacionog odbora *Dana informatike* održanog 15.12.2001. na Fakultetu organizacionih nauka, kada je radio kao vođa projekta na poslovima PR-a, marketinga i fund-raisinga, septembar - decembar 2001.
- Radio na promotivnoj kampanji i uvođenju dnevnih novina „Nacional“ na naše tržište u timu sa prof. Dr Draganom Vukmirovićem i marketing službom Nacionala (kreiranje medija plana i rešenje reklamne kampanje), novembar 2001.
- U timu sa prof dr Draganom Vukmirovićem, učestvovao u PR kampanji internet portala „Internet krstarica“, oktobar-novembar 2001.

### Spisak objavljenih radova:

- 1.) Cvetković M., Vukmirović D., „Specifičnosti uzorkovanja za internet istraživanja i definisanje sastava uzorka *on-line* populacije”, *Zbornik radova SYM-OP-IS 2003*.
- 2.) Cvetković, M., Kuzmanović, M., Vukmirović, D., "Conjoint analiza u istraživanju tržišta", Savetovanje: Značaj marketinških istraživanja za unapređenje poslovanja - Istine, zablude, perspektive, Aranđelovac, april 2003.
- 3.) Cvetković, M., „Informacione tehnologije kao podrška procesima touroperatora”, *Info M, Časopis za informacione tehnologije i multimedijalne sisteme*, 2018.



## IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani: Marko Cvetković

Broj indeksa: 565/2015

### Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom:

### **ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENIH MREŽA U FUNKCIJI MARKETINGA U TURIZMU**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/-la autorska prava i koristio/-la intelektualnu svojinu drugih lica.

**Potpis doktoranda**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE  
DOKTORSKOG RADA**

Ime i prezime autora: Marko Cvetković  
Broj indeksa: 565/2015  
Studijski program:  
Naslov rada: **Istraživanje društvenih mreža u funkciji marketinga  
u turizmu**

Mentor: Prof. dr Dragan Vukmirović

Potpisani Marko Cvetković

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada. Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

**Potpis doktoranda**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

### **ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENIH MREŽA U FUNKCIJI MARKETINGA U TURIZMU**

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim prilogima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

*(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poleđini lista).*

**Potpis doktoranda**

U Beogradu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Autorstvo – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. Autorstvo – nekomercijalno. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.
5. Autorstvo – bez prerade. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.