

g-14568

Del-35

UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET

Mr. Slobodan R. Čerović

STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE
TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE
TRŽIŠNIM PROMENAMA

– doktorska disertacija –

Novi Sad, 2001. godine

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET**

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ

ПРИМЉЕНО:	- 9 НОВ 2001
ОРГАНИЗ ЈЕД	Б Р О Ј
0603	238/9

Mr. Slobodan R. Čerović

**STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE
TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE
TRŽIŠNIM PROMENAMA**

- doktorska disertacija -

Novi Sad, 2001. godine

Apstrakt:

Permanentno prilagodavanje tržišnim promenama ukupne turističke privrede Srbije, predstavlja njeno stratejsko prilagodavanje. U tom smislu, sagledavane su dimenzije i strukturne odlike turističkog tržišta, a posebno funkcionalne karakteristike tražnje i ponude. Analizirani su faktori konkurentnosti turističke ponude. Posebno su obrađeni procesi i složenost promena na turističkom tržištu kao što su: dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje, dugoročne tendencije i promene u međunarodnom turističkom poslovanju, faktori i efekti globalizacije poslovanja u turizmu. U stratejskom prilagodavanju preduzeća turističke privrede, kao i ostalih učesnika u turističkoj ponudi promenama tražnje, pošlo se od procesa formulisanja strategije a potom od tehnološkog i tržišnog prilagodavanja usluga i ostalih instrumenata marketinga. Zatim je ukazano na prilagodavanje organizacione strukture preduzeća na turističkom tržištu, a posebno na stratejsko i taktičko upravljanje tražnjom. Obuhvaćen je i koncept stratejskog upravljanja turističkom destinacijom. U daljem istraživanju obuhvaćene su stratejske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije. Naročito je ukazano na strategije transformacije preduzeća (svojinsko, tržišno i organizaciono restrukturiranje). Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije podrazumeva unapređenje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke ponude. To podrazumeva i stratejsko unapređivanje prodajno-promotivnih aktivnosti. Dati su elementi perspektive razvoja turizma Srbije do 2010. god., zajedno sa ekološkom komponentom turističkog proizvoda Srbije.

Abstract:

Permanent adjusting of the overall Serbian tourist economy to the market changes represent a form of its strategic adjustment. Dimensions and structural characteristics of the tourist market, and especially the functional characteristics of demand and offer have been perceived from that aspect. Factors of competitiveness of the tourist offer have also been analyzed. Processes and complexity of changes on the tourist market such as: long-term tendencies and changes in motivating factors of the tourist demand, long-term tendencies and changes in the carrying of business activities in tourism, factors and effects of globalisation of the carrying out of business activities in tourism have separately been taken into consideration. Strategic adjustment of enterprises in tourist economy, as well as that of the other participants in tourist offer of to do changes of the demand have been initiated by process of strategy formulation, followed by technological and market adjustments of services and other marketing instruments. At a later stage, adjustment of organizational structure of enterprises to the changes on the tourist market, and especially strategic and tactical management of the demand have also been pointed out. The concept of strategic management of a tourist destination has also been taken in to consideration. Strategic foundations of the development of Serbia as a tourist destination have also been analysed in a further research. Enterprises transformation strategies (ownership, market-related and organizational restructuring) have been especially pointed out. Upgrading of the overall organisation of tourist economy of Serbia implies promotion of products and other instruments of the appearance of the tourist offer on the market. It also implies strategic upgrading of selling and promotional activities. Elements of the perspective for the development of tourism in Serbia until the year 2010. have been set out, along with the ecological component of the Serbia's tourist product.

S A D R Ź A J

U V O D.....6

PRVI DEO

TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE FUNKCIONISANJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA..... 13

GLAVA I

DIMENZIJE I STRUKTURNE ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA.....14

1. Obim i dinamika turističkog prometa u međunarodnom turizmu..... 14
2. Perspektive, karakteristike i specifičnosti međunarodnog turizma..... 18
3. Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu..... 29
3.1. Heterogenost tražnje 30
3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude..... 30
4. Koncentracija tražnje u vremenu i prostoru..... 32
4.1. Sezonske fluktuacije tražnje 32
4.2. Prostorna distribucija turističkih kretanja 37

GLAVA II

KARAKTERISTIKE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU39

1. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude.....39
1.1. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije..... 40
1.1.1. Faktori mobilnosti tražnje-opšti pokretači promena..... 43
1.1.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje 45
2. Neelastičnost primarne i sekundarne turističke ponude i njihova tržišna hendikepiranost.....48
2.1. Faktori konkurentnosti turističke ponude 48
2.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama..... 51

DRUGI DEO

PROCESI I SLOŽENOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU	60
--	----

GLAVA III

DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAŽNJE.....	61
---	----

1. Ekonomski faktori	62
1.1. Međunarodni turizam - usklađeni ("održivi turizam").....	64
1.2. Promene u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena	67
1.3. Novi pristup turističkom razvoju.....	70
2. Demografski faktori turističke tražnje	71
3. Promene u konkurentnosti ponude kao pokretački faktor turističke tražnje.....	72
3.1. Promene u stratezijskom upravljanju.....	72
3.2. Pokretački faktori turističke tražnje	73

GLAVA IV

DUGOROČNE TENDENCIJE I PROMENE U MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM POSLOVANJU.....	77
--	----

1. Internacionalizacija poslovanja turističkih preduzeća	77
1.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu.....	78
1.1.1. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih preduzeća u turizmu	81
1.1.2. Načini rasta i razvoja preduzeća.....	84
1.1.2.1. Franšizing	85
1.1.2.2. Ugovor o menadžmentu.....	87
1.1.2.3. Stratezijske alijanse	88
1.1.2.4. Akvizicije	88
1.1.2.5. Zajednička ulaganja	89
1.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu	92
1.2. Složenost i modaliteti poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu	94
1.2.1. Horizontalno povezivanja.....	96
1.2.2. Vertikalno povezivanje	97

1.2.3. Konglomerati.....	99
1.2.4. Vertikalna dezintegracija.....	100
1.2.5. Strategijske alijanse.....	100

GLAVA V

STRATEGIJSKO PRILAGODAVANJE PREDUZEĆA TURISTIČKE PRIVREDE I OSTALIH UČESNIKA U TURISTIČKOJ PONUDI PROMENAMA TRAZNJE..... 102

1. Formulisanje strategijskog prilagodavanja preduzeća (teorijski pristup).....	102
1.1. Proces formulisanja strategije.....	108
2. Tehnološko i tržišno prilagodavanje usluga i ostalih instrumenata marketinga u preduzeću.....	112
2.1. Prilagodavanje uslužnog programa (proizvoda) preduzeća.....	112
2.2. Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu.....	115
2.3. Prodajno i promotivno strategijsko prilagodavanje preduzeća promenama tražnje.....	118
3. Prilagodavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu.....	120
3.1. Uloga operativnih jedinica.....	122
3.2. Modeli organizacione strukture.....	124
3.3. Uloga menadžera lidera.....	125
4. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom preduzeća.....	127
4.1. Strategija segmentacije.....	127
4.2. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća.....	129
4.3. Strategijsko planiranje razvoja preduzeća u turizmu.....	133
5. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom.....	138
5.1. Analiza relevantnih faktora (stimulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja.....	141
5.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom.....	145
5.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje.....	147

TREĆI DEO

PROMENE I TENDENCIJE NA TRŽIŠTU KAO FAKTOR RAZVOJA TURIZMA SRBIJE.....	150
---	------------

GLAVA VI

STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE.....	151
1. Raspoloživi potencijali i efekti razvoja turizma.....	151
1.1. Prirodne atraktivnosti i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji	151
1.2. Izgrađenost turističke privrede i ukupne turističke ponude.....	153
1.3. Ostvareni rezultati u turističkom prometu i potrošnji.....	161
1.4. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Srbije.....	162
2. Ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji	167
2.1. Intenziviranje razvoja postojeće ponude.....	169
2.2. Izlazak na međunarodno turističko tržište i razvoj domaćeg turizma.....	171
2.3. Razvoj turističke privrede i ukupne ponude u funkciji ekonomskog oporavka Srbije.....	175
2.4. Prioritetni vidovi turizma u perspektivnom razvoju	181
2.5. Selektivno utvrđivanje ciljnih segmenata i ciljnih tržišta.....	189

GLAVA VII

STRATEGIJA TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA U TURISTIČKOJ PRIVREDI SRBIJE.....	191
1. Transformacija preduzeća kao tranzicioni proces u našoj i drugim zemljama.....	191
1.1. Korporativno upravljanje u novom ekonomskom okruženju.....	193
2. Neophodnost transformacije turističke privrede u ciju strukturnog prilagodavanja tržišnim promenama.....	195
2.1. Svojska transformacija u turističkoj privredi	198
2.2. Tržišno i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi.....	199

GLAVA VIII

POBOLJŠANJE UKUPNE ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE I NJENOG FUNKCIONISANJA.....	201
1. Promene u organizovanosti nastupa na tržištu	203

1.1. Prilagodavanje ekonomske i drugih politika	203
1.2. Primene koncepcije marketinga u poslovnoj i turističkoj politici	206
1.3. Uključivanje turističke privrede u međunarodno turističko poslovanje	207
2. Ostala poboljšanja u organizovanosti turizma Srbije	214
2.1. Postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi	215
2.2. Zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno-istorijskog nasleda u funkciji prilagodavanja zahtevima inostrane i domaće turističke tražnje	219

GLAVA IX

UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENATA TRŽIŠNOG NASTUPA TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE..... 224

1. Formiranje asortimana i kvaliteta usluga u cilju dugoročnog prilagodavanja tržišnim zahtevima i promenama	226
1.1. Standardi i kvalitet usluga	228
1.2. Razvoj vanpansionskih sadržaja	229
1.3. Odnos cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu i uspešnosti njenog nastupa na domaćem tržištu	232
2. Strategijsko unapređivanje prodajno-promotivnih atraktivnosti turističke privrede Srbije	234
2.1. Istraživanje tržišta i dalji razvoj informacionih sistema	235
2.2. Uključivanje preduzeća turističke privrede u rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija	239
2.3. Pozicioniranje turističke privrede Srbije u cilju poboljšanja prodajno-promotivnih aktivnosti	241

GLAVA X

PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA SRBIJE DO 2010. GODINE..... 244

1. Tendencije u okviru globalne i selektivne tražnje	244
2. Uslovi za razvoj turizma Srbije	247
3. Ekološka komponenta turističkog proizvoda Srbije	249
4. Izbor strategija u budućem razvoju turističke privrede Srbije	254
KONSTATACIJE I ZAKLJUČCI	256
Literatura	262
PRILOZI	269

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

U V O D

Strategijsko prilagođavanje ukupne turističke privrede, a posebno turističkih grana i pojedinačno preduzeća u turističkoj privredi, tržišnim promenama, osnovni je predmet istraživanja u ovom radu. Uspešno poslovanje u promenljivoj društvenoj i privrednoj sredini od turističke privrede i preduzeća u turizmu zahteva neprestano prilagođavanje tržišnim promenama, odnosno sve turbulentnijem okruženju.

Preduzeća turističke privrede i okruženje u stalnoj su interakciji i u tom odnosu dominantnu ulogu ima okruženje, koje je i samo izloženo stalnim, dinamičnim i često nepredvidljivim promenama.

Sve promene koje preduzeće preduzima, nezavisno da li su uzrokovane pritiscima iz okruženja ili su izraz preduzetničkog ponašanja, uvek znače prilagođavanje preduzeća. Prilagođavanje preduzeća, naročito u bazičnim preduzećima turističke privrede (hotelska, restoranska, saobraćajna i putničke agencije) je imperativ u poslovnom ponašanju. Alternativa je tavorenje ili nestanak sa vrlo turbulentnog turističkog tržišta.

U ovim istraživanjima, a u skladu sa savremenim konceptom turističkog poslovanja, analiziraće se i nivo turističke destinacije, tj. odnos pripadajućih preduzeća sa ostalim relevantnim učesnicima u turističkoj ponudi određenog područja.

U tom smislu, konkretno preduzeće treba da svakodnevno preduzima niz poslovnih akcija, poteza i mera, koji obezbeđuju da se, u datim uslovima, ponaša na racionalan način, odnosno da svoje materijalne, ljudske i finansijske resurse racionalno koristi. Strategijsko prilagođavanje znači, pre svega, efikasno i efektivno tržišno poslovanje preduzeća. U pitanju su dva osnovna tipa ponašanja: preduzeće se prilagođava kad su promene u okruženju već nastupile ili kad samo inicira promene, preduzetno ponašanje.

Osnovni cilj istraživanja, sa teorijskog i metodološkog aspekta, a polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju turističkog tržišta, je ukazivanje na adaptibilni

pristup preduzeća turističke privrede i to u odnosu prema promenama na tržištu i u odnosu na sopstvene mogućnosti. U tom smislu ukazaće se na postojeće postupke, tehnike, metode i strategije preduzeća u savremenim turističkim zemljama, kao i moguća primena odgovarajućih strategija na turističku privredu Srbije. Osim toga, ukazaće se na neophodne aktivnosti turističkih preduzeća ali i cele turističke privrede Srbije u smislu strategijskog prilagođavanja. Samo tako može se očekivati uspešan odgovor na dugoročne i složene tržišne promene u inače dominirajućoj turističkoj tražnji i u ukupnom turističkom poslovanju. Dakle, prema aktuelnom konceptu strategijskog menadžmenta, neophodno je ukazati na strategije koje mogu obezbediti usklađenosti između postizanja konkurentske prednosti na tržištu i internih sposobnosti turističkih preduzeća.

Opšte je poznato da turistička ponuda Srbije ima dosta trajnih vrednosti kojima, potencijalno, može obezbediti niz konkurentskih prednosti. Međutim, to iziskuje kreiranje i sprovođenje uspešne poslovne politike u čitavoj turističkoj delatnosti, koja će se upravo zasnivati na strategijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije tržišnim promenama.

U disertaciji se ukazuje da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tog prilagođavanja sadržani, pre svega, u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje i u nedovoljnoj elastičnosti ponude.

Niz faktora (ekonomski, politički, demografski, psihografski i drugi) često izazivaju brze i značajne promene u obimu tražnje i u njenim zahtevima. S druge strane, prirodne i antropogene aktivnosti nekog područja su istovremeno i podloga razvoja turizma i faktor otežane adaptibilnosti tržišnom funkcionisanju.

Isto tako, u radu se ukazuje da sva prilagođavanja turističke privrede i ukupne turističke ponude moraju da se obavljaju u konzistentnom okviru koji, zapravo, predstavlja nacionalnu turističku strategiju. Zatim, istraživanja, posebno imaju za cilj da ukažu na neophodnost usklađenog unapređivanje svih instrumenata tržišnog nastupa i poboljšanja organizovanosti na svim nivoima odlučivanja i upravljanja u turističkoj privredi.

U prvom delu istraživanja: "Teorijsko-metodološke osnove funkcionisanja turističkog tržišta", polazi se od dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta, odnosno od obima i dinamike turističkog prometa i potrošnje u međunarodnom i domaćem turizmu. Pri tome je polazna osnova, činjenica da turističke usluge već učestvuju sa 34% obima svetske trgovine uslugama, a da njihov izvoz čini preko 8%

ukupnog svetskog izvoza roba i usluga (tome treba dodati i izuzetno značajan obim putovanja i potošnje koja se ostvaruje u domaćem turizmu). Turistička privreda zauzima značajno mesto u uslužnim delatnostima, a koje su u privredno najrazvijenijim zemljama osnovni pokretači i nosioci razvoja, odnosno produktivnog zapošljavanja.

Zato je neophodno sagledati i analizirati strukturne elemente turističkog tržišta. Posebno, treba uzeti u obzir izraženu heterogenost tražnje (npr. u pogledu potreba i zahteva organizacije putovanja, raspoloživih sredstava i dr.) ali i heterogenost turističke privrede i ukupne ponude, odnosno prisustva brojnih učesnika u pružanju turističkih usluga. Jasno je da prvi korak, u strategijskom prilagođavanju, treba da bude efikasna koordinacija njihovih poslovnih aktivnosti, koja ih prvenstveno, na osnovu tržišnih kriterijuma, upućuje na poslovne kontakte i saradnju. Pri tome, treba imati u vidu da se tražnja koja je zajednička za sve pružaoce usluga, koncentriše u vremenu i prostoru, te time, dodatno, nameće potrebu za iznalaženjem adekvatnog tržišnog odgovora ukupne ponude, odnosno ukupne turističke privrede.

Polazna osnova, u istraživanjima, je uzimanje u obzir funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude, odnosno ukazivanje na to da je obezbeđena povoljnija pozicija tražnje. Zato se, u ovom delu disertacije i ukazuje na izazivače mobilnosti i elastičnosti tražnje, odnosno nedovoljne elastičnosti primarne i sekundarne turističke ponude. Odnosi tražnje i ponude nameću i način reagovanja preduzeća, odnosno potrebu da se u ukupnoj turističkoj privredi adekvatno sagleda sopstvena tržišna pozicija i mogućnosti njenog poboljšanja.

Osim toga, koncept usklađenog, i tzv. održivog, ograničenog razvoja, u kome prirodni resursi diktiraju mogućnost za postizanje ekonomskih i drugih ciljeva u turizmu, a ne obrnuto, je jedino ispravan u strategijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije tržišnim promenama. Za Srbiju je to posebno bitno, s obzirom na postojeće prirodne resurse i mogućnosti za dalju gradnju. U tome će presudno biti da se postigne usklađenost i sačuva vrednost prostora. Ovo tim pre što se na datom prostoru nalaze i antropogeni i drugi izvorni elementi ponude i što se njihova zaštita i unapređenje postavlja kao neophodan zahtev budućem razvoju turizma Srbije.

Drugi deo disertacije: "Procesi i složenost promena na turističkom tržištu", koncipiran je tako da se u istraživanjima polazi od dugoročnih promena u pokretačkim faktorima turističke tražnje, kao odlučujućeg tržišnog odnosa. Analiza obuhvata niz faktora koji determinišu tražnju u međunarodnom i domaćem turizmu. Pri tome smo imali u vidu da promene u konkurentnosti ponude se, takođe, posledično, javljaju kao

dodatni pokretački faktor turističke tražnje i njenog usmeravanja prema određenim destinacijama ali i proizvodima preduzeća koja posluju na tim destinacijama.

Drugu grupu složenih promena, na turističkom tržištu, čine one koje se ispoljavaju u turističkom poslovanju. To znači da su naglašene promene u poslovnoj preorijentaciji velikih preduzeća, koja su, istovremeno, veoma uticajna na ukupnom turističkom tržištu. U pitanju je narastajuća internacionalizacija, odnosno globalizacija poslovanja u turizmu.

Međutim, i pored toga, treba naglasiti ulogu malih i srednjih preduzeća koja dominiraju u strukturi turističkih privreda velikog broja zemalja, a koja su adaptibilnija promenama.

Zato, uz sagledavanje bitnih faktora i efekata internacionalizacije poslovanja, te tržišnih dometa malih i srednjih preduzeća, posebno se analiziraju i modaliteti poslovnog povezivanja svih ovih preduzeća u integralnu turističku privredu. Ukazuje se da horizontalno, vertikalno i konglomeratsko povezivanje (uz narastajući uticaj strategijskih alijansi) donosi značajne novine, odnosno menja strukturu turističkog tržišta.

Dakle, polazeći od sagledanih procesa i ukupne složenosti brojnih promena u turističkoj tražnji i integralnom turističkom poslovanju, posebno se apostrofiraju elementi strategijskog prilagođavanja preduzeća turističke privrede, ali i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, tim promenama. Pri tome se polazi od teorijskog pristupa u formulisanju, strategijskog prilagođavanja preduzeća. Zatim se, u radu, ukazuje na tehnološko, a posebno na tržišno prilagođavanje usluga te turističke privrede. Posebno je značajno prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu, odnosno njihovo strategijsko, taktičko i operativno upravljanje tražnjom.

U ovom delu rada ukazano je da, pored preduzeća turističke privrede, a u skladu sa konceptom ukupnog turističkog poslovanja, neophodno je strategijsko upravljanje turističkim destinacijama i njihovo prilagođavanje sve brojnijim i dinamičnijim promenama. Pri tome konstatujemo čvrstu vezu između strategijskih ciljeva, u razvoju turističke destinacije, i preduzeća turističke privrede. Mišljenja smo da od stepena te povezanosti, odnosno nivoa međuzavisnosti, koji potvrđuje poslovna praksa, u velikoj meri zavise ekonomski i društveni rezultati.

U trećem delu rada: "Promene i tendencije na tržištu kao faktor razvoja turizma Srbije", polazi se od strategijskih odnosa, u razvoju Srbije, kao integralne turističke

destinacije. To znači da su se prvo sagledali i analizirali raspoloživi potencijali i efekti dosadašnjeg razvoja, a zatim ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji.

Uključivanje na međunarodno turističko tržište, ali i razvoj domaćeg turizma, uz nužno ispunjenje potrebnih uslova, zahteva selektivan pristup u utvrđivanju ciljnih segmenata i ciljnih tržišta te adekvatne oblike razvoja turističke privrede.

Međutim, pre toga ili uporedo s tim, neophodno je koncipirati strategiju prestrukturiranja preduzeća u turističkoj privredi Srbije. Ova strategija može biti deo ukupne strategije transformacije privrede, uključujući i privatizaciju privrednih subjekata.

Potom, na duži rok, neophodno je i značajno poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede i njenog efikasnog funkcionisanja. To podrazumeva promene u organizovanosti nastupa na tržištu, što znači prilagođavanje ekonomskih i drugih politika, te primenu savremene marketing i menadžment koncepcije u poslovnoj, odnosno turističkoj politici i praksi. Zato ukazujemo na značaj uključivanja turističke privrede Srbije u međunarodno poslovanje, na osnovu odgovarajućih aranžmana i na osnovu adekvatne kooperativne poslovne saradnje sa stranim partnerima.

Postizanje efikasnije koordinacije turističke privrede, ali i ostalih učesnika u turističkog ponudi, potom zaštita životne sredine i kulturno-istorijskog nasleđa, kao i drugih aktivnosti, takođe predstavljaju značajna područja na kojima je neophodno poboljšanje organizovanosti turizma Srbije.

U ovom delu istraživanja ukazuje se na značaj unapređivanja turističkog proizvoda, ali i ostalih instrumenata tržišnog nastupa. Za turističku privredu Srbije to je, svakako, jedno od najvažnijih područja njenog strategijskog prilagođavanja brojnim promenama iz okruženja.

Zato ukazujemo da je esencijalno formiranje takvog asortimana i kvaliteta koji bi obezbedio dugoročno prilagođavanje tržišnim zahtevima i promenama. Ono mora biti praćeno strategijskim unapređivanjem prodajno-promotivnih aktivnosti, zasnovanim na istraživanju tržišta, na razvoju rezervacionih i informacionih sistema, odnosno, na ukupno pozicioniranje turističke privrede Srbije. Ovaj deo istraživanja zaključujemo sa stavom da je postizanje odgovarajućeg odnosa cena i kvaliteta usluga zasnovanih na standardima, isto tako predstavlja bitnu oblast unapređivanje ukupnog tržišnog nastupa turističke privrede Srbije.

Sa aspekta pojedinačnog preduzeća, treba imati u vidu da su savremeni uslovi poslovanja takvi da se od preduzeća, kao organizacije ljudi i sredstava zahteva široko

otvoren strategijski prozor u prostor i vreme kako bi blagovremeno prepoznavalo tendencije u faktorima koji opredeljuju obim i strukturu tražnje (osim toga, razvoj nauke o preduzeću, kao i dinamizam tzv. institucionalne infrastrukture omogućavaju, odnosno nameću promene u organizacionoj strukturi, koncepciji planskog procesa i operativnom delovanju preduzeća).

Diskontinuitet u uslovima privređivanja sve više afirmiše potrebu za promenu strategije i strukture, odnosno da ih prilagođavaju tržištu i dinamičnim promenama na njima i ukupnom okruženju.

Preduzeća turističke privrede, uostalom kao i svako drugo preduzeće, je sociološka stvarnost, rađa se i raste, ima svoj vek, istoriju i pravila ponašanja. U njegovom životu pojavljuju se dve tendencije:

- (1) tendencija održavanja: opstanak, stabilnost, kontinuitet, defanzivnost, otpor promenama;
- (2) tendencija promene: rast, progres, izloženost riziku, agresivnost, ofanzivnost.

Osnovna dilema u tim tendencijama je sledeća: opstanak ili rast, odnosno kontinuitet ili promene.

Jedan od polaznih principa, u ovim istraživanjima, je odnos prema strategiji, koja se definiše kao smišljeno traženje plana akcije koji će se razvijati, te kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji. Smatramo da je prilagođavanje preduzeća turističke privrede promenama u okruženju imperativ njegovog poslovanja, pa time i permanentan proces. Stoga su neophodna istraživanja, sadržaja i tržišnih dometa takvog prilagođavanja i njegovog iniciranja. Mišljenja smo da i najvrednije determinante utkane u prirodne i antropogene atraktivnosti, i u već izgrađenu turističku i ostalu privredu, nisu dovoljne za tržišni opstanak i uspeh, ukoliko se ne iniciraju poboljšanja i turističkog proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa i organizovanosti odgovarajućih preduzeća i destinacija.

U radu smo pošli od pretpostavke da analiza najvažnijih faktora, koji izazivaju stalne promene na turističkom tržištu, dovodi do nužnosti odgovarajućeg prilagođavanja turističke privrede i ukupne ponude. To posledično dovodi do kreiranja i sprovođenja adekvatnih poslovnih politika i strategija.

Sopstveno opredeljenje, u pogledu izbora materije za rad iz ove oblasti, je nesumnjivo bilo pod uticajem značaja, aktuelnosti i kompleksnosti problematike. U tom smislu, osnovna orijentacija u analizi i prezentovanju ove problematike bila je sagledavanje savremenih tendencija u izgrađivanju parcijalnih, ali i integralne strategije

prilagođavanja kako pojedinih preduzeća u turizmu, tako i ukupne turističke privrede. Metodi istraživanja i prezentiranja u ovom radu, su isključivo naučne prirode, jer i perspektive strategijskog prilagođavanja i savremenog preduzeća turističke privrede dominantno počivaju na naučnim rešenjima, kojima treba ambijent u kome će se ono razvijati i poslovati.

*Svi su cvetovi budućnosti u
semenu sadašnjosti*

Poslovice

PRVI DEO

TEORIJSKO – METODOLOŠKE OSNOVE FUNKCIONISANJA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

GLAVA I

DIMENZIJE I STRUKTURNE ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA

1. Obim i dinamika turističkog prometa u međunarodnom turizmu

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

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

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

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

zemljama sveta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam, zaposleno u proseku oko 65% od ukupnog broja zaposlenih.

Dakle, uloga turizma u međunarodnoj ekonomiji je višestruka, a uobičajeno je da se njegovi efekti, početno, sagledavaju prikazom turističkog prometa i ostvarenih prihoda od turizma¹⁾. Uopšteno, dimenzije turističkog tržišta, sa svih aspekata, neprekidno se šire. U isto vreme se menjaju i proširuju njegove strukturne odlike. Rast turizma u svetu dat je u sledećoj tabeli.

Tabela br. 1 Rast turizma u svetu

Period	Prosečna godišnja stopa rasta u %	
	Dolazaka	Prihoda
1950 - 1960	10,6	12,6
1960 - 1970	9,1	10,1
1970 - 1980	5,7	19,4
1980 - 1990	4,8	9,7
1990 - 1996	4,4	8,0
1996 -2000	5,6	7,4

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

Funkcija turizma kao veoma značajnog izvoznika i učesnika u međunarodnoj ekonomskoj razmeni ostvaruje se kroz obim navedenih izdataka za međunarodna putovanja. U savremenim uslovima prihodi od turizma dostižu 1,5% društvenog proizvoda sveta, preko 8% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 34% svetske trgovine uslugama. Pri tome, treba imati u vidu da je uslužni sektor dominirajući u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno razvijenih zemalja²⁾. U zemljama u razvoju, mediteranskim zemljama i drugim grupacijama, još su povoljnija turistička kretanja, odnosno donose veće efekte za njihove privrede. To se može sagledati iz sledeće tabele.

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

Region	U izvozu	U trgovini uslugama
Svet	8,1	34,2
Zemlje u razvoju	9,2	52,8
Mediterranske zemlje	14,8	40,6
Zemlje OECD	7,7	29,6

Izvor: Tourism Highlights, 2001, WTO, Internet www.worldtourism.org

¹⁾ Dugoročne tendencije međunarodnog turističkog prometa i potrošnje izuzetno su povoljne. Na primer, počev od 1950. godine pa do 1997. godine, broj dolazaka u međunarodnom turizmu povećan je sa 25 na 613 miliona, tj. 24 puta. Prihodi od međunarodnog turizma (bez prihoda od međunarodnog putničkog saobraćaja) u istom intervalu uvećani su za 213 puta, odnosno sa 2,1 na 447 milijardi u USD.

²⁾ Od 29 zemalja članica OECD u 1995. godini samo 4 su imale učešće usluga u društvenom proizvodu ispod 60%, i to u dužem vremenskom periodu.

Na primer, prema podacima Svetske turističke organizacije 2000. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 698 miliona ljudi, što je za 5,1% više nego u 1999. godini (detaljnije Prilog: tabela 1). Pri tome, je ostvaren prihod od 475,9 milijarde dolara, što je povećanje od 7,6 % u odnosu na prethodnu godinu (detaljnije Prilog: tabela 2).

Svemu ovome treba dodati učinak ostvaren u domaćem turizmu, koji po pravilu, ne zaostaje za učinkom u međunarodnom turističkom prometu, pa da se uvidi koliko je turizam danas i koliko će tek sutra biti važna privredna grana³⁾. Pri tome, treba imati u vidu da se kroz izvoz na osnovu turizma realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti i ostvaruje pozitivan uticaj na platni bilans zemlje. Radi se o tzv. nevidljivom izvozu sa visokim neto deviznim efektima. Prodaja roba i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji je, stoga, značajna prilika da se u nju uključe sve one privredne i neprivredne delatnosti koje obezbeđuju asortiman turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno području.

U sagledavanju dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta, ne treba zanemariti efekte sinergije. S obzirom da direktno podstiče razvoj osnovnih delatnosti turističke privrede ali i brojnih drugih, turizam doprinosi povećanom obimu zaposlenosti kapaciteta. U tome, posebne multiplikativne efekte može da ima potrošnja koja se iz drugih zemalja preliva po osnovu turističkih dolazaka u konkretnu zemlju. Ovim se stvara podloga za povećanje broja radnika u brojnim delatnostima turističke ponude (posebno treba imati u vidu dopunsko, sezonsko zapošljavanje).

Dakle, turizam kao delatnost ima niz pozitivnih uticaja na privrednom, političkom i na ukupnom društvenom planu.

Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori⁴⁾ ukazuju na to da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja, kojim su otvorene potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći odmori- u delovima. Sa marketing aspekta on se nalazi u fazi zrelosti koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

³⁾ U poslednjih desetak godina strani turisti ostavljaju u Srbiji oko 40 miliona dolara, prosečno godišnje. Proizilazi da tek desedohiljaditi deo međunarodnog turističkog prometa ostvaruje Srbija. To je toliko malo da se ne bi moglo nazvati ni mrvicom, te nas ta zarada svrstava u grupu turistički apsolutno nevažnih zemalja, toliko nevažnih da se njene granice ne ucrtavaju u turističku mapu sveta. Apsurd je time veći što prema turističkim potencijalima ne zaostajemo za brojnim zemljama (npr. Slovenija od turizma prihoduje oko 1 mlrd. dolara ili 25 puta više nego Srbija). Mada treba uzeti u obzir, da je to dobrim delom posledica ratnog okruženja, sankcija OUN i EEZ kao i posledica rata u našoj zemlji.

⁴⁾ Vukonić, B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987, str. 149-158.

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

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

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

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

Tabela br. 3 Turistički promet po regionima 2000. godina

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

Izvor: WTO, Tourism Highlights, 2001.

Prema podacima WTO u 2000. godini najveći porast broja turista ostvarile su zemlje južno-azijsko regiona⁵⁾ i posetilo ih je 111,7 miliona turista. Osim toga, broj turista na Bliskom istoku povećan je za 10,2 %, a u Africi za 1,5%. Evropa i Severna Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, mada su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2000. godini posetilo 403,3 miliona turista). Pri tome treba imati u vidu da je 2000. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 6.2% (Italija je imala najveći porast), (detaljnije Prilog : tabela 3)

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

Tabela broj 4.

Glavne turističke destinacije 2000. god. - u mil. turista -

Z e m l j a	1999.	2000.	% promene 00/99	Tržišno učešće
1. Francuska	73,0	74,5	2,0	10,7
2. SAD	48,5	52,7	8,7	7,5
3. Španija	46,8	48,5	9,7	6,9
4. Italija	36,5	41,2	12,8	5,9
5. Kina	27,0	31,2	15,5	4,5
6. V. Britanija	25,4	24,9	-1,9	3,6
7. Kanada	19,5	20,4	4,9	2,9
8. Meksiko	19,0	20,0	5,0	2,9
9. Nemačka	17,1	18,9	10,5	2,7
10. Rusija	18,5	-	-	-
11. Poljska	18,0	-	-	-
12. Austrija	17,5	17,8	2,0	2,6
13. Mađarska	14,4	15,6	8,1	2,2
14. Hong Kong	11,3	13,1	15,3	1,9
15. Grčka	12,2	12,5	2,8	1,8

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

2. Perspektive, karakteristike i specifičnosti međunarodnog turizma

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

- Porast globalne ekonomije i specijalnih događaja omogućio je porast svetskog turizma za 7,4%, što je najveći rast u prethodnoj deceniji.
- U 2000. godini broj internacionalnih letova je iznosio 690 miliona, što je za 50 miliona više nego u 1999. god (najviše su učestvovala destinacije Španija i SAD).
- Evropa je ostvarila za 58% porast internacionalnog turizma u 2000. godini, a što je porast od 6,2%, odnosno 403 miliona dolazaka ili za 25 miliona dolazaka više nego u 1999. godini.
- Svi regionu su zabeležili porast broja turista u 2000. godini a najviši rast je ostvario region Istočne Azije od 14% ili 14 miliona turista više nego u 1999. godini.
- Ukupni dolasci ostvarili su 476 milijardi dolara u 2000. godini, što je porast 4,5% u odnosu na 1999. godinu, a prosek potrošnje po turistu iznosio je 680 dolara u 2000. godini.
- Očekivanja za 2001. god. su još veći porast međunarodnog turizma u odnosu na 2000. godinu.

⁶⁾ World Tourism Organization (WTO); *Tourism Highlights 2001*.

Predviđanja Svetske Turističke Organizacije

Istraživanja na raznim nivoima, a posebno Svetske Turističke Organizacije (WTO) ukazuju da se i u narednom periodu može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 2,0 – 3,0% i realnih prihoda od 3,0 – 4,0% prosečno godišnje). Pretpostavlja se da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. U istom mah, pretpostavlja se, da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Globalne okvire, između brojnih i raznolikih pokazatelja, možemo sagledati na osnovu najvažnijih karakteristika⁷¹:

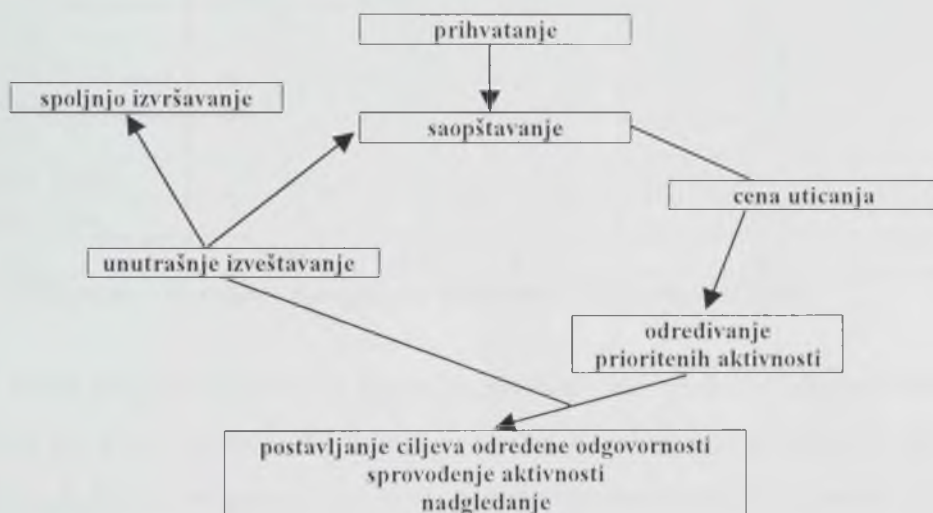
- (1) izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu planetu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima,
- (2) stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa, tako da se u 2010. godini očekuje 1 milijarda turista;
- (3) veliki obim i permanentno povećanje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

⁷¹ Marić, R. Savremene tendenciju u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999., str. 13

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

Turistička privreda ima sama po sebi interes za zaštitu privrednih i kulturnih resursa, koji su srž njene delatnosti. Ona isto tako poseduje i načine da to ostvari.⁹⁾ Kao najveća svetska privredna grana, turizam ima mogućnost da postigne suštinsko poboljšanja u oblasti okruženja i društveno-ekonomskih odnosa, i tome značajno doprinese održivom razvoju Zajednica i zemalja u čijem okviru deluje.

Slika br. 1 Razvijanje programa održivog turizma



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

⁸⁾Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu, u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja, ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj je da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u razvoju turizma i za sve države. Potreba za uticanjem odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za ostvarivanje održivog i odgovornog razvoja turizma, dovela je do usvajanja Opšteg etičkog kodeksa u turizmu od strane Generalne skupštine Svetske turističke organizacije na zasjedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine. Ovaj dokument se smatra bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu.

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

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

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

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

*Tabela br. 5 Vizija razvoja međunarodnog turizma u svetu do 2020. godine
- u milionima turista -*

Region				Prosečna godišnja stopa rasta (%) od 1995-2020.
	2000	2010	2020	
Evropa	403	527	717	3,1
Ist. Azija	112	195	397	6,5
Amerika	130	190	282	3,8
Afrika	27	47	77	5,5
Srednji Istok	20	36	69	6,7
Južna Azija	6	11	19	6,2
Svet	698	1.006	1.561	4,1

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

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

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

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

Region	2000	2010	2020
Evropa	58,8	52,4	43,4
Ist.Azija/Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,1
Afrika	3,5	4,1	4,9
Srednji Istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2

Izvor: WTO News, 2000.

Sopstvena predviđanja perspektive razvoja međunarodnog turizma u svetu

Sagledavajući globalne tendencije u međunarodnom turizmu, te koristeći naučnu i stručnu literaturu, odnosno metodologiju mogu se koncipirati izvesna predviđanja, odnosno perspektive razvoja turizma u svetu. Svakako da se ova predviđa najvećim delom oslanjaju na podatke, izveštaje i simulacije WTO. Predviđanja su moguća sa nekoliko aspekta:

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

Imajući sve ove, ali i druge faktore koji su od uticaja na razvoj međunarodnog turizma, može se predvideti rast prometa od 3,5% u periodu 2000-2010.g. i 3,3% u periodu 2010-2020.g. Istovremeno, može se predvideti da bi realna, prosečna godišnja stopa rast turističke potrošnje, mogla da iznosi do 2010. godine oko 5,5%, a do 2020. godine 6,0% i to zahvaljujući svetskom nivou. Imajući u vidu prethodne analize, naša očekivanja razvoja međunarodnog turizma, možemo kvantifikovati kao u narednoj tabeli.

Tabela br. 7 *Sopstvena predviđanja razvoja međunarodnog turizma*

G o d i n a	Broj turista u milionima	Turistička potrošnja bez saobraćaja u mlrd USD	Ukupna turistička potrošnja u mlrd USD
1995	565,4	405,1	485,0
2000	698,0	476,0	569,0
2010	952,0	802,0	972,0
2020	1.317,0	1.436,0	1.740,0
prosečna godišnja stopa rasta (%) 2000-2020.	3,40	5,75	5,75

Izvor: *Sopstveni proračuni*

Predviđanja perspektive razvoja međunarodnog turizma u svetu mogu se svesti na:

- a) turistički promet - relativno visoka prosečna godišnja stopa rasta (od 3,3% do 3,5%),
- b) turistička potrošnja (prihod) - ubrzaniya stopa rasta od broja turista (od 5,5% do 6,0%),
- c) očekivana regionalna struktura: stagnacija Evrope i nešto usporeniji rast Amerika, ekspanzija Karipskog područja, Istočne Azije i Pacifika,
- d) očekivani izvori turističke tražnje, odnosno potrošnje: dominantna uloga najrazvijenijih zemalja uz povećanje učešća srednje razvijenih zemalja i nekih zemalja u razvoju (Kina, Rusija, Brazil);
- e) struktura turističkih zemalja koje učestvuju u raspodeli međunarodnog turizma:
 - menjaće se u smislu povećanja učešća zemalja Istočne Azije i Pacifika, Kariba, Afrike i Južne Azije,
 - od pojedinačnih zemalja očekuje se povećanje uloge Kine i Rusije;
- f) struktura turista po prihodima: najveći broj turista će biti sa srednjim i relativno nižim prihodima (koji su i u dosadašnjem razvoju omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu),
 - turisti će sve više koristiti organizovan turistički promet - tzv. paket aranžmane i automobil u individualnom turističkom prometu;
- g) kvalitet turističkog boravka (proizvoda)
 - očekuju se zahtevi za podizanje kvaliteta i po većoj ceni usluga (kako za smeštaj i ishranu, tako i rekreacija, sport, zabava, kultura),
 - zahtevi da organizatori putovanja formiraju nove i raznovrsnije kvalitetne programe putovanja, a od svih učesnika u pružanju turističkih usluga u

- procesu putovanja (posebno u turističkim mestima) da razvijaju kompleksni turistički proizvod destinacije,
- sinhronizacija procesa ponude turističkog proizvoda, sa izvorima turističke tražnje (od privrednih subjekata u turizmu do države);
- h) posebna pažnja će se posvećivati turistima sa visokim prihodima - individualna turistička putovanja (udaljenija područja, nautički turizam, krstarenja, lovni turizam),
- važna grupa turista biće učesnici brojnih međunarodnih političkih, naučnih, kulturnih, sajamskih, sportskih i drugih skupova (potrošači sa znatno većim utroškom sredstava u odnosu na klasične turiste),
- i) promena turističke tražnje
- povećanje učešća mladih osoba (posebno đaka i studenata) i relativno starijih¹⁰⁾ osoba (posebno penzionera);
- j) uloga organizovanog turističkog prometa će se stalno povećavati (ovaj vid turističkih putovanja već je dostigao oko 50% učešća u ukupnim turističkim kretanjima u svetu),
- dalji njihov razvoj, u velikoj meri, biće uslovljen sposobnošću turoperatora da se prilagođavaju zahtevima raznih vrsta segmenata na strani turističke tražnje (u pogledu kvaliteta i cena paket aranžmana);
- k) očekuje se da individualni turistički promet zadrži važno mesto, posebno na području Evrope uz široko korišćenje automobila kao prevoznog sredstva.

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

Osnovno se pretpostavlja da će i ostale turističke destinacije koje se oslanjaju na kvalitetne prirodne (reka, jezera, tople i hladne termo-mineralne vode i druge

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

atraktivnosti) i kulturne sadržaje (posebno vredne kultureno-istorijske spomenike) imati određenu ulogu, ali znatno manju u odnosu na tri osnovna pravca turističkih kretanja¹¹⁾.

Razne vrste zabavnih parkova, namenjenih prvenstveno domaćim turistima i stanovnicima većih gradova, u poslednjim godinama dobijaju na značaju, posebno u V. Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Belgiji. U budućnosti, njihova će se povećavati kad je u pitanju međunarodni turizam.

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

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

- dekoncentracija međunarodnog turizma u toku godine (mada će i dalje letnji meseci imati dominantnu ulogu);
- tendencija bržeg rasta putovanja, na udaljena područja, ali će srednja i kraća odstojanja i dalje predstavljati veliki deo međunarodnog turizma;
- uvećanje promocijskih aktivnosti nacionalnih turističkih organizacija, ali i prevozioca, hotelskih preduzeća i drugih učesnika na međunarodnom turističkom tržištu;
- uvećavanje konkurencije i pojava novih turističkih zemalja, odnosno destinacija na međunarodnom turističkom tržištu;
- povećanje interesa krupnog kapitala iz raznih oblasti za međunarodni turizam, a posebno organizovani turistički promet; u tom pogledu, posebnu ulogu će imati velike multinacionalne kompanije, avio prevoznici i veliki privredni sistemi, kao i finansijske institucije (posebno velike banke i osiguravajuće kompanije);
- primena savremenih oblika poslovanja u turizmu, sa osloncem na marketing koncepciju i savremene elektronske tehnike;

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

- ekološki problemi u turističkim zemljama (u mnogim zemljama prostor će predstavljati limitirajući faktor razvoja turizma i uspešnog uključivanja na međunarodno turističko tržište);
- kvalitetna radna snaga u turističkim privredama može biti razvojni, ali i ograničavajući, nedostajući faktor (organizovano permanentno usavršavanje, stimulatивно nagrađivanje i angažovanje kvalifikovane radne snage za turizam iz drugih zemalja);
- kompleksan razvoj turističke ponude i podizanje kvaliteta turističke usluge i ukupnog boravka turista (objekti za rekreaciju i zabavu, kao i izgradnja fleksibilnih smeštajnih kapaciteta srednjih i nižih kategorija, a relativno će se manje graditi luksuzni hoteli, sem u slučaju velikih gradova i ekskluzivnih turističkih centara);
- povećanje uloge nautičkog turizma i raznih sportova na vodi, aktivnih oblika rekreacije i sportskih aktivnosti na snegu, u planinskim turističkim centrima;
- cene turističkih usluga imajuće brži rast od stope inflacije, zbog rasta životnog standarda i karaktera turističkih potreba (i pored toga, očekuje se veća uloga turista sa relativno nižim prihodima);
- razvoj savremene putne mreže na najintenzivnijim turističkim pravcima, te dalja ekspanzija vazdušnog saobraćaja (novi tipovi aviona, savremeni aerodromi i koncentracija kompanija vazdušnog saobraćaja);
- proces sinhronizovanog razvoja turizma sa ostalim privrednim delatnostima (poljoprivreda, industrija, trgovina i saobraćaj);
- veći uticaj međunarodne saradnje u oblasti unapređenja međunarodnog turizma (bilateralni i multilateralni odnosi zemalja u okviru regionalnih integracija), odnosno veći uticaj OUN i WTO, kao njenog savetodavnog člana;
- brži rast međunarodnog turizma od domaćeg turizma, posebno zbog ograničenih turističkih resursa u privredno razvijenim zemljama, kao i povoljnih uslova u drugim zemljama sa kvalitetnim turističkim resursima (adekvatna turistička ponuda sa pristupačnim cenama);
- u izradi dugoročnih koncepcija razvoja turizma, uvažavati zahteve međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta. Osnov je adekvatan razvoj ukupne turističke ponude, kao i svih ostalih elemenata koji su važni za što bolje korišćenje potencijala međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta.

Ova sopstvena predviđanja možemo zaključiti sa konstatacijom da će se svi vidovi i oblici turizma, u budućnosti, ubrzano razvijati. U tom smislu, strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, jednostavno se nameće kao nužnost. Dakle, brojne promene na turističkom tržištu (i ponude i tražnje) zahtevaće veliku adaptibilnost i fleksibilnost, kako turističke privrede u celini, tako i pojedinih privrednih subjekata.

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

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

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

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

U svakom slučaju treba konstatovati da perspektive razvoja međunarodnog turizma zavise od tendencija tražnje, kojima treba dodati i očekivani rast u domaćem turizmu brojnih zemalja, te sve to stvara neophodnu podlogu za dalji razvoj poslovanja u međunarodnom turizmu. Na taj način se istovremeno stvaraju okviri u kojima preduzeća i organizacije u turizmu mogu da postave svoje strategijske ciljeve i opredeljenja. S obzirom na dominirajuću poziciju tražnje, proizilazi da bi ocenjene tendencije njenog ispoljavanja, u narednim godinama, trebalo da u pozitivnom pravcu usmere ukupna kretanja i odnose na turističkom tržištu.

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

Procena je da će kretanja ka planinskim turističkim centrima i velikim gradovima brže rasti od onih ka toplim morima, pre svega zbog saturacija tražnje na

Mediteranu (međutim, on će i dalje biti najzastupljenija pojedinačna makroregija u međunarodnom turizmu).

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

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

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

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

Između ostalih tu se ističu¹²⁾:

- dalji, relativno brži rast putovanja ka dalekim destinacijama,
- šira primena koncepcije marketinga u turističkom poslovanju sa intenziviranjem savremene informacione tehnologije, promocijnih i drugih aktivnosti,
- povećani interes krupnog kapitala iz raznih oblasti za brži razvoj međunarodnog turizma,
- dalji rast organizovanih putovanja u ukupnom međunarodnom turizmu i neophodna prilagođavanja poslovne politike organizatora putovanja u kvalitetu i cenama,
- relativno slabljenje interesa za korišćenje hotela, a povećanje interesa za turističkim naseljima apartmanskog tipa, bungalovima i vilama u osnovnom smeštaju i banjskim i klimatskim lečilištima i savremenim kampovima u komplementarnom smeštaju,
- dalja dominacija turista sa srednjim i nižim platežnim sredstvima,
- dalje, preovlađujuće učešće putničkog automobila kao sredstva prevoza, i drugi.

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

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

Pri tome, imamo u vidu opšti stav i međunarodnih organizacija i kvalifikovanih istraživača, da će sve više dolaziti do izražaja individualizacija zahteva sa orijentacijom na kulturne sadržaje i vrednosti. Na primer, posebna interesovanja obuhvataju područje kulture, arheologije, umetnosti, arhitekture, sport i razne oblike rekreacije, muziku, lov i ribolov, ruralni (seoski) turizam (naročito u eko selima), različite kombinacije tzv. zdravog života i brojna druga.

3. Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu

Jedna od osnovnih odlika turizma, kao delatnosti je raznovrsnost (heterogenost) učesnika. Uz pozitivnu razvojnu tendenciju međunarodnog turizma zapaža se tendencija stalnog smanjenja intenziteta rasta. Međutim, dalji nastavak pozitivne razvojne tendencije u međunarodnom turizmu, javiće se kao raznovrsnost učesnika, odnosno kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. U pogledu učešća pojedinih receptivnih turističkih zemalja, u međunarodnom turizmu, situacija se, radikalno ne menja, kad je u pitanju redosled pojedinih turističkih zemalja. Može se očekivati da će i dalje sledeće zemlje imati dominantnu ulogu: SAD, Italija, Španija, Francuska, Austrija, Velika Britanija, Meksiko, Nemačka, Švajcarska i druge zemlje. Međutim, relativna uloga ovih zemalja se smanjuje u korist ostalih turističkih zemalja, a posebno onih sa područja Azije, Latinske Amerike, Afrike i zemalja Mediterana.

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

turističkih putovanja i dalje realizovati u letnjim mesecima, iako se očekuje blaga dekoncentracija turističkog prometa, a posebno povećanom ulogom zimskih meseci.

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

Uopšteno, osnov za strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama je pristup po kome se turizam tretira kao raznorodna privredna delatnost, koja se sastoji od različitih privrednih i neprivrednih aktivnosti, a sve zajedno učestvuju u zadovoljenju potreba domaćih i stranih turista.

3.1. Heterogenost tražnje

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

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

U međunarodnom turizmu, kao izvoru povećane tražnje, i dalje će glavnu ulogu imati SAD, Nemačka i Japan. Ovoj grupi zemalja treba dodati i ostale privredno najrazvijenije zemlje sveta (koje i sada imaju značajan uticaj na razvoj međunarodnog turizma), a posebno sledeće: Velika Britanija, Holandija, Francuska, Kanada, Austrija, Švedska, Belgija kao i druge privredno razvijene zemlje sveta.

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

3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude

Ukupna svetska turistička privreda je po prirodi turizma dosta heterogena, što je imalo odraza i na heterogenost turističke ponude. Ova konstatacija važi i za turističku

privredu Srbije, te je zbog toga nužno njeno strategijsko prilagodavanje, pre svega tržišnim promenama. U tom smislu razvoj turističke ponude treba koncipirati polazeći od ukupne turističke tražnje, kako u inostranom, tako i u domaćem turizmu.

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

S druge strane, za razliku od proizvoda koji se poseduju i gde se vlasništvo nad prometom prodaje prenosi, usluge¹⁴⁾ se pružaju, mogu se koristiti, kreirati, može se učestvovati u njihovom stvaranju, pri čemu kupac plaća odgovarajuću cenu za pružene usluge (ali se ne može postati njihov vlasnik).

Uobičajeno je da se koriste tri načina klasifikovanja usluga¹⁵⁾:

- (1) Sa stanovništa prodavca (privatna, državna, profitna ili neprofitna preduzeća)
 - prema izvoru profita dele se na one čiji dohodak potiče sa tržišta; iz oporezivanja; od poklona ili kombinovanih izvora;
- (2) Sa stanovišta kupca usluge (različiti tipovi tržišta: tržište individualnih potrošača, industrijsko tržište, poljoprivredno, državno i sl.),
 - tipovi kupovine (usluge udobnosti, specijalne usluge, i sl.),
 - motivi kupovine ("instrumentalne" i "ekspanzivne" usluge);
- (3) Oblik usluge (uniformne ili po porudžbini)
 - zavise od uloge ljudskog faktora i opreme u proizvodnji (ljudski rad ili automatizacija),
 - zavise od stepena personalnog kontakta (visok ili nizak).

¹³⁾ Unković S., *Ekonomika turizma, Savremena administracija*, Beograd 2001. god.

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

¹⁵⁾ Cowell, D., *The marketing of Services*, Heinemann, LTD., London, 1987. str. 29-30.

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

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

4. Koncentracija tražnje u vremenu i prostoru

4.1. Sezonske fluktuacije tražnje

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

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

(1) Turistička tražnja prema toplim morima

Među turistima koji posećuju turističke centre Mediterana i drugih zemalja s toplim morima, prevladavaju oni koji odmor koriste u periodu letnjih meseci, u najvećem obimu, tokom školskog raspusta. Oni sve više traže povoljne uslove za kompleksnu aktivnu rekreaciju u turističkim mestima. Strateški je opravdano da ovo treba da ima prevagu u ukupnoj strukturi turističke ponude. Ove grupe turista, kad je reč o smeštajnim kapacitetima, pokazuju sve veći interes za turističkim naseljima u kojima se može organizovati smeštaj i ishrana u sopstvenoj režiji, ali uz mogućnost korišćenja usluga raznovrsnih kapaciteta za ishranu. Zato u ovim turističkim kompleksima treba

obezbediti bogat sadržaj za aktivnu rekreaciju i zabavu. Isto tako, treba ponuditi i proizvode široke potrošnje, kao i specifične proizvode za čiju su kupovinu strani turisti zainteresovani (obezbediti karakteristične proizvode zemlje ili kraja u kome turisti borave). Interes za hotelskim kapacitetima i dalje će biti izražen, posebno kad su u pitanju veći turistički centri, i u poznatim kulturno-istorijskim naseljima. Međutim, tražnja za ovim smeštajnim kapacitetima, ipak se relativno smanjuje (najveći deo ove turističke tražnje odnosi se na one koji porodično koriste odmor). U okviru grupnih aranžmana organizatora putovanja, kao prevoz najviše se koristi automobil ili avion.

Predviđa se da će organizovani turistički promet, za ovu grupu turista, povećati svoje učešće.¹⁶⁾ Suprotno ovoj grupi stranih turista, koji svoj odmor koriste u toku letnjih meseci, starije osobe, naročito penzioneri imaju posebno značajnu ulogu, ali u periodu zimskih, jesenjih i prolećnih meseci. Oni, uglavnom koriste hotelski smeštaj i puni pansion. Za njih je potrebno organizovati posebne oblike turističkog boravka s naglašenim interesom za upoznavanje kulturno-istorijskog bogatstva i prirodnih atraktivnosti koji se nalaze u toj sredini.

(2) Turistička tražnja prema planinskim centrima

U poslednje vreme planinski turistički centri dobijaju sve više na značaju sa aspekta povećane turističke tražnje. Radi se o, praktično, dve sezone: turisti koji, u toku zimskih meseci koriste zimske sportove na snegu i turistima koji u letnjim mesecima koriste povoljne uslove za odmor u ovim centrima. Osim toga, ovde treba imati u vidu i značajnu komponentu koja je vezana za zdravstveni vid turističkih putovanja.

(3) Turistička tražnja prema velikim gradovima

Koncentracija tražnje, u vremenu i prostoru, posebno se odnosi na velike gradove, koji će kao turistički centri imati povoljnu razvojnu tendenciju. Pored turističkih sadržaja, za koje turisti pokazuju interes (npr. kulturno-istorijske i umetničke vrednosti ovih sredina), veliki gradovi su značajni za održavanje velikih skupova s raznovrsnim sadržajem kulturnih i sportskih manifestacija. To su centri za organizovanje masovnih zabava i bogati su ponudom raznih proizvoda.

U zemljama koje su najvažnija emitivna turistička tržišta sve je izraženiji trend ka stvaranju sve humanijih uslova života i rada, posebno provođenja slobodnog vremena. Pri tome treba imati u vidu da mnoge turističke destinacije, pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa, u odnosu na prostorne i ostale kapaciteta, gube

¹⁶⁾ Unković, S., *Svremeni tokovi u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 9

jednu od osnovnih privlačnosti - karakteristike prostora koje ga čine različitim od gradskih centara. U tome je sadržana i osnova na kojoj će se razrešavati konflikti razvoja turizma u budućnosti, kako na strani ponude tako i na strani tražnje.

U daljoj analizi ova tri osnovna vida turističkih kretanja, smatramo da divergentni uticaj turizma (pre svega ekonomski, prostorni i socio-kulturni) zahtevaju da turističke destinacije brižljivo vode računa o svojim maksimalnim mogućnostima za zadovoljavanjem potreba, zahteva i želja turista.

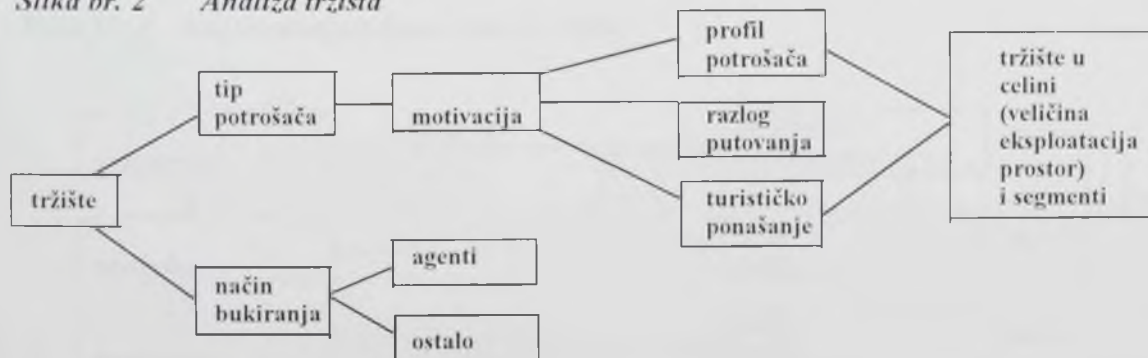
S druge strane turistička tražnja je, takođe, u procesu stalnih promena, u pravcu stvaranja osobenog životnog stila, a u vezi sa korišćenjem slobodnog vremena.

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

Dugoročnu i stabilnu tražnju u određenom vremenskom periodu moguće je obezbediti samo ako se blagovremeno prate, i adekvatno reaguje na promene koje se događaju, naročito u turističkim sezonama. Odustvo turista u turističkim kapacitetima (ili na turističkoj destinaciji) direktno se odražava na nemogućnost realizacije turističkih usluga.

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

Slika br. 2 Analiza tržišta

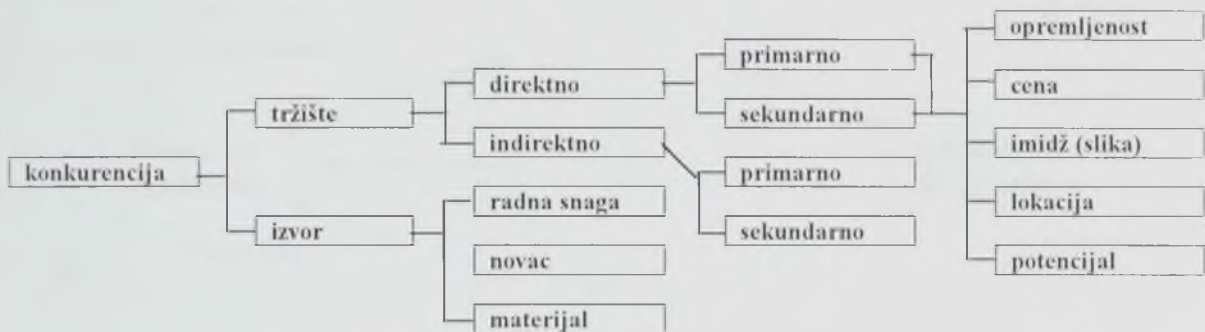


Izvor: Cooper, S., Gillbert, D., Fletcher, J. and Wanhill, S.: *Tourism Principles & Practice*, Longham Grp., 1995.

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

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

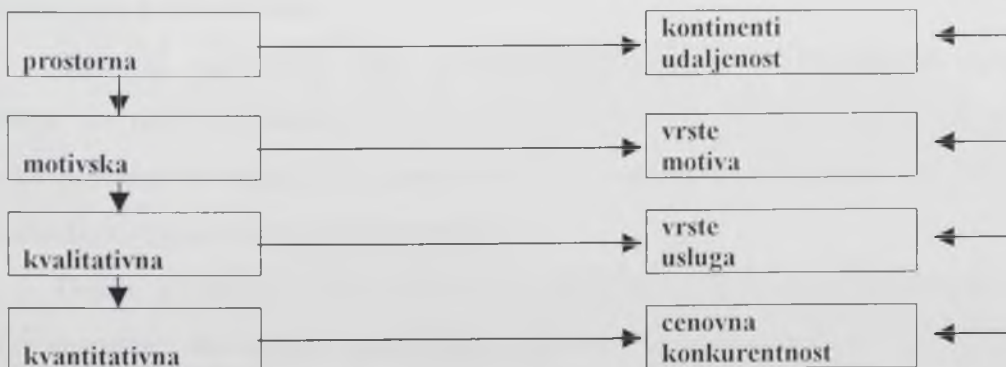
Slika br. 3 Konkurencija i okruženje



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

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

Slika br. 4 Konkurencija na turističkom tržištu



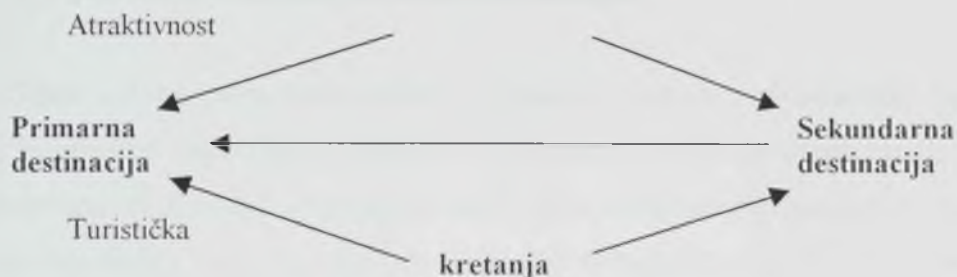
Izvor: Štetić, S., Todorović, A.: *Turističke potrebe i turistička ponašanja*, Amir, Beograd, 1995.

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

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

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

Slika br. 5. Atraktivnost i destinacije



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

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

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

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

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

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

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

4.2. Prostorna distribucija turističkih kretanja

Jedna od osnovnih karakteristika, odnosno osnova funkcionisanja turističkog tržišta, je njegova regionalna struktura i to, kako na međunarodnom nivou, tako i u domaćem turizmu. Pri tome treba imati u vidu da je prostorna distribucija turističkih kretanja vrlo dinamična kategorija i da se iz godine u godinu menja¹⁷⁾. Tako se zapaža tendencija sporijeg rasta turističkog prometa u Evropi, a posebno u Severnoj Americi, uz istovremeno daleko brži rast ostalih turističkih regiona. Međutim, i pored toga, Evropa će i dalje zauzimati dominantno mesto zahvaljujući, pre svega, zemljama Mediterana, ali i turističkim atraktivnostima u Alpima i velikim gradovima, kao turističkim centrima. Region Severne Amerike zadržava drugo mesto, zahvaljujući, pre svega, ulozi koju će i dalje imati SAD u razvoju međunarodnog turizma.

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

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

¹⁷⁾ Poznato je da Evropa ima dominantno mesto u međunarodnom turizmu, s učešćem od oko 68,3% u ukupnom međunarodnom turističkom prometu u svetu. Drugi region po značaju jeste Severna Amerika sa 12,5% učešća. Zatim, sledi region Latinske Amerike i Karipskog područja sa 8,0% učešća, Azija i Australija sa 6,5%, Afrika 2,7% i Srednji istok sa 2%, u dužem vremenskom periodu.

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

Sa aspekta prostorne distribucije turističkih kretanja, turistička putovanja na udaljenija rastojanja, a posebno interkontinentalna, dobijaju sve više na značaju.

GLAVA II

KARAKTERISTIKE TRAZNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

1. Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude

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

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Dakle, permanentno se uvećava obim tražnje praćen širenjem spektra motiva, želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude¹⁸⁾, čime se zaoštrava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Otuda i sve veći organizacioni, ekonomski i drugi napori receptivnih zemalja usmerenih ka poboljšanju strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma.

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo početi od definisanja usluge, koja je "svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod"¹⁹⁾. Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad¹⁹⁾. Zato treba razumeti simultanost procesa proizvodnje i potrošnje, varijabilnost, kao i sve češće isticanje odsustva vlasništva potrošača nad predmetom kojim se kupljena usluga pruža.

Istovremenost proizvodnje i potrošnje usluga dovodi potrošača u veoma blizak kontakt sa procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo

¹⁸⁾ Kotler PH. Principles of Marketing, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 198, str. 624

¹⁹⁾ Hannagan. T.J. , Marketing for the non-profit sector. Mac Millan, London 1992, str. 113

stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

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

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

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

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

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

Turistička vrednost je vrednost za turističku publiku, pa se ona i ocenjuje masovnošću posete ili visinom potrošnje koja iz toga proističe, u određenom vremenskom i prostornom okviru.

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

Turistička tražnja je u stalnoj preraspodeli ka novom i nepoznatom. Učešće sve većeg broja ljudi različitih karakteristika, motivacije, ekonomskih mogućnosti i dr., utiče na sve veći raspon tražnje. Takozvani "klasični oblici turizma" prisutni su kod malog segmenta tražnje, dok je diverzifikacija turističkih kretanja ujedno i okosnica

modernog razvoja turizma. Upravo zato je izuzetno važno poznavanje čoveka (turiste), njegovih osobina, želja i mogućnosti za uključivanje u turistička kretanja.

Stvarajući materijalna dobra i povećanje slobodnog vremena čovek stvara uslove za odmorom, rekreacijom, turističkim kretanjima. Uglavnom se ukazuje na četiri glavna motivatora koji utiču na stvaranje turističke potrebe²⁰⁾: fizički, kulturni, interpersonalni i statusni (prestižni).

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

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

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

Pored toga, analize očekivanih trendova²¹⁾ u tehničko-tehnološkoj, demografskoj, socio-psihološkoj i ekonomsko socijalnoj sferi pokazuju da će oni, u bližoj ili daljoj budućnosti, ispoljavati snažan uticaj na obim i strukturne promene u turističkoj tražnji.

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

- (1) širenje obuhvata stanovništva kome će zadovoljavanje turističkih potreba redovno činiti sastavni deo života (što će biti omogućeno permanentnim povećanjem platežnih sposobnosti korisnika turističkih usluga iz razvijenog dela sveta);

²⁰⁾ Cooper, S., GIBELT, D., Fletcher, J., and WANHIL, S.L., Principles & Practice, Longman Grp. London, 1995.

²¹⁾ Marić, R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad br.3/1999., str. 14.

- (2) povećano korišćenje sredstava informatike, komunikacija i transporta, naročito onih koja omogućavaju lakše, direktnije i efikasnije komuniciranje sa receptivom, te brži, udobniji i sigurniji transport;
- (3) izraženo povećanje zahteva za rekreacijom i zdravstvenom preventivom u prirodi, sportom, zabavom i raznodom, religioznim i kulturnim obeležjima ekološkim vrednostima (zdrava sredina i hrana), kao i brojnim "unikatnim" sadržajima pojedinih destinacija;
- (4) permanentno povećanje dela populacije kome je osnovno životno geslo sadržano u vraćanju čoveka prirodi i njenim izvornim vrednostima;
- (5) povećanje obima tražnje iz segmenata "trećeg doba", uzrokovano "starenjem" populacije razvijenih zemalja;
- (6) realizaciju kraćih, a češćih turističkih putovanja, i drugo.

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

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

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

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

Osnovne funkcionalne karakteristike tražnje su:

- (1) tendencija povećanja fonda slobodnog vremena (npr. godišnji odmor se koristi u više delova);
- (2) tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;
- (3) intenziviranje korišćenja zimsko-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
- (4) potreba za parcijalnim turističkim proizvodima (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);

- (5) deregulacija u vazdušnom saobraćaju;
- (6) pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (time sharing);
- (7) razvoj različitih self cateringa sa naglašenom ulogom brze prehrane (fastfood);
- (8) različite forme primene kompjuterske tehnologije u turizmu;
- (9) pojava podsticajnih putovanja (incentive travel) i sl.

1.1.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena

Razvoj turizma, poslednjih decenija, pored već poznatih faktora tražnje i ponude, pokazuje i neke druge specifičnosti, koje se posebno odnose na razvijene zemlje. U pitanju su globalne karakteristike razvoja turizma, odnosno onim promenama trendovima i tendencijama koje su inicirane, pre svega, naučno-tehnološkim napretkom i koje su uzrok sve veće masovnosti turističkih kretanja. To su izražene karakteristike savremenog društva, bilo da se radi o receptivnim ili inicijativnim zemljama, razvijenim ili manje razvijenim.

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

- (1) Povećanje životnog standarda, odnosno povećanje realnih ličnih primanja stanovništva, pa time i onog dela koji preostaje posle zadovoljenja neophodnih potreba, tj. diskrecionog dohotka (a koji se koristi za zadovoljenje turističkih potreba) je jedna od mnogobrojnih posledica industrijalizacije, odnosno masovne proizvodnje.
- (2) Urbanizacija, odnosno povećanje broja stanovnika u gradovima i predgrađima – time se inicira želja od neprijatnih uslova života u gradu, jednolične svakodnevnice, različitih vrsta zagađenja i slično;
- (3) Eksplozivna motorizacija je posebna karakteristika poslednjih godina dvadesetog veka
 - na primer, u Nemačkoj na 1000 stanovnika dolazi 441 automobil, u Francuskoj 369, Italiji 332, u V. Britaniji 312 i slično,
 - povećanje, naročito privatne motorizacije se odrazilo na promene u načinu preduzimanja putovanja, jer se najveći broj odlazaka na odmor, izlete, putovanja preko vikenda, preduzima ličnim automobilom (uzimajući u obzir globalne okvire) tj. saobraćajem za sopstvene potrebe;

- (4) Povećanje fondova slobodnog vremena, odnosno skraćenje radnog vremena (npr. u Švajcarskoj sa oko 2400 sati radnog vremena godišnje do 1900 sati)
 - povećava se fond vremena koje se koristi za turistička putovanja i to preko produženja vikenda, dužih godišnjih odmora, ranijih odlazaka u penziju itd.;
- (5) Plaćeni godišnji odmor za zaposlene,
 - sredstva i vreme imaju tendenciju proširenja, a da se radna nedelja smanjuje (za dan ili dva - u različitim zemljama);
- (6) Turizam kao jedan od izlaza i oslobađajućeg oblika slobodnog vremena
 - društveni napredak nosi sobom brojne, kako pozitivne, tako i negativne posledice, jer podruštvljenje u smislu povećanog zakonskog uređenja društvenog života, lični stresovi uzrokovani životom i radom koji su podvrgnuti zakonima tehnike i funkcionalnosti, društvenim pritiskom i opravdanjem kvaliteta života (samo su neke posledice savremenog napretka);
- (7) Primenom marketinga inicirane su promene u razvoju turizma
 - ova poslovna koncepcija i filozofija donela je korenite promene u ponašanju subjekta na turističkom tržištu u smislu fokusa na potrošače i njihove potrebe;
- (8) Informatika i informatička revolucija
 - snažni prodor u sve pore života, te je obeležila savremenu epohu razvoja turizma i društva u celini,
- (9) Tehnološki napredak transportnih sredstava
 - omogućena je sve veća brzina prevoza (i uz uvećanu stopu rasta svetske proizvodnje i bruto nacionalnog dohotka po stanovniku (i sve češće putovanje, na sve veće udaljenosti (udaljene turističke destinacije),
- (10) Redistribucija turističkih tokova
 - danas je 3/4 ukupnog međunarodnog turističkog prometa koncentrisano u razvijenim zemljama, te dolazi do relativnog zasićenja pojedinih turističkih destinacija i izmenjenih zahteva i potreba tražnje;
- (11) Značajan razvoj ponude u tzv. "novim" turističkim područjima;
- (12) Intervencije države u turizmu
 - povećanje fonda slobodnog vremena i povećanje socijalne uloge koju turizam ima, kao i čitav niz mogućih stimulativnih mera, u okviru poreske, kreditne, zemljišne, monetarne i druge politike države.

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

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

Ako, na primer²²⁾ uzmemo trend urbanizacije u svetu, tj. ekspanzivno povećanje gradskog stanovništva, zapažamo da kod razvijenih zemalja osnovni uzrok ove pojave leži u sve većoj produktivnosti rada, opadanju zaposlenosti u poljoprivredi i pojačanom udelu tercijalnog sektora, dok je kod nerazvijenih zemalja ovaj trend pretežno posledica industrijalizacije.

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

1.1.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje

Pozitivna razvojna tendencija u međunarodnom turizmu javlja se kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. Posebno je to posledica rasta realne lične potrošnje i slobodnog vremena stanovništva, kao i relativno brži rast izdataka za turistička putovanja u odnosu na ukupan rast društvenog proizvoda i životnog standarda stanovništva. Procenjuje se²³⁾ da bi koeficijent elastičnosti izdataka za putovanje u inostranstvo, u odnosu na prihode iznosio 1,7 - 1,8 prosečno godišnje. Realno je očekivati i veće angažovanje turističkih zemalja u razvoju turističke ponude, a posebno smeštajnih kapaciteta. Pored već razvijenih turističkih zemalja, u ovaj proces će se, daleko više nego do sada, uključiti i novije turističke zemlje, a posebno one iz grupe zemalja u razvoju, koje imaju povoljne uslove za razvoj turizma i mogućnosti da se i na ovaj način ravnopravnije uključe u međunarodnu podelu rada s razvijenijim zemljama.

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

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

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

- a) u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba
- b) u odnosu na opšti nivo cena, a posebno turističkih usluga i
- c) uticaj sezonskog karaktera turizma na tržište

S druge strane, marketingom prožeto funkcionisanje turističkog preduzeća nužno podrazumeva njegovu organizacionu i kadrovsku osposobljenost da blagovremeno otkriva i anticipira tržišne potrebe, prema njima razvija turistički proizvod i usluge, prilagođava ostale komponente svoje ponude, kao i da na tržišnim kriterijumima određuje svoje poslovne mogućnosti. Marketing koncepcija predstavlja potpun zaokret odnosa preduzeća prema tržištu, jer je u centru pažnje tražnja, a ne ponuda (tržišno učešće, a ne potencijal). Sve poslovne funkcije i poslovne aktivnosti orijentišu se na kupca i zajednički deluju da se shvati, usluži i zadovolji kupac²⁴⁾. Na taj način preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti koje utiču na zadovoljenje potreba kupaca i postiže profite stvaranjem i održavanjem zadovoljenja nivoa potreba kupaca i tražnje.

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

Tipične situacije koje zahtevaju ulaz na nova tržišta su:

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

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

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

²⁵⁾ "Niše" marketing posmatra potrošače kao pojedince i odgovara na njihove specifične potrebe i želje, te uglavnom zavisi od neposrednih inputa i razvoja informacione strukture tržišta ljudi sa sličnim potrebama čije mišljenje je ključno za uspeh turističkog proizvoda, a samim tim i firme

- (1) negativan (opadajući) nivo tražnje - potrebno je prema takvom segmentu potrošača razviti poseban program marketinga i imati posebnu taktiku u nastupu na tržištu (oblikovanje ponude, proizvoda, cene, promocije, unapređanja prodaje) da bi se potencijalni potrošači preobratali u stalne;
- (2) nema tražnje
 - potrošač ima lične ili grupne navike i ukuse koji nisu u korelaciji sa ponudom, te marketing ima zadatak da negativan stav i navike postepeno razbija (na primer, stalnim promotivnim aktivnostima);
- (3) Latentna tražnja
 - segmentacijom tržišta se utvrđuje određeni tržišni potencijal;
- (4) Tražnja u padu
 - marketing analizira uzroke pada tražnje
- (5) Neujednačena tražnja
 - varira u zavisnosti od sezone (stvaranje dopunske upotrebne vrednosti);
- (6) Puna tražnja
 - preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnju
(zadatak marketinga je da stanje održi uprkos konkurenciji)
- (7) Prekomerna tražnja
 - preduzeće ne može da odgovori zahtevima tržišta
(umerenija potrošnja se podstiče npr. povećanjem cena)
- (8) Štetna tražnja
 - plasman turističkog proizvoda koji ugrožava okolinu.

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

2. Neelastičnost primarne i sekundarne turističke ponude i njihova tržišna hendikepiranost

2.1. Faktori konkurentnosti turističke ponude

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

Prirodne atraktivnosti, kulturno-istorijsko nasleđe, stepen privrednog razvoja i postojanje turističke tražnje, značajni su faktori koji se ispoljavaju kroz konkurentnost turističke ponude, ali su oni nedovoljni da bi se mogao ispitati stepen konkurentnosti. Za to je neophodno analizirati čitav niz drugih faktora. Međutim, samo neki od njih su ekonomske prirode, a relativno mali broj se može kvantifikovati. Uz to, analizu mnogih faktora otežava nepostojanje međunarodnih uporedivnih podataka. Zatim, vrlo je teško, ako je uopšte i moguće, svakom od faktora dati specifičnu težinu kojom doprinose konkurentnosti turističke ponude. Međutim, ako već nije moguće kvantitativno izraziti konkurentnost turističke ponude, moguće je istraživanjem osnovnih faktora dati ocenu njenog stepena, promene koje nastaju i tendenciju očekivanih rezultata. Značaj pojedinih faktora i njihov uticaj na konkurentnost turističke ponude neophodno je dinamički posmatrati i to u smislu stalnog menjanja intenziteta kojim pojedini faktori deluju na globalnu konkurentnost.

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

Prirodne lepote i atraktivnosti, istorijski spomenici i naselja su faktor konkurentnosti sa stabilnim delovanjem. Promene u njihovom doprinosu konkurentnosti turističke ponude ispoljavaju se pozitivno kroz pravilnu turističku valorizaciju, a negativno kroz degradaciju prirodne sredine i istorijskih znamenitosti.

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

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

Upravo neusklađenost razvoja u domenu pružanja usluga u vanpansionu su najveća slabost naše ponude i faktor koji dugoročno nepovoljno deluje na konkurentnost turističke ponude Srbije na međunarodnom tržištu. Dakle, usklađenost turističke ponude zahtevima tražnje je važan faktor konkurentnosti. Turistička ponuda regija koje u većem stepenu uvažavaju zahteve turista i brže se prilagođavaju promenama tražnje, ostvaruju i znatno veće efekte od turizma.

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

Osim toga, postoji i niz tzv. unutrašnjih faktora konkurentnosti (mere i podsticanje razvoja turističke ponude, položaj turističke privrede u procesu društvene reprodukcije, način i cena izgradnje kapaciteta, kvalitet kadrova i interna organizacija, itd.), ali ni za ove faktore nisu svojstvene značajnije promene uticaja na opštu konkurentnost u kraćim vremenskim intervalima.

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

Savremene tendencije na emitivnom tržištu učinile su da afirmisane i nove turističke destinacije ulažu velike napore u cilju podizanja kvaliteta svojih ponuda, naročito u pogledu efikasnije ugradnje ekološke, zdravstvene, rekreativne, kulturne i informatičke komponente (menadžment i marketing) tretirajući ih kao ključne karike u ostvarenju konkurentne pozicije i osvajanje tržišta tražnje.

Umesto masovnosti, što je bilo osnovno obeležje dosadašnjeg razvoja turizma preferiraće se kvalitet proizvoda i usluga, a time i okruženja u kome se ovi formiraju, kao osnovna karakteristika održivog razvoja turizma.

U tom smislu, primenjuju se razne stimulatívne i druge mere koje imaju transformacioni karakter i usmerene su u sledećim osnovnim pravcima²⁶⁾:

- (1) Unapređenje kvaliteta postojeće ponude, kako bi se ostvario što viši nivo sinhronizovanosti turističke privrede sa sve snažnijim pokretom totalnog kvaliteta (total quality), odnosno sa principom "vrednosti za novac";
- (2) Podsticanje diversifikacije aktivnosti u oblasti turističke privrede i formiranje strukturno raznolike ponude (koja bi, na jednoj strani, bila u što većoj saglasnosti sa postojećim i očekivanim tendencijama tražnje, a na drugoj, obezbedila snažnu tržišnu konkurentnost i visoku ekonomsku profitabilnost);
- (3) Preorijentacija u pogledu izgradnje i struktuiranja smeštajnih kapaciteta, pri čemu se posebno potencira izgradnja manjih objekata, skladno ukomponovanih u ambijentalne celine (mali hoteli, moteli, pansioni, privatne kuće i drugo);
- (4) Što brže uspostavljanje i funkcionisanje koncepta održivog razvoja turizma uz posebno preferiranje ekoloških, zdravstvenih i kulturnih vrednosti, kao i zaštita i unapređenje životne sredine;
- (5) Inovacije promotivnih aktivnosti i prodaje usluga, koje znatno više uključuju primenu video tehnike, direktnu prodaju, korišćenje interneta i dr.

U cilju pospešivanja savremenog razvoja turizma, održavanja i unapređivanja konkurentske pozicije turističke ponude na međunarodnom tržištu, naročito u cilju ostvarenja što većeg udela u raspodeli inostrane turističke potrošnje, receptivne zemlje primenjuju ili uvode niz podsticajnih mera. Prema svom karakteru i ciljevima koji se žele postići, one se mogu svrstati u pet osnovnih grupa:

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

²⁶⁾ Marić, R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, časopis "Turizam", Novi Sad, br. 3/1999. str. 14.

- (2) Stvaranje preduslova za efikasniju valorizaciju i turističko funkcionisanje prostora
 - izrada odgovarajućih prostornih planova turističkih zona i lokaliteta, definisanje adekvatne zemljišne politike, rekonstrukcija i izgradnja infra i suprastrukturnih objekata, osposobljavanje potencijalnih zona i lokaliteta za turističku izgradnju i drugo;
- (3) Podsticanje investiranja u razvoj turističke ponude
 - obezbeđenje većih sredstava za kreditiranje investicija - fondova, banke i dr., odobravanje povoljnih kredita za modernizaciju postojećih i izgradnju novih elemenata ponude, podsticanje stranih i zajedničkih investicija, poreske i zemljišne olakšice investitorima, podsticanje privatnog sektora za investiranje u turizmu (mere koje su donesene izmenama i dopunama Zakona o akcizama i porezima - novembar 1999.god.);
- (4) Stimulisanje izvoza raznih roba i usluga kroz turizam - izvozne premije i olakšice i dr;
- (5) Konstituisanje odgovarajućeg modela upravljanja turizmom
 - utvrđivanje i razgraničavanje kompetencija centralnih državnih organa, zajedničkih privrednih asocijacija i nacionalnih turističkih organizacija, definisanje nadležnosti, načina organizovanja i odgovornosti državnih regionalnih i lokalnih organa.

2.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama

- (1) Oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća

Prilagođavanje turističke privrede, velikim delom, vezan je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih preduzeća, tako i u turističkoj politici državnih organa²⁷⁾. Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje turističkih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa.

Turistička (hotelska) preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji, vrše stalna prilagođavanja tržišnim tendencijama u ovoj oblasti.

To se, pre svega, odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih

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

formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključe i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

Najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni u prethodnim godinama, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu²⁸⁾:

- a) namene i sadržaja
- b) veličine objekta.

Obe grupe istovremeno su protkane odgovarajućim promenama kvaliteta usluga, odnosno njegovom poboljšanju i prilagođavanju vrsti hotelskih objekata.

- a) Namena i sadržaj objekta
 - formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport; ekskluzivnost),
 - resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama),
 - za razne skupove (konvencije i konferencije),
 - luksuzni i jeftini (budget) hoteli.

- b) Veličina objekta
 - manji (porodični) hoteli,
 - mega hoteli²⁹⁾.

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

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

1. potrošač (gost) mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskih i restoranskog preduzeća.
2. za potrošača hotel je “ drugi dom” u kojem očekuje sigurnost utočišta prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost, toplinu i druge prednosti

²⁸⁾ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str 86-96

²⁹⁾ Od 12 najvećih hotela sveta 8 je u Las Vegasu (SAD) i čine jednu trećinu ponude. U Las Vegasu ima ukupno 17 hotela sa više od 1000 soba.

³⁰⁾ Čačić K. op.cit. str. 191

3. razvijanje psihološko (emotivno)- ekonomskih odnosa preduzeća sa njegovim klijentima (objekat treba da je odgovarajuće građen i opremljen).
4. održavanje nivoa kvaliteta usluga (proizvoda).

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

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

Iz prethodnog sagledavanja jasno se uočava osnovna karakteristika uspešnih preduzeća u turizmu - njihova sposobnost stalnog dizajniranja turističkih usluga, a ostvaruje se kroz proces znanja i učenja. Na taj način se kreira nevidljiva imovina preduzeća kao ključni faktor poslovnog uspeha.

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

Sa aspekta prilagođavanja turističkog preduzeća transformacione promene uslovljavaju promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije (pri tome, veoma je bitna prepostavka emotivne vezanosti osoblja za usluge koje pruža). Svako unapređenje, svaki novi dizajn postojeće turističke usluge ili one nastale diskontinuelnom promenom, objektivno je moguće oceniti samo preko razumevanja percepcije vrednosti usluge od strane turističkog potrošača.

S' druge strane, savremena tehnologija nudi niz pogodnih programa za razvijanje postojećih veština i sposobnosti kroz programe pažnje prema turističkim potrošačima. U tom smislu nudi se pet osnovnih strategija za dodatni kvalitet³¹⁾:

- pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,
- budite izuzetni u reagovanju na potrošača,

³¹⁾ Piters, T., Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996., str. 103.

- internacionalni pristup,
- budite jedinstveni.

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

Turistička usluga može biti³²⁾ po šemi prstenova:

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

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

Postoje samo tri uspešne generičke strategije³³⁾:

- (1) vodstvo po pitanju opštih, ukupnih troškova,
- (2) diferencijacija (vodstvo u kvalitetu, usluzi ili inovacijama na tržištu),
- (3) Fokus (strategija tržišnih niša).

Dakle, turistička ponuda treba da bude diferencirana do mere koja premaša zadovoljstvo, odnosno da obezbeđuje vrhunsko zadovoljstvo. Turistički potrošači je trebaju doživljavati kao uslugu koja je nedvosmisleno bolja od drugih, jedinstvena.

Od hotela (poslovnog, turističkog) se traži uglavnom sledeće³⁴⁾:

- hotelske sobe sa visokom tehnologijom (totalni proizvod hotela),

³²⁾ Levit, T., "The total product Concept", 1990.

³³⁾ Porter, M., "Competitive Strategy", The Free Press a division of Mac Millan 1991.

³⁴⁾ Nikolić, M., "Strategijsko dizajniranje hotelskih usluga kao izraz tržišne transformacije hotela", Zbornik "Hotelska kuća '99", Zlatibor 27-28-10.1999. str.150.

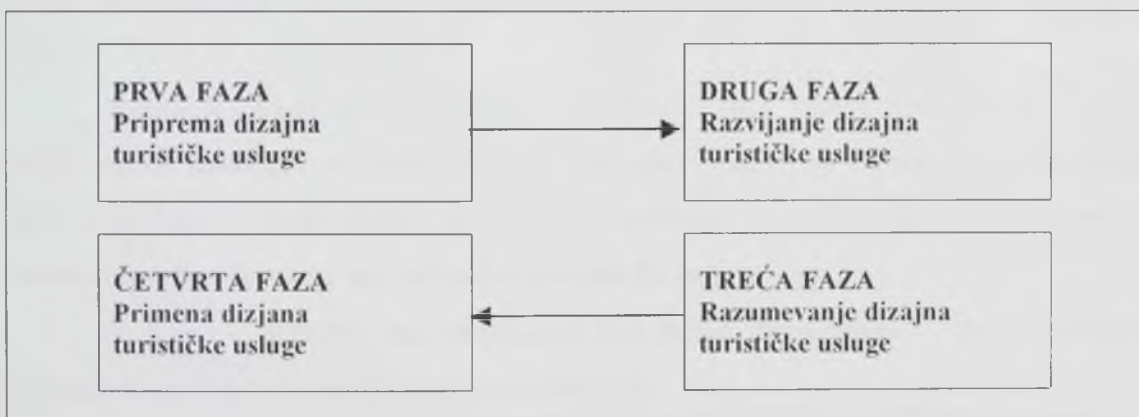
- povećana sigurnost i bezbednost boravka,
- sobe za nepušače kao standard,
- ekološka svest prema prirodnoj okolini,
- neformalna i zdrava hrana,
- postojanje različitih vrsta hotelskih restorana,
- postojanje različitih oblika rekreacije, zabave i dr.

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

Strategijski ciklus upravljanja dizjnom turističkih usluga treba da ima četiri faze³⁵⁾:

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

Slika br. 6 Strategijski ciklus upravljanja dizjnom turističke usluge



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

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

Strategija može biti dobro ili loše formulisana, odnosno dobro ili loše pripremljena. Kompleksno sagledavanje ovih stratejskih međuodnosa ukazuje na pojavu različitih stanja, i to: stanja uspeha, stanja koje se označava kao "rulet", stanja nezgode i stanja neuspeha. Matični oblik dijagnoze stanja, kao rezultante formulisane, odnosno primenjene strategije dat je na slici br. 7.

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

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

Izvor: Certo, S.C., & Preter, J.P., Strategic management, Concepts and Applications, Mc Graw – Hill Inc., 1991, str. 130.

Uspeh (izvršenje stratejskih zadataka) je stanje kad turističko preduzeće ima dobro formulisanu i isto tako dobro pripremljenu strategiju u poslovanju na turističkom tržištu.

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

Teškoće – situacija kad preduzeće ima dobro formulisanu i loše pripremljenu strategiju, zato se reformulišu postavke strategije.

Neuspeh – neizvršenje stratejskih zadataka, stanje kad preduzeće ima loše formulisanu i loše primenjenu strategiju (reformulišu se postavke strategije i određuje se novi način njene primene).

Dakle, savremeno poslovanje u turizmu traži potpuno razumevanje događaja, postupaka, promene stanja, dejstva uticaja okruženja, pojava konfliktnih situacija i uticaji okruženja, nameću turističkom menadžmentu permanentno dizajniranje turističkih usluga. Ovaj aspekt implicitno uključuje povezivanje sa turističkim

potrošačima u cilju kreiranja turističkih usluga koje će odgovarati njihovim željama, zahtevima i potrebama.

(2) Program istraživanja turističkog proizvoda

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

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

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

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

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

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

- (1) realno postavljanje ciljeva propagandnih akcija (dugoročni cilj je pomeranje krive tražnje u korist određene turističke zemlje, mesta, odnosno preduzeća);
- (2) racionalan izbor sredstava ekonomske propagande, budući da su raspoložive različite alternative (npr. grafička, vizuelna, elektronska sredstva);

(3) pravilan izbor sadržaja reklamne poruke, maksimalno prilagođenog karakteristikama ciljnih tržišnih segmenata;

(4) pravilan izbor vremena u kojem će se propagandna aktivnost obaviti itd.

U kontekstu prilagođavanja sekundarne turističke ponude, odnosno planiranja turističke propagande, značajno je i pitanje utvrđivanja visine troškova, odnosno izdataka za turističku propagandu, kao i njenih efekata. Za takve procene mogu se koristiti različiti metodi: procenat izdvajanja na osnovu ostvarenih prihoda, metod arbitraže, metod konkurencije, metod cilja i zadatka, te slični metodi. Međutim, ni jedan od ovih metoda, sam po sebi, ne daje zadovoljavajuće rezultate, pa se zato obično pribegava njihovom kombinovanju.

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

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

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

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

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

Dobro poznavanje tržišta i njegove apsorpcione moći velika je prednost za preduzeća turističke privrede koja nastoje da, kroz koordinirano prilagođavanje turističkog proizvoda, promocije i ostalih instrumenata marketigna zahtevima savremenih turista, ostvare zadovoljavajuće poslovne rezultate. Zato je uloga tržišnih informacija u marketingu turističkog proizvoda naglašena.

Optimale strategijske odluke u cilju postizanja planiranog tržišnog udela treba doneti tek nakon pribavljanja odgovora na sledeća relevantna pitanja³⁶⁾:

- (1) Kome se nudi turistički proizvod (usluga), odnosno ka kojim tržišnim segmentima se usmerava?
- (2) Kakvo je iskustvo u toku proteklih godina kada je reč o poslovnoj orijentaciji ka pojedinim tržišnim segmentima?
- (3) Zašto se klijenti opredeljuju za konkuretne usluge, ako konkurenti na tržištu nude iste ili slične?
- (4) Ako preduzeće nudi čitav niz raznovrsnih usluga, kakvi su bili rezultati poslovanja po pojedinim uslugama u prošlosti?
- (5) Da li su neke od usluga, koje preduzeće nudi, u opadajućoj fazi životnog ciklusa? Ako je tako, šta je razlog?
- (6) Da li je na osnovu iskustva evidentan pristup informacijama koje doprinose pouzdanosti predviđanja?

Za jačanje uloge istraživanja turističkog tržišta i za jačanje korelacione veze sa ponudom (promocijom) presudne su dve tendencije:

- veoma dinamičan rast turističke privrede u svetu,
- turizam sve više prožima raznovrsne oblasti društveno-ekonomskog života naročito u eri multimedijalnih, elektronskih tokova informacija.

³⁶⁾ Gavrilović-Gagović, S. i Petrović, P., Promocija i program istraživanja turističkog proizvoda, Turizam, Novi Sad, br. 1/1997, str. 52

*Dobro voditi posao-
znači upravljati budućnošću*

M. Harper

DRUGI DEO

PROCESI I SLOŽENOSTI PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

GLAVA III

DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAZNJE

Na globalnom turističkom tržištu, kao i u njegovom okruženju, odnosno u ukupnoj svetskoj privredi, prisutne su dugoročne promene. Brojne, napred analizirane ključne i sporedne tendencije, u perspektivnom razvoju međunarodnog turizma, odvijaju se u promenljivom ambijentu i u tzv. turbulentnom okruženju. Upravo je uticaj promena u okruženju višestruk i u međusobnoj su zavisnosti.

Zato je svaki strategijski pristup u razvoju priprema turističkih destinacija, na makro nivou i turističkih preduzeća i organizacija na mikro nivou, usmeren na to da se adekvatno, ne samo odgovori na te promene, već, po mogućnosti, da se predvide i preduprede.

U savremenom okruženju uočavaju se izvesne globalne tendencije koje značajano utiču na poslovanje pojedinih preduzeća¹⁾:

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

Sa aspekta turističkog tržišta, treba da se sagledavaju sledeće dugoročne promene.

1. Demografsko okruženje

- privredno razvijene zemlje povećavajuće obim turističke tražnje,
- demografska eksplozija u nerazvijenim područjima u svetu (uz nedovoljnu ishranu i glad, zarazne bolesti i druge nepovoljnosti),
- sve je izraženije starenje stanovništva,

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

- smanjenje prosečne veličine porodice (smanjenje broja dece) i povećanje broja onih koji žive sami,
- povećanje nivoa obrazovanja,
- povećanje broja zaposlenih žena, i druge karakteristike.

2. *Ekonomsko okruženje*

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

3. *Prirodno okruženje*

- naponi za usklađeni (održivi) razvoj turizma,
- prirodni resursi diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih ciljeva.

4. *Tehnološko okruženje*

- nagli razvoj informacione tehnologije (avio kompanije, putničke agencije, hoteli),
- uključivanje u nacionalne i međunarodne mreže za prenos podataka,
- naučna i tehnološka rešenja u unapređenju saobraćaja,
- tehnologija usluživanja razvija nove forme i organizaciju.

5. *Političko-pravno okruženje*

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

6. *Socio-kulturno okruženje*

- uticaj spleta socio-kulturnih faktora na ponašanje potrošača u turizmu (na njihove stavove, mišljenja, interese u vezi stila i kvaliteta života i dr.).
- promene životnog stila utiču na način korišćenja slobodnog vremena.

1. Ekonomski faktori

Sve veća zavisnost ekonomskih i turističkih stopa rasta utiče na obim uključivanja stanovništva iz raznih regija sveta u turistička kretanja. S druge strane,

očekuje se i porast učešća zemalja u razvoju u apsorbovanju prihoda od međunarodnog turizma. To, svakako, treba da doprinese odgovarajućim strukturnim promenama.

Ekonomski faktori, kao što su pozitivan privredni rast, rast životnog standarda i diskrecionog dohotka, utiču na porast slobodnog vremena gotovo svih slojeva stanovništva. Uz to, produžava se životni vek ljudi (a skraćuje njihov radni vek) naročito u najrazvijenijim zemljama sa visokim nivoom životnog standarda, razvijenošću zdravstva i sa drugim predispozicijama za promenama turističke tražnje²⁾. Globalni ekonomski pokazatelji pokazivaće rast u gotovo svim razvijenim zemljama, a naročito rast životnog standarda i diskrecionog dohotka koji su u direktnoj korelaciji sa turističkom tražnjom.

Pored dosadašnjih i budućih generatora tražnje, u međunarodnim razmerama treba očekivati i sve značajniju ulogu zemalja u razvoju³⁾. Ukupan ekonomski rast imaće podlogu u povećanoj produktivnosti rada, a neposredni efekat toga biće i povećanje slobodnog vremena zaposlenih⁴⁾.

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

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

Koncepti usklađenog i tzv. ograničenog razvoja, u kome prirodni resursi diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih i društvenih ciljeva u turizmu, a ne obrnuto, je jedino ispravan u strategijskim opredeljenjima i prilagođavanjima tržišnim promenama. U tome se sadrže i nastojanja ali i funkcionisanje različitih ekonomskih i

²⁾ Na primer, Srbija već ima 16% stanovništva starijeg od 60 godina, sa kojima treba računati kao značajnim segmentom u domaćem turizmu, naravno uz pretpostavljeno postepeno jačanje njegove ekonomske snage.

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

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

drugih zajednica u kojima se turizam tretira kao jedan od harmonizirajućih faktora u ekonomskoj i široj društvenoj sferi.

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

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

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

Suština održivog razvoja leži u činjenici da "tržišne ekonomije ne smeju biti u konfliktu sa sve većom društvenom i environmentalnom odgovornošću u razvoju turizma⁵⁾. Marketing se okreće ka okruženju (prirodnom, kulturno-istorijskom i dr.) i ka društveno odgovornom razvoju.

Razvoj nove svesti potrošača istovremeno prati i unapređenje svesti lokalnog stanovništva u vezi turističkog razvoja.

U skladu sa tim, namaće se zaključak da samo turistička privreda, koja bude "ekološki" orijentisana može imati pretpostavke za dalji rast, posmatrajući dugoročno. Zato je neophodno da se marketing u turizmu menja shodno promenama pretpostavki na kojima se njegova primena zasniva⁶⁾. Sposobnost nosilaca marketing aktivnosti da budu usmerene ka ostvarenju dugoročnih ciljeva uz istovremenu prilagodljivost, u okviru rešavanja tekućih zadataka i akceptiranja novih mogućnosti, biće od presudnog značaja za ostvarivanje ciljeva marketinga u turizmu, posebno za preduzeća turističke privrede i društva u celini⁷⁾.

⁵⁾ Heath, E., Wall, G., Marketing tourism destination, John Willey and Sons, London, 1992.

⁶⁾ Laws, E., Tourism marketing, Stanley Thorners, London, 1991.

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

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

Turistički proizvod uključuje širok spektar činilaca - saobraćaj, smeštaj, ugostiteljske usluge, infrastruktura, lokalna kultura i tradicija, prirodni pejzaž i dr., od kojih svaka ima direktan ili indirektan uticaj na životnu sredinu. Dakle, svaki potez preduzet u sferi turizma implicira pozitivne ili negativne efekte po životnu sredinu.

Za učesnike turističkih kretanja, zagađenost životne sredine postaje sve izraženiji problem, koji dovodi do pada kvaliteta rekreativnog doživljaja. Rezultati brojnih istraživanja⁸¹ ukazuju na povećanu svest turista o štetama koje trpi životna sredina, odnosno naglašenu zagađenost životne sredine (osušeno drveće, otpaci, buka, prevelika urbanizacija, aero-zagađenost) turističkih mesta i regija u kojima su boravili

Saobraćaj, kao elemenat i faktor turističkih kretanja, a naročito motorizovani i avio-saobraćaj, smatra se najvećim zagađivačem i oko 50% svih šteta, koje turizam produkuje u životnoj sredini, potiče od ove delatnosti⁹¹. Zato saobraćaj predstavlja polaznu tačku delovanja u cilju rešavanja gorućih problema i usklađivanja razvoja turizma i zaštite životne sredine, čime bi se suzbile kritike "ekološkog lobija" koji se protivi razvoju turizma na mnogim, prirodno atraktivnim prostorima.

⁸¹ Environmental Codes of Conduct for Tourism, Technical Report N° 29, UNEP/IE, 1995. Učesnici ispitivanja, kao najkontaminiranije regione označili su oblasti Alpa, Mediterana, Severne i Istočne Evrope. Ukoliko stepen zagađenosti turističke destinacije prelazi tolerantan nivo 80% ispitanih je izjavilo da se u istu više neće vraćati, već će za odmor izabrati neko drugo mesto ili regiju. Rezultati pomenutih istraživanja, pokazali su da krivicu za povećanu zagađenost životne sredine indikovani turističkim kretanjima, snose svi učesnici turističkog prometa: turistički centri i regije kao nosioci ponude; putničke agencije i tur-operatori kao posrednici i sami turisti kao neposredni korisnici turističkih usluga.

⁹¹ Industry and environment, Volume 15, N°3-4, UNEP IE/PAC, July, 1992. Prema statističkim podacima oko 176 miliona tona avionskog goriva je sagoreno u 1990. godini, što je prouzrokovalo emisiju 550 miliona tona CO₂, koja stvara efekat "staklene bašte", 220 miliona tona otpadnih voda i 3 miliona tona azo-dioksida koji izazivaju kisele kiše i fotohemijsko zagađenje. Učešće turizma u međunarodnom vazдушnom saobraćaju iznosi preko 60%, tako da je ova delatnost, u velikom obimu, odgovorna za enormna aero zagađenja.

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

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

- a) degradacija životne sredine, od strane turizma, nastavlja se progresivnim tempom;
- b) svest o indikatorima održivosti i gornjem pragu turističkog razvoja je nedovoljna;
- c) razvoj masovnog turizma, praćen velikim koncentracijama posetilaca u pojedinim mestima u određenim vremenskim periodima predstavlja krucijalni problem;
- d) sadejstvom tri prethodna parametra podsiču se mogući konflikti između lokalnog stanovništva i turista, koji se manifestuju u:
 - gubitku ljubaznosti, smanjenju motivacije i povećanju agresivnosti,
 - narušavanju lokalne kulture kao prvorazredne turističke atrakcije,
 - pružanju pogrešnih informacija turistima.
- e) dosadašnje mere preduzete u cilju otklanjanja negativnih trendova nisu dale očekivane rezultate.

Po mnogim teoretičarima¹⁰⁾ postoji samo jedan cilj koji treba ostvariti da bi se razvoj turizma uskladio sa životnom sredinom, a to je "održivi razvoj" ili "kvalitetan rast". Pod tim se podrazumeva povećanje kvaliteta života, ekonomskog prosperiteta i subjektivnog osećanja blagostanja, koje može biti ostvareno manjim korišćenjem neobnovljivih resursa i manjim pritiscima na životnu sredinu i ljudska bića. U ekološkom smislu, jedini mogući rast turističke industije, kako u kraćem, tako i u dužem periodu, je onaj kojim se potrošnja energije i degradiranost životne sredine smanjuju u apsolutnom, a ne samo u relativnom iznosu¹¹⁾.

Dakle, održivi turizam je takav vid turizma, koji je kompatibilan ili bar u većoj meri uvažava ekološke i socijalne zahteve. Uključuje sve pozitivne efekte po turiste, tur-

¹⁰⁾ Na primer Kripendorf, J., op.cit.

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

operatore i lokalno stanovništvo, izuzev onih koji su skopčani sa većom ekološkom i socijalnom destrukcijom.

1.2. Promene u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena

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

Ističe se međuzavisnost kod uzročno-posledičnih veza rada, prava na plaćeni godišnji odmor i samog odmora (rad i odmor su dve uslovljene strane jer, bez rada nema odmora, a odmor ne znači mnogo ako nije plaćen).

U pitanju su dva koncepta vremena:

- (1) vreme kao raspored za zadovoljavanje neophodnih poteba rada i slobodne aktivnosti (seisure), i
- (2) vreme za slobodne aktivnosti raspoređene u toku nedelje, vikendom i plaćni odmor.

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

Važno je imati u vidu da, kada potrošačev dohodak raste, vreme postaje važniji faktor nego novac¹²⁾. U savremenim uslovima i u ekonomski najrazvijenijim zemljama, fond slobodnog vremena prelazi kvantum od 180 dana. Za ovaj fond slobodnog vremena konkurišu brojne aktivnosti (turizam, zabava, razonoda, sport itd.). Zato je neophodno praviti razliku između "in door" i "out door" rekreacije, tj. rekreacije kod

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

kuće (gledanje televizije, uređivanje bašte, čitanje novina i sl.) i aktivnosti van kuće, gde turističkoj industriji, za slobodno vreme konkuriše narastajuća industrija zabave (pozorište, bioskopi, koncerti, kulturne i sportske manifestacije, tematski parkovi, zabavne video igre i sl.).

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

Do sada je važeća formula o razvoju turizma, a koju eksploatiše većina turističkih zemalja, i provođenja slobodnog vremena u turističkim kretanjima po principu 3S (sun, sea, sand) koji se svodio najjednostavnije, na spavanje i sunčanje i u osnovi je nudio jedan uniforman i bezličan proizvod. Dakle, taj pristup je neadekvatan (ne može biti eksploatisan još dugo) i ne može biti uslov razvoja savremenog turizma. Dosadašnji pristup nije previše vodio računa o samim potrebama turista za tzv. aktivnom, dinamičkom rekreacijom i sadržajnim provođenjem slobodnog vremena. Ova formula je važila za period od sredine šezdesetih godina kada na turističko tržište ulaze organizatori putovanja i omasovljavaju turistička putovanja kroz "paušalna putovanja", tj. "paket aranžmane".

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

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

Za "novog turistu" turizam prestaje da biva površna zabava i samozaborav u gomili do gubitka identiteta i on više ne očekuje od odmora programirano "konzumiranje bega od svakodnevnog života", već potpuno novo iskustvo¹⁴⁾.

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

¹³⁾ Heath, E., Wačč, G., Marketing tourism destination, John Wiley and Sons, London, 1992.

¹⁴⁾ Lows, E., Tourism Marketing, Stanley Thomers, London, 1991.

- povećanja životne radosti i zadovoljstva kao pandan na neodgovarajuće uslove svakodnevnog života,
- "beg" od civilizacije, visokog stepena industrijalizacije, motorizacije, buke, zagađenja u svakom pogledu,
- odvajanja od prirode rada, masovne nezaposlenosti, ratne opasnosti i sl.

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

Važnost navedenih konstatacija leži, pre svega, u neophodnosti da se na osnovu izmenjenih zahteva i potreba turističke tražnje ponuda mora prilagoditi. Više nego ikad planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti postaje neophodan faktor uspešnog turističkog razvoja i pokazatelj svesnosti novog odnosa između odmora i rada. Turisti, istovremeno, ne žele više da budu "stranci" niti osmatrači u turističkim destinacijama, niti ono što se u drastičnim slučajevima ispoljava kao "oličenje neokolonijalizma i dekadencije". Danas, mnoge razvijene turističke zemlje, upravo vodeći računa o kvalitetu turističkog vremena, na turističko tržište plasiraju proizvode koje turiste uključuju i "uvlače" neposredno u različite aktivnosti (poljoprivredna proizvodnja, tkanje tepiha, učenje grnčarskih zanata i sl.). Brojni su primeri, poslednjih godina, naročito u razvijenim turističkim zemljama, koje su ujedno značajni poljoprivredni proizvođači (kao npr. Danska, Holandija, Italija, Španija i dr.) da se formiraju savremeni integrisani turistički proizvodi koji baziraju na maksimalnom uključivanju turista u svakodnevni život uključujući i poljoprivrednu proizvodnju¹⁵⁾.

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

To ne važi samo za zemlje, već i za različita preduzeća turističke privrede, koja poslednjih godina vrlo mnogo diferenciraju svoje proizvode pa ih nude u raznim formama, a u suštini se radi o različitim programima iz domena kulture, obrazovanja, nutricionizma i slično. Ti proizvodi postaju lideri na turističkom tržištu, a turistička tražnja svoje slobodno vreme dominantno troši na ovakav način¹⁶⁾.

Povećanje fonda slobodnog vremena, posebno onog koje je namenjeno za turistička putovanja, upućuje na globalno razmišljanje zemalja i turističkih preduzeća na potrebu da se usluge delimično standardizuju, ali i da se proizvodi moraju diferencirati, a već prema različitim segmentima, tj. različitim zahtevima tražnje.

1.3. Novi pristup turističkom razvoju

Nagli razvoj turizma i uošte, brze promene koje se odvijaju u društvenom okruženju i društvenoj svesti, te u nizu ekonomskih pokazatelja dovode do novog, diferenciranog posmatranja turizma. U pitanju je nov odnos ljudi prema radu, privredi i životnim idealima. Osnovni cilj razvoja turizma postaje sve više razvijanje čoveka, a ne stvari, na osnovu dobre volje i neprisile, uz osiguranje samoodlučivanja svih učesnika.

Protivrečnosti koje proizilaze iz masovnog karaktera turističkih putovanja, mogu se smanjiti i eliminisati samo drugačijim teorijskim i praktičnim bavljenjem turizmom. Odnosno, potrebno je u turizmu, kao masovnoj pojavi razviti polazišta individualizacije i humanizacije. Poštena i društveno odgovorna primena marketinga u turizmu, je jedna od bitnih odluka za takvu preorijentaciju¹⁷⁾. Imajući u vidu brojne negativne posledice masovnog razvoja turizma (turizam kao "žderač prostora", derogiranje izvorne kulture i njeno banalizovanje, zatamljivanje izvornih zahteva i potreba turista putem snažne propagande, uopšte kulturnu i moralnu eroziju itd.) ističe se¹⁸⁾ "alternativni turizam" kao pojava koja je rezultat u ponašanju i razmevanju turističkih potrošača¹⁹⁾.

Dakle, u pitanju su demografski, prirodni, socio-kulturni i drugi faktori koji dovode do bitnih kvantitativnih promena, a koje proizilaze iz nezadovoljstva uslovima

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

¹⁷⁾ Ryan, C., Tourism marketing - A symbiotic relationship, *Annals of Tourism Research*, N° 2., 1991.

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

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

života i rada u savremenom svetu i svojevrsnom suprostavljanju dominiranju principa profita uz zalaganje za humanije društvo, decentralizaciju, autonomiju, humane uslove života i rada uz korišćenje odgovarajućih tehnologija.

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

Masovna putovanja, svakako predstavljaju značajan vid ukupne demokratizacije savremenog života. Međutim, isto tako, turistička putovanja, danas zbog njihove industrijske, komercijalne sterilizacije i trenda depersonalizacije su izložena opasnosti da postanu stereotipna i kao turistički doživljaj banalizovana²⁰⁾.

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

2. Demografski faktori turističke tražnje

Humanizacija turizma neminovno poprima dugoročni karakter. Delovanje turističkog razvoja u prostoru i prema domaćem stanovništvu (uz akcenat na čoveka i njegove potrebe) treba uskladiti sa primenom adekvatne marketing koncepcije. Dakle, potrebno je naći ravnotežu između promena u turizmu, kao društveno-ekonomske pojave i primene marketinga, koji se prilagođava promenama u privredi i društvu²¹⁾.

Ekološka svest koja je u nagloj ekspanziji i koja je potvrda shvatanja i predviđanja o potrebi razvoja tzv. "čovečnog turizma", odnosno odgovornosti subjekata

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

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

na strani turističke ponude prema turistima, domaćem stanovništvu i okolini u kojoj oni žive, rade i putuju, govori i o potrebi humanijeg pristupa turizmu i poštovanju njegovih pravila.

3. Promene u konkurentnosti ponude kao pokretački faktor turističke tražnje

3.1. Promene u strategijskom upravljanju

Za turizam je karakteristično da se konkurentska borba ne vodi samo između pojedinačnih nosilaca turističke ponude, već i između celih turističkih destinacija (mesta, regija, zemalja). U tom smislu, na značaju dobijaju pitanja planiranja, organizovanja i kontrole marketing aktivnosti na marko nivou tj. na nivou turističkih mesta, regija, pa i celih zemalja.

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

Drugi korak u procesu strategijskog upravljanja marketingom na nivou turističke destinacije je definisanje: misije, ciljeva i smernica. Misija tj. svrha postojanja destinacije kao turističke, ili drugim rečima, uloga koju destinacija želi da ostvari putem razvoja turizma, trebalo bi da motiviše i usmerava aktivnosti svih subjekata (nosilaca poslovne i turističke politike) na datoj destinaciji ka ostvarenju ciljeva. Ciljevi se, postavljaju generalno, deskriptivno, dok su smernice konkretizacija ili detaljnija razrada ciljeva. Smernice su, u principu, kvantifikovani ciljevi, mada se, često mogu postaviti i kao kvalitativno određenje.

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

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

- strategija segmentacije tržišta (jer je tražnja heterogena, pa je potrebno turiste grupisati u homogene segmente – izabrane grupe),
- strategija diferenciranja proizvoda, (različitost u odnosu na konkurente),
- strategija profilisanja imidža (kreiranje pozitivne svesti o sebi).

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

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

Sprovođenje marketing strategije podrazumeva organizovanje marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije, naročito je bitna uloga, odnosno sistem kontrole. Cilj je da se kroz kontinuelno praćenje procesa donošenja i sprovođenja marketing odluka izbegnu ili umanje posledice grešaka i devijacija. Zato je bitna kontrola unapred (feeafoward) u primeni efikasnih strategijskih promena.

3.2. Pokretački faktori turističke tražnje

Analizirajući osnovna obeležja i promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, posle drugog svetskog rata, uočavaju se dve globalne faze u razvoju turizma²²⁾:

- faza fordizma, (oko 1990. godine) i
- faza post-fordizma (posle 1990. godine).

²²⁾ Fajos – Solo, E., Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management, N° 6., 1996., str.405-412, Ioannides, D. i Debbage, K., Post – Fordism and flexibility: the travel industry polyglot, Tourism Managemen N° 4., 1997, str. 229-241/ Fordizam predstavlja "skup principa i metoda organizacije proizvodnje i celokupne poslovne politike preduzeća" čije je osnovno obeležje masovna proizvodnja standardizovanih proizvoda, takav način industrijske proizvodnje dominirao je u zapadnim zemljama u periodu od 1920 do 1970. godine (Ekonomski leksikon, Beograd, 1975, str. 375).

Osnovno obeležje prve faze predstavlja masovne turističke tokove, što je određivalo i poslovanje preduzeća u turizmu. Ispoljene karakteristike navode pojedine autore²³⁾ da ovaj period nazovu fazom masovnog turizma ili fazom fordizma (Fordian tourism).

U ovom periodu, osnovna karakteristika turističkog proizvoda je izvesni oblik standardizacije.

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

Ovi principi masovne industrijske proizvodnje nalazili su svoju primenu u turističkoj privredi: kreiraju se paket – aranžmani sa jednostranim i, najčešće, uniformnim sadržajem, koriste se prednosti masovne proizvodnje, što obezbeđuje efekte na osnovama ekonomije obima²⁴⁾. Jednostavnost zahteva turista u ovom periodu, olakšavala je postizanje pune satisfakcije potrošača, uz relativno niske troškove.

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

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

Međutim, 80-tih godina dolazi do velikih promena u oblasti turističke privrede i to sa aspekta konkurentnosti ponude kao pokretačkog faktora turističke tražnje (mada ne postoje striktno granice između pojedinih faza), jer i same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga se ispoljavaju kao ograničavajući faktori.

Dakle, do značajanih promena u razvoju turizma dolazi kao posledica delovanja većeg broja faktora, koji su uslovlili pojavu krize tzv. masovnog turizma. Pre svega, odigrale su se krupne promene u zahtevima potrošača, ali se istovremeno turizam u svom razvoju suočio i sa nizom ograničavajućih faktora. Veliki deo ograničenja dolazio

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

²⁴⁾ Fayos – Sola, E., Tourism Policy: a midsummer night's dream?, Tourism Management, N^o 6., 1996., str.405-412.

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

Prevazilaženje krize "masovnog turizma" značilo je nastanak novog perioda u razvoju turizma²⁵⁾. Međutim, obeležja koje turizam ima u ovom periodu navodi veliki broj autora na korišćenje različitih termina, npr. "meki" turizam (soft tourism), ekološki (ecotourism), održivi (sustainable tourism), novi (new tourism), odgovorni (responsible tourism) koji ukazuju na novu prirodu turizma, prvenstveno na suštinsku promenu u odnosu prema okruženju.

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

Tabela br. 8 Ključni faktori razvoja turizma

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

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

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

Zahtevi savremenih turista bitno se razlikuju od zahteva turista iz prethodnih godina (viši nivo obrazovanja i iskustva novih turista uticao je i sa sadržajem i fleksibilnijim odmorom, za individualizacijom, rastućim kvalitetom turističkih usluga itd.), a istovremeno su nove tehnologije pružale mogućnost za dinamičnim promenama u ponudi privrednih subjekata, naročito u delatnostima turističke privrede. Novi turizam²⁶⁾ je fenomen u produkciji turističkih aranžmana, u velikom obimu na osnovu nestandardizovanih turističkih usluga i u konkurentne cene koje odgovaraju turističkoj tražnji, a takođe zahtevima prirodnog i socijalnog okruženja i ekonomskim zahtevima destinacije.

Obično se navode sledeća obeležja ponude kao pokretačkih faktora turističke tražnje²⁷⁾:

²⁵⁾ Poon i Fayos – Sola to nazivaju "novim dobom turizma" (New Age of Tourism), dok ga Ioannides i Debbage nazivaju fazom post – fordizma. Međutim, zapravo radi se o istoj pojavi u razvoju turizma, uz ukazivanje da postoje izvesne razlike u pristupima. (Ioannides, D., i Debbage, K., Post – Fordism and flexibility: the travel Industry Polyglog, Tourism Management, N° 4, 1997., str. 229-241., Fayos – Sola, isto str. 405-412).

²⁶⁾ Poon, A., Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, C.A.B. International, Oxford, 1998., str.85.

²⁷⁾ Poon, A., op.cit., str. 85. Poon, A., op.cit., str. 85.

- (1) turističko putovanje je fleksibilno i ponuđeno je po ceni koja je konkurentna u odnosu na cene masovnih putovanja;
- (2) produkcija turističkih usluga nije isključivo zasnovana na ekonomiji velikog obima, već veliki značaj ima i kreiranje putovanja na zahtev potrošača;
- (3) produkcija turističkih putovanja prvenstveno je orijentisana ka zahtevima potrošača;
- (4) marketing namenjen masovnom tržištu više ne predstavlja dominantnu koncepciju, dolazi do izvesne individualizacije marketing aktivnosti, zasnovanoj na razlikama u potrebama i interesovanjima potrošača, razlikama u raspoloživim novčanim sredstvima i slično;
- (5) novi profil turista: daleko veće iskustvo, viši nivo obrazovanja, daleko fleksibilniji i nezavisniji tokom odmora i putovanja;
- (6) za ove potrošače obeležja destinacije imaju daleko veći značaj, posebno prirodne i kulturne karakteristike pojedinih područja.

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

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

GLAVA IV

DUGOROČNE TENDENCIJE I PROMENE U MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM POSLOVANJU

1. Internacionalizacija poslovanja turističkih preduzeća

U međunarodnom turističkom poslovanju pristune su brojne dugoročne tendencije koje, svakako utiču na strategije poslovanja turističkih preduzeća i organizacija.

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

(1) Direktno investiranje,

- zajednička ulaganja sa domicilnim partnerima (izgradnja novih objekata),
- akvizicije (kod postojećih objekata),

(2) Ugovorni i drugi aranžmani

- frašizing,
- ugovor o menadžmentu,
- drugi oblici (kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama),

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

a) Faze prerastanja preduzeća od domaćeg ka globalnom²⁸⁾

- domaće tržište,
- internacionalizacija (međunarodno),
- multinacionalno preduzeće,
- globalno preduzeće (diversifikacija).

b) Poslovno ponašanje preduzeća u savremenoj svetskoj privredi²⁹⁾

- etnocentrično preduzeće (uglavnom na domaćem tržištu),

²⁸⁾ Keegan, W., Globalna konkurencija: Strateške alternative, Marketing, Beograd, br. 4/1988.

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

- policentrično preduzeće (diversifikuje poslove i organizaciju preko filijala),
- regiocentrična preduzeća (usmereno ka potrošačima i resursima ka regionu),
- geocentrična preduzeća (ceo svet je potencijalno tržište).

Osnovna područja promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih i restoranskih preduzeća su³⁰⁾:

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

Proces globalizacije poslovanja putničkih agencija uglavnom se odvijao kroz :

1. podelu putničkih agencija na organizatore putovanja i klasične putničke agencije
2. narastanje raznih oblika poslovnog povezivanja (horizontalno, vertikalno, konglomeratsko)

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

Između ostalih trendova i pojava koji su obeležili dosadašnji razvoj turizma u svetu, a imaće i dalje veoma jak uticaj na taj razvoj u narednim godinama i decenijama, posebno treba izdvojiti izrazitu orijentaciju velikih preduzeća na međunarodno poslovanje i njihov rast i razvoj u tim razmerama³¹⁾.

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

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupisati kao eksterni i interni.

(1) Eksterni faktori

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

³⁰⁾ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. str. 23 i 24

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

(2) Interni faktori

- a) određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inns, Hayatt itd.),
- b) veća efikasnost u poslovanju (diversifikacija ponude).

Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije imamo u vidu dva indikatora

- (1) učešće broja objekata van matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela i
- (2) odnos (koeficijent) broja hotela na matičnom i ostalim kontinentima.

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

Veliki međunarodni hotelski lanci, sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika:

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

Tabela br. 9 Najveće hotelske grupacije na svetu - broj soba 1999. -

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

Izvor: MKG Savet, APF – Politika, 22.07.1999.

U prethodnoj tabeli (tabela br.8) naveli smo najveće hotelske grupacije na svetu u 1999. god. radi ilustracije. Pri tome treba imati u vidu nagle i dinamične promene koje se ispoljavaju u turizmu, pa samim tim i u formiranju hotelskih lanaca.

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

Na globalizaciju poslovanja restoranskih preduzeća u najvećoj meri uticali su sledeći faktori:

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

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

1. mali, familijarni restorani
2. restoranska preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica
3. međunarodno orijentisani restoranski lanci (jedna linija usluga)

Najveći broj organizatora putovanja različite veličine i tržišnih dometa takode je orijentisan na međunarodno poslovanje i usmerava kretanje miliona ljudi ka gotovo svim zemljama sveta. Ugovorena, nesvojinska podloga se najčešće koristi za ulazak međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca, organizatora putovanja i drugih preduzeća na konkretno tržište. Tek potom slede vlasnička ulaganja i odgovarajući oblici investiranja³³⁾.

Na razvoj i globalizaciju organizatora putovanja (tur operatora) i putničkih agencija značajno su uticali:

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

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

Pojedini autori (Holloway) dalje vrše diferenciranje tur operatora na specijaliste za

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

- određene destinacije
- određene vrste transporta
- određene vrste smeštaja
- određene vrste segmenata
- određene sadržaje

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

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

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

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

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

Postoji izvesna analogija, u takvoj ulozi hotelskih lanaca, sa uticajem koji su na evropskom kontinentu imali vodeći turoperator. Masovna produkcija turističkih aranžmana, od strane najvećih evropskih organizatora putovanja, zasnivala se na obezbeđenju visokog stepena kontrole nad ponudom u oblasti prevoza i smeštaja.

S druge strane, to je potenciralo njihov direktan i indirektan uticaj na razvoj transportnih kapaciteta, prilagođenih zahtevima masovnog turizma, kao i izgranju

hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta u mediteranskim zamljama, a u skladu sa potrebama turista iz emitivnih zemalja³⁴⁾.

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

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

Međutim, jedna od značajnih karakteristika turističkog tržišta je paralelna egzistencija privrednih subjekata među kojima postoje velike razlike u veličini, načinu rasta i razvoja i druge i to ne samo u različitim delovima sveta, već i u okviru jedne zemlje. U većini zemalja i pored vrlo dinamičnih tržišnih promena poslednjih decenija, može se govoriti i o postojanju malih, nezavisnih tzv. "porodičnih" preduzeća, karakterističnih za fazu pre-fordizma³⁵⁾

Dakle, uopšteno prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i ukupnim tržišnim tendencijama ogleda se u³⁶⁾:

- (1) Proširivanju asortimana usluga
 - sport i rekreacija (izgradnja sportskih terena i dvorana bazena itd),
 - zabava i razonoda (disko klubovi, kockarnice, kazina i dr.),
 - širi izbor smeštaja (npr. apartmanskim i rezidencijalnim),
 - ishrana (specijalizovani restorani i sl.),
 - uvođenje niza usluga za goste (npr. rent-a car), itd.
- (2) Značajnom unapređenju tehnologije u fuknciji poboljšanja kvaliteta usluga
 - smeštaj (klimatizovane sobe, elektronski ključevi, senzorske sanitarije),
 - ishrana (švedski sto, bifea (integral, brza ishrana tj fast-food),
 - razvijanje svih oblika interpersonalnog komuniciranja sa potrošačima,
 - uvođenje kompjuterske tehnologije u prodaji i rezervaciji,
 - formiranje celovitih informacionih sistema u preduzećima

³⁴⁾ Fayos-Sola, E., Tourism pois: a midsummer night's dream? *Tourism Management*, N°6., 1996. str. 405-412.

³⁵⁾ Na primer, u Grčkoj i Francuskoj, većina restoranskih i hotelskih objekata nalazi se u porodičnom vlasništvu i ima do 10 zaposlenih. U V. Britaniji prosečna veličina hotela je 25 soba, što ukazuje da većinu čine mali, porodični smeštajni objekti (guest house ili bed and brekfast).

³⁶⁾ Powers, T. *Marketing Hospitality*, John Wiley and Sons. New York 1995.

(doprinosi efikasnosti ostalih poslovnih funkcija npr. istraživanje tržišta, nabavka).

(3) Krupne organizacione promene

- a) horizontalno (međunarodni hotelski i restoranski lanci),
- b) vertikalno (povezivanje sa preduzećima drugih delatnosti).

(4) Osetna poboljšanja u domenu prodaje

- kompjuterska tehnologija,
- novi oblici (npr. time sharing).

Pri tome, ne treba zanemariti činjenicu da se 65% ukupnog ugostiteljskog prometa u svetu ostvaruje u okviru sedam zemalja: SAD, Nemačka, Japan, Kanada, V. Britanija, Francuska i Italija³⁷⁾. To se logično poklapa sa njihovom generirajućom ulogom i celokupnom međunarodnom turizmu i stvara snažnu materijalnu podlogu za prometnu (tržišnu) orijentaciju hotelskih i restoranskih preduzeća za poslovanje na svetskom (globalnom) tržištu.

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

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

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

³⁷⁾ Craford - Welch, S., International marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational LTD, London, 1991., str.167.

1.1.2. Načini rasta i razvoja preduzeća

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

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

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

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

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

- (1) direktno investiranje (joint venture, akvizicije i slično),
- (2) ugovorni i drugi aranžmani (franšizing, ugovor o menadžmentu i sl.).

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

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

Direktno investiranje u turizmu (hotelijerstvu-restoraterstvu) ima nesumnjive prednosti, pogotovo u klasičnom slučaju tj. kada je lanac hotela vlasnik svih jedinica u inostranstvu. To znači da je on primenio metod internog rasta, a time se obezbeđuje kontola upravljanja i zaposlenih, veća diskrecija u politici cena, investicija, prodaja,

izbor dobavljača i druge pogodnosti. Međutim, kapitalno intenzivna priroda hotelskog investiranja velikim delom je uticala na izbor drugih načina kojima se obezbeđivao rast u međunarodnim razmerama.

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

Organizatori putovanja i klasične putničke agencije u izboru rasta uglavno su koristili strategije:

- ekspanzije i diversifikacije
- interni i eksterni metod
- marke (uglavnom za pozicioniranje)
- ugovorni aranžmani (u Evropi nisu značajnije korišćeni)

1.1.2.1. Franšizing

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

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

1. da postoje uslovi kooperacije
2. franšizer prenosi franšizantu licencu (definisan pod jednim zajedničkim imenom, jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom).
3. franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera
4. franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao i proverio u praksi franšizer
5. franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja "franšizing paketa"

Najčešći vidovi u kojima se pojavljuje franšizing u turizmu su³⁸⁾:

- a) franšizing poslovnog formata (obuhvata celokupan poslovni odnos),
- b) investicioni franšizing

Troškovi franšizinga dele se na³⁹⁾

- troškovi investicija,
- troškovi operacija,

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

Tabela br.10 Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize -

Hotelski lanci	ukupan broj hotela	broj franšiziranih hotela	% učešća franšiziranih u ukupnom broju hotela
Hospitality Franchise Systems (HFS)	2.298	2.298	100,0
Choice Hotels International	2.295	2.279	99,3
Holiday Inns	1.645	1.437	87,4
Super & Motels Inc.	863	811	94,0
Hospitality International Inc.	350	350	100,0
Primus Companies	423	315	74,5
Forte Plc.	853	288	3,8
Carison/Radisson/Colony	315	264	83,8
ITT Sheraton Corp.	423	259	61,2
Hilton Hotesl Corp.	257	199	77,4
U k u p n o	9.722	8,500	87,4

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

Podaci iz gornje tabele ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci - davaoci propisuju budućim korisnicima franšize "upakovani" su uglavnom u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, roiality (nadoknada, tj taksa na ostvareni promet), rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franžizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj.

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

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

marki velikog hotelskog operatora - franšizera, iznajmljivanje (lizing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu

1.1.2.2. Ugovor o menadžmentu

U efikasnom poslovanju ugovor o menadžmentu je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (know-how) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu⁴⁰⁾. Time su određeni okviri ovog oblika rasta i razvoja turističkih (hotelskih) preduzeća. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanja) i to iz novčanog toka (cash flow-a) koji generira kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku⁴¹⁾. Ugovor o menadžmentu je popularan način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i one velike lance (Marriott, Forte Plc.) koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. Stoga ga primenjuju ne samo kompanije za menadžment, već i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, respektujući njegove osnovne prednosti: brza ekspanzija i relativno lako penetracija na inostrana tržišta, nema ulaganja kapitala ili su ona minimalna (izuzetak su zajednička ulaganja sa domaćim partnerima), rizik je mali, a kontrola poslovanja prihvatljiva, prihodi su obezbeđeni u sartu itd.

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja kod formiranja preduzeća sa domicilnim partnerima i odgovarajućih ulaganja. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako kod kompanija za menadžment, tako i kod korporativnih lanaca. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima⁴²⁾. Sve moguće kombinacije (npr. sa franšizingom ili projektnim

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

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

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

upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obzbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

1.1.2.3. Strategijske alijanse

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća u turizmu direktna je posledica globalizacije poslovanja. Strategijske alijanse (savezi) nazivaju se i "međukompanijskim kooperativama". Prema nivou organizacija, postoje dve vrste ovih saveza⁴³⁾:

(1) Savez na nivou strategijskih organizacija

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

(2) Savez na nivou operativnih jedinica tzv. koncept među-franšizinga

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

Strategijske alijanse, boljim korišćenjem resursa, finansijskim i drugim pogodnostima, olakšavaju tržišnu penetraciju u međunarodnim poslovima. Ovi savezi omogućavaju da se postignu sinergijski efekti, njihov dalji rast obuhvataće, pored hotelskih, i kompanije iz drugih delatnosti: avio prevoznike, rent-a car kompanije koje se bave životnim osiguranjem i druge koje su u turizmu ili su komplementarne sa ovom složenom delatnošću.

1.1.2.4. Akvizicije

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća podrazumeva sve oblike sticanja, tj povezivanja (spajanja) i preuzimanja preduzeća. U pitanju je kupoprodajna osnova, te predstavlja oblik direktnog investiranja. Za razliku od franšizinga, ugovora o menadžmentu i strategijskih saveza, ovi oblici zasnovani su na vlasničkoj podlozi te su

⁴³⁾ Olssen, M., Crawford-Welck, S. Tse.E., preuzeto od Čačića, K., op.cit str.77

zato direktne finansijske transakcije, koje iz toga proizilaze, značajni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju.

Po osnovu akvizicija uspostavljaju se tri karakteristična odnosa⁴⁴⁾:

- (1) Između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca,
- (2) Između preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca;
- (3) Između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Akvizicija je bila značajna podloga rasta, ne samo u hotelskom, već u celokupnom ugostiteljskom poslovanju u svetu: od 1981. godine bila je 325 spajanja i akvizicionih transakcija u ugostiteljskoj delatnosti, a njihova ukupna vrednost procenjuje se na 19,9 milijardi US dolara. Navodi se da je od tih 325 akvizicija 74% bilo vezano za hranu i piće, a 16% za smeštaj⁴⁵⁾. Pri tom treba voditi računa da je ova struktura drugačija, ako se umesto podataka o broju akvizicija koriste podaci o njihovoj vrednosti (akvizicije u smeštajnom sektoru imaju sigurno znatno veće učešće u vrednosti, nego u broju ovih transakcija).

1.1.2.5. Zajednička ulaganja

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

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

U mnogim zemljama su zajednička ulaganja jedini legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, hotel "Hayatt Regency" u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana),

⁴⁴⁾ Lamsdon, L., Marketing for Tourism - Case Study Assignments, MacMillan Education. LTD., London, 1992., str. 107.

⁴⁵⁾ Olssen, M., Crawford - Welch, S., Tse, E., op.cit. str. 224.

karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Radi se o projektnom upravljanju sa elementima: ugovor o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji⁴⁶⁾⁾.

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

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

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

Slika br. 8 *Forme rasta preduzeća*



Izvor: Prilagodeno prema Hughes, L.H., *Economic for Hotel and Catering studnets*, Hutchinson, London, 1986.

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

⁴⁶⁾⁾ Konzorcijum velikih beogradskih preduzeća (Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori koji je uključio "Hayatt" za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje, obezbedili su izgradnju tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća sa okruženjem, iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strategijskog upravljanja koja u prvi plan stavlja ekstravertni pristup tj. anticipiranje tokova događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da, shodno tome, uspostavi produktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

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

- (1) dinamičnost okruženja uslovljava dve krajnje opcije
 - da inicira nove trendove i promene (nove turističke proizvode i nova tržišta),
 - brani postojeću poziciju (interna defanziva, fleksibilnost, tj strategija korak po korak);
- (2) diversifikacija delatnosti sve je češća (naročito koncentrična),
- (3) povećanje stepena internacionalizacije poslovanja,
- (4) povećanje veličine i usložnjavanje delatnosti preduzeća,
- (5) eksterna ekonomija i prioriteti u razvoju društva determinišu pravac, metod i tempo rasta preduzeća,
- (6) razvoj tehnologije i tržišta,
- (7) povećana ulaganja u istraživanje i razvoj.

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

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

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

Profiliranje rasta i razvoja uključuje dva bazična smera i tri načina njihove realizacije:

- (1) Smer ekspanzije (zavisno od toga da li se ostvaruje internim, eksternim ili kombinovnim metodom rasta),
- (2) Smer diversifikacije (širenje proizvodnog/uslužnog programa horizontalno i konglomeratski).

Uloga pojedinih poslovnih funkcija, u strategiji rasta i razvoja preduzeća zavisi od karaktera preduzeća, odnosno od njegove osnovne strategijske opredeljenosti u okruženju. Tako se preduzeća mogu svrstati prema nekim podelama u četiri kategorije⁴⁷⁾:

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

Polazeći od ovakve kategorizacije, ocenjuje se da preduzeće reaktor, ne mora da ima jači oslonac u poslovnim funkcijama, dok ostale tri kategorije moraju⁴⁸⁾. Preduzeće mora poznavati svoju strategijsku poziciju da bi odabralo pravi strategijski mikš poslovnih funkcija. Nema ni jedne prave kombinacije za sva preduzeća i za sva vremena.

1.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu

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

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

Osnovni zadatak tržišne funkcije je da stavi preduzeće u kontakt sa spoljnim svetom, odnosno sa tržištem, jer pomoću tržišne funkcije, preduzeće dolazi do informacija iz okruženja, a istovremeno putem nje distribuira proizvode i usluge.

⁴⁷⁾ Miles, R. and Snow, C.C., *Organizational strategy, Structure and Process*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1988.

⁴⁸⁾ Milisavljević, M., *Tehnologija u strategiji preduzeća*, Marketing, Beograd, br. 4/1998, str. 326.

Tržišna funkcija se mora permanentno i svesno prilagođavati tržišnim prilikama. Ova funkcija je potpuno aktivna i od načina organizovanja, strukture zaposlenih, uveliko zavisi položaj preduzeća na tržištu i njegovo dalje osvajanje tržišta. Tržišna funkcija treba da na najefikasniji način poveže preduzeće sa tržištem, posmatrajući te aktivnosti kao kreativne i operativne.

U okviru kreativnih aktivnosti opšte usvojene tržišne funkcije su:

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

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

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

U strategiji prilagodljivosti tržišnim promenama malih i srednjih preduzeća u turizmu, pristup je znatno manje formalizovan. Ona imaju u vidu sledeća pitanja u vezi sa svojom ulogom na tržištu⁴⁹⁾:

- (1) Rezultati poslovanja su posledica primene strategije, te da li je segment na koji se oslanja jači ili slabiji, da li je proizvodni miks i dalje dosta privlačan,

⁴⁹⁾ Powers, T., Marketing Hospitality John Wiley and Sons, New York, 1990.

da li konkurencija utiče na poslovanje i kakva je komunikacija sa klijentima (da li je deo tržišta na koji se firma orijentisala dovoljno širok),

- (2) Da li je poslovanje posledica privremenih, lokalnih ili širih ekonomskih trendova.

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

1.2. Složenost i modaliteti poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu

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

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

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

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

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

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

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

U cilju ostvarivanja odgovarajućeg prilagođavanja organizacione strukture raznim modalitetima poslovnog povezivanja (odnosno da se preduzeće tržišno usmeri), po našem mišljenju,

Neophodno je:

- (1) identifikovati probleme - promene i akcije na konstruktivne i destruktivne,
- (2) specifikovati skup mera - u datim uslovima,
- (3) odrediti način promena,
- (4) predvideti vreme promena.

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

U cilju postizanja konkurentne prednosti, u novim, turbulentnim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu su morala osigurati fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto ekonomije obima ("masovni turizam"), sve se češće koriste nove strategije rasta i razvoja preduzeća:

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

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

Ovaj faktor se ispoljavao kao⁵⁰⁾:

⁵⁰⁾ Fayos-Sola, E. *Tourism Policy: Tourism Management*, No.6, 1996. str. 405-412

- fleksibilnost u organizaciji, kao i produkciji i distribuciji turističkog proizvoda;
- fleksibilnost u sistemu rezervacije, prodaje i plaćanja;
- fleksibilnost u načinima konzumiranja turističkog proizvoda.

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

U savremenim procesima globalizacije poslovanja preduzeća pojavljuje se niz modaliteta poslovnog povezivanja, a na koje ukazujemo u narednom delu rada.

1.2.1. Horizontalno povezivanja

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

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

Polazna pozicija u rešavanju problema optimalnog funkcionisanja sistema, po osnovu horizontalnog povezivanja, mora biti efikasno zadovoljavanje potreba krajnjeg

potrošača. Stoga ovaj model ne odbacuje složenije organizacione oblike (kao oblike povezivanja i udruživanja na zajedničkom programu), samo im bitno menja smisao i sadržaj, uslovljen tržišnim zakonitostima, s jedne strane, i sopstvenim ekonomskim ciljevima, s druge strane.

Horizontalna strategija⁵¹⁾ koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima. Ona ne zamenjuje potrebu da pojedini podsistemi, koji mogu imati status stratejske poslovne jedinice, formulišu posebne strategije.

Međutim, ukoliko nema horizontalne strategije, onda su međuveze u diverzifikovanom preduzeću veoma slabe, gotovo simbolične. Horizontalna strategija je način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti među podsistemima. Ova strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima.

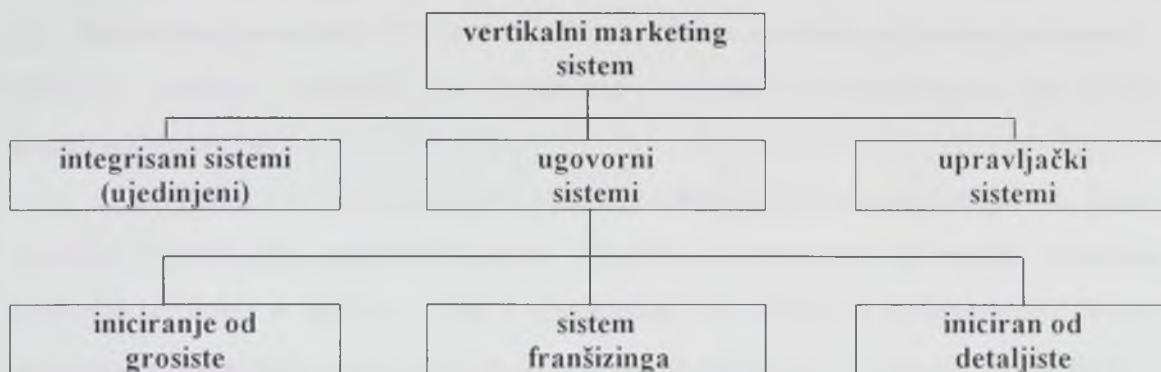
1.2.2. Vertikalno povezivanje

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

Vertikalna kompleksnost obeležava broj hijerarhijskih nivoa u hijerarhijskoj strukturi marketinga.

⁵¹⁾ Porter, M., *Competitive Advantage*, The free press, New York, 1985. str.329.

Slika br. 9 Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing)



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

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

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

Svako od ovih područja ima uticaja na organizacioni model preduzeća i od njih zavisi oblik integrativnih veza između povezanih preduzeća na osnovama zajedničkog marketinga (pospešuje integracione procese).

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

Zajedništvo u koncipiranju ponude, razvoju turističkih programa, komuniciranja i istraživanja tržišta, rezume se, treba da omogući da se eliminišu dupli koloseci, odnosno da se maksimiraju prednosti po osnovu koncentracije i specijalizacije funkcije smatramo da se time umnogome nastoje eliminisati tržišne oscilacije.

1.2.3. Konglomerati

Nastojanjem da razviju konkurentske prednosti, preduzeća u turizmu pristupaju tzv. dijagonalnoj integraciji. To je sve češće korišćena strategija od strane preduzeća u turizmu, odnosno najčešće se kombinuje sa ostalim modalitetima poslovnog povezivanja u turizmu.

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

Predviđa se da će dijagonalna integracija postati⁵²⁾ ključni faktor u kontrolisanju procesa kreiranja vrednosti u turističkoj industriji.

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

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

Primeri formiranja velikih konglomerata (sa turističkom privredom, kao jednom od vodećih delatnosti su brojni). Kao što su:

- kupovina Hilton International-a od strane Landbroke Group Plc. 1987.g.;
- kupovina Holiday Inns-a od strane britanskog konglomerata Bass Plc.;
- Thomson, takođe, predstavlja konglomerat u čijem sastavu se nalazi jedan od najvećih organizatora putovanja u svetu – Thomson Holiday.

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

⁵²⁾ Poon, A., op.cit.str.19

1.2.4. Vertikalna dezintegracija

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

Dakle, vertikalna dezintegracija predstavlja usmeravanje poslovnih aktivnosti ka finalnom proizvodu, dok se "periferne aktivnosti putem podugovora ustupaju drugim firmama". U ovim slučajevima mogu se uočiti izvesne sličnosti sa različitim oblicima proizvodne kooperacije u oblasti industrijske proizvodnje⁵³⁾

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

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

Za vertikalnu dezintegraciju primeri su brojni, navodimo dve opcije:

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

1.2.5. Strategijske alijanse

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

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

⁵³⁾ Ioannides, D., i Debbage, K., Marketing Tourism Products. Tompson Business Press, London 1996. str.231

Ovu strategiju nazivaju⁵⁴⁾ i mrežnom ekonomijom (network economies), jer predstavlja maksimiziranje tržišne dominacije i delotvornosti kroz sistem mrežnih jedinica da bi se postigla održiva konkurentska prednost.

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

⁵⁴⁾ Ioannides, D., i Debbage, K., op.ct. str.85-89.

GLAVA V

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

1. Formulisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća (teorijski pristup)

Rast i razvoj preduzeća u turizmu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Dakle, pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Međutim, pre nego što nastavimo sa daljim obrazlaganjem, želimo da istaknemo, na osnovu sopstvenih istraživanja, da se strategijsko prilagođavanje može izdiferencirati na:

1. inovativno prilagođavanje, kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut
2. uglednim (pratećim) prilagođavanjem- kada se imitira ili prati lider na tržištu

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

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

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

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

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

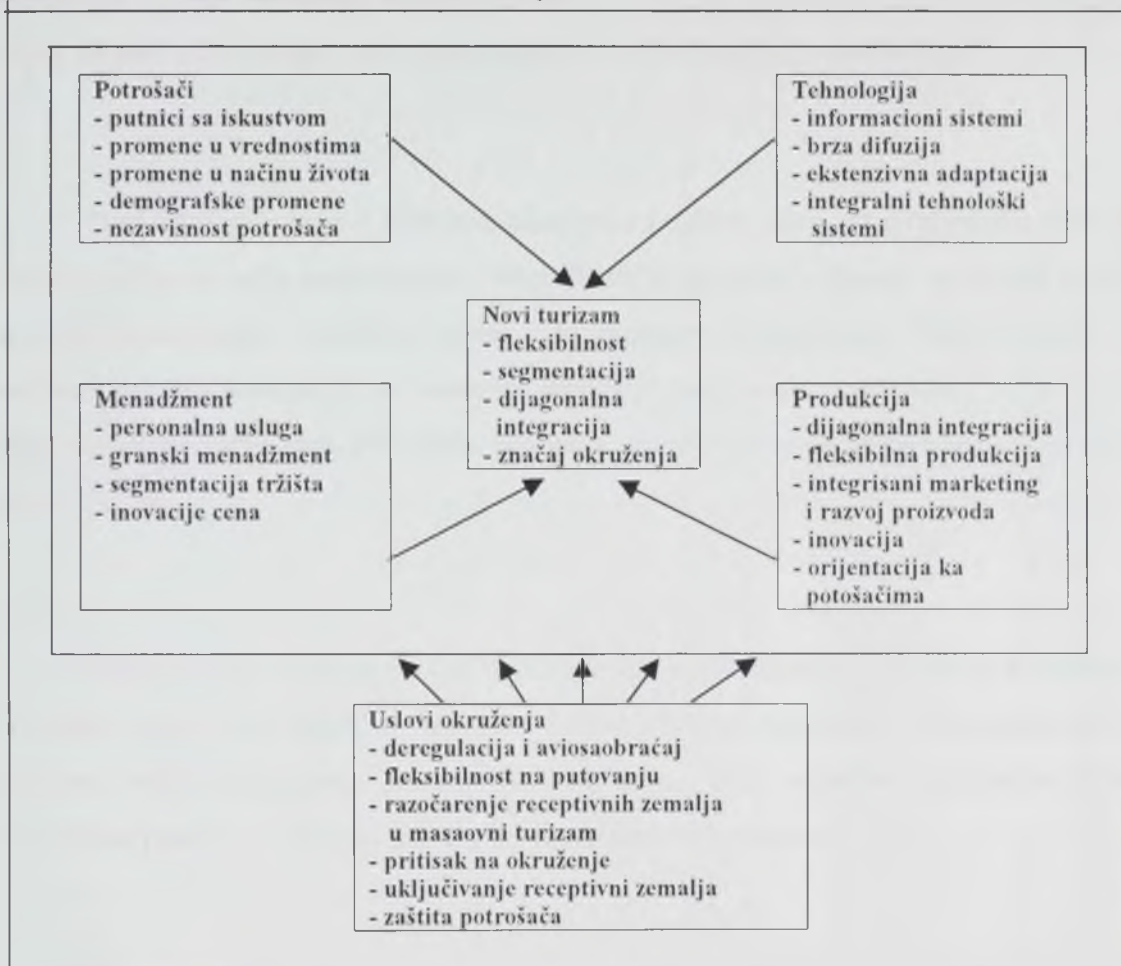
Zatim, novu strategiju u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu prema okruženju, jer su negativni efekti, koje su masovna turistička kretanja

ostvarila na pojedinim destinacijama uticali na pojavu novih shvatanja o razvoju turizma u budućnosti, odnosno novi strategijski pristup.

Veliki broj teoretičar, koji se bavi analizom poslovanja preduzeća ukazuju da će tehnološka superiornost biti u osnovi podizanja konkurentnosti na svetskom turističkom tržištu.

Osnovne karakteristike nove turističke ere mogu se sagledati na sledećoj slici.

Slika br. 10 Karakteristike nove ere turizma



Izvor: Fayos, E., *Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism management*, N° 6/1996., str. 407.

Važno je napomenuti, pri definisanju i sprovođenju strategijskog prilagođavanja preduzeća turističke privrede da su svi elementi u međuzavisnosti, te da direktno utiču na procese formulisanja i operacionalizacije strategije.

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

Pogrešno je nastojanje da se u kratkom vremenskom intervalu velikim investicionim ulaganjem može da stigne talas promena, u turističkoj privredi, na koji se nije blagovremeno reagovalo. Blagovremeno strategijski usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju, već i poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća⁵⁵⁾.

Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na strategijsku poziciju preduzeća nije ni malo jednostavno i lako. Različiti elementi i faktori okruženja utiču i na različite strategije i različito vreme i sa različitim intenzitetom. Spoljni uticaji su neizvesni sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je bitan razlog da veliki broj preduzeća izbegava strategije za čije sprovođenje treba više godina⁵⁶⁾.

Jedan od osnovnih elemenata strategije razvoja i nastupa turističkog preduzeća, na tržištu razvijenih zemalja, je dobar izbor tržišnog segmenta. Koncentracija na određeni tržišni segment, predstavlja strategiju, koja uspešno specijalizovanom turističkom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti.

U savremenim turističkim privredama internacionalizacija preduzeća je nužnost, ne samo što su nacionalna tržišta često preuska i nedovoljna da bi obezbedila stalni rast i razvoj preduzeća, nego da bi se izvršila i strategijska prilagođavanja. Takvo strateško opredeljenje (međunarodno ili inostrano orijentisano), pretpostavlja i njegovo strukturno

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

⁵⁶⁾ Milisavljević, M., Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing, br. 1/1996., str. 14

prilagođavanje. Na osnovu sagledavanja brojnih radova iz ove oblasti možemo zaključiti da proces donošenja strategijskih odluka ima sledeće faze:

- (1) identifikovanje i dijagnoza strategijskog problema,
- (2) identifikovanja i sužavanje broja strategijskih opcija za ozbiljno razmatranje,
- (3) procena sprovođenja strategije,
- (4) stvaranje projekcije za ocenu rezultata.

U svakom slučaju stav prema riziku utiče na izbor strategije. To može da varira od lakog prihvatanja do izbegavanja rizika. Kada se favorizuje prihvatanje rizika, broj strategijskih opcija se povećava i obrnuto. U granama, kao što je turizam, preduzeće teško može da izbegne rizik⁵⁷⁾.

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

Iznaženje efikasne i prave sprege između strategije i strukture, osnovni je problem strategijskog upravljanja, kao savremenog koncepta upravljanja preduzećem.

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

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

Smatramo da strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede obuhvata⁵⁸⁾:

- (1) Neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;
- (2) Sistem strategijskog upravljanja uslugama preduzeća u turizmu
 - elementi (pansionska ili neka druga),
 - nivo (kvalitet usluge),
 - forma (oblik), razvoj novog proizvoda (posmatranje tržišta, generisanje ideje sužavanje, preliminarna procena, razvoj prototipa, testiranje tržišta, lansiranje);
- (3) Strategija razvoja preduzeća na turističkom tržištu
 - a) penetracija (sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta),
 - b) razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju),

⁵⁷⁾ Pearce, J.A. and Robinson, R.B., *Strategic Management*, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988., str. 307.

⁵⁸⁾ Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, Čačić, Zečević, Bakić te stranih Powers, Middleton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch

- c) Razvoj tržišta
- d) diversifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica),
- e) strategija marke;
- (4) Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom
 - a) Segmentacija tražnje, pet modela
 - opisni (sa geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijablama),
 - psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanje i sklonosti,
 - psihografski (životni stil i varijable kvaliteta života)
 - bihejviorističke (vernost potrošača nekoj marki),
 - tzv. hibridni (kombinacija prethodnih);
 - (5) Diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje)
 - ekskluzivni (najviši kvalitet – određenim segmentima),
 - semiekskluzivni (selektivni),
 - komercijalni (intenzivna prodaja),
 - pozicioniranje uslužnog programa;
 - (6) Diferenciranje cena
 - prema segmentima potrošača,
 - prema vremenu (sezona ili izvan, radni dani, vikend, itd.),
 - vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman itd.),
 - način prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);
 - (7) Strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija)
 - interakcija sa kupcima proizvoda/usluga,
 - iskorišćenost kapaciteta;
 - (8) Utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa
 - a) identifikovati ciljne tržišne segmente,
 - b) identifikovanje profila potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima,
 - c) identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje),
 - d) utvrditi politiku cena,
 - e) vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije),
 - f) identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatori).

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

- povećanje učešća na tržištu,

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

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

Metodologija formulisanja strategije primenom modela portfolija proizvoda uključuje sledeće faze:

- (1) analiza atraktivnosti tržišta,
- (2) analiza relativnih konkurentskih prednosti,
- (3) analiza sadašnjeg potfolia preduzeća,
- (4) određivanje strategijskih ciljeva,
- (5) razvoj alternativnih strategija za ostvarivanje ciljeva,
- (6) ocena strategija i analiza odlučivanja,
- (7) formulisanja strategijskih ciljnih portfolija, izbor strategija i alokacija resursa.

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

Za uspeh preduzeća na tržištu nije dovoljno raspolagati odgovarajućim turističkim proizvodom (sa odgovarajućom cenom i kanalima prodaje), nego je neophodan i efikasan sistem komuniciranja sa okruženjem. Pod tim sistemom se podrazumeva planiran, organizovan i kontrolisan proces izbora, oblikovanja i distribuiranja poruka čiji je cilj razvijanje, usmeravanje i održavanje interesovanja kupca za preduzeće, njegove akcije, njegov turistički program, odnosno konkretni turistički proizvod. Akcenat je na komuniciranju kao procesu u kome je preduzeće izvor poruka, a tržište, odnosno kupac primalac. Međutim, pri tome preduzeće mora imati u vidu da su uočeni određeni trendovi na tržištu, koji već utiču na planove i aktivnosti hiljada poslovnih organizacija⁵⁹⁾. Komuniciranje se odvija kroz različite forme, utvrđivanje uslova njihove efikasnosti i oportuniti njihovog korišćenja. Kakva će biti uloga pojedinih oblika komuniciranja (tzv. komunikacioni miks) zavisi od kvaliteta (efikasnosti) ostalih instrumenata marketinga, kao i od stanja odnosa konkurencije na tržištu⁶⁰⁾. Formiranje i sprovođenje optimalne kombinacije (komunikacioni miks)

⁵⁹⁾ Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993., str.9.

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

neophodno je precizno identifikovanje karakteristika svake forme komuniciranja, kao i njenog mogućeg doprinosa (pojedinačno i u kombinaciji) ukupnoj strategiji preduzeća te posebno realizaciji marketing strategije. Formiranje i sprovođenje efikasnog programa komuniciranja preduzeća sa tržištem je složen proces koji se analitički može rasčlaniti na sledeće faze⁶¹⁾:

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

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

Rukovodstva preduzeća, treba da su tržišno orijentisani, te da njihovu pažnju zaokupljaju strateška pitanja (segmentacije tržišta, običaji i ponašanja potrošača, marketing planovi, novi proizvodni i test marketing).

Pri tome, pristup upravljanju dobrih rukovodioca ne sme biti omeđen funkcionalnim granicama, kako bi se ostvarila veća profitabilnost, odnosno zadovoljile potrebe kupaca.

1.1. Proces formulisanja strategije

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

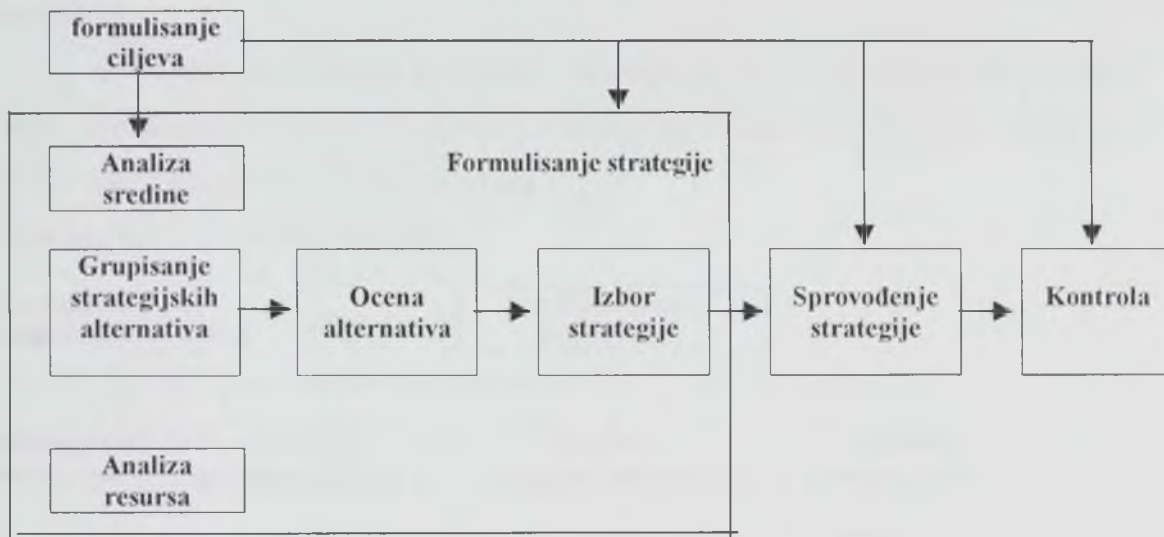
U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

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

- a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- b) model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

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

Slika br. 11 *Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje*



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

Zato da bi se došlo do strategijskog plana neophodno je definisati strategijsku misiju, zatim strategijske ciljeve i konačno formulirati strategiju. Strategijsko planiranje je za neke autore⁶²⁾

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

Po Milisavljeviću M. strategijski plan uključuje:

1. tržišne uslove
2. potrebe potrošača

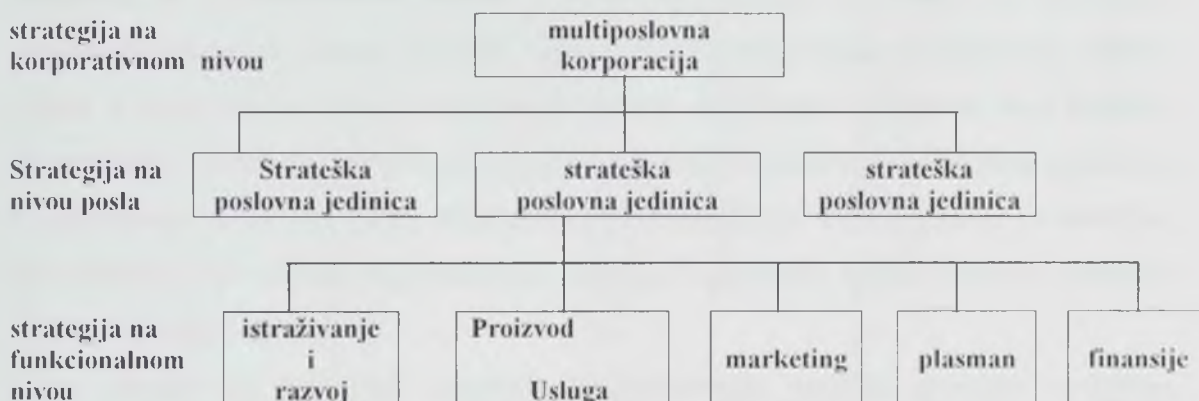
⁶²⁾ Preuzeto od Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997 god. str. 28

3. konkurentske snage i slabosti
4. ekonomske i pravne uslove
5. tehnološki razvoj
6. raspoloživost izvora

Strategijske odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti, odnosno u uslovima nepoznavanja svih relevantnih relacija i činjenica. Strategije se mogu oblikovati sledećim metodama⁶³⁾: planiranjem, preduzetništvom, ideologijom, metodom kišobrana, metodom procesa, nepovezanim metodom, metodom konsenzusa i metodom nametanja.

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

Slika br. 12. Tri nivoa strategije



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

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

Poslovanje preduzeća, posebno u razvijenim tržišnim privredama, karakterišu brojne i dinamične promene. Tokom devedesetih godina većina preduzeća pod uticajem globalizacije tržišta i intenziviranja konkurencije, širenja informatičke tehnologije, pojačanog impakta finansijskih tržišta, procesa deregulacije izmena u navikama

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

potrošača i slično, preduzima radikalne rezove u dotadašnjem načinu konstituisanja i funkcionisanja.

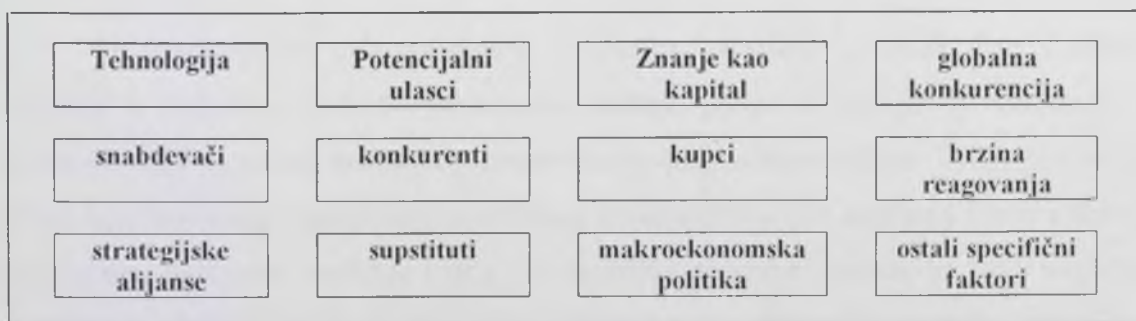
Težeći da ostvare superiorne performanse u pogledu efikasnosti i efektivnosti, ali i u pogledu brzine reagovanja, pristupa se sprovođenju opsežnih procesa restrukturiranja i kasnije reinženjeringa. Pri tome, ove promene se ne ograničavaju na firme u teškoćama, već postaju realnosti u ogromnom broju uspešnih preduzeća iz najrazvijenijih zemalja.

U osnovi svih novih menadžment filozofija i metodologija je, pre svega, težnja da se poboljša fleksibilnost i agilnost u poslovanju, ubrza obavljanje pojedinih aktivnosti i procesa, poveća produktivnost, snize troškovi, unapredi razvoj turističkog proizvoda, te na globalnom nivou obezbedi konkurentska prednost i satisfakcija potrošača. Da bi se to postiglo, insistira se na sprovođenju brzih, revolucionarnih promena, te fundamentalnih izmena u poslovnoj filozofiji usmerenih ka definisanju proizvoda/usluga na osnovu potrebe kupaca, brzom reagovanju na promenu, zahteva tržišta i akcije konkurencije, visokom kvalitetu, donošenju odluka na bazi brižljivo pripremljenih podataka i informacija, primenu metoda i tehnika strategijskog planiranja i upravljanja, timskom radu, kontinuelnom unapređenju svih aspekata poslovanja, decentralizaciji u načinu organizovanja, razvoju dugoročnih oblika saradnje, promeni stila upravljanja i slično.

Brojne od navedenih promena podrazumevaju opsežne procese poslovnog restrukturiranja, a sve u cilju uspešnog opstanka i razvoja preduzeća na lokalnom i međunarodnom tržištu.

Definisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća moguće je na osnovu modela pokretačkih snaga (slika br.13)

Slika br.13 Model pokretačkih snaga



Izvor: Todorović, J., Stošić, I., Značaj i pravci internacionalizacije poslovanja u razvojnom ponašanju Jugoslovenskih preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1998. str. 21.

Pri tome ne zapostavljamo ni druge modele, alio smatramo da navedeni model pokretačkih snaga može biti najefikasniji i najefektniji za preduzeća u turizmu.

2. Tehnološko i tržišno prilagođavanje usluga i ostalih instrumenata marketinga u preduzeću

Strategijsko prilagođavanje uslužnog programa preduzeća u turizmu nezamislivo je bez koordinisanog tehnološkog i tržišnog prilagođavanja.

Tehnološke inovacije su svakodnevno, direktno ili indirektno prisutne i u preduzećima turističke privrede.

Tehnološke promene ne treba vezivati samo za produkciju usluga i proces direktnog usluživanja, jer one u kombinaciji sa raznim drugim aktivnostima, mogu da budu neposredno u funkciji potrošača⁶⁴⁾. Značajno je da tehnološke promene vode poboljšanju kvaliteta uslužnog programa preduzeća.

Analizirane promene u tehnologiji produkcije i usluživanja, a posebno u domenu informacione tehnologije, predstavljaju bitnu komponentu ukupnog poslovanja preduzeća u turizmu. Tehnologija supstituiše radnu snagu u određenoj meri, ali u mnogim područjima poslovanja ne ugrožava interpersonalnost usluga u turizmu.

Prilagođavanje, naprotiv, podrazumeva nastojanja preduzeća da zadrže neposredan kontakt svojih zaposlenih i gostiju, te da ih i posebno stimulišu i razvijaju, kroz niz poslovnih aktivnosti i poteza. Postojeći standardi i na njima zasnovan kvalitet time ništa ne gube, nego suprotno, tehnološke inovacije učvršćuju njihovu primenu, a radne operacije zaposlenih su te koje presudno opredeljuju kvalitet. Time se obavlja i tržišno prilagođavanje usluga.

2.1. Prilagođavanje uslužnog programa (proizvoda) preduzeća

U strategijskom prilagođavanju preduzeća turističke privrede, kao i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, promenama tražnje, jedna od najvažnijih aktivnosti je prilagođavanje domaćeg turističkog proizvoda međunarodnom tržištu. To je, pre svega, oblast kontinuiranog izgrađivanja turističkog proizvoda sa više aspekata (diversifikacija asortimana, podizanje kvaliteta i dr.), jer turistički proizvod predstavlja "zbir različitih pogodnosti, dobara i usluga što služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za

⁶⁴⁾ Na primer, kroz opremanje soba i odgovarajućih prostorija u hotelu vrhunskim tehnološkim dostignućima i opremom.

vreme njegova putovanja i boravka u odredištima⁶⁵⁾, a to je određenje za intenzivan razvoj uslužnog programa preduzeća⁶⁶⁾.

Usmeravanje pažnje na analizu kvaliteta turističkog proizvoda, ne znači da se jednakom pažnjom ne trebaju sagledavati i ostali elementi uslužnog programa, odnosno izgrađivanju ostalih instrumenata marketinga (politike cena, kao sastavnog dela ponude, zatim izbora kanala prodaje i promotivnih aktivnosti).

Prilagođavanje uslužnog programa preduzeća mora da otpočne od zahteva turista. Savremeni turistički proizvod ne može biti formiran samo od elemenata tradicionalne ponude (smeštaj i ishrana, uz premalo "ostalog"), jer turisti postaju sve zahtevniji i povećavaju obim svojih zahteva, naročito u domenu društvenih potreba (kulturno dokazane potrebe, druženje, prijateljstvo) te se orijentišu i na kupovinu kvalitetne robe i veće vrednosti, a koje su, po pravilu, znatno jeftinije u zemlji turističkog boravka.

Poznato je da očuvane prirodne vrednosti donose određene komparativne prednosti, a turističke usluge treba da budu u zadovoljavajućoj meri kvalitetne, odnosno potrebno je obezbediti kvalitetan integralni turistički proizvod. Treba prevazilaziti situaciju u kojoj priroda i neki antropogeni faktori ponude, kvalitetom visoko premašuju receptivne i saobraćajne uslove. Dakle, izvanredne prirodne vrednosti ne mogu nadomestiti brojne nedostatke u kvalitetu niza turističkih usluga⁶⁷⁾. Zatim, mora se obezbediti široka lepeza ponude izvan zadovoljenja "egzistencijalnih" potreba i po svim elementima strukture, da bi željeni obim turističke potrošnje bio ostvaren (realizovati cilj da turistički proizvod postane kompleks očekivanih satisfakcija).

S druge strane, treba imati u vidu da prilagođavanje uslužnog programa, odnosno proizvoda naših turističkih preduzeća nije čin nego dugotrajan proces, dostizanja nivoa kvaliteta turističkog proizvoda.

Isto tako, treba poći od činjenice da je turistička privreda integralni deo, sublimat, ukupne privrede zemlje, tj. da turistička ponuda predstavlja veran odraz njenih celokupnih izvoznih mogućnosti, te to treba imati u vidu pri kreiranju uslužnih

⁶⁵⁾ Kobašić, A., Senečić, J., Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator, Zagreb, 1981, str. 142.

⁶⁶⁾ S obzirom načinjenicu da turistički proizvod predstavlja "srce" marketinga, a imajući u vidu njegovu sadašnju neprilagođenost zahtevima inostrane tražnje, u ovom radu nastojimo ukazati na njegove nedoslednosti i inostrane tražnje, u ovom radu nastojimo ukazati na njegove nedoslednosti i pravce njihovog prevladavanja.

⁶⁷⁾ Glavne primedbe turista su se odnosile na kvalitet pansionske ishrane, servis, održavanje soba i ugostiteljskih objekata u celini, higijenskih uslova u kampovima i mestima, na nelogičnost cena vanpansionskih usluga, loš asortiman i nestašice roba u trgovini, saobraćajne uslove itd.

programa, ali i bitnih elemenata strategije prilagođavanja turističke privrede tržišnim promenama. *Gotovo jednostranom orijentacijom na ekspanziju hotelijerstva i drugih oblika smeštajnim kapaciteta ne može se ostvariti postavljeni cilj u razvoju inostranog turizma.*

Potrebno je turistima ponuditi široke mogućnosti izbora, obezbediti novu, nekonvencijalnu ponudu, omogućavati intenzivnije doživljaje, širenje saznanja, više zabave, sporta itd., odnosno obezbediti ponudu koja će biti maksimalno prilagođena individualnoj tražnji.

Samo područja, odnosno preduzeća koja budu nudila šarolikost ponude (ponudu koja će stalno iznenađivati u kretanju) mogu nadalje računati sa uspešnim turističkim razvojem, odnosno sa zadovoljavajućim kvalitetom ekonomije nosilaca aktivnosti (organizatora boravka).

Osim toga, treba imati u vidu da poslovna putovanja, u savremenim uslovima predstavljaju više od polovine turističkih kretanja, a turističke agencije sve više svoje aktivnosti vezuju za ovaj tržišni segment⁶⁸⁾.

Prilagođavanje se odvija tako što se male i srednje turističke agencije u celini specijalizuju, kreirajući svoj uslužni program na osnovu potreba i zahteva poslovnih putnika. Istovremeno danas, neke od najpoznatijih turističkih agencija u svetu (Thomas Cood, Pichfords, American Express, Hogg Robinson) oko 30% zarada ostvaruje po osnovu poslovnih putovanja⁶⁹⁾.

Prilagođavanje uslužnog programa turističkih preduzeća npr. poslovnim putovanjima, znači zadovoljavanje ekonomski moćnog tržišnog segmenta, sa dinamičkim rastom tražnje determinisane prvenstveno kretanjem poslovnih aktivnosti (tržište poslovnih putovanja).

Za većinu preduzeća u turizmu, uspešno predviđanje budućih promena tražnje za poslovnim putovanjima, postaje uslov ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu. Potrebe poslovnih putnika postale su vrlo kompleksne. Neophodno je obezbediti ne samo kvalitetan hotelski smeštaj, već i čitav niz drugih usluga među kojima kvalitet ponude tzv. business services-a u hotelima ima posebna značaj.

U pristupu tržišta poslovnih putovanja, turističke agencije moraju imati u vidu i druge promene u strukturi tražnje, posebno zbog pojave određenih oblika

⁶⁸⁾ Bush, M., Understanding the 130 Billion customer. Hotels, oktobar, 1998.

⁶⁹⁾ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str. 157.

koncentrisanja tražnje⁷⁰⁾. Dakle, i u novim uslovima, turističke agencije i hoteli treba da ostvaruju informativno-savetodavnu ulogu na tržištu. Prema rezultatima istraživanja⁷¹⁾, poverenje koje klijenti imaju u stručnost i profesionalnost zaposlenih u turističkim preduzećima (agencijama) predstavlja osnov za prihvatanje saveta u vezi korišćenja različitih usluga.

Pri tome, izbor hotelskog objekta, mora da zadovolji složene zahteve gotovo svakog tržišnog segmenta. Lokacija predstavlja najčešće, glavni kriterijum koji utiče na izbor hotela, ali se veliki značaj pridaje i odnosu kvaliteta hotelskih usluga i cena, posebno kad se ima u vidu da troškovi smeštaja imaju veliko učešće u strukturi troškova.

Međutim, u cilju prilagođavanja uslužnog programa, treba imati u vidu da za turistu (ili poslovnog putnika) hotel predstavlja daleko više od objekta u kome se obezbeđuju usluge smeštaja i ishrane, dakle predstavlja "drugi dom" (second home). U tom smislu, korišćenje savremene informacione tehnologije omogućava brži proces prilagođavanja (efikasno zadovoljavanje potreba i želja turista).

2.2. Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu

Zbog značaja koji nivo cena turističkih usluga ima na turistički promet, u praksi se, ne retko, cenovna konkurentnost izjednačava ili poistovećuje sa konkurentnošću turističke ponude, što je ipak neprihvatljivo i pogrešno. Međutim, ukoliko cene, koje formira turistička ponuda jedne zemlje ili regije pokazuju manji rast (veće opadanje) u odnosu na cene usluga druge regije ili zemlje, može značiti da se povećava konkurentnost turističke ponude, ali se o tome može zaključivati samo na osnovu analize indikatora. Ukoliko povećanje cenovne konkurentnosti ne prate povoljniji rezultati inostranog prometa i potrošnje u odnosu na konkurente, radi se o opadanju opšteg nivoa konkurentnosti, a ne o njegovom povećanju.

Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može se odnositi na:

- (1) cene osnovnih turističkih usluga,
- (2) cene vanpansionskih usluga,
- (3) cene paket aranžmana,

⁷⁰⁾ Aktuelni su i trendovi povezivanja turističkih agencija - specijalista za poslovna putovanja, ne samo na nacionalnom, već i na globalnom nivou. Najpoznatiji međunarodni konzorcijumi za poslovna putovanja su: Woodside Management System-WMS i Travel Trust International - TTI.

⁷¹⁾ Travel Weekly, Harris study, 1997.

(4) cene ostalih usluga.

Brojnost usluga i roba koje čine turističku ponudu i različiti nivoi formiranja cena, značajno otežavaju upoređenje nivoa cena. Postoje suštinske razlike u formiranju cena između različitih vrsta usluga. Razlike se javljaju između restoraterstva na jednoj i hotelijerstva, na drugoj strani, kao i unutar hotelijerstva između objekata sa stalnim i sezonskim karakterom poslovanja.

Cene u restoraterstvu treba da se formiraju više puta godišnje, u zavisnosti od promena cena na domaćem tržištu. Utvrđivanje cena restoranskih usluga obavlja se kroz kalkulaciju, tako što se za pojedine vrste proizvoda i usluga izračunava cena troškova i na tako formiranu cenu dodaje se određni iznos.

Hoteli u poslovnim i drugim prometnim mestima, koji se relativno ujednačeno koriste tokom cele godine, formiraju cene usluga nezavisno od sezone. To nije slučaj sa sezonskim ugostiteljstvom koje posluje ugovornom između 6 i 8 meseci sa vrlo različitim intenzitetom, koji varira po mesecima, a takođe razlikuju se po pojedinim periodima sezone. Najviše su u glavnoj sezoni kada je intenzitet korišćenja kapaciteta najveći. Smanjenjem turističke tražnje opada i stepen popunjenosti kapaciteta i nivo cena usluga.

Specifičnost turističkog poslovanja ima za jedno od osnovnih obeležja ugovaranje poslova i formiranje cene i do godinu dana unapred, što u nestabilnim međunarodnim monetarnim kretanjima rezultira izuzetnim teškoćama, jer dovodi do značajnih promena međuvalutarnih odnosa, od momenta zaključivanja ugovora do momenta realizacije.

Pri tome, promene deviznih kursnih pariteta menjaju realne cene ugovorenih poslova i daju pozitivne ili negativne efekte. Naravno, radi se o cenama ponude odnosnih usluga, koje su pretežno namenjene inostranom tržištu⁷²⁾

Na cene vanpansionskih usluga, međunarodno tržište i konkurencija ima znatno manji uticaj nego na cene osnovnih usluga. Većina cena (piće, hrana, razonoda i zabava, sport, transport) formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. Ovo posebno važi za cene usluga i proizvoda koje nisu neposredno namenjene turističkoj potrošnji.

⁷²⁾ Cene osnovnih usluga (prvenstveno smeštaj i ishrana) su najznačajnije za cenovnu konkurentnost turističke ponude. Nivo ovih cena ima dominantnu ulogu pri opredeljeivanju tražnje. Cene osnovnih usluga su poznate tržištu u vreme kad se opredeljuje tražnja, što se ne bi moglo reći za cene većine usluga u vanpansionu. Srbija već dugo formira cene osnovnih usluga namenjenih inostranom tržištu u stranim valutama (uglavnom DEM). Najveći deo svojih kapaciteta hotelijeri daju u zakup inostranim organizatorima putovanja, putem ugovora o alotmanu, a alotmanske cene su poslovna tajna i deo je kompleksnije turističke usluge, poznate pod nazivom paket aranžman, u koji je, pored smeštaja i ishrane, uključen najčešće prevoz, transferi i niz drugih usluga, kao i troškovi i profit agencija.

Smatramo da izuzetna raznolikost usluga i proizvoda u vanpansionu zahteva da se izvrši bar gruba podela i to na:

- a) usluge koje su neposredno namenjene zadovoljenju turističkih potreba (restoranske usluge, hrane i piće, zabava i razonoda, izleti, benzin, sport i sl.) i
- b) usluge i proizvodi široke potrošnje (odeća, obuća, nakit, razna oprema).

Cene vanpansionskih usluga prve grupe su vrlo značajne za cenovnu konkurentnost ponude, samim tim što većina inostranih turista u Evropi, ne koristi usluge pansiona, već se hrani u restoranima ili sopstvenoj režiji. Zabava, razonoda, izleti su aktivnosti koje gotovo bez izuzetka upražnjavaju svi turisti. Isto tako, danas, je u međunarodnom turizmu malo učesnika koji pri odlučivanju ne vode računa o tome šta se u destinacijama, koje ih privlače, može kupiti, naravno jeftinije i kvalitetnije, nego u sopstvenoj zemlji. Dakle, nivo cena roba široke potrošnje, uz njihovo bogatstvo i raznovrsnost, su vrlo važan elemenat kako cenovne, tako i opšte konkurentnosti turističke ponude jedne zemlje. Pri tome, treba imati u vidu da metodološki problemi otežavaju praćenje i upoređivanje nivoa cena turističkih usluga među zemljama, pri čemu je cene većine usluga praktično nemoguće upoređivati. Isto tako, cene paket aranžmana pokazuju konkurentnost na određenom tržištu, a cene u direktnoj prodaji, samo u mestu u kojem se nude.

Komparaciju cena paket aranžmana (koja se obavlja na osnovu kataloga tour operatora) otežava nemogućnost evidentiranja kategorije jednog broja hotela i drugih smeštajnih objekata, kao značajne razlike u ceneme po regijama⁷³⁾. Zato, prilikom uporednih analiza treba ići na zastupljenost regija u pojedinim zemljama.

Cene smeštaja u domaćoj radinosti i kampovima, kao i u ostalim vidovima komplementarnog smeštaja, gotovo je nemoguće upoređivati među zemljama, bilo zato što ne postoje odgovarajući cenovnici na nivou zemlje, bilo zbog različite kategorizacije i standarda, tako da određena upoređenja mogu poslužiti samo kao indikator⁷⁴⁾.

Cene mnogih usluga i roba široke potrošnje niže su u Srbiji, nego u većini receptivnih i emitivnih zemalja, tako da mogu kontinuirano da daju pozitivni doprinos konkurentnosti naše turističke ponude.

⁷³⁾ Naročito su velike razlike (i do 60%) u ceneme aranžmana po regijama u Španiji, Italiji. U Jugoslaviji i Grčkoj razlike su znatno manje i kreću se od 10-15% u okviru iste kategorije.

⁷⁴⁾ Ishrana u restoranima u Srbiji je uglavnom jeftinija nego u Španiji, Italiji, Francuskoj ili Grčkoj, ali je naša restoranska ishrana neraznolika i prevladaju jela sa mesom, a u restoranima naših konkurenata nudi se širok izbor jela sa malo mesa ili bez njega, sa puno povrća i voća, te razne testenine.

Dakle, cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može biti značajan indikator turističke ponude, koja zajedno sa ostalim indikatorima (koji prate ostvarivanje boljih rezultata u turističkom prometu iz inostranstva i veća potrošnja) doprinose povećanju konkurentnosti turističke ponude.

Treba imati stalno u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu sa kvalitetom tih usluga u objektu u kome se nudi (npr. cene pansiona u hotelima), već da veći uticaj na njihov nivo vrše i elementi u ponudi, koji i nisu direktno povezani sa pružanjem date usluge, ali koje turisti koriste ili doživljavaju (saobraćajni uslovi, kvalitet prirodne sredine, kvalitet i raznovrsnost u vanpansionu). Ukoliko je kvalitet tih drugih elemenata u ponudi veći (praktično kompletna turistička ponuda), to će imati veći pozitivan uticaj na nivo cena osnovnih usluga u objektima u kojima se nude. Naravno i obratno, niži ukupan kvalitet turističke ponude neminovno obara cene osnovnih usluga. Pošto su motivi kupaca slični, lako dolazi do supstitucije usluga jednog područja drugim, što je olakšano izuzetnim razvojem saobraćajnih uslova. To je i razlog da dolazi do ujednačavanja cena ugostiteljskih usluga sličnog kvaliteta u raznim zemljama i regionima. Odstupanja u ceni usluga približno istog kvaliteta, rezultat su upravo različitog dejstva kompleksnog turističkog okruženja i indikator nivoa konkurentnosti turističke ponude. Međutim, cene kao indikator konkurentnosti i turističke ponude ne mogu se posmatrati same za sebe, već sa ostalim bitnim indikatorima: turističkim prometom i deviznom potrošnjom turista.

2.3. Prodajno i promotivno strategijsko prilagođavanje preduzeća promenama tražnje

Osnovni ciljevi promene marketinga u turizmu su zadovoljenje potreba turista, ostvarivanje profita i očuvanje osnovnih motiva na kojima počiva turistički proizvod. Elementi marketing miksa su: proizvod, cena prezentacija (promocija) i distribucija proizvoda. Promocioni miks je masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana turističkog proizvoda. Zadatak promotivnih aktivnosti je stvaranje svesti o turističkom proizvodu na tržištu, njegovo što bolje pozicioniranje i stvaranje njegovog imidža. Cilj promocije je formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom⁷⁵⁾.

⁷⁵⁾ Bakić, O., Unković, S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. str. 98

Ovim aktivnostima proizvod postaje poznat široj javnosti, pa se na taj način povećava broj potencijalnih, a samim tim i stvarnih potrošača. Pri tome, prodajno i promocijno usklađivanje mora biti sinhronizovano. Instrumenti promocijnog miksa (propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i lična prodaja) usmeren je ka određenom segmentu tražnje i pri tome koristi širok spektar sredstava.

Propaganda kao najstariji i najznačajniji instrument promocije (često se izjednačava, greškom i sa promocijom u celini) sastoji se o informisanju javnosti o turističkom proizvodu.

U zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, mnoga preduzeća koriste tri grupe sredstava:

- (1) grafička sredstva (štampani tekst, štampana slika, njihova kombinacija) to su: fotografije (razglednice), plakati, prospekti, turistički vodiči, turističke karte),
- (2) audio vizuelna sredstva (radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet) to su: TV reklame, spotovi, turistički filmovi, CD i dr.
- (3) plastična sredstva (suvenir, poslovna i amblemska sredstva).

Vrlo važan instrument promocijnog miksa su odnosi sa javnošću (public relations). Sastoji se u komuniciranju sa novinarima, uticajnim ljudima, društvenim asocijacijama i drugim. Imaju bitnu ulogu u formiranju imidža proizvoda i upoznavanje javnosti o njemu. Najčešće se organizuju u vidu konferencija za novinare i učestvovanja na sajmovima i izložbama.

Unapređenje prodaje čine strateški potezi u prodaji, poput nagradnih igara, popusta, poklona, nagradnih bodova stalnim potrošačima i slično.

Svaki od prodajnih i promotivnih instrumenata se može koristiti sam, a za najbolje prezentacije bitno je odrediti segment tražnje, kojim je upućena poruka i u vezi s tim odabrati sredstvo promocije, odrediti vreme i učestalost poruke, odrediti medij kod audio-vizuelnih sredstava, odrediti budžet i meriti rezultate.

Iz navedenog, može se zaključiti da su najznačajnije promene i prilagođavanje prodajno promotivne aktivnosti usko povezane sa razvojem tehnologije komuniciranja, kao i potrebe diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta. Naime, kod prvog, turistička preduzeća preko kompjuterske rezervacije i internet promocije faktički "ulaskom u dom" komuniciraju sa svakim potencijalnim potrošačem. Raznim propagandnim porukama kroz nove kanale komuniciranja (internet, filmovi, mobilna telefonija, kao i kroz promociju pri prodaji drugih roba) ofanzivnije napadaju ciljnu

grupu i obezbeđuju privrženost i lojalnost potrošača. Putem diferenciranja proizvoda i isticanjem ekskluzivnosti, posebnosti i jedinstvenosti, kao i pripadnosti odabranim grupama gostiju, stvaraju osećaj istaknutosti i povlašćenosti.

3. Prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da omogući kreativnost i poboljša sposobnost konkurencije na tržištu.

Za ostvarivanja ekonomske efikasnosti savremenog preduzeća, odnosno za efikasno upravljanje preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu. Dakle, problem upravljanja preduzećem, a tako i definisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan sa organizacijom preduzeća i organizacijom informacionog sistema.

Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodernijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informacioni sistem od sistema informisanja.

Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulus koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj u domenu strategijskog upravljanja.

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione strukture možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata⁷⁶⁾:

(1) Podela rada

- razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente,

(2) Departmentalizacija

- grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti,

(3) Koordinacija

- integracija aktivnosti posebnih delova organizacije,

(4) Organizacioni dizajn

- utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efikasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno da zajedno doprinesu ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu.

Uglavnom ponašanje preduzeća podrazmeva balansiranje ekstrovertnog i introvertnog pristupa u zasnivanju svoje koncepcije poslovanja. Međutim, rast je osnovni smisao postojanja efikasne organizacione strukture, pa i samog preduzeća.

Rastom motivisano preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od tržišta. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu.

Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profiliranju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba da planski obavlja usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem.

Organizaciona struktura preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je struktuiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost⁷⁶⁾. Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih celjeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati

Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti.

⁷⁶⁾ Petrović, P., Marketing strategija preduzeća. Institut za spoljnu trgovinu. Beograd. 1995. str. 200-208

⁷⁷⁾ Prema savremenoj teoriji i praksi organizacije, struktura preduzeća je zavisna promenljiva koja je u stalnom prerastanju iz jednog stanja u drugo, tj. iz procesa u formu i iz forme u proces, odnosno, struktuiranje preduzeća odvija se kao proces organizovanja i reorganizovanja.

Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije

Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća⁷⁸⁾.

Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a pri tome su bitne četiri oblasti u njenoj strukturi:

- rentabilnost,
- likvidnost,
- odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- koeficijent obrta.

Za racionalno odlučivanje potrebna je analiza toka finansijskih sredstava usaglašena se strategijskim akcijama na promenama strukturnog karaktera. Zbog toga je peta, ključna oblast u finansijskoj strukturi, postojanje "strategijske rezerve". Osetljivost preduzeća na kolebanje prihoda, promene u troškovima kapitala, njegova sposobnost pozajmice kapitala, kao i sposobnost prihvatanja poslovnog rizika je potrebno da se ustanovi, odnosno da bi se procenila potreba, ali i sposobnost iniciranja stukturinih promena.

3.1. Uloga operativnih jedinica

U strategiji prilagođavanja značajno pitanje je vezano za odnos organizacionih delova i celine preduzeća. Operativne jedinice su deo turističkih preduzeća, koje su najfleksibilnije u promenama tržišne situacije. Međutim, da bi se preduzeće u turizmu adekvatno prilagođavalo, potrebno je izvršiti analizu sistema, kako bi se objektivno ocenila njegova sposobnost. Analiza sistema odgovara na sledeća pitanja⁷⁹⁾:

- a) Kako definisati preduzeća kao poslovni sistem,
- b) Kojim se poslovnim aktivnostima bavi,
- c) Kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja odnosa delova sa celinom,
- d) Kako preduzeće zaista funkcioniše.

⁷⁸⁾ Ansoff, I., *Implanting Stratic Management*, Prentice Hall, 1984. str. 112

⁷⁹⁾ Milisavljević, M., Čačić, K., *The strategy and Strukture of the Tourist Fir*, *Strategic Management of Tourist Firms*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989. str. 18

Već je naglašeno da je kod preduzeća u turizmu koncept marketinga od presudnog značaja u koncipiranju organizacione strukture (pristup od tržišta ka preduzeću). Dakle, ne samo karakter ponude i tehnologije, već i organizaciona struktura mora se prilagođavati načinu kontaktiranja preduzeća sa određenim tržišnim segmentima. Struktura omogućava da se obezbedi pozitivna sinergija u preduzeće, i da:

- a) definiše formalnu alokaciju (podelu) posla i ko će te poslove da obavlja,
- b) uspostavlja linije autoriteta i odgovornosti za integraciju i koordinaciju tih zadataka.

Kompleksnost organizacije meri se brojem specijalističkih poslova koje treba obaviti (više specijalističkih poslova obavlja se u okviru većeg broja organizacionih jedinica, te je kompleksnost organizacije veća). Ukazuje se⁸⁰⁾ na različita gledišta operativnih jedinica (kao nivoa u preduzeću) i nivoa preduzeća u celini, posebno u međunarodnom poslovanju. Razlike su u gledištima između npr. organizacione jedinice za marketing i operativnih jedinica kompanije u odnosu na tržišno ponašanje i preduzimanje akcija.

Tabela br.11 Razlike u gledištima između jedinice za marketing i operativnih jedinica preduzeća

Operativne jedinice	Jedinice za marketing u preduzeću
1. Osetljive na detalje operacija	1. Osetljiva na reakcije potrošača i aktivnosti konkurencije
2. Vode brigu o efikasnosti (akcenti na kontroli troškova)	2. Brine o prodaji (akcent na maksimizaciji prihoda)
3. Pokazuju širi interes za status quo (potreban im je stabilan okviru poslovanja)	3. Vidi marketing kao agenta promena (potreban joj je dinamična odgovor na promene)
4. Vode brigu o tome da ne dode do promena	4. Traži brz odgovor na izazov konkurencije

Izvor: Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.

Uloga operativnih jedinica posebno je značajna kod utvrđivanja razvojnih prioriteta, pogotovo ako zahteva konsolidaciju da bi se finansijski pomogao i podržao neki sektor, odnosno organizacioni deo. Time se niveliše odnos između "starih" jedinica i njihovih ambicija.

⁸⁰⁾ Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.

3.2. Modeli organizacione strukture

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koje se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Bazični oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i divizionna, a modifikacije su svi inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju "timski orijentisane organizacione strukture"⁸¹⁾. Ove razlike proističu iz načina formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća.

U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potprocesi⁸²⁾.

- Diferenciranje obuhvata podelu rada (division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada se definišu zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije turističkog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina struktuiranja organizacije⁸³⁾.

Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu strukturu preduzeća, i to unutrašnji i spoljni.

Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih.

Spoljni faktori su: društveno-kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija.

⁸¹⁾ Grochela, E., Unternehmensorganisation, Beue Ansätze und Konzeptionen, Westdeutscher Verlag, GmbH, Opladen, 1980.

⁸²⁾ Buhner, R., Strategie und Organisation Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Gabler, Wiesbaden, 1985.

⁸³⁾ Meson, M., Alber, M., Khedouri, E., Management, Harper and Row, New York, 1985., str. 669.

Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog preduzeća.

Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti:

- (1) funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),
- (2) Divizioni
- (3) Multidivizioni
- (4) Matrični

Pod dejstvom naučno-tehnološkog razvoja, ali i intenziteta konkurencije, reagovanje na izazove može biti progresivno ili regresivno. Načini na koje promene opažaju pojedinci ili moćne grupe u organizaciji, postojanje klime za inovaciju, određiće razvoj strategija inovacija i promena⁸⁴⁾.

3.3. Uloga menadžera lidera

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome, kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj⁸⁵⁾.

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrstnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. Sa liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija.

Postoji više modela efektivnog liderstva koji su zasnovani na situacionom pristupu. Fidlerov kontigentni model, revidirani normativni liderski model i model ciljnog puta, preporučuju se rukovodećim ljudima u preduzeću, kao efektivni načini

⁸⁴⁾ Todosijević, R., Evolucionarna ekonomija i tehnološka inovacija – putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi, Zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18-19. XII 2000. g

⁸⁵⁾ Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

ponašnja u konkretnoj situaciji. Pri tome, se sugerije ravnoteža između brige za posao i brige za ljude uz uvažavanje date situacije.

U svemu tome postoji velika međuzavisnost između liderstva i moći, jer korišćenje moći predstavlja jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se vrši uticaj pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Harizmatičko i transformaciono liderstvo fokusiraju kongvintivnu i razvojnu dimenziju liderstva⁸⁶⁾. Uopšteno, menadžerima se sugerije da, umesto autoriteta, harizmu grade na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan element transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa). Zato lider - menadžer mora da 1. koordinira, 2. komunicira, 3. informiše i 4. alocira.

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata, potrebni su superiorni sledbenici koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni lideri putem opunomoćivanja zaposlenih, razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju.

Uloga menadžera lidera je u tome, da uz pomoć liderstva zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem. Liderstvo je potrebno svakom preduzeću, a naročito onim koja su zapala u velike teškoće (naročito velikim i zrelim), jer bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća turističke privrede.

Džordž Homans "Ponašanje lidera" definiše 11 pravila za lider-menadžera:

1. održava svoju poziciju,
2. živi sa normama grupe
3. lider vodi,
4. ne izdaje direktiven koje se neće sprovesti,
5. održava poziciju svojih sledbenika,
6. ne takmiči se sa sledbenicima,
7. nikad ne kudi i ne hvali pred zaposlenima
8. sagledava celinu strategije,
9. stvara uslove za samodisciplinu,

⁸⁶⁾ Harizma, kao rezultat percepcije osobina lidera, od strane sledbenika, znači da zaposleni percipiraju kvalitete i ponašanje lidera na određeni način i prihvataju ga kao model ponašanja koji slede. Transformacioni lideri moraju napraviti korak više od harizmatičkih.

10. mora sebe dobro da poznaje,

11. mora da bude dobro informisan

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim i okolina u znatnoj mero povratno utiče na njegovo prilagođavanje.

4. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom preduzeća

4.1. Strategija segmentacije

Tržišni segment u strategiji menadžmenta predstavlja ciljnu tržišnu grupu kupaca (korisnika usluga) koja je maksimalno homogena po određenim marketing kriterijumima, te u svom izvornom marketing tumačenju, tržišna segmentacija upravo predstavlja proces podele tržišta na izdvojene, zaokružene segmente, tako da se maksimizira homogenost tražnje unutar, a heterogenost između pojedinih segmenata.

Segmentiranje tržišta je pokušaj da se izbegne konkurencija prilagođavanjem turističkog proizvoda preduzeća određenom segmentu tržišta. Krajnost takvog pristupa je prilagođavanje svakog proizvoda pojedinom kupcu.

U strategijski model selekcije inostranih tržišta uključuje se koncept segmentacije u njenom izvornom značenju, tj. segmentacija koja je u skladu sa zahtevima tzv. usmerenog marketinga. U tom konceptu, krajnji cilj segmentacije nije identifikovanje globalnih tržišta i tržišnih prostora, već identifikacija najinteresantnijih delova tržišta, odnosno ciljnih tržišnih grupa kupaca (korisnika, potrošača). Dakle, u definisanju uspešnih modela nastupa turističkih preduzeća na tržištu, javlja se dvojak problem:

- (1) identifikovanje zaokruženog tržišnog prostora (tržišta) pomoću strategije grupisanja, filtriranja i komparativne analize tržišta, i
- (2) identifikovanje tržišnih segmenata pomoću strategije segmentacije tržišta.

Naročito, strategija segmentacije inostranih tržišta doprinosi adekvatnoj tržišnoj selekciji i tržišnoj specijalizaciji. Kriterijumi za međunarodnu tržišnu segmentaciju su mnogobrojni, ali uglavnom se koriste sledeće osnove za segmentaciju: geografska lokacija, socio-ekonomski status turista (uzrast, pol, dohodak, obrazovanje, veličina porodice, profesija i sl.), kultura (jezik, rasa, religija, običaji, predrasude, odnos prema stranim destinacijama), ponašanje na određenom turističkom području i slično.

Međutim, da bi strategija bila sprovodljiva, treba imati u vidu sledeća pravila:

- (1) dimenzije definisanja segmenta,
- (2) postupak segmentacije,
- (3) pretpostavke koncepta treba locirati i posmatrati u konkretnoj situaciji.

Neophodno je ukazati i na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta:

- (1) Ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca, (demografski ili geografski kriterijum),
- (2) Šta su osnovne potrebe (zahtevi) segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriterijumi),
- (3) Kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja pri kupovini proizvoda/usluge).

Strategijski model selekcije inostranih tržišta (i mesta segmentacije u njemu) ostvaruje se u nekoliko faza⁸⁷⁾:

1. Priprema za korišćenje svih podataka, uputstava iz istraživanja,
 - preliminarnih (strategije grupisanja),
 - orijentacionih (strategija filtriranja) i
 - opredeljujućih (komparativna analiza).
2. Utvrđivanje pretpostavki racionalizacije segmentacije tržišta,
3. Utvrđivanje mogućih segmenata (na jednom, više ili globalnom tržištu),
4. Definisanje glavnih potreba po segmentima tržišta,
5. Analiza konkurencije po segmentima (ocena prednosti i slabosti),
6. Izrada strategije marketinga (prilagođene segmentima/konkurentnim odnosima,
7. Kontrola koncepcije i utrošenih sredstava po pojedinim segmentima).

Pri kreiranju strategije segmentacije treba imati u vidu da je krajnji njen cilj identifikovanje zaokruženih delova tržišta po kriterijumu homogenosti tražnje, odnosno identifikovanje tržišnih segmenata sastavljenih od istovrsnih nosilaca tražnje (kupaca, korisnika, potrošača) u odnosu na osnovne elemente marketing aktivnosti.

Dakle, marketing segmenacija tržišta predstavlja, pored ostalog, proces agregiranja pojedinačnih kupaca u grupe ili proces dezagregacije ukupnog tržišta na posebne delova. Pri tome, način segmentacije zavisi od cilja istraživanja. Tri osnovna cilja su:

⁸⁷⁾ Jović, M., Međunarodni marketing, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997. str. 98

(1) Analiza

- objašnjava se delovanje tržišta i razlozi za određeno ponašanje tržišnih faktora,

(2) Izbor tržišta

- odabiraju se oni tržišni segmenti koji su za date sposobnosti preduzeća najperspektivniji,

(3) Upravljanje tržištima

- olakšava se oblikovanje strategija i planiranja sa ciljem zadovoljenja potreba različitih segmenata, korišćenjem komparativnih prednosti, sa kojima raspolaže preduzeće.

Segmentacija pomaže preduzeću u turizmu da odabere delove tržišta koji zaslužuju posebnu pažnju, da otkloni one delove koji su manje perspektivni. Ako je segmentacija dobro urađena, preduzeće će moći da izabere tačke nastupa na stranim tržištima, a segmenti koji nisu odabrani prepuštaju se drugima.

Koncentracija na određeni tržišni segment je strategija koja uspešno specijalizovanom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti na osnovu neprestanog poboljšanja kvaliteta ili snižavanje troškova poslovanja.

4.2. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća

a) Opšti uslovi

Savremeni tržišni uslovi privređivanja koje karakterišu:

- intenzivan tehničko-tehnološki razvoj,
- neprekidne promene preferencija potrošača i
- dinamizam konkurencije,

neprestano daju impulse za nove turističke proizvode i uslužne programe turističkih preduzeća, odnosno za inoviranje postojećih programa. Blagovremeno inoviranje uslužnog programa, kao savremeni koncept tržišne orijentisanosti preduzeća, (u smislu uvođenja novih ili bitnog modifikovanja postojećih proizvoda) se zbog tehnološkog, tržišnog i konkurentskog dozrevanja turističkog proizvoda (usluge), pokazalo u savremenim uslovima poslovanja, kao najbolji način obezbeđenja rasta i razvoja preduzeća.

Prilikom odlučivanja za inoviranje uslužnog programa, savremeno preduzeće mora polaziti od dve bitne premise i to:

- (1) Potencijal proizvoda (usluga) kao internog i tržišta kao eksternog faktora, predstavljaju osnovne izvore za rast i opstanak preduzeća, i
 - (2) Postupak i tempo uvođenja novih proizvoda (usluga), mora se zasnivati na relevantnoj skupini kriterijuma kao i usklađivanju sa razvojem tržišta i konkurencije. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, a naročito kod uvođenja novog programa mora biti dominantno usmerena na marketing⁸⁸⁾, u smislu suptilnog istraživanja:
 - marketing okruženja i
 - profila preduzeća (identifikacija kritičnih faktora poslovnog uspeha preduzeća).
- b) Strategija diferenciranja i pozicioniranja na osnovu novog turističkog programa

Prema Porteru "Strategija diferencijacije je orijentisana je orijentisana na ostvarenje profita putem konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od posebne vrednosti za potrošače⁸⁹⁾.

U strategiji prilagođavanja promenama na tržištu, novi i inovirani proizvod, odnosno usluga, mogu biti izvor konkurentskih prednosti savremenog preduzeća turističke privrede. U poslovnoj praksi i mnogobrojnoj literaturi postoji mnoštvo predloga postupaka uvođenja novog proizvoda (usluge). Jedan od najkompleksnijih, u smislu istraživanja marketinga, jeste postupak koga čine devet faza, a doslednim poštovanjem osnovnih premisa iz tog postupka neće i ne može se napraviti loš turističkih proizvod kojeg tržište ne prihvata.

Postupak se sastoji iz sledećih faza⁹⁰⁾:

- (1) Generisanje ideje za nov proizvod
 - procesu se prilazi organizovano i planski, a ne stihijski (glavni izvori ideja: potrošači, naučne institucije, konkurencija, razvojne službe i preduzeća i dr.),
 - raspolaganje informacijama (kratak opis ideje, koje potrebe zadovoljavaju, globalna procena potencijalnih komitenata i drugo),
 - formiranje specijalnih organizacionih oblika (marketing, propaganda, razvoj) čiji je zadatak stalan rad na prikupljanju i obradi ideja;

⁸⁸⁾ Marketing kao savremena disciplina u ekonomskoj nauci, kao poslovna filozofija, u središte pažnje postavlja kupca, odnosno potrošača i njegove preferencije. Upravo se marketing orijentacija savremenih preduzeća i zasniva na kompleksnom kombinovanju različitih marketing varijanti da bi se udovoljilo željama potrošača. Naravno, iza takvih nastojanja turističkih preduzeća stoji ekonomski interes, odnosno ostvarivanje profita za preduzeće

⁸⁹⁾ Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997. str. 269

⁹⁰⁾ Todorović, J., Milisavljević, M., Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. str. 239-241

(2) Ocena ideje novog proizvoda (usluge)

- utvrditi da li postoji potencijal za pozitivnu sinergiju sa postojećim programom uz postojanje konkurentske prednosti,
- pitanja za ocenu ideje mogu biti:
 - a) kako se predlog ideje uklapa u koncepciju ukupne poslovne i razvojne politike,
 - b) kako će se novi proizvod (usluga) uklopiti u postojeći uslužni program preduzeća,
 - c) da li bi tržište prihvatilo novi proizvod (uslugu),
 - d) procena, odnosno mogućnosti potencijalnog tržišta,
 - e) reakcija konkurencije,
 - f) ukoliko proizvod nije nov za tržište, u kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda (usluge) se nalaze slični proizvodi,
 - g) da li je osvajanjem novog proizvoda (usluge) neophodno dodatno investiranje,
 - h) da li je nužan ulazak u kooperativne odnose,
 - i) preliminarna ocena rentabilnosti ulaganja,
 - j) da li je preduzeće tehnički i kadrovski spremno za inovaciju,
- vrednost ideje se može odrediti jedino uz poznavanje ciljeva preduzeća i doprinosa koji se od nekog projekta ideje očekuju,
- u poslovnoj praksi je čest slučaj da se usled improvizacija u obradi ideja odbace veoma perspektivne ideje ili pak, prihvate neprofitabilne ideje.

(3) Razvoj koncepta proizvoda (usluge) i njegovo testiranje

- bitna faza za olakšavanje postupka u narednim fazama,
- sve atraktivne ideje, odnosno odabrane, treba razviti i turistički proizvod (uslugu),
- svaki koncept mora maksimalno uvažavati potrošačke preferencije;

(4) Razvoj makreting strategije (najvažnija područja)

- utvrditi: opis, veličinu i strukturu ciljnog tržišta,
- izvršiti istraživanje pozicioniranja proizvoda - reakcija na marketing ponudu preduzeća,
- uskladiti sposobnost preduzeća sa potrebama ciljnog tržišta (pozicioniranje)⁹¹⁾,

(5) Poslovna analiza proizvoda (usluge)

⁹¹⁾ U suštini, pozicioniranje je mesto koje proizvod zauzima na tržištu, u svesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode. Biće uspešno samo onda ako je vezano sa adekvatnom strategijom segmentacije tržišta. Dakle, pozicioniranje mora da se obavi po tržišnim segmentima, a ne za celo tržište.

- univerzalni kriterij za poslovnu analizu novih proizvoda (usluga) je poređenje očekivanih prihoda, odnosno projekcija dobiti,
- opredeljenje za koncepciju marginalnih ili koncepcija ukupnih troškova,
- elementi poslovne analize zavise od toga da li se radi o potpuno novom proizvodu ili inovacijama postojećeg,
- projekat, da bi bio prihvaćen, treba da obezbeđuje višu stopu prinosa od sledeće alternative,
- izvršiti analizu i predviđanje tražnje, kako sa prostorne i vremenske, tako i sa programske dimenzije (polaziti od prirode tražnje i mogućnosti da se ista promeni kroz marketing napor),
- nov proizvod (usluga) može dovesti do unakrsnog elasticiteta tražnje u smislu da se postojeći i novi proizvodi jave kao supstituti, da budu komplementarni ili nazavisni,
- uvođenjem novog proizvoda (usluge) koji je komplementaran, preduzeće se oslanja na strategiju razvoja tržišta, kako bi proširilo prostor za svoj rast,
- analiza obuhvata dva aspekta: trajnost tržišta i širine tržišta;

(6) Razvoj prototipa proizvoda (usluge)

- predstavlja materijalnu finalizaciju ideje o novom proizvodu (usluzi) i veoma je složen i skup posao;

(7) Testiranje tržišta

- relevantne su informacije o prihvatanju ili eventualnim otporima uslužnom programu turističkog preduzeća (cilj istraživanja tržišta u ovom postupku je da se uoči koje su to karakteristike novog proizvoda kojim potrošači pokalnaju najviše pažnje),
- rezultati služe stvaranju marketing plana proizvoda ili, eventualne, potpune revizije proizvoda (uslužnog programa);

(8) Lansiranje novog proizvoda na tržište i komercijalizacija

- zadaci marketing funkcije su:
 - a) izrada marketing programa
 - b) proračun sredstava za uspešno lansiranje,
 - c) konkretizacija elemenata marketing miksa,
- veoma sadržajan informacioni sistem treba da prati ukupan program (o potrošačima i tržištu uopšte kako bi se mogle preduzeti adekvatne marketing akcije).

Uvođenjem novog turističkog programa u strategiji diferencijacije i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, ne samo iz turističke delatnosti (koji zadovoljavaju stalno rastuće potrebe potrošača), danas se smatra jednim od

najprofitabilnijih i najsigurnijih izvora za opstanak, rast i razvoj preduzeća u savremenim, tržišnim uslovima privređivanja.

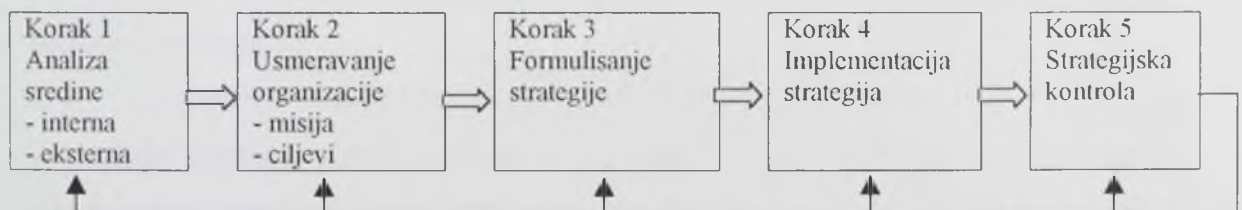
Savremeno preduzeće, ako želi sigurnost na tržištu, odnosno ostvarivanje profita inoviranjem proizvodnog (uslužnog) programa predominantno mora da razume sistem ljudskih potreba i da instrumente svoje poslovne politike bira, imajući u vidu preferencije i interes potrošača. To u isti mah znači da su strategijske dileme, na koje se nailazi u procesu planiranja svog razvoja, najvećim delom rezultat otvorenog fronta dodirnih tačaka koje preduzeće mora da ima sa faktorima svog okruženja.

4.3. Strategijsko planiranje razvoja preduzeća u turizmu

Preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku, s ciljem da uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća ostvari određene finansijske rezultate poslovanje i da svoj razvoj usmeri u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće, u turizmu preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije kojima je zadatak da obezbede razvoj u skladu sa tendencijama u okruženju⁹²⁾. Međutim, u našim istraživanjima akcenat stavljam na individualnost.

U strategijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) promenama strategijskih pozicija preduzeća dodaje se strategijskom planiranju.

Slika br.14 Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta



Izvor: Certo, S. and Peter, P., *Strategic Management: Concept and Applications*, Mc Graw-Hill, 1991.

⁹²⁾ Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje.

Uglavnom, strategijsko planiranje orijentisano je na⁹³⁾:

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- identifikacija postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju,
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Pri tome, treba imati u vidu da su strategija i sposobnosti čvrsto povezani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponenta⁹⁴⁾:

- (1) Kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
- (2) društvena klima (kultura) unutar preduzeća,
- (3) snaga strukture,
- (4) sistem i organizaciona struktura, i
- (5) sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove.

Savremeni pristupi u upravljanju preduzećem usmereni su na ostvarivanja dugoročnog uspeha preduzeća u njegovom složenom i promenljivom okruženju.

Preduzeće kao deo šireg okruženja, mora se adaptirati promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se.

Pri tome je najvažnije razmevanje da je promena stalna, a sasvim je sigurno da je najsloženije formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja.

Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka) na sve strategijske promene zahteva strategijski pristup, odnosno preduzeće mora da izgradi takve norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja⁹⁵⁾. O tome nam svedoči i sledeća slika (br. 15)

⁹³⁾ Steiner, G.A., Strategic planning: What Every Manager Must know The Free Press, 1979.(preuzrto od Milisavljević M.op cit.str. 168

⁹⁴⁾ Anseff, I. and Mc Donnell, E., Implanting strategic Management, Prentice Hall. 1990.

⁹⁵⁾ Ansoff, I., Strategic Management, The Mac Milan Press Ltd. London, 1981., str. 119.

Slika br. 15 Četiri faze u razvoju formalnog strategijskog planiranja

	I Faza	II Faza	III Faza	IV Faza
	Osnovno finansijsko planiranje	Planiranje zasnovano na predviđanju	Eksterno orijentisano planiranje	Strategijsko upravljanje
				Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentske prednosti
Efikasnost formalnog poslovnog planiranja			Povećanje konkurentskog odgovora	
		Efektivnije finansiranje za rast		
	Operativna kontola			
Sistem vrednosti				

Izvor: Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business R

Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u turističkim preduzećima razvijenih zemalja, je portfolio pristup. U praksi brojnih diverzifikovanih preduzeća razvijenih zemalja, primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju modifikovani i sasvim novi.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta tržišta i različitim učešćem na tržištu. Pri tome je neophodno da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na tržištu). Shodno tome, planira se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

S druge strane, treba imati u vidu da sistem strategijskog planiranja sa konceptom strategijskih poslovnih jedinica, u osnovi predstavlja portfolio planiranje. Ovaj proces planiranja, primenjivan pod različitim imenima i na različite načine, u suštini sledi četiri koraka⁹⁶⁾:

⁹⁶⁾ Powers, T., op.cit.str.362

(1) Identifikacija SPJ (strateških poslovnih jedinica)

- najvažniji korak u preduzeću, jer pravilno formiranje SPJ u preduzeću ključ je za uspešno portfolio planiranje;

(2) Strategijska analiza ovih jedinica (sažimanje većeg broja kvalitativnih i kvantitativnih faktora)

- u ovoj fazi određuje se sadašnji portfolio preduzeća;

(3) Strategijsko upravljanje ovim jedinicama

- utvrđuju se strategije za pojedine SPJ kao i ciljni portfolio preduzeća;

(4) Strategijsko preispitivanje i kontrola

- uključuje repozicioniranje SPJ, njihovog mesta i uloga (s obzirom na promene internih i eksternih faktora).

U savremenim sistemima planiranja težište je na strategijskoj orijentaciji jedinica proizvod/tržište, u skladu sa dvosmernim odnosom strategije i strukture.

Veličina preduzeća, priroda njegovog poslovanja, karakteristike okruženja, pravac i metod rasta, ciljevi i drugi elementi određuju neophodan okvir za strategijsko planiranje.

Tako, hijerarhijska priroda individualnih poslova zahteva i hijerarhijsku primenu koncepta SPJ, jer ovaj pristup omogućava, preko određenog hijerarhijskog nivoa analize, istraživanje specifičnosti i povezanosti individualnih poslova. Hijerarhijska struktura portfolija bi počela na nivou koji uključuje razmatranje individualnih jedinica proizvod/tržište. Najviši nivo bi bio portfolio preduzeća, koji bi uključivao sve portfolie nižih nivoa.

Osim toga, može se primenjivati i kontigentno (viševarijantno) planiranje. Ono se zasniva na menadžment pristupu kontigentne teorije (contingency theory). Taj pristup fokusira adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji⁹⁷⁾. Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi, u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe "ako-tada" odnose tj. "ako" postoji situaciona varijabla "tada" je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo⁹⁸⁾. To znači da kontigentno planiranje omogućava stvaranje više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Međutim, vrlo je bitno proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne.

⁹⁷⁾ Courtland, L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.

⁹⁸⁾ Milićević, V., Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993. str. 23.

Dugoročno, strateško planiranje daje osnovu za izradu druge vrste planova u preduzeću (srednjoročno i godišnje). Pri tome, proces strateškog marketing planiranja prolazi kroz sledeće faze⁹⁹⁾:

- (1) dijagnoza: gde je preduzeće i zašto;
- (2) prognoza: u kom pravcu će se razvijati preduzeće;
- (3) utvrđivanje ciljeva: određivanje pravca razvoja preduzeća;
- (4) strategija: određivanje najboljeg puta do cilja;
- (5) taktika: određivanje mera i akcija za realizaciju ciljeva;
- (6) kontrola: praćenje izvršenja planova.

Analiza situacije obuhvata, pre svega, analizu tržišta. U ovoj fazi stvara se informaciona osnova koja će odslikavati poziciju - položaj preduzeća na tržištu. Uspostavljanjem informacionog sistema stvaraju se uslovi mogućnosti za sistematski pristup u rešavanju poslovne problematike. Pri tome je neophodno koristiti informacije koje se generišu u svim poslovnim funkcijama preduzeća. Odsustvo sistemskog pristupa, uglavnom, dovodi do parcijalnog prilaza u rešavanju problema. Za obezbeđenje sistemskog pristupa, u vidu kontinuiranog programiranja i realizovanja marketinga, potrebno je prikupljanje i eksploatacija informacija iz internih i eksternih izvora.

Upravo efikasan sistem informacija omogućava preduzeću da se suočava sa većim rizikom i da se lakše (efikasnije) prilagođava promenama u međunarodnom i nacionalnom poslovnom okruženju.

Holistički pristup interaktivističkog planiranja¹⁰⁰⁾ ima dve komponente: princip koordinacije i princip integracije. Koordinacija se bavi međuosobnim odnosima različitih podistema na istom organizacionom nivou, a integracija se bavi povezivanjem između podistema na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Princip integracije smatra da planiranje obavljeno na bilo kom nivou ne može da bude efektivno kao planiranje koje se usklađeno obavlja na svim nivoima. Konflikti među nivoima u poslovnom sistemu su nešto uobičajeno. Kada se ova dva principa (koordinacije i integracije) objedine, dobija se holistički princip, po kome, što je više podistema i nivoa planiranja simultano i međuzavisno, utoliko je bolje.

⁹⁹⁾ Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989., str. 43

¹⁰⁰⁾ Ackoff, R.L., Creating the corporate future, John Wiley and Sons, New York, 1981.

5. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom

Složenost turizma, kao delatnosti, ali i sistema zasniva se na nizu komponenti na kome bazira svoj razvoj¹⁰¹⁾. Dakle, niz komponenti i sadržaja utiče, sa većim ili manjim značajem na nadogradnju razvoja u turizmu.

Međutim, osnovni element razvoja turizma i turističkih kretanja uopšte, je turistička destinacija (prostor). Širenjem turističkih kretanja, i sve većeg njihovog uticaja na ogromni deo ljudskog društva, utiče na upravljanje turističkom destinacijom. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom, znači posebnu pažnju posvetiti kvalitetu i atraktivnosti turističkih destinacija i njihovoj organizaciji..

S obzirom da turizam, kao vrlo dinamična kategorija, predstavlja kretanje i da se ono odvija prema kvalitetnom prostoru, odnosno destinacijama (prostor je "srce" turizma) te je neophodno sagledati kvalitet i raznovrsnost destinacija koje privlače turiste.

Atraktivnost prostora je, vrlo često, odlučujući faktor, pri donošenju odluke o turističkim kretanjima. Postojanje prirodnih i antropogenih atraktivnosti uticalo je na to da određene destinacije počinju da privlače turiste.

Međutim, činjenica je da nisu sve atraktivnosti specijalno napravljene, da se valorizuju kroz turizam, već da su one samim svojim postojanjem privukle veliki broj turista (osim toga, neke atraktivnosti su periodične kao npr, festivali, kongresi itd.)

Turističke atraktivnosti se, najčešće, dele na¹⁰²⁾:

- (1)
 - a) spoljašnje (arheološki lokaliteti, ZOO, safari park ...),
 - b) unutrašnje (dvorci, palate),
- (2)
 - a) prirodne (reljef, klima hidrografija),
 - b) antropogene (kulturno-istorijski spomenici, muzeji, galerije),
- (3)
 - a) primarne atraktivnosti,
 - b) sekundarne atraktivnosti.

¹⁰¹⁾ Osamdesete godine predstavljaju prekretnicu u učešću i uticaju atraktivnosti na preraspodelu turističkog prometa u svet. Promene nastale povećanjem fonda slobodnog vremena i povećanja količine slobodnih novčanih sredstava, kao i životnog stila, pored značajnih promena tehnologije, uticale su i na promenu turističke tražnje i potrebu stvaranja novih prostora za odmor i rekreaciju. Devedesete godine su godine kvaliteta, kako u domenu proizvoda, tako i usluga. To je i okosnica daljeg razvoja turizma.

¹⁰²⁾ Štetić, S., Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije, Zbornik, Turistički potencijal Jugoslavije, Novi Sad, 1995. str.58-60

Dakle, prvi elemenat u konceptu strategijskog upravljanja određenom destinacijom je definisanje vrste i oblika turističke atraktivnosti. Pri tome, sledeći najznačajniji element je kvalitet (nešto između onoga što klijent želi i cene koju može da plati). Kvalitet nije samo deo stila i rada, nego i osnova za razvoj turizma.

Usmerenost turističke delatnosti na davanje usluga, u prvom redu utiče na prostorno vezivanje mesta proizvodno uslužne delatnosti. Kako su turistička dobra neprenosiva, to je realizacija turističke ponude i tražnje vezana za turističku destinaciju i njene motivske potencijale.¹⁰³⁾

Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom oslanja se na menadžment kvalitetom. Kvalitet u turizmu podrazumeva da svi delovi ukupne turističke ponude, odnosno turističkog proizvoda zadovoljavaju kriterijume kvaliteta. Međutim, u turizmu je upravljanje kvalitetom dosta otežano, što se mora odraziti i na promociju i prodaju turističkih destinacija. Pri tome, poznato je da se stvaranje turističkih destinacija sa prostornog aspekta, razvijalo u nekoliko etapa.

U savremenim uslovima nužno je unapređivati menadžment turističkih prostora sa ciljem njegovog očuvanja i unapređenja kvaliteta razvoja ovih prostora.

U isti mah upravljanje turističkom destinacijom treba, konstantno prilagođavati promenama u turističkoj tražnji.

Razvoj turizma utiče na uključivanje sve većeg broja investitora (hotelsko-ugostiteljski kapaciteti, uslužne delatnosti), te se intenzitet razvoja turističke destinacije povećava (formiranje prostora povećane atraktivnosti).

Uspešan razvoj turističke destinacije predpostavlja postojanje određenog turističkog proizvoda koji se može plasirati na adekvatno turističko tržište. Turistički proizvod i njegovo oblikovanje zavisi od vrste turističke destinacije. S druge strane, savremeni razvoj turizma nameće stalnu potrebu za menjanjem, novim osmišljavanjem i stvaranjem novih atraktivnosti pri formiranju turističkog proizvoda.

Na primer, nacionalni značaj banja i klimatskih mesta, neophodno je posebno isticati i apostrofirati u svakoj prilici – društvenog, privrednog, zdravstvenog i kulturno-sportskog sagledavanja i vrednovanja. Ovi geografski prostori su za svaku državu izuzetno vredni. Njihovo korišćenje zasnovano na ekološkim principima ne dovodi u pitanja neiscrpivost ovih darova prirode. Privredna aktivnost stanovništva na ovim

¹⁰³⁾ Nakon povećanog broja turista u određenoj destinaciji, javlja se potreba za stvaranjem većeg broja novih turističkih usluga, kao i uključivanje nove radne snage. Tu se pojavljuje novi turistički proizvod i njegov životni ciklus startuje.

teritorijama, tj. u ovim naseljima, uz strategiju održivog razvoja garantuju sigurnost i perspektivu za viši standard i kvalitet življenja.

Turistička ponuda, kao amalgam turističkih dobara i usluga, vrlo je kompleksna oblast. Praćenje zahteva turističke tražnje kroz dopunu, izmenu i obogaćivanje turističke ponude omogućava stvaranje posebno atraktivnih i kvalitetnih lokaliteta za ukupna turistička kretanja.

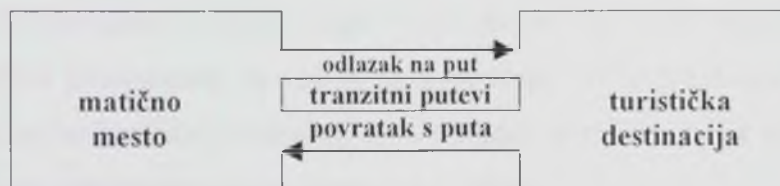
Zatim, segmentacija tržišta utiče i na segmentaciju ponude, što uslovljava ulaganja i stalnu inovaciju turističkih programa.

Izuzetna važnost koju ima turistička destinacija utiče na potrebu njenog kvaliteta kroz atraktivnost i organizovanje prezentacija njenih mogućnosti na turističkom tržištu.

Prostor je, pored kretanja, osnov razvoja turizma. Turističke regije, kako razvijene, tako i potencijalne, privlače turiste svojim motivskim potencijalima. Prirodni i antropogeni motivi, koji dominiraju određenim prostorom utiču i na specifičnosti razvoja turizma.

S druge strane, prirodna bogatstva i prostorni elementi, utiču na razvoj turističkih regija, odnosno izuzetno je značajna uloga prostora kao osnove i nadgradnje razvoja turizma.

Slika br. 16 Okruženje i promene (socio-kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne)



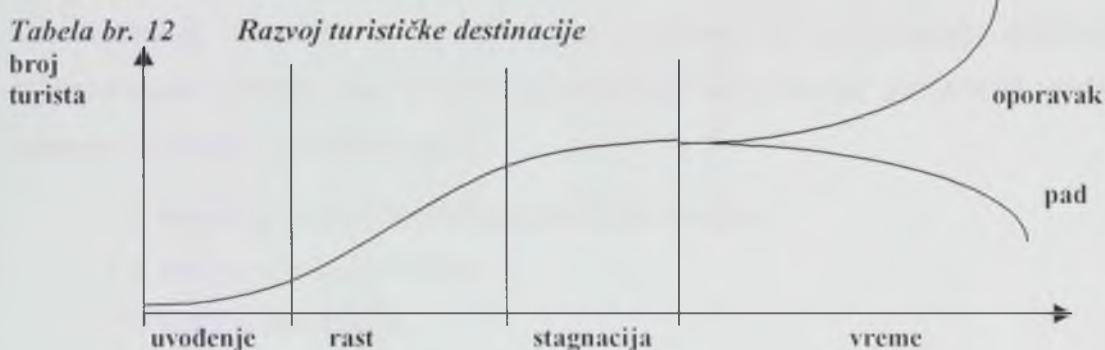
Izvor: Mill, R.S. and Morrison, A.M., The Tourism System, Prentice-Hill International, Inc, 1995.

Dakle, turizam i njegov razvoj moraju se posmatrati interdisciplinarno, jer turizam nije samo čovek i prostor, već i saobraćaj, industrija i niz drugih faktora. Zbog toga je planiranje, razvoj i organizacija turizma u pojedinim regijama i specifičnim destinacijama izuzetno važno. Posebno zbog problema očuvanja životne sredine i razvoja turizma do graničnih mogućnosti.

Imamo u vidu da su turističke regije i razvoj turističke destinacije u međuzavisnosti. Osim poznatih svetskih regija, sve više se pojavljuju i nove potencijalne turističke regije, koje postojećim atraktivnim receptivnim i

komunikativnim faktorima, uz razvoj lokalnih službi počinju da se uključuju u turističke tokove. Stvaranje turističke regije je u prostorima koji poseduju određene kvalitete.

Valorizacijom pojedinih elemenata resursa, koji predstavljaju prednost tog prostora na turističkom tržištu počinje i stvaranje turističke regije. Evolucija od potencijalnih ka pravim turističkim regijama slična je kao i proces životnog ciklusa proizvoda. To je i delimičan odgovor za variranje turističkog prometa u pojedinim delovima sveta.



Prerastanje potencijalne u turističku regiju zavisi od mnogih faktora i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Ulaganja i ekipiranje turističkog prostora zavisi od traženja i mogućnosti zajednice. Međutim, stalna izmena turističke tražnje, prostora, lokalne, potencijalne i stvarne turističke regije¹⁰⁴⁾ utiče na kreiranje fleksibilnog strategijskog upravljanja konkretnom turističkom destinacijom.

Sa razvojem turističke regije i njenom valorizacijom intenziviraju se ulaganja u promociju i propagandu, što utiče na dovođenje sve većeg broja turista. Planiranje u turizmu, sa nacionalnog prelazi na međunarodni nivo i turistička destinacija se suočava, ne samo na domaćem, već i na inostranom tržištu.

5.1. Analiza relevantnih faktora (simulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja

Značaj upravljanja informacijama za marketing strategiju preduzeća, ogroman je u savremenoj tržišnoj privredi. Neki od bitnih razloga za analizu relevantnih faktora su:

- informaciona eksplozija,
- rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća,
- rast preduzeća,

¹⁰⁴⁾ Kad se otkrije prostor očuvane životne sredine i atraktivnih motiva, to privlači slučajne putnike koji otkrivaju čarobne prostore svojim prijateljima. Tada je atraktivnosti prostora u netaknutoj prirodi i u kontaktu sa lokalnim stanovništvom. Prostor postaje "tesan i neadekvatan" za sve veći broj posetilaca pa dolazi do izmene prostora ulaganja sredstava i stvaranja odgovarajućeg ekipmana.

- brzina donošenja odluka se povećava,
- skraćanje životnog ciklusa turističkog proizvoda,
- primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom (npr. cene, promocija, distribucija i dr.),
- korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije.

Analiza relevantnih faktora, iz okruženja marketing strategije ukazuje da je osnovni cilj povećavanje produktivnosti postojećih aktivnosti. Pri tome se uloga informacionog sistema, u obezbeđivanju osnove za povećavanje marketinške produktivnosti opisuje kao uredno (metodično) saopštavanje propisanih podataka, odnosno informacija potrebnih za¹⁰⁵⁾:

- (1) analizu plasmana turističkih proizvoda (usluga),
- (2) analizu učešća na tržištu,
- (3) analizu distribucije,
- (4) analizu troškova i profita,
- (5) analizu performansi prodajne operative,
- (6) analizu efikasnosti ekonomske propagande.

Opšte je poznato, da strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao na primer¹⁰⁶⁾ od veličine preduzeća, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično.

Treba imati u vidu da se marketinške informacije klasifikuju na razne načine, a prema preduzeću u turizmu, na koji se odnose, mogu biti sledećih vrsta¹⁰⁷⁾:

1. Karakteristike i ponašanje kupaca (korisnika)
 - ko, šta, gde, kako i koliko se koriste turističke usluge sada i u budućnosti;
2. Karakteristike tržišta
 - veličina tržišta i tržišni segmenti, selektivna tražnja i tržišni trendovi;
3. Konkurencija
 - ko i kakvi su konkurenti, njihovi marketinški programi: glavne prednosti i slabosti i buduće konkurentsko okruženje;
4. Opšte okruženje
 - ekonomski uslovi i trendovi, mere ekonomske politike, politička klima;
5. Interno okruženje
 - marketinški, proizvodni, finansijski i tehnološki resursi i budući trendovi;

¹⁰⁵⁾ Luk, D.J., Marketing research, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974. str. 89

¹⁰⁶⁾ Vasiljev, S., Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing, Beograd, 1993. br. 2. str. 18.

¹⁰⁷⁾ Kinneer, C. Th. and Taylor, J.R., Marketing research, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987.

6. Marketinški miks

- a) proizvod u turizmu,
- b) distribucija,
- c) cena,
- d) promocija;

7. Performanse marketinga

- tekući plasman, po tržišnim segmentima, imidž i slično.

Prema vremenskom periodu, na koji se odnose, marketinške informacije se dele na:

- (1) Istorijske ili kontrolne (rezultati poslovanja preduzeća u prethodnom periodu);
- (2) Tekuće (sadašnje poslovanje i sadašnja zbivanja u okruženju);
- (3) Prediktivne ili planske (prognoze ili projekcije u budućem periodu).

Određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu zavisi od usvojene marketing strategije, odnosno od strategije istraživanja i razvoja. Na primer, to mogu biti sledeće strategije:

(1) Strategija penetracije

(realizuje postojeće proizvode na postojećem tržištu);

(2) Strategija razvoja tržišta

- postojeći proizvodi se realizuju na novim tržištima,

(3) Strategija razvoja turističkog proizvoda

- realizuje nove turističke proizvode na postojeća tržišta,

(4) Strategija diverzifikacije

- plasira nove proizvode na postojeća tržišta (ofanzivna),

a) Strategija horizontalne diverzifikacije

- zasniva se na istom tržištu i istoj tehnologiji;

b) Koncentrična diverzifikacija

- povezanost sa dosadašnjom tehnologijom ili dosadašnjim tržištem;

c) Konglomeratska (nepovezana) diverzifikacija

- gubi se sličnost sa dosadašnjom tehnologijom i tržištem;

5. Strategija vertikalne integracije

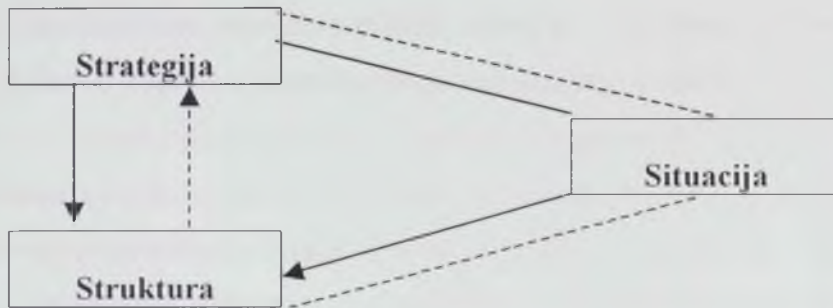
- integracija sa srodnim granama u istoj delatnosti.

U analizi relevantnih faktora, koji utiču na određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu koristi se situacioni pristup.

Ovaj pristup nastoji da pronikne u međusobne veze i između promenljivih, između strukture i njenih konstitutivnih elemenata i između organizacije i njenog okruženja (koje utiče i na strukturu i na strategiju). Ovaj pristup uvodi u analizu

fenomen situacije, kao treću promenljivu, naglašava složenost prirode organizacija i daje objašnjenja mogućeg ponašanja preduzeća pod promenjenim uslovima i u specifičnim okolnostima. Konačno, situacionim pristupima direktno se ukazuje na organizacione konstrukcije i upravljačke akcije koje su najprikladnije za specifične situacije¹⁰⁸⁾. Dakle, u opticaju su tri promenljive: situacija, strategija i struktura. Odnos između njih je dvosmeran (slika br. 17).

Slika br. 17 Odnos situacije, strategije i strukture



Izvor: Milisavljević, M., op.cit. str. 212

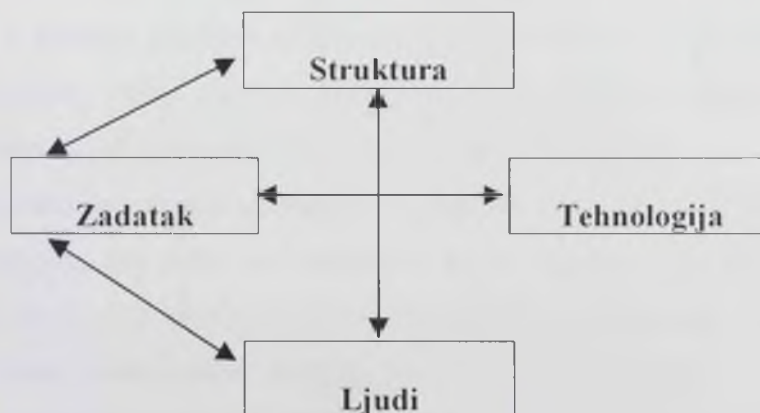
Pri tome strategija ostvaruje trajan uticaj na strukturu¹⁰⁹⁾:

- (1) određuje zadatke organizacije,
- (2) utiče na izbor tehnologije posla i ljudi u skladu sa zadacima,
- (3) utiče na okruženje u kojem preduzeće ostvaruje svoje poslovanje.

Međutim, organizaciona struktura, usmerena ka tržištu i promenama na njemu, sasvim izvesno, vrši povratni uticaj na situacione promenljive i celu poslovnu strategiju.

U savremenim konceptima struktura se posmatra, ne kao dato statičko stanje, kao forma ili šablon, nego kao proces u kome se odnosi dvosmerno uspostavljaju (slika br. 18).

Slika br. 18 Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata



Izvor: Levit, Dill, Eyring, *The Organisational World Harcourt Jovanovic Inc., New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. str. 11*

¹⁰⁸⁾ Rosenzving, K., *Organization and Management, A Systems and Contingency Approach*, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.

¹⁰⁹⁾ Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

Organizaciona struktura po prirodi svog sadržaja, nije i ne može biti pasivno promenljiva. Naprotiv, razvojno orijentisana i uspešna organizaciona struktura je pogodan ambijent za redefinisane zadatka, za selektivnu kadrovsku politiku, produktivnije zapošljavanje i motivisanost, podizanje nivoa tehničko-tehnološke opremljenosti, primenu savremenih metoda rada i slično. Dakle, efikasna je ona organizaciona struktura koja je u skladu, ne samo sa poslovnom strategijom, nego i sa datom situacijom koju čine zahtevi internog i eksternog okruženja i čiji nivo ne koči, već inicira, inspiriše i podstiče inovacione procese u preduzeću.

Inovativna organizacija "otvara" mogućnosti delovanja, a dobro upravljanje obuhvata misije, strategije, strukturu, poverenje. Inovativna organizacija ima sposobnost da rekonceptualizuje detalje i događaje, stalno akumulira nove ideje¹¹⁰⁾. Zato smatramo da određivanje ciljeva u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom turističke privrede, u velikoj meri uslovljeno je međuzavisnošću strukture organizacije i pojedinih njenih elemenata.

5.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom

Strategija je smišljeno traženje plana akcije koje će se razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji.

Preduzeće u turizmu, koje nastoji da efikasno posluje, posebnu pažnju posvećuje izboru odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom. Pre svega, preduzeće u turizmu posebno analizira tipologiju tržišta (obrazovanje segmenta tržišta koji obuhvataju veliki broj kriterijuma). Sprovodeći tipologiju tržišta efikasno preduzeće ima za cilj formiranje homogenih tržišnih segmenata.

Međutim, pri analizi tipologije postupa se, za razliku od analiziranja segmenata, upravo, obratno, pri čemu je individua, a ne ukupno stanovništvo, polazna tačka grupisanja, te se na osnovu velikog broja varijabli pokušavaju obrazovati homogene grupe. Pri tome, prema našem mišljenju treba razlikovati tri vrste:

- tipologija ponašanja potrošača,
- tipologija stava,
- tipologija ličnosti.

¹¹⁰⁾ Todosijević, R., i dr., Promenama do uspešnog preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1995.str. 58

Sva tri ova segmenta integralno utiču na tržišne odnose i ukoliko preduzeće efikasnije i sveobuhvatnije sagleda sve tri ove tipologije, uspešno se marketinški ponaša i uspešno može da posluje.

Dakle, izrazita karakteristika poslovanja svakog preduzeća u turizmu je njegov čvrsti odnos sa ukupnom ponudom destinacije u kojoj ima svoje objekte ili poslovne aktivnosti. Ta visoka međuzavisnost potencirana je tržišnim odlikama, naročito u pogledu prodaje i promocije, kao i zahtevima potrošača za kompleksnom turističkom uslugom u konkretnoj destinaciji. Turoperatori i putničke agencije u programima putovanja, praktično uvek promovišu određenu destinaciju. To proizilazi iz sadržaja usluga u njihovim paket aranžmanima (prevoz sa transferom, smeštaj i ishrana, zabava, izleti i ostalo). Individualni posetioci, bez obzira da li dolaze iz turističkih ili poslovnih razloga, takođe su, u istoj meri, orijentisani na brojne sadržaje u određenoj destinaciji.

Stoga, strategijsko upravljanje turističkim preduzećem, treba da je u međuzavisnosti sa razvojem konkretne destinacije, odnosno turističkog područja ili regije. Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom. To znači da turističko preduzeće treba da oceni sopstveni i destinacijski strategijski pristup u razvoju i da izbegava izolovanost od odgovarajućih akcija ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeće mora da obuhvati najmanje sledeća tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strategijskom razvoju destinacije¹¹¹⁾:

- (1) Faze razvoja turističke destinacije u kojoj preduzeće posluje (međudnos preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja),
 - a) faza u kojoj turizam nije razvijen,
 - b) tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca),
 - c) faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja),
 - d) faza turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);
- (2) Pozicioniranje turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije)
 - procena sadašnje pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,

¹¹¹⁾ Laws, E., *Tourism marketing*, STenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham 1991, str. 69

- izbor željene pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
 - planiranje strategije, kako bi se dostigla željena pozicija na tom tržištu i odgovarajuće upravljanje,
 - primena strategije;
- (3) Odnos preduzeća prema aktivnostima na nivou destinacije (regionalne organizacije - koordinatori razvoja turizma)
- preduzeće može da preuzme vodeću ulogu u razvoju cele destinacije.

Uopšteno, vrlo je značajan strategijski pristup sa dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji.

5.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje

Diverzifikacija tržišta i uopšte turizma, zatim internacionalizacija poslovanja, kao i razvoj informatike, posebno značajno tangiraju organizovanost (celine destinacije i delova). Zato se govori¹¹²⁾ o osam stilova upravljanja (odnosno regulisanje odnosa centralnih organa i organizacionih delova) i to:

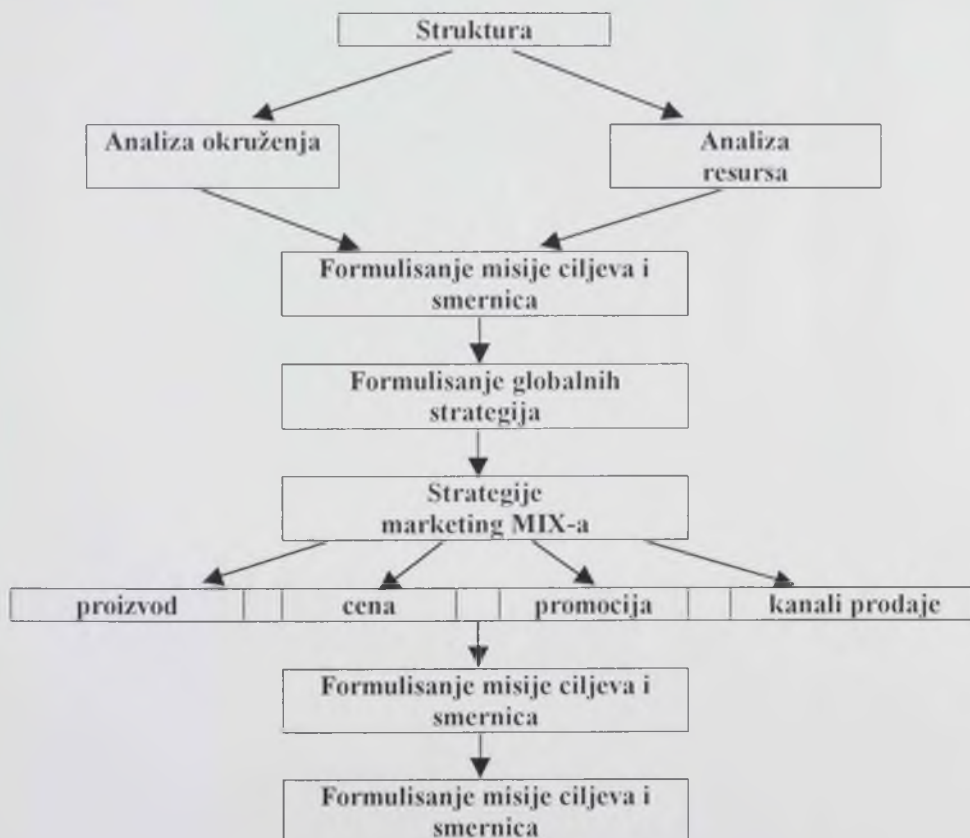
- (1) Holding kompanija (uloga centra u velikoj meri pasivna)
 - centar se malo uključuje u razvoj strategije poslovnih jedinica, a kontrola je globalna (vrh deluje samo u evidentnim podbačajima);
- (2) Centralizovano upravljanje (Centar se uključuje u razvoj strategije i odlučuje)
 - vrh preduzeća kontroliše izvršavanje odluka od strane organizacionih delova;
- (3) Strategijsko planiranje (vrh preduzeća se snažno angažuje)
 - godišnji finansijski ciljevi su podređeni dugoročnim strategijskim opredeljenjima, koje utvrđuje vrh preduzeća;
- (4) Strategijsko programiranje (vrh preduzeća utvrđuje standarde performansi)
 - insistira se na detaljnom planiranju i strogoj kontroli;
- (5) Strategijska kontrola
 - najvažniji instrument je kontrola koja uključuje definisanje strategijskih i finansijskih ciljeva, kao standarda;
- (6) Strategijsko rizikovanje
 - kontrola je fleksibilna i vrh preduzeća se uključuje samo onda kada nastanu ozbiljni problemi;
- (7) Finansijska kontrola;
- (8) Finansijsko programiranje.

Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje, u stvari se svodi na strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom. Međutim,

¹¹²⁾ Gold, M. and Campbell, A., *Strategies and Structures* Basil Black Well Oxford, 1987. str. 42.

prilagođavanje kapaciteta preduzeća i njihove strukture tim promenama neće biti adekvatno, ukoliko se precizno ne definišu odlike potencijalnih kupaca, a pre svega ciljnih segmenata. To znači da svaka promena kapaciteta preduzeća mora biti zasnovana na dugoročnim trendovima tražnje, kao i poznavanju njenih oscilacija u kraćim (sezona) ili vrlo kratkim vremenskim intervalima (vikend). U principu, preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima. Dakle, ponuda turističkih usluga zahteva strategijsku odluku koja se donosi unapred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji vrše neposredno uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke, kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupca. Pri tome, taktičke odluke u turizmu su brojne, jer je izrazita interakcija prodavaca i kupaca.

Slika broj 19 Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije



Izvor: Bakić, O., *Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*, Čigoja štampa, Beograd, 1996., str. 112.

Prethodna slika je ilustrativni primer (model) za organizovanost turističke destinacije i njene prilagodljivosti promenama tražnje, na sve dinamičnijem turističkom tržištu. Marketing menadžment turističke destinacije, potencira dva osnovna faktora a to su adaptabilnost i međuzavisnost svih elemenata.

*Hiljadugodišnje bogatstvo je
pred onim ko može sagledati
zbivanja tri dana unapred*

Poslovica

TREĆI DEO

PROMENE I TENDENCIJE NA TRŽIŠTU KAO FAKTOR RAZVOJA TURIZMA SRBIJE

GLAVA VI

STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

1. Raspoloživi potencijali i efekti razvoja turizma

1.1. Prirodne atraktivnosti i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji

Srbija, nema sumnje, ima kvalitetnu i raznovrsnu osnovu za razvoj turizma. Prirodne atraktivnosti, pa i dostignuti nivo smeštajnih i drugih kapaciteta upućuje na to, da se mogu razvijati brojni vidovi turizma, naročito ako se ima u vidu prostorna raznovrsnost prirodnih potencijala. Oni nude mogućnosti za upražnjavanje raznih sportsko-rekreativnih aktivnosti (u zimskoj i letnjoj sezoni), zatim za oporavak i rehabilitaciju, bavljenje lovom i ribolovom, te drugim aktivnostima koje se odnose na boravke u brojnim destinacijama (mestima, područjima) Srbije. Pri tome, treba imati u vidu da je Srbija vrlo privlačno tranzitno područje, odnosno proputovanja.

Dakle, karakteristike prostora, posebno geografsko-saobraćajnog položaja, hidrografije, biljnog i životinjskog sveta, klime i ostalih prirodnih obeležja u Srbiji, mogu predstavljati dobru osnovu za razvoj turističke privrede, odnosno za uključivanje Srbije u najvažnije međunarodne turističke tokove i pravce¹⁾. Međutim, treba imati u vidu da značajan deo prirodnih atraktivnosti tek treba da bude uključen, na osnovu strategijskog prilagođavanja, u savremene turističke tokove. Početni korak u tome je selektivan i tržišno orijentisan strategijski razvoj. Prioritet mogu biti nacionalni parkovi (Đerdap, Tara, Kopaonik, Golija, Fruška Gora i Šar planina) koji su veliki rezervati zaštićene prirode i koji na teritoriji 18 opština obuhvataju posebno kvalitetne turističke resurse. Zatim, tu su i 20 regionalnih parkova i 120 rezervata prirode, kao i brojne biljne, životinjske i druge vrste zaštićenih prirodnih retkosti²⁾.

Društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji obuhvataju brojne faktore, Među najznačajnijim su antropogeni činioci, odnosno resursi koji su ugrađeni u osnovu raspoloživih ukupnih turističkih vrednosti Srbije (zato su oni ispred drugih društvenih činilaca za razvoj turizma).

¹⁾ Srbija za to ima brojne resurse, kao što su područja Beograda, Kopaonika, V.Banje, Zlatibora, Fruške Gore, Tare i drugih

²⁾ Golija, Obedska bara, Ludoško jezero i Stari Begej - Carska bara uneti su u listu svetskih prirodnih vrednosti UNESKO-a

Antropogena raznovrsnost obuhvata, ne samo izuzetno vredne kulturno-istorijske spomenike, nego i sadržaje vezane za život i običaje naroda. Potom, tu su bitni i originalni tipovi naselja i narodna arhitektura, folklor i drugo³⁾.

Osim toga, otvaranje privrede, kulture, nauke i obrazovanja, te razvijenost sporta i društvenih aktivnosti u celini, odnosno neposrednih kontakata sa građanima drugih zemalja, predstavljaju istovremeno i bitne turističke resurse (npr. za realizovanje poslovnih dolazaka i domaćih i međunarodnih kongresa i skupova).

Iz konstatacije da društvene pogodnosti koje do sada nisu u dovoljnoj meri korišćene proizilazi da se trebaju razvijati, nadograđivati i negovati. U nastojanju da geografski, antropološki, demografski i drugi uslovi života u Srbiji, kao i njeno kulturno blago, budu što potpunije, uspešnije i turistički iskorišćeno, ustanovljen je i niz drugih manifestacija, od kojih mnoge veće imaju tradicionalni karakter. Značajan deo njih se odvija na prostorima zaštićenih oblasti i zato su one u funkciji usklađenog (tzv. održivog) razvoja turizma. Radi se o ekonomskoj, ekološkoj, demografskoj i svakoj drugoj usklađenosti turizma na određenom prostoru.

Bitna društvena pogodnost, za razvoj turističke privrede, je ukupno otvaranje privrede Srbije prema svetu. Turistička privreda u svim strategijama razvoja (i opredeljenjima) bila je jedan od prioriteta u ukupnom društvenom razvoju, međutim u praksi to nije dovoljno operacionalizovano.

Zaštita prostora i životne sredine predstavlja bitnu strategijsku osnovu razvoja Srbije, kao turističke destinacije, jer u budućem razvoju turizma neophodno je staviti akcenat na zaštitu i održanje kvaliteta životnog prostora.

S druge strane, to je pretpostavka za ostvarivanje uloge turizma, kao generatora integralnog razvoja na određenoj teritoriji uz kombinovanje sa tržišnim i selektivnim pristupom razvoju turizma. Primena koncepcije usklađenog razvoja turizma je stoga ravnopravan uslov sa tržišno-privrednim i drugim uslovima koji će bitno opredeljavati razvoj turizma. Međutim, treba imati u vidu da je geografski prostor Srbije izložen delovanju različitih degradacionih procesa, koji su po intenzitetu i karakteru prostorno izdiferencirani. Svi oni utiču na degradaciju prirodne sredine i smanjuju površine

³⁾ Ovaj resurs, kao i prirodni, bitna je i izrazita podloga za razvoj turizma u Srbiji. Neki od dragulja iz kulturno-istorijske riznice Srbije (Studenica, Sopoćani, Stari Ras) uvršćeni su u red posebno značajnih spomeničkih vrednosti u svetu i stavljeni pod zaštitu UNESCO-a.

pogodne za turističku eksploataciju⁴⁾. Zato, brojni ekološki problemi zahtevaju preduzimanje različitih mera zaštite prirode. Njihovim sistematskim sprovođenjem potrebno je očuvati kvalitet i vrednost prirodne sredine, pre svega one koja je od presudne važnosti za razvoj turizma.

Međutim, dosadašnje sprovođenje zaštite prirode nije bilo dovoljno potpuno, adekvatno i sistematično⁵⁾. Da bi se između prirodne sredine, posebno njenih najvrednijih delova i turizma, uspostavio kompatibilan odnos, mora se imati u vidu da i turistički objekti, ukoliko su neadekvatno locirani, projektovani i korišćeni, mogu da deluju u degradacionom smislu. Stoga je veoma značajno da se neutrališe moguće sopstveno aktiviranje degradacionih procesa, koje bi doveo sam razvoj turizma.

Dakle, prirodne atraktivnosti i društvene pogodnosti za razvoj turizma u Srbiji, sa zaštitom životne sredine, koje uključuju sve njene elemente, nerazdvojne su. Na određenom prostoru nalaze se, uz prirodne, i veoma kvalitetni antropogeni resursi, a naročito kulturno-istorijski spomenici. Njihova zaštita, revitalizacija i adekvatno uključivanje u turističke tokove je takođe izuzetno značajan razvojni zahtev u turizmu Srbije.

1.2. Izgrađenost turističke ponude

Razvoj turističke privrede, uglavnom zavisi od nivoa i stanja razvijenosti celokupne privrede jedne zemlje. Možemo konstatovati da je izgrađenost turističke privrede u međuzavisnosti sa ostalim privrednim delatnostima.

Dakle, ukupno stanje privrede i društva i te kako ima odraza na nivo razvoja turizma, odnosno na izgrađenost turističke privrede (kao i u ostaloj privredi, krupne neekonomske promene i ozbiljno sužavanje tržišta u 90-im godinama, nepovoljno su uticale na relativno solidne turističke kapacitete, razvijene za znatno širi tržišni prostor).

Tragovina, saobraćaj, zanatstvo, komunalne delatnosti, te potom, poljoprivreda i razne industrijske grane i druge delatnosti, nalaze se zajedno sa ugostiteljstvom, hotelijerstvom i putničkim agencijama, kao bazičnim turističkim ponuđačima u specifičnoj situaciji, jer su izloženi delovanju, kako brojnih ekonomskih, tako i neekonomskih faktora.

Zato izgrađenost turističke privrede i zavisi od niza ekonomskih i neekonomskih faktora, odnosno od razvoja privrednih i neprivrednih delatnosti, tj. društva u celini. Saobraćaj je privredna grana koja se najdirektnije naslanja na turizam. Međutim, u saobraćajnoj infrastrukturi i prevoznim kapacitetima ispoljavaju se značajni nedostaci.

⁴⁾ Na primer, jedan od takvih procesa je izražena erozija tla, zatim zagađivanje vode i vazduha prirodnog i antropogenog porekla. Degradacionim procesima ugrožene su i vode Srbije, a isto tako i komponente biosfere, posebno šumska vegetacija. I u ovom slučaju su antropogene aktivnosti prevashodni uzročnik takvih procesa.

⁵⁾ Zaštita prirode Srbije organizuje se u funkcionalnom i regionalnom smislu. Prvi pristup podrazumeva zaštitu njenih komponenti – vode, vazduha, reljefa i drugih. Drugi, regionalni oblik zaštite prirodne usmeren je ka arealima izuzetno vredne prirodne sredine, koji obuhvataju nacionalne i regionalne parkove, rezervate i druge prirodne vrednosti.

To su nedovoljna izgrađenosti i razvijenost u pojedinim saobraćajnim granama, ali i zastarelost saobraćajne mreže i prevoznih kapaciteta.

Zato smatramo da će ekstenzivni razvoj i modernizacija predstavljati dva paralelna pravca razvoja koji će, s obzirom na kvalitetne saobraćajne predispozicije Srbije, biti izuzetno važan doprinos u budućem turističkom razvoju⁶⁾. S druge strane, trgovinska delatnost, sa svojom mrežom i kapacitetima velikoprodaje i maloprodaje, uvek je bila bitna komponenta efikasnog snabdevanja turističkih destinacija i njihove ukupne ponude i posebno značajna stavka u strukturi potrošnje domaćih i stranih posetilaca⁷⁾.

a) Smeštajni kapaciteti i njihova struktura

Stepen korišćenja kapaciteta za smeštaj, pod snažnim je uticajem sezonalnosti turističke privrede, s obzirom da se najveći procenat njihovog korišćenja beleži tokom letnjih meseci.

Pored niske stope iskorišćenosti kapaciteta, glavni problem turističke ponude Srbije je pad kvaliteta i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Naime, najveći broj objekata je izgrađen pre 1976. godine, i samim tim, zahteva obimnije rekonstrukcije, renoviranja i adaptacije. Pri tome, treba imati u vidu i evropske propise, koji postavljaju stroge kriterijume za kategorizaciju objekata.

Pored tehničke opremljenosti, oni pridaju značaj i sportsko-rekreativnim, zabavnim i drugim sadržajima, koje preferiraju gosti. Uređenost, opremljenost objekata i kvalitet usluga obavezan su element za dobijanje kategorije, dok su položaj, izgled objekta i prostorija i razne pogodnosti za goste fakultativan element koji se ocenjuje prilikom određivanja kategorije objekta.

U poslednjoj deceniji u turizmu Srbije gotovo da nije bilo nikakvih ulaganja u izgradnju nove smeštajne ponude. Međutim, i pored toga, globalno posmatrano, postojeća struktura osnovnog i komplementarnog smeštaja je povoljna, kojom se odlikuju i razvijene turističke zemlje (detaljnije Prilog: tabela 15).

Posebno je značajno učešće osnovnih smeštajnih kapaciteta⁸⁾, s obzirom da ono odražava mogućnosti zemlje prema međunarodnom tržištu.

Komparativnom metodom analize možemo sagledati izgrađenost smeštajne ponude Srbije, koristeći turističku statistiku OECD sa raspoloživim podacima za 1995. godinu i to za evropske zemlje ove organizacije, koje su po broju stanovnika i/ili površini teritorije slične Srbiji (SR Jugoslaviji), može se izvršiti komparacija kao u tabeli br. 15. (u 2000. godini podaci su nešto izmenjeni, ali to bitno ne utiče na konstataciju koju želimo istaći. Na primer ukupni broj ležaja u Srbiji u 2000. godini

⁶⁾ U tome će svojim aktivnostima i prevoznim kapacitetima značajnu ulogu imati i putničke agencije, naročito u drumskom saobraćaju. Oko 400 članica Jugoslovenskog udruženja turističkih agencija (JUTA) koristi oko 600 autobusa za obavljanje putovanja u domaćem i međunarodnom turizmu. Pooštreni uslovi u međunarodnom drumskom saobraćaju i standardi EU, posebno će zahtevati modernizaciju autobuskih kapaciteta i postizanje odgovarajućeg kvaliteta prevoza.

⁷⁾ Pod uticajem naglog širenja privatnog sektora, i u velikoprodaji i u maloprodaji, poslednjih godina je promenjena i struktura trgovinske mreže. Dugoročno posmatrano, svojinska transformacija trgovine je u funkciji razvoja turističke ponude Srbije. Asortiman robe, kvalitet i način usluživanja, radno vreme i brojni drugi elementi tržišnog ponašanja, svakako će u privatnoj trgovini ići u susret zahtevima i očekivanjima turističkih potrošača.

⁸⁾ U okviru osnovnih kapaciteta najveće učešće imaju hotelski kapaciteti 74,2% i turistička naselja 17,1%, dok su kod komplementarnih kapaciteta najviše zastupljene privatne sobe sa 35,4%, odmarališta (radnička, dečija i omladinska) 27,2% i kampovi sa 22,94% (tabela br. ??? u prilogu, kapaciteti za smeštaj turista u SRJ u 1999. godini).

iznosio je 91.687, od toga u osnovnim kapacitetima 46.200, što iznosi 50,4% učešća u ukupnim smeštajnim kapacitetima: Izvor TO Srbije).

Tabela br. 13 Učešće osnovnih u ukupnom broju smeštajnih kapaciteta u 1995. godini

Z e m l j a	ukupan broj ležaja (u 000)	broj ležaja u osn.kapacit (u 000)	učešće osnovnih kapaciteta u %
- Austrija	1.135,2	646,1	57
- Češka	233,9	131,2	56
- Mađarska	253,6	131,8	52
- Portugalija	469,1	204,1	44
- Švajcarska	270,0	264,4	98
- SR Jugoslavija	200,0	85,6	43
- Srbija	108,3	49,2	45
- Crna Gora	92,6	36,4	39

Izvor: Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, 1999. str. 9

Gornji pregled pokazuje da slične zemlje imaju veći broj ležaja od Srbije i SR Jugoslavije i u ukupnim i u osnovnim kapacitetima. Zato je potrebno da se oceni potencijal osnovne smeštajne ponude u odnosu na tržišne potrebe, odnosno stepen njene dovoljnosti u sadašnjem i perspektivnom razvoju turizma. U odgovoru na ovo kompleksno pitanje, može se koristiti više različitih pokazatelja, i to u velikoj meri vrlo indikativna je tzv. turistička gustoća, odnosno smeštajni potencijal posmatran kao odnos osnovnih kapaciteta i broja stanovnika, kao i osnovnih kapaciteta i površine konkretne destinacije. Na osnovu uporedivih podataka iz 1994. godine, ovaj indikator u dobroj meri ukazuje na izgrađenost turističke privrede Srbije, i to u odnosu na slične zemlje (po površini i broju stanovnika) u Evropi, odnosno u proseku za zemlje članice Evropske Unije.

Tabela br. 14 Smeštajni potencijal u pojedinim zemljama - 1994.god. -

Z e m l j a	osnovni kapaciteti u hilj.ležaja	Broj stanovnika u milionima	površina u kv.km.	osnovni kapaciteti na hilj.stan.	osnovni kapaciteti na kv.km.
Grčka	508,4	10,4	131.990	48,89	3,85
Austrija	650,0	8,0	83.853	81,25	7,75
Portugalija	202,4	9,9	92.389	20,45	2,19
EU u celini	8.363,4	370,4	3.234.100	22,58	2,59
Češka	93,8	10,3	78.864	9,11	1,19
Mađarska	126,3	10,2	93.932	12,38	1,36
Švajcarska	264,0	7,1	41.293	37,18	6,39
SR Jugoslavija	83,8	10,5	102.173	7,98	0,82
Srbija	49,6	9,9	88.361	5,01	0,56
Crna Gora	34,2	0,6	13.812	57,07	2,48

Izvor: "Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji", Beograd, 1999.(noviji podaci ne utiču bitnije na osnovne konstatacije)

Izgrađenost turističke privrede Srbije i SR Jugoslavije je ispod nivoa zemalja EU i sličnih zemalja u okruženju (uvažavajući sve moguće metodološke razlike i nedostatke, kao i ograničenja u korišćenju ovakvih pokazatelja), te se može uočiti značajno odstupanje Srbije i SR Jugoslavije⁹⁾.

Međutim, sa aspekta ukupne turističke ponude, a posmatrano prema drugim zemljama Srbija ima dovoljno mogućnosti za dalji ekstenzivan razvoj osnovne smeštajne ponude, a u odnosu na površinu teritorije. Dakle, Srbija raspolaže sa neiskorišćenim potencijalom, ali to ne zanči da se treba usmeriti na ekstenzivni razvoj (pogotovo imajući u vidu da se i postojeći nedovoljno koriste), nego pažljivo treba utvrditi šta bi to značilo sa aspekta ugrožavanja raspoloživog prostora, te uvažiti u svetu prihvaćene kriterijume i normative u pogledu obezbeđenja usklađenog (održivog) razvoja turizma¹⁰⁾.

Ukupna turistička ponuda, odnosno postojeća smeštajna ponuda, odlikuje se i strukturnim nedostacima, koje se odnose na relativno skromno učešće ostalih osnovnih vrsta (11197 ležaja) u odnosu na hotelske objekte (37104 ležaja, detaljnije pogledati Prilog: tabela 9), nepovoljnu strukturu hotela sa dominirajućom pozicijom B kategorije (69%) i A kategorije (16%) i starošću hotelskih i drugih objekata (82% hotela je izgrađeno pre više od dve decenije i starije). Zatim, relativno je neodgovarajuća opremljenost uz nisko korišćenje kapaciteta u uslovima nedovoljne tražnje i poremećaja na tržištu.

Teritorijalni raspored, takođe, iskazuje odlike jednostranosti: najveći deo osnovne smeštajne ponude lociran je u Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Subotici i drugim većim gradovima Srbije (54%), odnosno u centralnom delu Srbije nalazi se 87% ukupne smeštajne ponude.

S druge strane, od 25.844 ležaja u privatnim sobama, koje su vodeće u komplementarnom smeštaju, 95% se nalaze u banjskim turističkim mestima.

U narednim godinama odlučujući uticaj, na otklanjanje brojnih, strukturnih nedostataka smeštajne ponude, trebala bi da imaju kretanja na turističkom tržištu, te nastojanje da se maksimalno uvažavaju zahtevi i inostrane i domaće tražnje u skladu sa ciljevima dugoročnog razvoja turizma u Srbiji.

⁹⁾ Na primer, Srbija i Portugalija imaju isti broj stanovnika i približno su jednake veličine po površini teritorije, a Portugalija ima 4 puta više osnovnih smeštajnih kapaciteta. Pogotovo to važi za Austriju: sa manjim brojem stanovnika i manjom površinom teritorije, ta zemlja ima 13 puta veći obim osnovne smeštajne ponude, dok Grčka za 10 puta.

¹⁰⁾ Prostor postoji, ali je opravdano pitanje njegovog daljeg iskorišćavanja, odnosno nastojanja da Srbija obezbedi usklađen razvoj turizma i učvrsti ga kao svoju tržišnu prednost.

Izgrađenost turističke ponude može se posmatrati i sa aspekta kadrova i njihovu dobru obučenost za izvođenje poslova i radnih operacija (i to u različitim privrednim i neprivrednim delatnostima) koje obezbeđuju pružanje usluga domaćim i stranim posetiocima. Pri tome, treba imati u vidu da Srbija ima relativno izgrađen i razvijen sistem obrazovanja za potrebe turizma, u kome se osposobljavaju kadrovi različitih profila i za različite nivoe stručne kvalifikovanosti. Naime, Srbija raspolaže sa tri fakulteta na kojima se edukuju i osposobljavaju kadrovi za rad u turizmu (Beograd, Novi Sad, Kragujevac), tri više škole (dve Beograd, jedna Novi Sad), i četiri škole srednjeg obrazovanja. Međutim, naučno-nastavni planovi se retko inoviraju tako da savremena znanja iz oblasti strategijskog menadžmenta I turizma u dovoljnoj meri nisu prisutna.

Veoma je zanimljiva struktura kadrova u turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije (tabela 15).

Tabela 15 Zaposleni prema stepenu stručne spreme u %

	Ukupno		Visoka			Viša	Sred.	Niža	VKV	KV	PKV	NKV
Ukupno	100	svoga	Dr.	Mr.	ost							
Priv.del	100	5,8	0,02	0,2	5,7	4,7	23,1	5,08	9,7	32,3	9,7	9,5
Ug.i tur.	2,26	2,7	0,006	0,02	2,7	4,9	21,6	6,6	6,8	35,574	10,69	11,06

Izvor: Statistički godišnjak Srbije za 2000.god. i sopstveni proračuni

Naime, u turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije u 2000. god, po zvaničnim podacima bilo je zaposleno (bez Kosova I Metohije) 35.891 radnik, a što čini 2,8 % od ukupnog broja zaposlenih privrede Srbije ili 2,26% od ukupno zaposlenih u Srbiji. Takođe iz navedenog, može se konstatovati da u turističkoj privredi Srbije zastupljenost kadrova sa visokom stručnom spremom je daleko ispod proseka privrede, a da preovlađuju kadrovi KV, PKV I NKV (čine 66,9%) a visoko stručni kadrovi svega 2,7% ukupnog broja zaposlenih.

Poseban problem je nepraćenje inovacija, znanja i tehnološko-organizacionih i tržišnih dostignuća u turističkom poslovanju (kroz adekvatne oblike stručnog usavršavanja i osposobljavanja) u našim preduzećima turističke privrede. Za to je nesumniv značaj za strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, odnosno podizanju kvaliteta ukupne turističke ponude, obezbeđivanje kvalitetnije kadrovske strukture za pružanje turističkih usluga, i to kako proizvodne matične kadrove, tako i visokostručne kadrove raznih profila, koji treba da budu okosnica razvoja turističke ponude.

Pri tome, treba imati u vidu, da je dosadašnji razvoj turizma u Srbiji doneo i značajno iskustvo brojnim turističkim radnicima. U tom pogledu, naročito su važni brojni kontakti i odnosi koji su uspostavljeni sa stranim rezidentima i turistima, te poslovnim partnerima. Taj kontakt sa međunarodnim, kao i sa domaćim tržištem, odnosno praćenje tehnološkog i organizacionog razvoja u drugim sredinama, isto tako su bitna komponenta perspektivnog nastupa turističke ponude Srbije.

S druge strane, usklađeni razvoj turizma (na strategijskim i programskim osnovama) na visoko planinskim, a potom i na drugim prostorima, stvara podlogu, ne samo za njihovu zaštitu, već i za povećanje zaposlenosti i ublažavanje ili sprečavanje nepotrebne migracije ka regionalnim i lokalnim gradskim centrima i naseljima.

Na primer, kroz proizvodnju zdrave hrane, negovanje i predstavljanje raznih formi, antropogenog kolorita zainteresovanim segmentima domaćih i inostranih turista, te unapređenjem brojnih elemenata turističke ponude na selu, realno je očekivati i značajne ekonomske i socijalne efekte u regionalnom razvoju Srbije.

U izgrađivanju turističke privrede, odnosno ukupne turističke ponude, bitan je tzv. kvalitativan faktor, a to je tržišno ponašanje domaće tražnje i ponude, te njihovo reagovanje na odgovarajuće impulse u privrednom i ukupnom društvenom sistemu i njegovom okruženju¹¹⁾.

b) Saobraćajni uslovi

Dok se u Evropi pažljivo pratio i usmeravao razvoj saobraćaja, u Srbiji i SR Jugoslaviji je došlo do zaostajanja razvoja, kao posledica teške ekonomske situacije, a zatim i ratnih razaranja.

U pogledu drumskog saobraćaja neophodno je poboljšanje kvaliteta prevoznih usluga, a tu je neizbežna modernizacija transportnih kapaciteta (nabavkom vozila koja zadovoljavaju standarde EU u smislu bezbednosti, zaštite životne sredine i ekonomičnosti). Tranzitni saobraćaj preko naših puteva još ne odgovara mogućnostima gostrateškog položaja Srbije (između ostalog, problem putarina treba da se reši prema propisima EU koji nalažu da one budu jednake i za domaća i za strana vozila).

Prioritet u izgradnji puteva treba da imaju oni putevi za koje su obezbeđena inostrana finansijska sredstva. Tu je uključena osnovna autoputna mreža sa pravcem mađarsko-jugoslovenska granica sa pravcima prema Grčkoj, Bugarskoj i Rumuniji, a dugoročno posmatrano i zapadnomoravski koridor.

¹¹⁾ Domaća turistička tražnja stekla je značajne navike za preduzimanje putovanja u vreme godišnjih odmora, školskih raspusta, produženih državnih ili verskih praznika i u drugim pogodnim prilikama.

Železnički saobraćaj je dugo vremena bio naš najznačajniji vid transporta, ali kao posledica izuzetno brzog razvoja drumskog i vazdušnog saobraćaja, njegova uloga je znatno umanjena. To potvrđuje činjenica da je obim prevoza putnika u železničkom saobraćaju deset puta manji, nego u drumskom saobraćaju. Prioritet u modernizaciji, izgradnji i osposobljavanju za veće brzine i pritiske, imaju magistralni i tranzitni pravci koji obezbeđuju bolje povezivanje sa evropskim i balkanskim zemljama. Međutim, na višegodišnje probleme limitiranog obima prevoza putnika, loš kvalitet usluga utiče nedostatak sredstava za finansiranje investicija, opšta tehnička zaostalost i drugi faktori.

U vazdušnom saobraćaju, poslednih godina, izostali su značajni prihodi (zbog zabrane letova) pa, po tom osnovu, i njegova dalja modernizacija (mada je u deviznom prilivu najzastupljeniji vazdušni saobraćaj, po osnovu preleta preko naše teritorije).

c) Turističke destinacije

Komplementaran razvoj svih elemenata turističke privrede, a time i turističke ponude, nameće se kao nužnost. Najvažnija pitanja sa aspekta turističke ponude mogu se ovako sistematizovati:

- (1) Izvršiti izbor prioriternih turističkih mesta i centara;
- (2) Stimulisanje razvoja komplementarnih industrijskih grana;
- (3) Obezbediti uvoz onih proizvoda koji se ne proizvode u zemlji;
- (4) Povećati međuzavisnost sa poljoprivredno-prehrambenim kompleksom;
- (5) Dugoročni razvoj i modernizacija saobraćaja;
- (6) Razvoj i kreativna uloga putničkih agencija.

Osim toga za razvoj Turizma, a imajući u vidu njenu konkurentnost i adaptabilnost, smatramo da se turistička ponuda Srbije može, zavisno od pristupa, podeliti po:

- 1) Poslovnom pristupu
 - tranzitni turizam
 - poslovni
 - zdravstveno-preventivni
 - sportsko-rekreativni
 - kulturno-istoriski
 - manifestacioni
 - lovno ribolovni
 - turizam posebnih zanimanja (fotografisanje, istraživanje, splavaranje, planinarenje itd.)
- 2) Po nosiocima turističkog proizvoda
 - planinski turizam
 - gradski turizam

- jezerski i rečni
 - banjski turizam
 - turizam na selu
 - lovna područja
 - zaštićena područja
- 3) Ostalo
- letnji i zimski
 - izletnički
 - ekscurzije

Sa strategijskog aspekta, izgrađenost turističke ponude mogla bi se ostvariti formiranjem selektivnih proizvoda na nivou pojedinih destinacija u Srbiji. U tom smislu, neophodno je definisati sledeće turističke celine, a po našim analizama to bi mogle biti:

- (1) Turističke zone – najširi funkcionalni obuhvat kompletne i integralne tematske ponude jednog predela ili kraja Srbije sa karakterističnim postojećim i potencijalnim turističkim aktivnostima i sadržajima;
- (2) Turistička regija – osnovna prostorna celina postojećih i potencijalnih aktivnosti i sadržaja ponude vodećih vidova turizma u turističkoj zoni;
- (3) Tranzitni turistički pravci – zasebni, specifični prostori turističke ponude duž značajnih koridora međunarodnih i nacionalnih drumskih i plovnih puteva, kako u okviru turističkih regiona i zona, tako i kao posebna ponuda;
- (4) Gradski turistički centri – gradovi sa svojevrsnom turističkom ponudom i/ili ponudom u okviru turističkih zona, regija i tranzitnih pravaca;
- (5) Banje – zdravstveno-rekreativni turistički centri, sa karakterističnom ponudom u okviru turističkih zona, regija i turističkih pravaca.

Srbija, kao turistička destinacija može obuhvatiti šest turističkih zona¹²⁾:

- (1) Istočna zona (sa dve regije: Stara planina, Krajište sa Vlasinom)
 - alpsko skijanje i drugi zimski sportovi, letnja rekreacija, ekologija, lovni i seoski turizam);
- (2) Središna zona (dve regije: Kopaonik i Golija)
 - zimski sportovi, letnja rekreacija, lovni turizam, banjski i seoski turizam,
- (3) Južna zona (dve regije: Šarplanina i Prokletije)
 - zimski sportovi, letnja rekreacija, lovni i seoski turizam, spomeničko nasleđe;
- (4) Zapadna zona (regije: Tara – Zlatibor i Zlatar)
 - letnja rekreacija, sport, tranzitni i jezerski turizam, seoski turizam i dr.
- (5) Centralna zona (pet regija: valjevske planine, šumadijske planine, kučevske planine, Đerdap i Deliblatska peščara)
 - izletnički, lovni, klimatski i seoski turizam, spomeničko nasleđe, ekologija;
- (6) Severna zona (četiri regije: Fruška gora, gornje Podunavlje, gornja Tisa i donja Tisa)

¹²⁾ Ovaj primer je napravljen na osnovu sagledavanja Prostornog plana Srbije, strategije razvoja turizma (1999.god.) i analiza domaćih autora (Bakić, O., Čačić, K., Marić, R., i drugi)

- izletnički i nautički turizam, ekologija, spomenici, izletnički i vikend turizam.

U okviru gradskih turističkih centara, Beograd ima centralno mesto i značajan je u međunarodnim razmerama. Turistički proizvod bi trebalo da diferencira kao kongresna poslovna i tranzitna destinacija, uz čitav niz dopunskih sadržaja: šoping turizma, izletnički turizam, turizam organizovanih grupa i drugo. Osim toga, tu su Subotica (Palić), Novi Sad, Kragujevac, Niš i drugi gradovi koji mogu da diferenciraju svoj turistički proizvod.

Kod banja treba izvršiti rangiranje po atraktivnosti (npr. prva grupa su Vrnjačka Banja, Soko Banja, itd.), a pored balneoloških i termomineralnih, treba aktivirati čitav niz vanpansionskih sadržaja (kultura, zabava, razonoda i rekreacija) koji ih svrstavaju u savremene centre aktivne dinamičke rekreacije.

Takođe, tranzitni turizam može da se razvija uz saobraćajnice (auto-put i drugi) i plovnih puteva.

1.3. Ostvareni rezultati u turističkom prometu i potrošnji

U poslednjoj deceniji dvadesetog veka došlo je do dramatičnih promena u političkoj i privrednoj sferi. Proces globalizacije svetske privrede sve više se ubrzava. Poznati događaji u Evropi, a posebno na Balkanu, odnosno u Jugoslaviji i njenom neposrednom okruženju imali su ogromne posledice na ukupnu privrednu situaciju, a time i na turističku privredu.

Međutim, faktor navika i tzv. strukturna prilagođavanja omogućili su da se i u krajnje nepovoljnim uslovima ipak održi određni nivo domaćeg turističkog prometa¹³⁾. Međutim, i kvalitativno i kvantitativno u periodu 1989 - 1999. mnogo toga se izmenilo u turizmu Srbije, o čemu svedoče sledeći podaci.

Tabela br. 16 Turistički promet Srbije - u 000 -

	1989.	1999.	2000.
- turistički dolasci	4.158	1.443	2.166
- broj noćenja	11.899	5.467	7.668
- broj stranih turista	941	463	165
- broj noćenja stranih turista	1.515	174	430

Izvor: SZS, Statistički godišnjaci za odgovarajuće godine, i TO Srbije

U turističkoj privredi Srbije, poslednja decenija donela je smanjenje ukupnog turističkog prometa za dva do tri puta (zavisno od godine) i smanjenje stranog

¹³⁾ Strukturna prilagođavanja tražnje podrazumevaju skraćivanje vremena boravka na odmoru, smanjenje broja članova porodice koji putuju (po pravilu u korist mladih), izbor jeftinijih vrsta prevoza, smeštaja, ishrane i drugo. Znači, da se i u privredno i u društveno najtežim okolnostima i uz osetno smanjen životni standard, ipak ne odustaje od turističkih putovanja, a pogotovo ne odmah.

turističkog prometa od čak deset puta. Naravno, to je rezultiralo i smanjenjem deviznog prihoda (u 1989. godini on je u Srbiji iznosio 550 mil. dolara, a 2000. godine sveo se na samo 26,5 mil. dolara, što je čak 25 puta manji iznos).(detaljnije Prilog: tabela 17)

Uopšteno, u periodu 1989 - 2000. godina, ostvaren je drastičan pad turističkog prometa i potrošnje, a turistička privreda Srbije je opstala zahvaljujući domaćem gostu. (detaljnije prilog: tabela 7-14).

Na primer, Beograd, kao neosporno najznačajnija destinacija u Srbiji, je u predkriznim godinama (1985-1990), ostvarivao godišnji devizni prihod od turizma oko 300 mil USD, a u 1999. godini ispod deset miliona USD.

Prosečna popunjenost beogradskih hotela¹⁴⁾ 1989. godine je iznosila 51,2% pa 47,1% i 1990. godini dok je 1998. godine iznosila 28,2 odsto da bi pala na 22,2% u 1999. godini. U Beogradu je broj stranih gostiju spao sa 426.000 (u 1985.g.) na 89.000 u 1997. godini (ili na 41.000 u 1993. godini), sa deset puta manjim brojem stranih gostiju u tranzitu.(detaljnije Prilog:tabela 9)

Tabela br.17 Turistička mesta po broju noćenja - 1997.g. -

Turističko mesto	Ukupan broj noćenja	Učesća u %
- Beograd	1.205	16,6
- Novi Sad	114	1,6
- Arandelovac	148	2,0
- Vrnjačka Banja	458	6,3
- Gornja Trepča	113	1,6
- Koviljača	200	2,7
- Niška Banja	227	3,1
- Soko Banja	291	4,0
- Divčibare	299	4,1
- Zlatibor	429	5,9
- Kopaonik	422	5,8
- Tara	126	1,7
Ostala turistička mesta	3.243	44,6
U k u p n o	7.275	100,0

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije 1998,SZS, Beograd, 1998.

1.4. Turizam u ukupnom privrednom i regionalnom razvoju Srbije

Dosadašnji razvoj turizma u Srbiji potvrđuje da su njegovi efekti višestruki i u značajnoj meri utkani u ukupan privredni i društveni razvoj. Međutim, kako je on u 90-im godinama bio izložen delovanju mnogobrojnih, izuzetno nepovoljnih faktora ekonomske i političke prirode, koji su iz okruženja bitno uticali na uslove privređivanja

¹⁴⁾ U 1990- godini beogradski hoteli su raspolagali sa 7.749 ležajeva, a 1997. sa 7.474 ležaja.

i razvoja u Srbiji, praktično je onemogućeno da se na uobičajnoj i odgovarajućoj podlozi obavljaju projekcije daljih, očekivanih kretanja u turizmu Srbije. Prekid dugogodišnjeg razvoja je naročito bio izražen u inostranom turizmu, a upravo se na sektoru izvoza najčešće procenjuju razvojne mogućnosti turizma i efekti koje treba očekivati u narednim godinama.

Zato, u proceni očekivanih efekata budućeg razvoja turizma u Srbiji i njegovog uticaja na ukupni privredni i regionalni razvoj Srbije mora da se pođe od kvalitativne osnove. Ona obuhvata, analizirane, veoma solidne resurse, pozitivne tendencije u međunarodnom i domaćem turističkom okruženju, dalji razvoj onih segmenata u inostranom turizmu koji se odlukuju kvalitetom u pogledu zahteva za odgovarajućim sadržajima i u pogledu spremnosti za potrebne izdatke i druge elemente.

Međutim, intenziviranje razvoja podrazumeva krupne pozitivne promene u unutrašnjem privrednom ambijentu Srbije, ali i u njenom okruženju. Uz strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama (uz otklanjanje nedostataka u najvažnijim delovima turističke ponude i druge pretpostavke u ekonomskoj politici u privrednom sistemu) bi uz uslov relativno brzog ispunjenja dovele i do željenih pomaka u turističkim efektima. Odnosno, samo uz navedene pretpostavljene značajne promene koje bi otklonile postojeće barijere, Srbija bi povećala inostrani i domaći turistički promet, devizni prihod i potrošnju stranih turista i to sa postojećim kapacitetima i sada raspoloživim turističkim proizvodom¹⁵⁾. Dakle, promenom ukupne međunarodne pozicije Srbije i tržišnih struktura otvorile su mogućnost brzog privrednog razvoja na osnovu svojinske transformacije i pratećih aktivnosti u obezbeđenju domaćeg i inostranog kapitala i na druge uobičajene i u svetu poznate načine i njima pripadajuće mere i instrumente.

To treba da dovede do povećane iskorišćenosti postojećih smeštajnih kapaciteta, naročito osnovnih, odnosno do intenziviranja razvoja u turizmu. Za novoizgrađene objekte, uz njihovu pretpostavljenu tržišnu razradu zasnovanu na standardu i kvalitetu, a time i na prihvatljivim cenama, morala bi se obezbediti znatno povoljnija iskorišćenost kapaciteta i daleko povoljniji prihod. Odgovarajuća prodaja takvih kapaciteta, uz istu takvu promotivnu podršku, ostvarila bi se na obezbeđenom inostranom i domaćem

¹⁵⁾ Uz pretpostavku da se npr. prodaju i novi smeštajni objekti i naročito vanpansionski sadržaji, Srbija bi za određeno vreme mogla da ostvari potrošnju stranih turista iz 1989. godine, a tada je ostvarila oko 550 miliona dolara deviznog prihoda od inostranog turizma, mada je ukupna turistička potrošnja bila znatno veća, pa se procenjuje na oko 1 milijardu dolara.

turističkom tržištu. Ovo posebno važi u situaciji kada se kod novih objekata pojavi strani investitor, i to samostalno ili kroz zajednička ulaganja sa našim preduzećima ili organizacijama

Povećanje učešća izvoza u društvenom proizvodu predodređuje turizam za postizanje visokih deviznih i ukupnih razvojnih efekata turizma¹⁶⁾. Zato, u očekivanim efektima turizma na dugi rok, treba polaziti od znatno dinamičnijeg rasta, koji bi obezbedio porast njegovog učešća u društvenom proizvodu i zaposlenosti od oko 6-8% dugoročno posmatrano (do 255 hiljada zaposlenih u turizmu). Tome treba dodati i povećanje osnovne i dopunske zaposlenosti, u ostalim pratećim delatnostima, posebno u trgovini (maloprodaja). Uključujući i ostale delatnosti, jasno je da bi povećanje ukupne zaposlenosti bilo odgovarajućim delom vezano i za budući razvoj turizma u Srbiji.

Proizilazi, da bi osnovna težnja morala da bude u perspektivnom postizanju one uloge turizma u društvenom proizvodu, ukupnoj "produkciji" usluga i izvozu, koja se već ostvaruje u drugim zemljama, a koje, takođe ne pripadaju grupi privredno razvijenih.

Generatorska uloga turizma u privrednom razvoju Srbije, kao i poznatim multiplikatorskim efektima koje stvara turizam doprineće i povećanju osnovne i dopunske zaposlenosti, naročito na nerazvijenim područjima i to u svim turističkim i komplementarnim delatnostima i proširiti tržište (uključujući i multiplikovane efekte prelivene potrošnje iz inostranstva) za plasman domaćih proizvoda i usluga u svim sektorima.

Zato smatramo da ukupnom privrednom razvoju Srbije, neophodno je odrediti prioritete razvoja Srbije, a po nama su to Turizam, Poljoprivreda i Saobraćaj. Na osnovu toga, može se konstatovati da se "zadatak svodi u pravo na iznalaženje one grane (ili grupe grana) koje će saglasno sa postojećom strukturom regiona moći, u tom momentu, ispoljiti svoje pokretačke snage i sposobnosti, biti pol rasta."¹⁷⁾

Turistička valorizacija predstavlja jednu od najvažnijih faza u prostornom planiranju turizma, ali je to i najkomplikovanija i najteža faza u proceni turističkih resursa¹⁸⁾. Kao najvažniji kriterijumi za turističku valorizaciju regija izdvajaju se¹⁹⁾: stepen atraktivnosti turističkih motiva (resursa); saobraćajni uslovi; stepen razvoja turističkih kapaciteta; nivo opremljenosti turističkih lokaliteta i centara, obim ostvarenog turističkog prometa. Svetska turistička organizacija utvrđuje najvažnije kriterijume valorizacije turističkih potencijala, odnosno vrednosti na sledeći način²⁰⁾:

¹⁶⁾ U strategiji ukupnog razvoja Republike Srbije (do 2010. sa vizijom do 2020. godine) predviđa se učešće izvoza u društvenom proizvodu Republike od 45% u 2020. godini, s tim što bi stopa rasta društvenog proizvoda bila iznad svetskog proseka i iznad proseka za zemlje u razvoju. Turizam bi kroz potrošnju stranih posetilaca mogao da dostigne udeo od oko 6 do 8% u društvenom proizvodu Srbije, sa opravdanim tendencijama da se ostvari i povećanje tog udela (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Beograd, mart, 1999. str. 60).

¹⁷⁾ Raičević, B., *Ekonomska misao* br. 4 1968.god. Beograd, str.735

¹⁸⁾ Pod turističkom valorizacijom podrazumeva se vrednovanje, tj. kvalitativna i kvantitativna procena turističke vrednosti svih prethodno popisanih resursa i vrednosti kao i ostalih konstitutivnih elemenata turističkog potencijala. Na osnovu izvršene valorizacije moguće je hijerarhijskim radom klasifikovati resurse, vrednosti i ostale elemente prema procenjenoj vrednosti, što je bitan preduslov za realizaciju narednih faza u procesu prostornog planiranja turizma.

¹⁹⁾ Nikolić, S., *Regionalni prioriteti razvoja turizma u SR Srbiji*, van SAP, PMF, Beograd, 1982.

²⁰⁾ WTO - OMT, *L' evaluation des projets touristiques*, Madrid, 1980.

(1) Interni faktori

A) Stepen korišćenja turističke vrednosti (resursa)

a) urbanizacija

- procena vrste, kvaliteta i stepena postojeće opremljenosti resursa (visok, srednji, slab);

b) infrastruktura (urbana i transportna)

- nivo ponuđenih usluga (visok, srednji, nizak),
- nivo ponude u odnosu na potrebe tražnje (visoka, srednja, slaba);

c) turistička oprema i usluge

- postojeći smeštajni objekti (hotelski i vanhotelski)
- komplementarna turistička ponuda (restorani, kafeterije, noćni klubovi, zanatstvo, sportovi, turističke agencije),
- turističke usluge (informacije, komercijalizacija, transport);

B) Inherentne karakteristike turističkih vrednosti (resursa)

a) prirodni resursi, npr. plaže (jezerske, rečne) meri se kvalitet i kvantitet,

b) kulturni resursi (istorijske zgrade i spomenici)

- arhitektonska vrednost zdanja, nezavisno od vremena nastanka,
- permanentne mere zaštite.

(2) Eksterni faktori (elementi koji uslovljavaju turističko poslovanje)

a) pristupačnost resursa (saobraćajna infrastruktura)

b) blizina emitivnih centara,

c) specifičnost turističke vrednosti (komparativna analiza sa drugim resursima),

d) značaj resursa - uticaj na imidž i na tržište.

Valorizacija turističkih potencijala se, sve više, vrši u funkciji potreba određenih grupa turista, kao i grupa aktivnosti kojima se oni bave (npr. određena grupa rekreativnih aktivnosti).

Veliki broj eksperata smatra²¹⁾ da prirodne turističke vrednosti Srbije nisu na odgovarajući način valorizovane, jer ne postoje dobro osmišljene, svrsishodne, stvaralačke, odnosno stručno i naučno verifikovane društvene akcije valorizacije i prezentacije postojećeg prirodnog potencijala. Pri tome, smatra se da na tlu Srbije ima

²¹⁾ Stanković, S., Priroda kao turistička vrednost Jugoslavije, Zbornik radova "Turistički potencijali Jugoslavije, Novi Sad, 15-16. novembar, 1996.

dovoljno prirodnog prostora za intenzivniji razvoj turizma, više vrsta na malom prostoru. Srbija je brdovita zemlja (prosečna visina reljefa 470 m), jer brdovito i planinsko zemljište zahvata dve trećine njene teritorije, sa planinama pogodnim za izletnički turizam i za zimske sportove, odnosno sportsko-manifestacioni turizam.

Tabela br. 18 *Površine visinskih zona u Srbiji*

Visinska zona u m	kv.km	%
0 - 200	32.540	36,83
200 - 500	21.829	24,70
500 - 1000	24.105	27,28
1000 - 1500	8.468	9,59
1500 - 2000	1.213	1,37
preko 2000	206	0,23

Izvor: Mladnović, T., Visinska struktura reljefa zemljišta u Jugoslaviji, Zbornik radova Vojnogografskog instituta, Beograd, 1984.

Turistička vrednost planina manifestuje se kroz morfološke, hidrografske, klimatske i biogeografske pojave i procese. Po turističkim funkcijama naše planine su monovalentne i polivalentne. Mogu se definisati kao: izletničko-rekreativne, vikendaške (sekundarno boravište), sportsko-manifestacione, zdravstveno-lečilišne, visinska lovišta, memorijalni nacionalni parkovi. Kako planinski prostor obiluje speleološkim objektima, klisurastim i kanjonskim dolinama, utvrđivanje njihove stvarne vrednosti za potrebe turizma zahteva sistematski pristup prostoru i spoj znanja više nauke i praktičnih delatnosti. Zatim, tu su brojna prirodna i veštačka jezera, različita po načinu postanka, položaju, pristupačnosti, dimenzijama i termičkom režimu, koja nisu dovoljno turistički valorizovana.

Međutim, osim rečnih tokova, sve veći značaj imaju brojni i raznovrsni mineralni, termomineralni, gasni i radioaktivni izvori, kao osnova za razvoj banjskog turizma. Veći broj termomineralnih izvora na manjem prostoru obrazuje banjsku zonu. Jasno definisane banjske zone Srbije, veoma su različite, kako po broju banja, tako i po izvorima u njima²²⁾.

Jedna od vrednosti turističkog proizvoda Srbije je i njegoa kulturno-istorijska valorizacija. Naime Srbija je vekovima kulturni centar Balkana, mesto susretanja različitih vera, kultura i običaja, a i bogata istorija ostavila je niz vrednosti koje predstavljaju značajno, po mnogo čemu jedinstveno kulturno-istorijsko nasleđe. Pre svega, bogatstvo Srbije manastirima (Studnica, kompleks Stari Ras, Gračanice. Pečka

²²⁾ Brojem banja, obimom smeštajnih, ugostiteljskih i medicinskih kapaciteta posebno se ističe Zapadno Pomoravlje sa afirmisanom Vrnjačkom Banjom, koja ostvaruje oko 50% celokupnog banjskog turističkog prometa u Srbiji.

patrijaršija, Dečani, Sopoćani, Mileševa, Žića, Ravanica, Manasija, Ljubostinja itd.) su vrednosti koje svaka turistička destinacija stavlja u funkciju izgradnje integralnog turističkog proizvoda.

Takođe, istorijski spomenici (tvrđava na Kale-megdanu, Petrovaradinska tvrđava, Smederevska tvrđava), kao i brojna arheološka nalazišta su od izuzetnog značaja za formiranje turističkog proizvoda.

U gradovima Srbije smešteni su značajni univerzitetski centri (Beograd, Novi Sad, Subotica, Niš, Kragujevac, Priština), veliki broj muzeja, pozorišta, opera, umetničkih galerija, književnih klubova, baletskih, folklornih, estradnih i diskografskih kuća, a što sve u svom značaju i dostignućima prevazilazi granice Srbije.

Takođe, treba imati u vidu da infrastruktura i objekti doprinose povećanju turističke vrednosti prirodnih kompleksa koji se valorizuju. Uređene plaže, opremljene marine, razmnožavanje divljači, osvetljenje pećine, opremanje skijaških staza, izgradnja sportskih terena i drugo, daju najbolje rezultate ako su racionalni. Međutim, predimenzionirani objekti mogu biti negacija sama sebi, jer uslovljavju degradaciju prvobitnog lika prostora i ekoloških odnosa u njima. Najbolje je ono opremanje prostora i najuspešnija ona turistička valorizacija, koja najmanje remeti prvobitno stanje životne sredine. Za potrebe definisanja vrednosti prirodnih turističkih potencijala, moraju se uvažavati geografski položaj, saobraćajna povezanost funkcionalnost, udaljenost od izvora turističke tražnje i atraktivnost prostora. Pri tome, treba imati u vidu da preterana urbanizacija smanjuje opštu turističku vrednost prirodnih potencijala.

2. Ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji

Uzimajući u obzir da Srbija ima dosta kvalitetnih resursa za razvoj turističke privrede, mogu se definisati ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji. Pri tome, su tržišne podloge u međunarodnom i domaćem turizmu pouzdan faktor razvoja. Uključivanjem brojnih delatnosti, koje imaju svoj interes u ukupnom razvoju turizma ili pojedinih njegovih vidova, on bi trebalo da postane jedna od generatora ukupnog privrednog razvoja Srbije, na dugi rok i faktor stabilizovanja i rasta ekonomskih aktivnosti u Srbiji.

Uglavnom, mogu da se definišu sledeći osnovni ciljevi i pravci razvoja turizma u Srbiji²³⁾:

- (1) Intenziviranje ukupnog razvoja kroz potpunije korišćenje postojećih kapaciteta;
- (2) Znatno brži i značajniji izlazak Srbije, kao turističke destinacije, na međunarodno tržište;
- (3) Stvaranje uslova za dalji razvoj domaćeg turizma;
- (4) Pобољшanje ukupne organizovanosti u funkciji efikasnijeg upravljanja razvojem u turizmu;
- (5) Izgrađivanje takvog privrednog ambijenta u turizmu koji će stimulisati ulaganja u poslovanje u ovoj oblasti (privatizacija i preduzetništvo).

Svakako da ostvarivanje strategijskih ciljeva neće moći da obezbedi krupne promene u kratkom roku, te su i definisani kao dugoročni, a od mere i brzine ispunjavanja određenih pretpostavki zavisice i dinamika njihovog ostvarivanja. Jedna od ključnih pretpostavki je izgrađivanje takvog privrednog ambijenta, ne samo u turizmu, koji će stimulisati ulaganja i poslovanje u ovoj delatnosti. Pri tome se ima u vidu da će u turizmu, u dogledno vreme, biti u potpunosti ili u najvećem delu, izvršena svojinska transformacije, te da će se maksimalno moći ispoljavati privatna inicijativa i preduzetništvo.

Dakle, bez uslova u kojima se podstiče tržišno poslovanje, ohrabruju investitori i podržavaju sve aktivnosti koje poboljšavaju ukupan kvalitet ponude i u kojima se stimuliše rad preduzetnika i zaposlenih, teško će moći da se realizuju strategijski ciljevi i iskoriste već analizirane pogodnosti turističkog za ukupni privredni i društveni razvoj.

Dakle, da bi se ostvarivali ciljevi i pravci strategijskog razvoja turizma u Srbiji, neophodno je ispunjavanje niza pretpostavki i uslova, među kojima se izdvajaju tri seta pitanja:

- (1) Uslovi privređivanja u turizmu (stabilnost privrede, investicije, fiskalna politika, kreditiranje, akcijski kapital, internacionalizacija);
- (2) Unapređivanje turističkog proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa na selektivnim osnovama (asortiman, kvalitet, standardi, tehnološke promene, selektivni razvoj, ciljna tržišta, instrumenti marketinga);
- (3) Zaštita prostora i životne sredine (usklađeni razvoj i ekologija).

²³⁾ Prilagodeno prema Strategiji razvoja turizma Srbije, Beograd. 1999.god.

2.1. Intenziviranje razvoja postojeće ponude

Potpunijim korišćenjem postojećih kapaciteta, u turističkoj privredi, može se intenzivirati ukupan razvoj turizma Srbije. To je moguće, pre svega, na osnovu povećanja kvaliteta turističkih usluga i unapređivanja turističkog proizvoda Srbije, kao i drugih bitnih instrumenata njenog tržišnog nastupa. Razvoj nove ponude u turizmu, shvaćene kao tržišno opravdane i selektivne gradnje, svakako je neophodan u narednim godinama, ali će zbog delovanja niza faktora²⁴⁾ oslonac za izvesno vreme morati da bude na intenziviranju i kompletiranju turističke ponude u onim regijama, područjima i mestima, koja su već u određenoj meri turistički afirmisana.

S druge strane, proizvodnja i distribucija informacija o samoj turističkoj ponudi postala je izuzetno značajna za opstanak i razvoj na ovom specifičnom tržištu. Brzina, efikasnost, preciznost i kvalitet kojim se informacije prezentiraju potencijalnim potrošačima isto su toliko važni za postizanje konkurentske prednosti, kao i sam kvalitet ponude.

Međutim, promene u privrednom sistemu omogućuju da se nosioci turističke ponude efikasnije organizuju, samostalnije posluju i uspešnije međusobno povezuju.

Osim toga, organizacijske promene u obavljanju turističke delatnosti mogu doprineti kvalitetnijoj ponudi²⁵⁾. Dakle, marketinška, funkcionalna organizacijska povezanost procesa rada i nosilaca ponude međusobno, kao i njih zajedno sa turističkom potražnjom, bitan je preduslov uspešnog plasmana našeg turističkog proizvoda na tržištu, odnosno efikasnosti poslovanja privrednih subjekata u turizmu.

Intenziviranje razvoja postojeće ponude, može se ostvariti formiranjem takvih poslovnih subjekata u turizmu, koji će objedinjavati sve ekonomske, marketinške, tehnološke i menadžment funkcije. Samo tako kompleksni i fleksibilni organizovani i pravni subjekti, čiji oblici neće biti unapred čvrsto fiksirani, mogu se poslovno povezivati sa svim nosiocima turističke ponude, bez obzira na lokaciju, status, vrstu delatnosti i karakter vlasništva, a to je imanentno tržišnoj privredi koja pretpostavlja veliku samostalnost subjekata.

²⁴⁾ U takve faktore spadaju: nedovoljno korišćenje postojećih kapaciteta usled nedostajuće tražnje, naročito inostrane, nemogućnost obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava za ekstenzivni razvoj i drugi.

²⁵⁾ Organizacijsko stanje je i te kako ograničavajući faktor ponude. Unificiranost organizovanja proizilazila je iz činjenice da su subjekti u turizmu formirani na temelju rada, a ne kapitala, čija je funkcija bila zapostavljena. Tako smo imali tržišno nekompletne subjekte, bez svih potrebnih funkcija. Posledice su bile katastrofalne: usporen razvoj, siromašna ponuda, nekvalitetna usluga, gubljenje tržišta.

Dakle, organizacione promene treba da budu u funkciji usklađene ponude i potražnje. Zatim, postojeća ponuda mora da se prilagođava zahtevima turističke tražnje.

Promene u načinu života, životnom standardu, tehnici i tehnologiji, utiču na modifikovanje zahteva turista. Turisti, a naročito inostrani, sve više odmor koriste u dva dela, u porastu su njihovi zahtevi za smeštajem u dislociranim hotelskim objektima (turističkim naseljima), za polupansionom, za prilagodljivom tehnikom usluga, za savremenijim komuniciranjem, odnosno za primernijom ponudom u celini.

Intenziviranje razvoja turističke ponude treba da bude u više pravaca:

- veća orijentacija na gradnju apartmanskih, turističkih naselja i rekreativnih sadržaja,
- sve više trgovačkih prodavnica, specijalizovanih ugostiteljskih objekata i zanatskih radnji,
- inovacije u tehnologiji priprema i tehnici pružanja usluga (npr švedski sto),
- standardizacija i kompjuterizacija poslovanja u turističkim objektima,
- organizacijska i poslovna povezanost turizma, ugostiteljstva, trgovine poljoprivrede, saobraćaj, ribarstva i drugih delatnosti koje formiraju turističku ponudu.

Intenziviranje razvoja postojeće ponude, u smislu ciljeva i pravaca strategijskog razvoja turizma u Srbiji, moguće je na osnovu regionalnog razmeštaja turističkih smeštajnih kapaciteta u Srbiji. Do sada, u Srbiji su smeštajni kapaciteti podignuti u 277 mesta sa ukupno 105.803 ležaja. Osamnaest mesta u Srbiji ima više od 1000 ležaja u ponudi (a prema broju ležajeva razlikuju se šest grupa turističkih mesta). U regionalnom razmeštaju turističkih smeštajnih kapaciteta, treba naznačiti faktore bitne za njihov razmeštaj i na njihovu disperziju. Za sada, u osnovnim kapacitetima prevagu imaju ležaji u hotelima, dok u komplementarnim kapacitetima prevagu imaju ležajevi u privatnim sobama.

Ukupnu turističku ponudu možemo razmotriti kao:

- (1) ponudu u receptivnim prostorima (prirodne i natropogene vrednosti područja, materijalna baza područja, itd),
- (2) ponudu u emitivnim prostorima.

Centri u Srbiji, Beograd, Novi Sad, Niš su velika prirodna čvorišta (industrija, saobraćaj, kultura itd.) te će tu i dalje biti izraženiji aktivni odnos stanovništva prema putovanju.

Poznato je da turističke agencije, hotelsko-ugostiteljsko-turistička preduzeća i smeštajni objekti čine "turistički trougao" koji nije nezavisan od spoljnih uticaja, a koji to ne može ni biti.

Osnovna karakteristika mu je visoki stepen međuzavisnosti sve tri njegove komponente, te brojni izlazi i ulazi, gde se u nadgradnji nalazi čitav niz pojava i procesa (saobraćaj, trgovina, poljoprivreda, monetarno-fiskalna politika, društveno-politički odnosim stanovništvo, tradicija, životna sredina, kadrovi i drugi). Dakle, i intenziviranje razvoja postojeće ponude zavisi od niza ovih elemenata koji su u međuzavisnosti.

Najznačajniji objekti su upravo u zonama u kojima se odvijaju najbitniji vidovi turizma (gradska, planinska i banjska), te je gustina smeštajnih objekata upravna prema stepenu tražnje. Takođe, značajnu koncentraciju smeštajnih objekata treba i dalje ostvarivati duž frekventnih saobraćajnih pravaca kroz koje su usmereni (dominantni) interregionalni turistički tokovi. I dalje, od značajnih faktora, za razmeštaj smeštajnih objekata isticaće se:

- (1) antropogeni faktor, raspored i brojnost stanovništva,
- (2) lokalni i regionalni uslovi turističke ponude (potražnje), turistički tokovi, te prirodni potencijal, kao baza različitih vidova turizma;
- (3) interes kontraktivnih zona,
- (4) geografski, saobraćajni i turistički položaj,
- (5) geoprometni i infrastrukturni uslovi koji čine podsticajne elemente razvoja.

U vezi s tim je i disperzija smeštajnih kapaciteta (osnovnih, koplementarnih) u Srbiji koju karakteriše relativno uravnotežena rasprostranjenost istih, samo sa diferenciranošću u pogledu veličine samih kapaciteta.

Na dalje intenziviranje razvoja postojeće ponude, i uopšte na njeno planiranje, svakako će uticati i objektivna ocena infrastrukturnih uslova, receptivni uslovi, atraktivnost motiva, demografska slika prostora, prioritetni pravci i integralnost razvoja, odnosno funkcija turizma u određenom prostoru (odnosi turizma i drugih delatnosti u teritorijalnim okvirima jedne regije) i drugi.

2.2. Izlazak na međunarodno turističko tržište i razvoj domaćeg turizma

Turizam je kompleks delatnosti, na koji se reflektuju pozitivna i negativna ekonomska i društvena kretanja svih privrednih i vanprivrednih subjekata, pa je zato, dostignuti stepen privrednog razvoja i opšta privredna i društvena efikasnosti, faktor od primarnog značaja i uticaja na konkurentnost turističke ponude Srbije.

Konkurentnost zavisi od kompletnosti ponude u širem smislu, dakle i od asortimana dobara i usluga, koje ne spadaju u standardne turističke usluge. U razvijenim zemljama ponuda je kompletnija, što se ispoljava u većem stepenu konkurentnosti na međunarodnom tržištu. S obzirom da je Srbija privredno slabije razvijena, u odnosu na najznačajnije receptivne zemlje, to se reflektuje na niži nivo konkurentnosti njene turističke ponude na međunarodnom tržištu.

S druge strane, prilagođavanje naše turističke ponude inostranoj tražnji je prvorazredni zadatak daljeg razvoja turizma.

Poznato je da turistički proizvod Srbije, po svojoj strukturi i kvalitetu, oduvek zaostajao za sličnim proizvodima koje su međunarodnom tržištu nudile razvijene evropske destinacije. Višegodišnjom ekonomskom krizom i izolacionim dejstvom sankcija, taj jaz je krajnje produbljen i proširen tako da se ovaj prostor našao na marginama turističkih tokova. Zato se danas, pred turističkom privredom Srbije nalaze brojni i veoma složeni zadaci, koje je neophodno razrešiti kako bi se što uspešnije i u što kraćem roku sproveo proces revitalizacije strukturnog i kvalitativnog inoviranja turističkog proizvoda, i na tim osnovama njegova reafirmacija i reintegracija u međunarodne turističke tokove.

Prema tome, osnovna kvalitativna obeležja inoviranog i sa tržišnim tokovima usklađenog turističkog proizvoda Srbije, treba da budu: ekološka utemeljenost, strukturna raznolikost (selektivnost), fleksibilnost, dinamičnost, prostranost, komplementarnost i funkcionalnost (integralnost). Ona mu, na duži rok, mogu obezbediti razvojnu održivost, tržišnu konkurentnost i funkcionalnost u pogledu zadovoljenja različitih segmenata tražnje. Pri tome, treba imati u vidu da se konkurentna pozicija ne može ostvariti jednom za sva vremena, već se ona mora permanentno održavati i unapređivati adekvatnim inovacijama u svim segmentima turističkog menadžmenta. Tako koncipiran turistički proizvod Srbije treba da ima značajno uporište u raspoloživim potencijalima, a delimično i u materijalnoj osnovi.

Za razvoj turizma Srbije, presudan je izlazak na svetsko turističko tržište. Za ostvarenje te misije neophodno je postići odgovarajuće ciljeve, uz korišćenje internih prednosti i eksternih šansi.

Da bi se misija izlaska Srbije na međunarodno turističko tržište definisala, mora se imati u vidu sledeće²⁶⁾:

²⁶⁾ Bakić, O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, Beograd, br. 7-8/1997. str.25

- raspoloživost informacija o svim elementima koji čine resurse ili potencijale Srbije za turistički razvoj;
- jasno procenjena vrednost tih potencijala;
- raspoloživost informacija o zbivanjima u eksternom okruženju i tržišnom ambijentu posebno;
- predviđanje trendova i tendencija u okruženju.

Turistički potencijali Srbije, već sami po sebi, opredeljuju mogućnosti koje je potrebno eksploatirati (npr. prirodne, antropogene, kulturno-istorijske ili saobraćajne uslove), kao i promene u ponašanju turističke tražnje (npr. zahtev za očuvanom prirodom, bogatstvo kulturnih sadržaja) opredeljuju moguću šansu u nastupu.

Za definisanje misije, od ne manjeg značaja, trebalo bi da bude i mišljenje učesnika (na mikro i makro nivou) koji će ostvariti predviđeni, na strategijskim osnovama planiran, razvoj.

U izlasku turističke privrede Srbije na međunarodno tržište, potrebno je voditi računa o brojnim aspektima:

- (1) Stvoriti organizacione uslove (na makro i mikro nivou) iz kojih može da proizaće jasna i konzistentna misija;
- (2) definisanje tržišta, tražnje i segmenata u tim okvirima, i to kako sadašnjih, tako i potencijalnih zahteva i potreba turističke tražnje (primena diferenciranog i koncentrisanog marketinga);
- (3) odvijanje aktivnosti mora biti marketinški postavljeno, a menadžment sredstvo rasta i razvoja;
- (4) potreba očuvanja prirodne i društvene sredine, kao savremenih pretpostavki turističkog razvoja (tzv. "meki" turizam).

Izlazak na međunarodno turističko tržište i razvoj domaćeg turizma su u međuzavisnosti. Srbija, kao turistička destinacija na međunarodnom turističkom tržištu, znači nastojanje da se ostvare ekonomske i šire društvene probitačnosti, od "izvoza" relevantnih turističkih proizvoda. To je potrebno postići uz adekvatno stimulisanje razvoja turizma i nastojanje da se prirodna i društvena sredina unaprede tokom turističkog "odgovornog" razvoja.

U definisanju ciljeva razvoja inostranog turizma bitno je uskladiti šanse iz okruženja sa jakim internim tačkama (prednosti), a izbegavati situacije koje su označene kao pretnje i na tržištu i eliminisati interne slabe tačke (nedostaci).

Međutim, ciljevi moraju biti fleksibilni, pogotovo kad je prisutna jaka turbulencija na turističkom tržištu.

Poželjno je utvrditi set ciljeva (kratkoročnih, dugoročnih, strategijskih) i redosled njihovog ispunjavanja (primarni, sekundarni).

Međutim, u definisanju potrebno je biti svestan činjenice postojanja izvesnih ograničenja (eksterna i interna), na koja se može i ne može uticati.

Turizam Srbije je relativno nova destinacija na međunarodnom turističkom tržištu, ali i za pojedine segmente u domaćem turizmu. Srbija pripada grupi manjih destinacija sa raznovrsnim potencijalima koji će, prvenstveno, privlačiti brojnije i takođe manje segmente sa dosta specifičnim zahtevima. Zato će i u budućem razvoju ponude biti potrebni novi sadržaji, naročito u vanpansionskom delu. Mogućnosti za brži razvoj imaće fleksibilnija i manja preduzeća, kao i objekti za smeštaj i razne druge namene (što bi se prvenstveno ostvarilo rastom i razvojem privatnog sektora u turizmu). Uz odgovarajuću fleksibilnu upotrebu cena, usklađenih sa kvalitetom na bazi standarda, neophodno je više razvijati direktnu prodaju i prateću promociju na svim nivoima.

Dakle, izlazak na međunarodno turističko tržište u direktnoj je zavisnosti sa razvojem domaćeg turizma. Između ostalog, to upućuje na poželjno proširivanje prodajnih i promotivnih aktivnosti na manje inostrane partnere, posebno organizatora putovanja i na uspostavljanje znatno čvršćih kontakata sa njima. S druge strane, masovniji vidovi u inostranom i domaćem turizmu zahtevaće i odgovarajuće, veće i snažnije ponuđače, što treba da uključi veća preduzeća i objekte, te poslovno povezivanje manjih subjekata.

U tom smislu, dve posebno značajne delatnosti, za upotpunjavanje vanpansionske ponude i za turističku potrošnju, su pored ostalih, saobraćaj i trgovina. Zato revitalizaciju ovih delatnosti, kao kratkoročnu, neophodno je dopuniti i odgovarajućim dugoročnim aktivnostima i programima.

U pozicioniranju Srbije, kao turističke destinacije, neophodno je utvrditi tržišta na kojima bi se oformila turistička predstavništva Srbije, sa konkretnim funkcijama i zadacima (a zavisno od raspoloživih finansijskih sredstava svih zainteresovanih privrednih i drugih subjekata), i sa sredstvima u procentima od ostvarenog deviznog prihoda u turizmu, što je uobičajena praksa turistički razvijenih zemalja.

Osnivanje mreže predstavništava u inostranstvu pospešio bi izlazak na međunarodno turističko tržište. Na primer, informativno-propagandni punktovi, odnosno predstavnštva Turističke organizacije Srbije bi se osnivali u saradnji (i prostorijama) JAT-a ili drugih preduzeća. Istovremeno je veoma važno izvršiti i odgovarajući izbor zemalja – tržišta, sa stanovišta značaja za turizam Srbije, kao i za ukupnu promociju zemlje, kao celine.

Za izlazak na međunarodno turističko tržište, potrebno je da se pristupi i daljem rešavanju pitanja jedinstvene informativno-propagandne delatnosti i ukupne promotivne aktivnosti prema inostranstvu na odgovarajućim osnovama za zemlju u celini. Osim toga, potrebno je potencirati upravo međunarodni aspekt u tzv. sistemskim rešenjima. Zato je, naročito je potrebno da su u koncipiranju mera ekonomske politike ugradi što više elemenata sa dugoročnim odrazom na ukupno turističko poslovanje, kao i da se uvaži neophodnost ostvarivanja statusa turizma kao i izuzetno značajnog izvoznika.

Treba imati u vidu da bi i druge, brojne aktivnosti doprinele uspešnom razvoju turizma u Srbiji, na dugi rok, a naročito njegovoj poziciji i afirmaciji u međunarodnim razmerama, kao sledeće²⁷⁾:

- uraditi odgovarajuće programe kojima bi se za ciljna inostrana i domaće tržište potpunije istražili segmenti i prema njima usmerila odgovarajuća poslovna i turistički politika (sa organizovanjem predstavništava u drugim zemljama);
- aktivirati stalno kontinuelno istraživanje tržišta na svim nivoima, u cilju efikasnog nastupa u zemlji i inostranstvu;
- formiranje jedinstvenog informacionog sistema u turizmu Srbije, na projektnoj osnovi, kao hitan uslov prezentacije, promocije i perspektivnog plasmana turističkog proizvoda Srbije;
- ostvarivanje međunarodne saradnje, regionalne i sa susednim zemljama.

2.3. Razvoj turističke privrede i ukupne ponude u funkciji ekonomskog oporavka Srbije

Stvaranje uslova za dalji razvoj domaćeg turizma u funkciji je njegovog pozitivnog uticaja na ukupan privredni i društveni ambijent života i privređivanja u Srbiji. Razvijanje Srbije kao turističke destinacije može da stvori prostor za sve

²⁷⁾ Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Mart, 1999. str. 54.

segmente domaće turističke tražnje, odnosno da se prevashodno obezbede ekonomski, a za izvesne segmente i specijalni uslovi za uključivanje u turistička kretanja (npr. mladih ili penzionera).

Pored pozitivnih ekonomskih uticaja na pozicije platnog bilansa, razvoj domaćeg turizma je uvek strategijski značajan za turističku ponudu zemlje i njene poslovne rezultate²⁸⁾.

Za dalji razvoj turističke privrede Srbije prvenstveni je zadatak prilagođavanje naše turističke ponude inostranoj tražnji. Nužno je stvoriti uslove za intenzivan razvoj, pod kojim podrazumevamo formiranje kvalitetnog integralnog turističkog proizvoda (odgovarajuću razvijenost svih komponenti "totalnog" proizvoda), a svakako i istovremeno kontinuirano širenje (ekstenzivan razvoj) kapaciteta smeštaja i njima primerene ponude. Neophodno je, nadalje, obezbeđivati viši kvalitet svih komponenti turističkog proizvoda, tako da jedinica smeštaja (ležaj) i stvarno bude kompleksna jedinica kapaciteta ponude.

Treba, naime, prevladati postojeći disparitet između obima i kvaliteta kapaciteta smeštaja, s jedne, i ostalih elemenata turističke infra i suprastrukture. Time bi se ostvarilo bogaćenje, odnosno intenzifikacija ponude, sa pozitivnim dejstvom na veću kompetativnost na međunarodnom turističkom tržištu.

Kvalitetna ponuda se ne obezbeđuje samo formiranjem, makar i luksuzne bazične ponude, već je nužno osigurati i sve druge materijalne i duhovne komponente, a koje sada predstavljaju "uska grla", nedostajuće komponente u integralnom turističkom proizvodu.

Transformacijom ponude, odnosno obezbeđivanjem svih karika u lancu turističkog proizvoda, ostvariće se, kao posledica obimnije prosečne dnevne potrošnje po posetioцу, viši kvalitet privređivanja u turizmu.

Postojeći bazični elementi ponude se trebaju dograditi sledećim komponentama:

- unapređivanje kvaliteta tzv. turističko-komunalne infrastukture (snabdevanje vodom kanalisanje voda, razvoj PTT usluga, saobraćajnice, parkovske i ostale otvorene površine i dr.);
- širenje mreže sitnih objekata ugostiteljstva (posebno onih u kojima će biti obezbeđeni domaći specijaliteti);

²⁸⁾ To potvrđuju i podaci za poznate turističke zemlje, kao što su Francuska, Italija, Švajcarska, Meksiko, Španija i druge koje razvoj ukupnog turizma prevashodno zasnivaju na domaćem turizmu.

- obezbeđenje bogatog asortimana i uvođenje savremenih oblika trgovine na malo (uz uvođenje odgovarajućeg radnog vremena, obezbeđenje kvalitetnijih usluga i sl.).

U funkciji ekonomskog oporavka Srbije, treba sagledati međuzavisnost razvoja turizma, saobraćaja i trgovine, koja najmanje može da se upoređuje sa konkretnim destinacijama u inostranstvu (već dugovremeno se propušta šansa i mnogo obimnijeg plasmana proizvoda od kože, tekstila, konfekcije, kristala, gline, sportske opreme, prehrambenih proizvoda, pića i sl.).

Iskustvo drugih zemalja pokazuje da turizam može biti snažan izvozni kanal privrede. Dakle, neophodno je podsticati izvoz roba i usluga raznih delatnosti privrede Srbije kroz turizam (na način što bi se domaća roba nudila uz odgovarajuće popuste, oslobađanje od poreza i sl.). Stvorene povoljnosti za kupovinama (kvalitet, robe uz niže cene) treba da rezultiraju usponom turističke potrošnje, jer će predstavljati i dodatni motiv posete. Osim toga, za razvoj domaćeg turizma neophodno je:

- osavremeniti uslove za pružanje zanatsko-servisnih usluga;
- stvarati svestrane mogućnosti za bavljenje kulturom, zabavom, sportskim aktivnostima, izletima i dr. (uvek imajući u vidu da su turizam i dosada suprotstavljeni pojmovi);
- obezbediti raznovrsne "instant-programe" učenja stranih jezika, plesa, folklora, sportskih veština, kulinarstva i dr.;
- stvoriti povoljne higijenske uslove u objektima, u turističkim mestima, duž saobraćajnica (svuda i na svakom mestu gde se kvalitetan prostor može ukalkulisati u cenu boravka, bitno opredeljujući izbor mesta providenja odmora);
- kvalitetno prostorno oblikovanje lokaliteta i sprečavanje bilo kakve devastacije, itd.

Svi ovi elementi znače prevazilaženje problema nedovoljne razvijenosti okruženja koji predstavlja limitirajući faktor uspešnijeg turističkog razvoja. Dakle, obezbediti uslove dinamičnijeg širenja materijalne osnove turizma, ostvariti željeni ekstenzivni razvoj, je takođe, izvanredno važna pretpostavka unapređenja turistčkog razvoja. U postojećim uslovima neophodno je insistirati na maksimalnom snaženju kvalitativnih činilaca razvoja, što znači da se kroz realizaciju novih programa mora obezbediti što viša isplativost ulaganja. Neracionalnih investicija, neefikasnog trošenja sredstava ne sme biti, a investicione odluke moraju biti do kraja promišljene, zasnovane

na jasno sagledanoj tražnji, na racionalnom projektovanju i građenju, obezbeđene odgovarajućim kadrovima, zadovoljavajuće utkane u već stvorenu ponudu i organizovanost i drugo. Samo takvi programi mogu računati na ekonomsku podršku i "okupiti" interes investitora, domaćih i/ili stranih i društva u celini.

Potrebno je graditi i nuditi više, jer to, konačno, traže i organizatori putovanja (turoperatora), jer u suprotnom, oni se neminovno orijentišu prema ponuđačima u ekspanziji, otvarajući sebi prostor za ostvarenje sopstvenih razvojnih ciljeva. Otuda zastoj u rastu kapaciteta smeštaja (posebno osnovnog), rezultira, ne samo stagnaciji, već i retrogradna kretanja kada je u pitanju dinamika turističkog ino-prometa. Sa naročitom pažnjom treba se orijentisati na obimniju izgradnju nekih vrsta osnovnog smeštaja. Respektujući zahteve tražnje, naročito je interesantno usmeriti gradnju objekta, kao što su apartmanski hoteli, turistička naselja, manji hotelski objekti i slično. Uz to treba omogućiti širenje različitih objekata smeštajne i ostale ponude u okviru privatnog sektora (pansioni, objekti za prihvatanje porodičnog turizma i dr.).

Međutim, razumljivo je da razvoj turističke privrede ne znači samo rast kapaciteta smeštaja, već i svih elemenata strukture. Posebno značajnu, čak presudnu ulogu imaju perspektivna rešenja saobraćajne infrastrukture. Važno je orijentisati se na razvoj, sada, nedovoljno razvijenih oblika turističkog prometa (sve bi to podiglo turistički "image" Srbije).

U funkciji ekonomskog oporavka Srbije, a kako efikasnost privređivanja u turizmu bitno zavisi od organizovanosti subjekata privrede (unutar turističke u njoj konkretne privrede), nužno je insistirati na unapređivanju različitih kooperativnih odnosa, s ciljem obezbeđenja što kvalitetnijih turističkih proizvoda u širem prostoru (obezbeđenje uspešne prodaje, vođenje politike cena, obavljanje propagande, te odvijanje brojnih ostalih, naročito kreativnih poslovnih aktivnosti) sa uključivanjem privatnih investitora.

Za to je naročito potrebno, sa najvećom upornošću rešavati problem obezbeđenja odgovarajućih kadrova, jer se ne može samo novim investicijama obezbeđivati razvoj i rast turističke privrede. S obzirom na sve manje "tradicionalno gostoprimstvo" nužno je da se kroz angažovanje turističkih i ostalih društvenih organizacija nastoji obezbediti da i ukupno stanovništvo receptivnog područja bude privrženije uključeno u rešavanju tekućih problema razvoja turizma. To se, naročito može ostvariti u domenu obezbeđenja kvalitetnije turističke ponude. Dakle, razvojem široke lepeze ponude u njoj prilagodene organizacije, uz odgovarajuću kadrovsku

ekipiranost moguće je ostvariti uspon turizma, posebno obimnije turističke potrošnje kao ciljne funkcije. Time bi turizam doprineo ekonomskom oporavku Srbije, kako privrede tako i stanovništva.

Za razvoj turističke privrede, odnosno doprinosa turizma ekonomskom oporavku Srbije neophodno je ostvariti uslove da bi privređivanje u turizmu bilo efikasno, odnosno da bi imalo pozitivan, povratni, uticaj na privredu u celini.

Pre svega, ovi uslovi podrazumevaju održavanje stabilnosti u privrednim kretanjima i njihov rast (struktura dinara i cena), dobru snabdevenost tržišta onim proizvodima i uslugama koji su bitni za turizam i ukupnu potrošnju domaćih i stranih posetilaca, te maskimalnu orijentaciju države i društva na tržišno ponašanje i poslovanje. To znači, strategijsko prilagođavanje ukupne privrede Srbije tržišnim promenama, jer povoljni uslovi privređivanja obuhvataju i one koji se stvaraju adekvatnom ekonomskom politikom na dugi rok. Za turizam su posebno važne tri oblasti razvoja ekonomske politike: fiskalni sistem, sistem ekonomskih odnosa sa inostranstvom i kreditna politika (u smislu obezbeđenja investicija i uslova za tekuće poslovanje). Osnovni preduslovi po našem saznanju za razvoj turističke privrede su:

a) Konzistentna fiskalna politika

- na stabilnoj i stimulativnoj podlozi, trebalo bi da uvažava izraziti radno intenzivni karakter delatnosti i druge uslove i poslovne specifičnosti²⁹⁾ turizma;
- polazeći od značajnih funkcija turizma u regionalnom razvoju brdsko-planinskih i pograničnih (a privredno nerazvijenih područja), poreske olakšice za ulaganja u takav razvoj imale bi višestruke efekte;

b) Turizmu je neophodan status izvoznika i odgovarajući podsticaji

- na planu izvoza i uvoza: povećanje provizije u menjačnicama, liberalizacija uvoza ugostiteljske opreme, carinske i poreske olakšice za uvoz rent-a-car vozila, stimulisanje naplate za prodate proizvoda i usluge stranim turistima i sl.

²⁹⁾ U pogledu nabavke osnovnih sredstava i opreme u zemlji i inostranstvu i njihovog oporezivanja i sl. Zatim, doprinose (za građevinsko zemljište), nadoknade (npr. za zakup poslovnog prostora, za korišćenje teritorije nacionalnih parkova i druge) i takse na nivou opština, javnih i komunalnih preduzeća zaslužuju ozbiljnije preispitivanje, a njihov rast, u principu bi trebalo usaglašavati sa porastom cena na malo.

- adekvatan način obezbeđivanja sredstava za pripremu turističke sezone (za nedostajuća obrtna sredstva čija je dinamika pritanja uslovljena ritmom sezonskog poslovanja);
 - status izvoznika, istovremeno bi obezbedio jednu od bitnih podloga za podsticanje unapređivanja ukupnog kvaliteta usluga u turizmu (uz regulisanje priliva stranog kapitala, viznog režima, putarina i slično);
- c) Finansijski kredit za podsticaj izvoza
- korišćenje selektivnih finansijskih kredita za podsticanje izvoza kroz integralne programe razvoja regiona, pojedinih investicionih aktivnosti, unapređenja kvaliteta i sl.
- d) Akcijski kapital
- domaći i strani kapital koji se formira u procesu svojinske transformacije treba da bude značajan podsticaj razvoju turističke privrede;
- e) Strani kapital
- efikasno bi pospešio svojinsku transformaciju (strana ulaganja, koncesije, akvizicije i sl.);
- f) Internacionalizacija poslovanja u turizmu i trgovini
- strane direktne investicije u kombinaciji sa domaćim kapitalom obezbeđuju zajednička ulaganja,
 - portfolio investicije vezane za mehanizme obezbeđivanja razvojnih sredstava na finansijskom tržištu,
 - ugovorni aranžmani (franšizing, menadžment, koncesije) sa stranim kompanijama.

Sve ove oblasti razvojne ekonomske politike i strukturnih prilagodavanja razvojnom ambijentu (tržišnim uslovima) ocenjuju se sa aspekta mogućeg doprinosa razvoja turizma i efikasnog privređivanja u celini. Pri tome, treba uzeti u obzir poslovanje velikog broja malih i srednjih preduzeća koja efikasno sprovode proces svojinske transformacije te dalje razvijaju privatnu inicijativu, odnosno preduzetništvo.

Uz adekvatan razvoj saobraćaja u Srbiji ukupna turistička ponuda bila bi u funkciji ekonomskog oporavka Srbije.

Imajući u vidu činjenicu da je razvoj uslužnog sektora uslov za postizanje većeg stepena efikasnosti ukupne privrede, sve zemlje ulažu značajne napore kako bi se ubrzao razvoj ovog sektora, a sa ciljem pospešivanja razvoja u različitim domenima:

- osnovni elementi infrastrukture (saobraćaj, telekomunikacije, komunalne delatnosti itd.),
- neophodni uslovi za vertikalne i horizontalne integracije u privredi i povezivanje različitih privrednih delatnosti u efikasnu celinu,
- uslovi za smanjivanje troškova rada po jedinici proizvoda (zahvaljujući uslugama baziranim na visokoj tehnologiji),
- usklađenog i dinamičnog celokupnog privrednog razvoja i uspešnog uklapanja u međunarodnu podelu rada.

Današnji razvoj uslužnog sektora, i pored ukupnih pozitivnih efekata (direktnih i indirektnih), u mnogim zemljama u razvoju upućuje na neophodnost većeg zaokreta ka tercijarizaciji privrede i dominantnoj ulozi ovog sektora u privrednoj strukturi, zapošljavanju stanovništva itd., tako i o potrebi strukturnih promena u samom sektoru usluga, gde, za sada, dominiraju klasične usluge, dok je učešće tzv. novih usluga (informatike, telekomunikacija, telematike i dr.) relativno malo.

Dakle, svako dalje gubljenje tempa u razvoju uslužnog sektora (kao i u razvoju novih usluga u okviru njega) može predstavljati kočnicu ukupnog privrednog razvoja i prevazilaženja postojećeg jaza u odnosu na razvijene zemlje³⁰⁾.

Uopšteno, tercijarizacija privredne strukture jedna je od najbitnijih karakteristika savremene svetske privrede, a u okviru toga značajno mesto zauzimaju turističke usluge čije se učešće u strukturi privrede i njenom razvoju, u međunarodnim razmerama, neprestano povećava.

2.4. Prioritetni vidovi turizma u perspektivnom razvoju

Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, a u skladu sa definisanim ciljevima razvoja, zahteva utvrđivanje prioriteta vidova turizma. (koje smo analizirali u predhodnim izlaganjima)

Da bi se to uradilo neophodno je sagledati:

- osnovne pravce razvoja u svetskom turizmu,

³⁰⁾ Na ovaj problem ukazuju i raspoloživi statistički podaci o učešću usluga u kreiranju društvenog proizvoda, u zapošljavanju radno aktivnog stanovništva, zatim podaci o dinamici razvoja uslužnog sektora u svetu, kao i različit tretman pitanja primene marketinga kao ekonomskog procesa, poslovne funkcije i poslovne koncepcije u oblasti usluga.

- dugoročne ciljeve razvoja turizma u Srbiji (posebno onih koji su vezani za izlazak na međunarodno tržište),
- dostignuti stepen razvoja i kvalitet usluga,
- resursne podloge i druge faktore.

Na osnovu toga moguće je izdvojiti sledeće, najvažnije, vidove turizma:³¹⁾

(1) Turizam velikih gradova

- u međunarodnim razmerama (posebno u okviru Evrope) posete velikim gradovima će rasti brže od kretanja ka toplim morima i to zahvaljujući porastu tzv. kratkih putovanja, odnosno odmora na bazi kulturnih i drugih sadržaja, kao i porastu svih oblika poslovnih putovanja i prisustvovanja različitim skupovima,
- veći gradski centri Srbije (Beograd, Novi Sad, Subotica, Niš, Kragujevac) treba da razvijaju poslovni, kongresni, manifestacioni, omladinski, izletnički i druge vidove turizma, vezane za velike gradske celine³²⁾,
- Beograd je, sigurno, destinacija sa najvećim mogućnostima, kako u pogledu asortimana i kvaliteta postojećeg proizvoda, tako i u pogledu zahteva i usmerenosti tražnje;

(2) Planinski turizam

- jedan od osnovnih pravaca buduće međunarodne turističke tražnje,
- ovaj vid turizma podrazumeva ne samo odmor, već i raznovrsne sportsko-rekreativne, lovne i druge aktivnosti tokom cele godine, a posebno u zimskoj i letnjoj sezoni (prednost, ipak, treba da imaju sportske aktivnosti vezane za skijanje i ostale zimske sportove),
- proizvod ne vezivati samo za skijaške sportove (relativno masovan segment) nego ga prilagođavati potrebama raznovrsnih segmenata, sa mogućnošću boravka u letnjoj sezoni (npr. sportski turizam);

(3) Tranzitni turizam

- ovaj vid turizma treba razvijati duž glavnih, pretežno drumskih pravaca,
- podrazumeva stvaranje odgovarajućih sadržaja duž puteva (koristiti koridor Beč - Budimpešta - Beograd - Niš);

³¹⁾ Strategija razvoja turizma u republici Srbiji, Beograd 2000. god. str. 40

³²⁾ Poslovni razlozi i ostali oblici poseta Beogradu, Novom Sadu, Nišu i ostalim većim gradovima u Srbiji učestvovali su sa 70% u ukupnom broju dolazaka stranih turista. Beograd, a i drugi veći gradovi realno mogu i treba da reaktivirju svoj status značajnog evropskog kongresnog centra.

(4) Banjski turizam

- obuhvatati više tržišnih segmenata, a ne samo zdravstveni i rekreativni,
- uskladiti ponudu sa razvojem odgovarajućih sadržaja (sport, zabava, kulturne manifestacije),
- podizati kvalitet usluga za strane i domaće turiste uz adekvatnu cenu;

(5) Turizam na Dunavu

- sastavni deo turizma na rekama i jezerima Srbije (komplementarnost),
- koristiti prirodne atraktivnosti, kulturno-istorijske i ukupne antropogene vrednosti,
- razvoj nautičkog turizma (sa ostalim sportovima na vodi),
- razvijanje međunarodnog krstarenja Dunavom (brodovi - hoteli na vodi),
- značajan regionalni aspekt razvoja Podunavlja, uz razvoj luka, robnog i putničkog saobraćaja;

(6) Turizam vezan za posebna interesovanja

- lov i ribolov
- kultura
- verski turizam
- turizam na selu
- foto

U razvoju prioritetnih vidova turizma u Srbiji treba imati u vidu sledeće karakteristike:

- između svih vidova turizma postoje visoka korelacija na datom prostoru i retko su izolovani, naprotiv, po pravilu se prepliću sa mogućnošću efikasnog kombinovanja (nisu retke destinacije u Srbiji koje uključuju najveći broj ili čak sve navedene vidove turizma),
- neophodnost integralnog razvoja turizma na konkretnim područjima (sa uključivanjem brojnih pripadajućih delatnosti),
- prostorni plan obuhvata (u skladu sa dugoročnim razvojem turizma) sledeće prostorno-funkcionalne celine: turističke zone, turističke regije, tranzitne turističke pravce, gradske turističke centre i banje.

Osim toga, treba imati u vidu da Srbija nije posebno pogodna destinacija za razvoj masovnog turizma, a naročito ne na međunarodnom tržištu. Međutim, njene turističke vrednosti stavljaju se u visoku korelaciju sa rastućim trendom individualizacije i sofisticiranosti inostrane, kao i domaće turističke tražnje. Iz toga će

proizaći određeni zahtevi pri formiranju prihvatljivog turističkog proizvoda Srbije i njegovom unapređivanju, a to mogu biti sledeći stavovi:

- potenciraće se potreba što preciznijeg utvrđivanja ciljnih tržišta i ciljnih segmenata (za formiranje adekvatnog turističkog proizvoda),
- što brže pozicioniranje (i repositioniranje) prepoznatljivog turističkog proizvoda Srbije,
- unutar tržišta (domaćeg i inostranog) definisati ciljne segmente (npr. učesnici kongresa, poslovni putnici, tranziteri, nautičari, lovci i drugi),
- veći broj manjih segmenata i individualizacija utiču na brže prilagođavanje zahtevima sve turbulentnije tražnje (kako u pansionskom, tako i u vanpansionskom delu),
- prodaja i promocija će morati da budu mnogo direktnije uz stalno praćenje tržišnih zbivanja i promena,
- razvoj privatnog preduzetništva u turizmu Srbije dovodi do veće fleksibilnosti prema izrazito segmentiranoj tražnji (a za to su neophodne kvalitetne informacije sa tržišta, njihovo organizovano prikupljanje i odgovarajuća prodajna i promocijska podrška).

U strategijskom prilagođavanju privrede Srbije tržišnim promenama, neophodna je selektivnost, kako u vidovima turizma, tako i u vidu područja (regija).

U prvu grupu prioriteta, sa formiranim i započetim celinama i centrima turističke ponude potrebno je izdvojiti³³⁾:

- (1) Beograd (kao glavni turistički centar),
- (2) Severni Kopaonik (Kopaonik - Željin, Vrnjačka Banja u svojstvu prve kompleksno zaokružene regije),
- (3) tranzitni drumski turistički pravac od Novog Sada do Niša,
- (4) Šar planina (Brezovica),
- (5) Novi Sad sa Fruškom gorom,
- (6) Đerdap,
- (7) Tara - Zlatibor - Zlatar,
- (8) Maljen sa Divčibarama.

U drugoj grupi prioriteta, među novim turističkim prostorima trebalo bi izdvojiti:

³³⁾ Bakić, O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, Beograd, jul-avgust, 1997. str. 31.

- (1) Dunav (glavni plovni tranzitni pravac celim tokom kroz Srbiju),
- (2) Stara planina (Babin zub),
- (3) Prokletije (Koprivnik i Peć),
- (4) Vlasinu (Vlasinsko jezero, Čemernik i Vardenik),
- (5) Goliju (sa Novim Pazarom).
- (6) Gornje Podunavlje (sa Somborom).

Turizam u gradskim naseljima predstavlja jedan od najrasprostranjenijih i najmasovnijih vidova turističkog prometa u Srbiji³⁴⁾, uostalom kao što je to i u svetu. Ova vrsta turizma ukupno gledano, ima oblik kulturnih turističkih kretanja, jer urbana naselja predstavljaju kompleksno kulturne motive. Pored toga, gradove karakteriše brojnost i heterogenost smeštajno-ugostiteljskih trgovinskih, zanatskih objekata i zabavnih sadržaja, koji se mogu uključiti u turističku ponudu. Tranzit je, takođe, jedna od bitnih karakteristika turističkog prometa u urbanim naseljima, uslovljena njihovim povoljnim saobraćajno-geografskim položajem (istovremeno i emitivna područja turističke tražnje, ali i važni receptivni turistički centri).

Uglavnom, saobraćajno-geografski položaj, veličina i motivska specifičnost najvažniji su faktori valorizacije gradskih naselja. S druge strane, većinu smeštajnih kapaciteta u gradskim naseljima čine hoteli u kojima se ostvaruje znatno veća potrošnja u odnosu na druge smeštajne objekte, a što ukazuje na rentabilnosti investicionih ulaganja u razvoj turizma u urbanim područjima.

Brojni podaci ilustruju³⁵⁾ da zbog svoje veličine, polivalentnosti, povoljnog saobraćajno-geografskog položaja i motivskih specifičnosti, urbana područja pokazuju veću rezistentnost na spoljnje uticaje, koje ne pogoduju razvoju turizma, u odnosu na druge vrste turističkih mesta.

Specifičnost gradskih turističkih kretanja u odnosu na druge motivske oblike prometa, izražena je u ravnomernijoj distribuciji prometa po mesecima, što je indikovano postojanom atraktivnošću kulturnih motiva i značajnim prisustvom

³⁴⁾ U 1989. godini u gradskim naseljima ostvareno je oko 48% od ukupnog broja noćenja i oko 77% od ukupnog broja posetilaca u Srbiji, a sa oko 39% u ukupnom broju ležaja. U 1995. godini u gradskim naseljima registrovano je oko 44% od ukupnog broja noćenja, i oko 71% od ukupnog broja turističkih dolazaka u Srbiji. U istoj godini učešće ovih naselja u ukupnom broju ležaja je iznosilo 41%, pri čemu hoteli čine najvažnije smeštajne kapacitete ovih mesta sa učešćem od blizu 64%.

³⁵⁾ U Beogradu je 1989. godine ostvaren najveći procenat turističkih noćenja od ukupnog broja noćenja u gradskim naseljima i iznosio je 35% iza njega su Niš (4,4%), Novi Sad (3,4%), Priština (2,1%), Kragujevac (1,9%), Subotica (1,5). Inostrani turizam se koncentrisao u nekoliko većih gradova (Beograd, Niš, Novi Sad, Subotica) u kojima je 1989. ostvareno blizu 60% ukupnog broja inostranih noćenja u Srbiji.

"neturističkih poseta". Ravnomernija distribucija prometa po mesecima u gradskim naseljima povećava stepen iskorišćenosti kapaciteta i efekte turističkog privređivanja u celini. Jedino klima, kao faktor, opšte pokretljivosti, o određenoj meri utiče na sezonska kolebanja turističkih tokova usmerenih ka urbanim sredinama. Sezonska koncentracija manja je kod većih gradova, a izraženija kod gradova situiranih u blizini saobraćajno-turističkih koridora. Međutim, u sezonskim mesecima u gradskim naseljima Srbije (do 1990 godine), ostvarivano je 3/4 ukupnog godišnjeg broja inostranih turista.

Tako je u Beogradu, Nišu i Novom Sadu, prosečan boravak inostranih posetilaca nešto duži u odnosu na ostala gradska naselja i iznosi oko 2 dana, usled većeg stepena njihove atraktivnosti i bogatijeg motivskog potencijala,

Povoljan saobraćajno-geografski položaj kao i razvijena trgovinska, kulturna i administrativna funkcija Beograda, Novog Sada, Niša i Subotice, predstavlja dobre uslove za uspešna razvoj turizma.

U prvom planu je Beograd, kao najveći administrativni, privredni, kulturni, naučno-obrazovni i zdravstveni centar u Srbiji³⁶⁾. Procenjuje se da je Beograd, u 1990. godini ostvario devizni prihod po osnovu turizma u visini od oko 300 miliona USD, što je činilo 50% ukupnog deviznog prihoda od turizma u Srbiji³⁷⁾. Inostrani turistički promet Beograda ima dominantno tranzitno i poslovno-kulturno obeležje sa kratkim prosečnim boravkom (oko 2 dana) i visokom potrošnjom po danu, kao i ravnomernijom godišnjom distribucijom prometa, u odnosu na druga turistička mesta u Srbiji, usled visokog udela "neturističkih poseta" (poslovna putovanja).

Perspektive razvoja gradskog turizma u Srbiji zavise od više preduslova i činilaca koje treba ispuniti da bi se ovaj vid turizma intenzivnije razvijao.

- (1) Izgradnja modernih autoputeva međunarodnog značaja, kao i mreže kvalitetnih pristupnih regionalnih i lokalnih saobraćajnica,
- (2) Sa aspekta avio saobraćaja, za razvoj gradskog turizma, važno je ubrzati aktivnosti na osposobljavanju aerodroma Bor, Novi Sad, Sombor, Subotica, Vršac i Zrenjanin za obavljanje javnog prevoza;

³⁶⁾ Povezan je sa 9 drumskih, 7 železničkih, 2 rečne i većim brojem vazdušnih komunikacija. Beograd poseduje solidne smeštajne ugostiteljske kapacitete, koji čini oko 7.300 ležaja u hotelima i preko 1000 kafana i restorana, veliki broj turističkih agencija, 49 muzeja, 19 galerija, 188 kulturnih dobara, oko 400 ha javnih zelenih površina, ugledan (Sava) kongresni centar, Beogradski sajam sa 14 hiljada izložbenog prostora, 920 sportskih terena i dr. U 1990. godini Beograd je ostvario 2,2 miliona noćenja od kojih 750 hiljada inostranih.

³⁷⁾ Bakić, O., Matić, Lj., Strategija komunikacionog MIKS-a Turističke organizacije Beograda, Turističko poslovanje, Viša turistička škola, br. 1/1996.

- (3) Planiranje razvoja turizma, treba da postane integralna komponenta sveobuhvatnih razvojnih planova urbanih oblasti (npr. izletnička područja);
- (4) Način izgradnje i prostorni razmeštaj hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta i infrastrukturnih sadržaja treba rešavati urbanističkih planovima (pri čemu hotele treba locirati u blizini poslovnih, trgovinskih i zona sa zabavnim sadržajima ili u blizini važnih saobraćajnica);
- (5) Obezbediti dobru saobraćajnu povezanost hotela sa delovima grada u kojem se nalaze atraktivni kulturni motivi, zatim, pored reka sa zabavno-kulturnim sadržajima i različitim komercijalnim objektima;
- (6) Specifičnost istorijskih gradova, odnosno urbanih naselja sa vrednim kulturno-istorijskim nasleđem,
- (7) Prioritet u razvoju treba dati gradskim naseljima koja se nalaze na važnim saobraćajno-turističkim koridorima.

Imajući u vidu gustinu urbanih naselja njihov položaj u odnosu na važne saobraćajnice i druge vrste turističkih motiva, jasno je da gradskom turizmu treba dati posebnu pažnju u koncepciji i planovima razvoja turizma u Srbiji. Gradska naselja će i u narednom periodu biti dominantni prihvatni i tranzitni centri, inostranih turista, ali i značajni centri izletničkog turizma, značajni i za razvoj domaćih turističkih kretanja.

U Srbiji jedna od najatraktivnijih ponuda, za međunarodno turističko tržište, su lovni turizam i turizam na rekama, koji su i u dosadašnjem periodu davali značajni devizni efekat.

a) Lovni turizam

Mnogi smatraju da je lovni turizma elitni vid turističke ponude. To mogu da ilustruju i cene trofeja pojedinih vrsta divljači.

Tabela br. 19 Cene trofeja pojedinih vrsta divljači

Vrsta divljači	cena u DEM
- Srndać	215 - 3.750
- Vepar	310 - 6.225
- Jelen	300 - 21.350
- Medved	6.500 - 11.000
- Muflon	380 - 7.515
- Divokoza	500 - 3.000
- Zec	65
- Jarebica	50
- Divlja patka	39

Izvor: Agencija za organizaciju lovnog turizma "Lovoturs" Novi Sad, 1996.

Objektivne mogućnosti ovog segmenta turističke ponude su znatno veće od ostvarene realizacije u poslednjoj deceniji. Posebno, ovaj stav dobija na značaju, kada se zna da Srbija raspolaže sa 321 lovištem³⁸⁾ na površini od oko 8.800.000 hektara (od toga 24 obrađena lovišta i približno 150 lovačkih domova). Lovišta u Srbiji se ubrajaju među najpoznatijim u Evropi. Prirodni potencijal za gajenje svih vrsti divljači su veoma povoljni³⁹⁾. Međutim, u lancu ukupnih usluga lovnog turizma (granica, aerodrom, prevoz, dozvola za oružje i municiju, uređenih lovišta, stručnih vodiča, kvalitetni objekti za smeštaj itd.) retko je bilo neophodne sinhronizacije, tako da su ukupni efekti ispod mogućnosti.

b) Turizam na rekama

Novi segment turističke ponude, odnosno novi turistički izazov je krstarenje rekama Srbije, koja sa 1.700 km plovnih puteva i kanala već decenijama važi za veliki potencijal nautičkog turizma. Međutim, pored lepote rečnih obala, obilja zdrave hrane i ribe, te civilizacijskih i kulturnih blaga, treba osposobiti putničku flotu tzv "bele lađe".

Tabela br. 20 Krstarenje rekama Srbije

Naziv destinacije	trajanje
Beograd na rekama	razgledanje
Beograd - Bela stena - Pančevo	jednodnevno
Beograd - Smederevo	jednodnevno
Beograd - Titel	dvodnevno
Beograd - Ečka	dvodnevno
Beograd - Nov Sad	dvodnevno
Beograd - Novi Sad - Karađorđevo	trodnevno
Beograd - Srebrno jezero	trodnevno
Beograd - Golubac - Lepenski vir	trodnevno
Beograd - Bečej - Fantast	trodnevno
Đerdap	četvorodnevno

Izvor: Agencija "Accord" i "Nautika", 1996.

Novi sadržaji ponude mogu biti programi krstarenja rekama Srbije: Dunavom, Savom, Tisom, Tamišom, Belgijom, V, Moravom i dr.

Ovim krstarenjima mogu se zainteresovanoj klijenteli pružiti mogućnosti da vide oaze nedirnute prirode - rezervat Carska bara između Begeja i Tise, tvrđave na Dunavu - Smederevsku, Petrovaradinsku, Ramsku, Golubačku, zatim, arheološka nalazišta (Lepenki vir na Dunavu), šumske rezervate, Fruškogorske manastire i crkve, Sremske Karlovce i Stražilovo, bečejske dvorce iz devetnaestog veka, lovište i ribnjake

³⁸⁾ TO Srbije, Beograd 2001 god.

³⁹⁾ Navodimo samo neka od poznatijih lovišta: Kozara, Kamarište, Crni lug, Deliblatska pešćara, Deli Jovan, Lipovica, Suvaja, Suvobor, Horgoš, Senta itd.

(Karadorđevo i Ečka), građevinska čuda Starog sveta (stubove Trajanovog mosta, deo Tiberijevog i Trajanovog puta, Trajanovu tablu).

Strategijske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije oslanjaće se i na selektivnom utvrđivanju ciljnih segmenata i ciljnih tržišta. U tom smislu, eophodno je ponovno dokazivanje i potvrđivanje postojećih i novih kvaliteta turističke ponude.

2.5. Selektivno utvrđivanje ciljnih segmenata i ciljnih tržišta

Strategijske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije počivaju na selektivnom utvrđivanju ciljnih tržišta i ciljnih segmenata u turizmu Srbije.

U novom veku Srbija bi trebalo da počne i od novih osnova u razvoju inostranog turizma uz maksimalno uvažavanje onih emitivnih tržišta na kojima su pojedini turističkih proizvodi Srbije bili plasmani.

Međutim, treba uvažavati i činjenicu da su se u poslednjoj deceniji dvadesetog veka dogodile značajne promene na pojedinim tržištima (npr. nagla primena kompjuterske tehnologije u turističkom poslovanju) i da su interne mogućnosti turističke ponude Srbije dosta derogirane pod uticajem niza eksternih faktora.

Međutim, moguće je utvrditi inostrana emitivna tržišta, na selektivnoj osnovi. Oni se mogu disagregirati na tri grupe tržišta.

- (1) Tržišta na koje je moguće relativno brzo ulaziti sa turističkim proizvodima Srbije, a sa kojih je moguće obezbediti početni devizni priliv od turizma; (npr. Rusija, Grčka, Ukrajina, Češka, Slovačka, Izrael, BiH, Makedonija);
- (2) Perspektivna tržišta, u relativno kraćem periodu, za ostvarivanje većeg deviznog priliva (uz dosta napora u pozicioniranju i repozicioniranju, odnosno prilagođavanju). To su tržišta: Nemačke, Francuske, V. Britanije, Italije, Holandije, Švedske, Norveške, Austrije itd.
- (3) Moguća tržišta za duži vremenski period prilagođavanja (npr. SAD, Kanada, Japan, Kina).

S druge strane, na svim ovim tržištima potrebno je utvrditi manje homogenije grupe potrošača na kojima bi, kao na ciljnim grupama, Srbija mogla da očekuje uspeh, s obzirom na postojeće, manje ili više, izdiferencirane turističke proizvode. Radi se o zadovoljavanju želja i potreba različitih segmenta potrošača.

Ti prioritetni tržišni segmenti mogu biti: kongresisti, učesnici raznih sportskih, kulturnih i drugih manifestacija, oni koji preferiraju korišćenje planinskih centara (i u

zimskom i u letnjem periodu), oni koji preferiraju banjska mesta, zatim lovci, ribolovci, tranziteri, segment mladih i penzionera i drugi.

Isto tako, za neki od ovih segmenata razvijala bi se "paušalna putovanja" tj. paket aranžmani za organizovane grupe potrošača⁴⁰⁾.

⁴⁰⁾ Istovremeno, moglo bi se računati i na relativno manje segmente, kao što su ljubitelji ptica ("bird watching"), stimulativna putovanja ("incentive travel") ili drugog specifičnog interesa ("segments of special interest").

GLAVA VII

STRATEGIJA TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA U TURISTIČKOJ PRIVREDI SRBIJE

1. Transformacija preduzeća kao tranzicioni proces u našoj i drugim zemljama

Savremeni procesi privređivanja, koje karakterišu globalizacija tržišta i tehnologije, afirmisale su nove forme i načine konkurencije. To ima odraza na unutrašnju konfiguraciju i sadržinu strategijskog upravljanja preduzećem. Dinamizam tržišnih, tehnoloških, privredno-sistemskih i drugih faktora relativiziraju postojeću poziciju (odnosno kreiraju nove izazove, smetnje pa i zamke) pa formiranje poslovne strategije redovno podrazumeva manje ili veće promene koje vode transformaciji preduzeća.

U turbulentnim vremenima budućnost nije nastavak sadašnjosti nego menadžment preduzeća mora da kroz generiranje i upravljanje promenama kreira šanse i minimizira opasnosti⁴¹⁾.

Upravljanje promenama i marketing strategija, kao preduslov međunarodnog poslovanja, treba izvesti u krajnje nepovoljnom domaćem i međunarodnom okruženju. Devastacija tržišta, kao i niz drugih nevolja (raspad zemlje, sankcije, rat) doveli su do toga da se većina naših preduzeća nalazi u podmaklim stadijumima strategijske i operativne krize. Strategijsku krizu karakterišu ugroženost i erozija potencijala rasta, dok su indikacije operativne krize visoki troškovi, nedostatak imputa, ugrožena likvidnost i drugi.

Sve je to dovelo da se transformacija preduzeća, u turizmu, nameće kao nužnost. Opšta je ocena da promene ekonomskog sistema, kao i uvođenje određenih mera ekonomske politike, imaju daleko više mogućnosti na uspeh ukoliko se zasnivaju na poznavanju načina reagovanja i prilagođavanja domaćih preduzeća promenama kojima su izložena.

U turističko-ugostiteljskoj privredi Srbije privrednu aktivnost ostvaruje 4.179 turističkih preduzeća, od kojih je 60% iz ugostiteljstva i 40% iz turističkog

⁴¹⁾ Smith, Anu OLD, Bizzell: *Business Strategz and Policz*, Houshton, Mifsin Boston, 1985.

posredovanja, sa oko 100.000 zaposlenih radnika (tačna evidencija broja zaposlenih ne postoji). Od toga je na dan 31.12.2000.god. bilo 536 nelikvidnih pravnih lica i ostvaren je gubitak od 3,4 milijarde dinara. Uz to treba imati u vidu da je otvoren stečajni postupak za 24 pravna lica. ⁴²⁾U proseku je na 100 din. rashoda ostvaren 81,5 din. prihoda. Samo ovih nekoliko podataka ukazuju na neophodnost radikalnog odnosa u transformaciji preduzeća. Naime, smatramo da proces transformacije kapitala u našim preduzećima nije pratilo i organizaciono prestrukturiranje, tako da i pozitivni efekti koji su mogli proizaći ostali su nerealizovani. To ukazuje da u preduzećima (privatnim, akcionarskim i mešovitim) u proteklih deset godina uglavnom nisu preduzimate promene strukture i njeno usaglašavanje strategijama, kao i neophodnost prilagođavanja zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama.

Tabela 21 Turistička preduzeća prema obliku svojine (stanje 30.09.2001.god.)

Ukupno	Društvena	Privatna	Zadružna	Mešovita	Državna	Bez oznake
4.179	314	3668	8	171	13	8
100%	7,5%	87,7%	0,19%	4,09%	0,33%	0,19%

Izvor: RZS i sopstveni proračuni

Iz navedene tabele jasno se uočava dominantnost broja turističko-ugostiteljskih preduzeća u privatnoj svojini. Međutim, time se stiče i pogrešan utisak njihovog uticaja na ukupnu turističku privredu, kao i činjenicu (mada ne postoje zvanični podaci) da se najveći broj zaposlenih nalazi u društvenom i državnom sektoru.

Učešće turističko-ugostiteljske privrede Srbije u ukupnom društvenom proizvodu Srbije, varirao je iz godine u godinu, mada ne značajno.

Tabela 22 Učešće ugostiteljstva i turizma u društvenom proizvodu Srbije

God.	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
%	2,77	2,37	1,96	/	2,32	2,45	2,44	2,30	2,16	1,93	2,01

Izvor: RZS i sopstveni proračuni

Iz ovog pregleda uočljivo je da je aktivnost turističke privrede uporedna sa aktivnostima privrede Srbije što ukazuje na komplementarnost i zavisnost turističke privrede Srbije od ukupnih privrednih kretanja.

⁴²⁾ Izvor: Privredna komora Srbije, Saopštenje br. 209, 2001.god. str. 2

1.1. Korporativno upravljanje u novom ekonomskom okruženju

Jedna od najefikasnijih strategija transformacije preduzeća u turističkoj privredi Srbije je strategija korporativnog upravljanja, sa prevashodnim ciljem unapređenja konkurentnosti i pristupu kapitala na svetskim tržištima.

U procesu tranzicije društveno-ekonomskog sistema (u kome se sada nalazi naša zemlja) pitanje korporativnog upravljanja interesantno je i zbog toga što se menjaju institucije sistema. Oblikovanje novih institucija društveni je projekat koji postavlja temelje jednom sistemu, sa dalekosežnim i dubokim efektima. Institucije u ekonomskoj sferi direktno određuju materijalnu, a indirektno duhovnu i kulturnu bazu za opstanak i obnavljanje društva. Korporativno upravljanje u formi upravnih odbora reflektuje misiju koju društvo dodeljuje preduzeću.

Savetnici OECD vide ulogu upravnih odbora, a preko njih i ulogu korporacija u savremenim uslovima sa dva aspekta⁴³⁾:

(1) Poštenje (u cilju podisticanja kapitalnih investicija)

- treba obezbediti zaštitu imovine akcionara od pronevere, od ostvarenja ličnih interesa menadžera i akcionara koji imaju kontrolni paket akcija i od ostalih nepravilnosti od strane onih koji rade u preduzeću,
- obezbediti da ugovorni odnosi između preduzeća i ugovornih strana, koje obezbeđuju resurse, budu jasni i da postoji poverenje u zakonsko obezbeđenje izvršavanja ugovora;

(2) Transparentnost (poverenje investitora i efikasno funkcionisanje tržišta i kapitala),

- informacije u finansijskim izveštajima o poslovanju preduzeća treba da budu jasne, konzistentne, uporedive i objavljene na vreme;

(3) Polaganje računa (divergentni interesi akcionara, članova upravnih odbora i menadžera)

- potpuno jasne uloge, prava i odgovornosti zainteresovanih,
- upravni odbori treba da budu nezavisni u vršenju nadzora nad radom menadžera (u cilju zaštite interesa akcionara),
- nadzor se, uglavnom, zasniva na internim proverama i računima i na revizorskoj praksi;

⁴³⁾ OECD, Izveštaj o korporativnom upravljanju Savetovanje grupe OECD za sektor business-a, Pariz, april, 1998.

(4) Odgovornost (pored ostvarivanja svojih ciljeva)

- korporacije vode računa o standardima društva u kojem posluju,
- državna vlada treba da obezbedi okvir koji podržava i štiti pojedince u njihovom prilagođavanju silama tržišta.

Preporuke preduzećima su⁴⁴⁾:

(1) Cilj korporacije

- korporacije bi trebalo da ozvaniče u kojoj meri sprovode projekte i politike koje odstupaju od primarnog cilja korporacije, stvaranje profita na dugi rok (kako bi u dugom roku uvećali bogatstvo akcionara);

(2) Upravljanje i konkurencija

- popred zadovoljavanja očekivanja akcionara, korporacije i akcionari trebalo bi da uoče značaj korporativnog upravljanja i za uspešnu konkurentsku poziciju korporacije;

(3) "Najbolje iskustvo" u upravljanju

- korporacije, akcionari i ostale zainteresovane strane trebalo bi da istraju u svojim naporima da artikulišu i dobrovoljno usvoje najbolja iskustva u upravljanju koja su osmišljena tako da unaprede nezavisnost upravnih odbora, akcionarski aktivizam i polaganje računa akcionarima;

(4) Nezavisni nadzor

- bez obzira na tip upravnog odbora, korporacije bi trebalo da obezbede razuman broj članova upravnog ili nadzornog odbora koji su sposobni da donose razložne odluke, nezavisno od toga kakvo je mišljenje menadžmenta (po pravilu to znači da su članovi upravnih odbora osobe koje ne rade u kompaniji);

(5) Glasanje kao kapital

- pravo glasa i učešće na godišnjim skupštinama investitori bi trebalo da shvataju kao kapital koji im daje priliku da utiču na usmeravanje poslovanja i menadžmenta.

Praksa korporativnog upravljanja se stalno razvija kako bi izašla u susret promenjenim okolnostima. Pri tome, je važno konstatovati da ne postoji jedan univerzalni model korporativnog upravljanja. Dakle, ne postoji ni statička, konačna

⁴⁴⁾ Millstein, M., *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets*, Paris, OECD, 1998.

struktura u korporativnom upravljanju koju bi svaka zemlja ili korporacija trebalo da prihvati (trebalo bi očekivati i podsticati eksperimente i različitost).

Isto tako, praksa korporativnog upravljanja se menja i nastaviće da se menja u različitim zemljama i kulturama (mnogo može da se nauči iz iskustva drugih struktura, uslova poslovanja i konkurencije, životnog ciklusa korporacije i mnogih drugih uslova.

Međutim i pored svega, mogu se izvući sledeći osnovni stavovi:

- sve više se prihvata da je cilj korporacije maksimiziranje vrednosti akcionara, što ne samo da zahteva superiorne konkurentske performanse, već uopšte zahteva da se izlazi u susret zahtevima i očekivanjima ostalih intresnih grupa,
- sve veća javnost i nezavisni nadzor nad menadžmentom, od strane upravnog odbora, centralni je element za bolje korporativno upravljanje,
- u okruženju koje prihvata minimum standarda, na svetskom nivou, praksa upravnih odbora treba da bude predmet slobodnog prilagođavanja i evolucije (postoje vrlo određene oblasti u kojima je prihvatanje univerzalnih pravila poželjno.

Dakle, pitanje mehanizama koji treba da omoguće, pre svega, alokativnu efikasnost u jednom društvu, odnosno pitanje uloge tržišta kapitala i upravnih odbora, od suštinskog je značaja, kako za prosperitet ekonomski najrazvijenijih zemalja, tako i za zemlje u tranziciji. Ono se svakako ne može odvojiti od ostalih strateških i sistemskih pitanja u jednoj zemlji. Nezavisno od puta kojeg pojedine zemlje profilišu svojim društveno-ekonomskim sistemom, smernice za korporativno upravljanje mogu da budu od velikog značaja za poboljšanje konkurentnosti i pristupa kapitalu na svetskom tržištu.

2. Neophodnost transformacije turističke privrede u ciju strukturnog prilagođavanja tržišnim promenama

U procesu savremenog, strateškog menadžmenta turističkih privrednika strategije tržišnog prilagođavanja treba da imaju centralni značaj. Transformacija turističke privrede, između ostalog, znači pozicioniranje, kao potrebe preduzeća

turističke privrede da efektivno posluju i da konkurentski nastupaju na međunarodnom turističkom tržištu. Izborom i implementacijom uspešnih poslovnih strategija preduzeća treba da maksimizira svoje konkurentske prednosti, a minimizira konkurentske slabosti. Strategija predstavlja "široko obuhvatni plan akcije preduzeća za njegovu interakciju sa

okruženjem kako bi se ostvarili dugoročni razvojni ciljevi⁴⁵⁾. Ona je način preko koga će se dugoročni ciljevi preduzeća postići⁴⁶⁾. Strategijom se konkretizuju "sredstva i rad koji se trebaju mobilisati da bi se ostvario rast i razvoj preduzeća⁴⁷⁾ u uslovima promene svih faktora okruženja.

Uglavnom, pomoću strategije vrhovni menadžeri definišu i ostvaruju ciljeve razvoja preduzeća, efikasno sprovode svoju misiju i ciljeve. Svojim kreativnim mogućnostima, menadžeri nalaze rešenje kako izvršiti alokaciju resursa u vremenu i prostoru da bi preduzeće profitabilno delovalo u svojoj sredini.

S obzirom na kompleksnost i promenljivost okruženja u kome rade turističko-ugostiteljska preduzeća, oni koriste strategiju kao instrument usaglašavanja preduzeća i njegove delatnosti sa rastućim zahtevima turista, određujući ona područja organizovane aktivnosti onaj skup turističkih usluga koji će obezbediti i učvrstiti konkurentski položaj preduzeća na tržištu.

Transformacija preduzeća turističke privrede počinje analizom komparativne prednosti u strateškom menadžmentu.

Vrednost ukupnog procesa uslovljena je informacijom o sadašnjem stanju, kao i samim anticipiranim saznanjima o budućem toku učešća u svim njegovim segmentima.

Okruženje preduzeća u turističkoj privredi sačinjavaju svi faktori i uslovi društveno-ekonomskog, tehnološkog, pravno-političkog i ekološkog sistema.

Sa aspekta strateškog menadžmenta, okruženje se percipira kao kompleks eksternih faktora koji utiču na rad preduzeća. Uspešna strategija je onaj plan akcije i strateških zadataka koji se temelji na dodatnoj analzi internih faktora preduzeća i relevantnih eksternih faktora okruženja.

Poznata kao SWOT analiza, a koja je analitički metod ispitivanja i sučeljavanja organizacionih snaga (S), slabosti (W), organizacionih šansi (O) i pretnji (T).

Organizacione snage su karakteristike preduzeća koje imaju potencijal unapređenja njegove konkurentne pozicije. Suprotno njima, slabosti, preduzeća predstavljaju one njegove karakteristike koje su nedostaci preduzeća i one treba da budu odstranjene, jer smanjuju konkurentnu sposobnost preduzeća. Šanse organizacije dolaze

⁴⁵⁾ Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., Strategic management: Concepts and Cases, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.

⁴⁶⁾ Mintzberg, H., The strategy concept: Five PS for Strategy, California Management Review, Fall, 1987.

⁴⁷⁾ Milisavljević, M., Todorović, J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1990, str. 81.

iz okruženja nudeći značajne mogućnosti jačanja proizvoda (usluge) preduzeća. Pretnje okruženja slabe konkurentsku poziciju preduzeća. Za preduzeća turističke privrede može poslužiti kao okvir za ispitivanje prikazana SWOT analiza (slika br.20)

Slika br.20 SWOT analiza turističkih preduzeća Srbije

Potencijalna unutrašnje snage (strengths)	Potencijalne unutrašnje slabosti (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - raznovrsne sposobnosti - gastronomija - dobre konkurentске sposobnosti - učešće porodice u delatnosti - prednost u ceni (troškovi) - niski troškovi radne snage - delomična sposobnost za inoviranje proizvoda (usluga) - napredak krive iskustva - bolje proizvodne sposobnosti - gostoprimstvo 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasni strateški pravci - zastarela oprema - nedostatak menadžerske onesposobljenosti - nedostatak vanpansionskih sadržaja - nedostatak ključnih veština, sposobnosti i discipline - slabost pri sprovođenju strategije - postojanje unutrašnjih operativnih problema - slabo poznavanje tržišta - slabija distributivna mreža - podprosečne marketinške sposobnosti - nemogućnost finansiranja potrebnih promena u strategiji - značajna poreska opterećenja - nedovoljna koordinisanost preduzeća sa ostalim nosiocima turističke ponude
Potencijalne spoljne mogućnosti (Opportunities)	Potencijalne spoljne pretnje (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - promena motiva za putovanje - unošenje novih tržišta ili segmenata - promena u načinu korišćenja odmora - otvaranje novih vazdušnih koridora - diverzifikacija proizvodnje proizvoda tj. usluga - vertikalna integracija - ukidanje sankcija - povećan interes individualnih aranžmana - razvoj telekomunikacije - atraktivne turističke destinacije 	<ul style="list-style-type: none"> - nerazvijena infrastruktura - ulaz stranih konkurenata sa nižom cenom koštanja - povećana prodaja supstituta - preceñjena vrednost domaće valute - mere turističke politike u zemlji (ukidanje olakšica) - rastuća dogovorna moć dobavljača i kupca - promena potreba i ukusa potrošača (selektivna tražnja) - nepovoljne demografske promene

Izvor: prilagođeno od strane autora prema Bartol, K. and Martin, B., Management, Mc Graw-Hill, Inc., 1994. str. 112

Transformacija turističke privrede moguća je po principima strateškog menadžmenta iz nekoliko razloga:

- procesom strateškog menadžmenta preduzeće identifikuje i razvija svoje konkurentске prednosti između svojih rivala na tržištu,
- pomoću strateškog plana svaki član preduzeća zna u kom smeru da aktivira svoje napore i to u daljem vremenskom periodu,
- strateški menadžment ohrabruje nove ideje dovedene u obliku strategije,
- utiče na povećanje kvalitet turista života, ali i njihovih domaćina.

Uglavnom, postoje tri bitne vrednosti sadržane u konceptu strateškog menadžmenta: znanje, kreativnost, i inovativnost.

Njihovo sinergetsko dejstvo osposobljava preduzeće da inicira svoju budućnost, proaktivno nastupajući prema elementima svog okruženja.

Dakle, proces strateškog menadžmenta odnosi se na održavanje permanentne saglasnosti okruženja. On se odvija kroz tri osnovne faze: formulisanje strategije, sprovođenje strategije i kontrola ostvarenih rezultata.

Strategija je centralni elemenat strateškog procesa. Izbor optimalne strategije i njena implementacija su osnovni uslovi efikasnog poslovanja i faktor konkurentske sposobnosti preduzeća na međunarodnom turističkom tržištu.

Pri tome je ispitivanje i predviđanje dinamike i primene internih faktora preduzeća i faktora okruženja, pomoću SWOT analize, osnovna pretpostavka uspešnog procesa strateškog menadžmenta.

2.1. Svojinska transformacija u turističkoj privredi

Svojinska transformacija u turističkoj privredi, u cilju njene veće efikasnosti privređivanja, u našim uslovima se nameće kao nužan proces. Međutim, od brzine i načina privatizacije preduzeća u turističkoj privredi (odnosno transformisanja celokupnog privrednog sistema) zavisi i obim zajedničkih ulaganja, odnosno privlačenje stranog kapitala. Zato je vrlo važno, kod izbora modela privatizacije, voditi računa o tome koji će to model biti najprivlačniji za inostrane investitore.

Proces restrukturiranja preduzeća, sa aspekta implikacija na veličinu, vlasničku i finansijsku strukturu treba da ima tri pravca:

- (1) Ekspanzija (putem fuzija i akvizicija ili diversifikacije),
- (2) sužavanje (devestment) pojedinih delatnosti i delova, odnosno kontrakcija poslovanja,
- (3) manevrisanje u vlasničkoj strukturi i sistemu menadžmenta.

Ovo manevrisanje može imati nekoliko opcija:

- otkup akcija od strane menadžmenta ili zaposlenih,
- otkup akcija od strane određenih grupa (i time njihovo povlačenje s tržišta),
- ponovni otkup preduzeća putem razmene akcija.

Međutim, bez obzira na pravac restrukturiranja, preduzeću treba stvoriti ambijent da se ne bavi svačim, a posebno ne onim poslovima koje ne može solidno obaviti. Umesto toga treba omogućiti preduzeću da sa partnerskim firmama sporazumno obavi prealokaciju, odnosno podelu poslova i tako maksimizira efekte po osnovu specijalizacije.

2.2. Tržišno i organizaciono restrukturiranje preduzeća u turističkoj privredi

Tržišno privređivanje, neizvesnost i rizik nameću nove modele, tržišno usmerene organizacione strukture, i viši nivo preduzetničke kulture preduzeća. U tom smislu, preduzetničko dizajniranje postaje uslov i pretpostavka transformacije organizacionih oblika, ali i efikasnosti i afirmacije preduzeća u turizmu.

U cilju tržišnog prilagođavanja organizaciona struktura postaje ključni faktor marketing strategije i preduzetničkog ponašanja preduzeća.

Osnovni preduslov za uspeh organizacione transformacije jeste dobro osmišljena strategija promena, odnosno znanja i rapoloženja za promene u preduzeću. Zato strategija promena, kao planirana odluka (koja treba da definiše način i pravce ostvarivnaj transformacije) treba da bude razrađena po delovima, it o:

- priprema
- program
- dinamika i uvođenje
- kontrola.

Sa marketing aspekta, poznato je da potrebe i zahtevi kupca (turiste) čine temelj organizacije. Ovaj faktor je integralnog karaktera i potrebno ga je analitički posmatrati u svoj njegovoj kompleksnosti. Drugi tržišni faktor, po značaju, je konkurencija i njeno ponašanje u sadašnjosti i, naročito, u budućnosti.

Usaglašeno ponašanje preduzeća u odnosu na potrebe i zahteve kupaca (turista), kao i u odnosu na ponašanje konkurencije, daje solidnu osnovu za formiranje organizacione struktuure koja će obezbediti optimalno planiranje i sprovođenje akcija. Ostali faktori tržišne strukture kao što su: cene, kanali distribucije, promocija, kooperacija i drugi, proizilaze iz prva dva faktora i čine, sa njima integralnu celinu.

Na organizovanje savremenog preduzeća u turizmu ne deluju samo tržište i tržišno okruženje, nego i njegov položaj na međunarodnom i nacionalnom tržištu. To je značajna komponenta organizacije koja obuhvata analizu ukupnih snaga i slabosti preduzeća u odnosu na potrebe organzovanja,

Kreiranje organizacione strukture rezultat je procesa strateškog marketinga odnosno strateškog planiranja. Bez obzira koje će organizaciono rešenje biti prihvaćeno, ono se neće moći primeniti u celosti odjednom. Zato novoformiranu organizacionu strukturu opredeljuju, uglavnom, sledeći faktori:

- stepen tržišne orijentacije,
- stepen međunarodne orijentacije i reaffirmacije,
- kadrovka spemnost,
- stepen promene organizacione strukture.

Pri tome treba imati u vidu da, što je veći stepen tržišne orijentacije, to je lakše prihvatanje savremenije organizacione strukture, i obratno, nedovoljno prihvatanje savremenog marketing koncepta usporava prelazak na savremenu organizaciju.

GLAVA VIII

POBOLJŠANJE UKUPNE ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE I NJENOG FUNKCIONISANJA

Poboljšanje ukupne organizovanosti u funkciji efikasnog upravljanja razvojem u turizmu je bitan strateški cilj koji podrazumeva stalne akcije na razvijanju novih ili dogradnji postojećih komponenti u organizaciji funkcionisanja turističke ponude Srbije. Brojni domeni, u tom pogledu, su značajni, kao na primer:

- normativno uređivanje odnosa u oblasti turizma,
- organizacija promocijnih i prodajnih nastupa na međunarodnom i domaćem tržištu,
- sprovođenje svojinske i ukupne poslovne transformacije,
- koordinacija aktivnosti na pojedinim nivoima (turistička privreda, turističko mesto, regija, Srbija) i između njih,
- organizacija aktivnosti vezanih za zaštitu prostora i životne sredine i drugi.

U ovim oblastima težište je na postizanju što efikasnijeg upravljanja (menadžmenta) integralnim razvojem turističkih destinacija u Srbiji.

U budućoj orijentaciji turističkog razvoja Srbije poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije nameće se kao imperativ. Pre svega, za to je neophodna društveno odgovorna marketing orijentacija (a ne fokus na ponudu i prodaju) u smislu zadovoljavanja želja i potreba turista i na toj osnovi postizanje ekonomskih i drugih efekata. Međutim, da bi se mogao primenjivati integralni marketing, na svim nivoima upravljanja, a vezan za sve funkcije i aktivnosti marketinga, treba ispoštovati set opštih principa⁴⁸⁾ u ekonomskoj i društvenoj sferi:

(1) Ekonomski principi

- istraživanje promena, trendova i tendencija u širem (ekonomskom, prirodnom, tehnološkom, socio-kulturnom i inom) okruženju mora se postaviti kao uslov bez kojeg se ne može poslovati,

⁴⁸⁾ Bakić, O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/1997., str.23

- promene u tržišnom ambijentu na vreme i pravilno uočiti, kao i određen stepen i dinamiku promena,
- istraživanje turističkog tržišta prvi je korak u strateškom menadžmentu,
- integralni marketing subjekta turističke ponude (mikro i makro nivo) mora postati preovlađujući način razmišljanja u formulisanju strategije i strukture,
- postizanje optimalnih (ekonomskih) direktnih efekata u smislu značajnijeg uticaja razvoja turizma na DP i NP, platni bilans zemlje, zapošljavanje, razvoj manje razvijenih područja i sl.,
- postizanje optimalnih uvećanih efekata (multiplikativni efekti) od potrošnje inostranih turista (ostvarivanje većeg nivoa neto-deviznih efekata),
- postizanje većih indirektnih efekata – veći uticaj i međuzavisnost turizma sa poljoprivredom, građevinarstvom, industrijom i drugim delatnostima,
- podsticanje male privrede (small business) jasno definisanom i selektivnom poreskom i kreditnom politikom, za svestranije uključivanje u turistički razvoj,
- unapređenje saobraćajne i komunalne infrastrukture,
- zaštita potrošača u raznim domenima (zdravstvena zaštita, zaštita kvaliteta proizvoda/usluga i sl).

(2) Društveni principi

- zaštita i unapređenje prirodnih resursa u funkciji turističkog razvoja,
- zaštita i unapređenje kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji turističkog razvoja,
- balansiranje koristi od turizma sa stanovišta onoga što dobijaju rezidenti i onoga što dobijaju turisti,
- unapređenje fizičkog i mentalnog zdravlja i stanovništva i turista,
- postizanje optimalnih društvenih i političkih efekata od turizma,
- unapređenje antropogenih (melos, folklor, gastronomija) i drugih faktora iz domena kulture, obrazovanja, učenja i rekreacije.

1. Promene u organizovanosti nastupa na tržištu

Srbija kao turistička destinacija može da izađe na međunarodno tržište i bude konkurent na nekim segmentima turističke tražnje za koje ima komparativne prednosti. Međutim, za to su potrebne promene u organizovanosti nastupa na tržištu, a za koje je neophodno ispuniti nekoliko uslova, koji se mogu grupisati ovako⁴⁹⁾:

- a) primena savremenih koncepcija (marketing, menadžment i dr.) u turističkoj privredi na makro i mikro nivou,
- b) definisanje misije Srbije kao turističke destinacije, u izlasku na strano tržište,
- c) definisanje ciljeva budućeg razvoja inostranog turizma Srbije,
- d) jasna definicija smernica preko kojih će i misija i ciljevi biti operacionalizovani.

Turistički razvoj više nigde nije ostavljen autonomnom i stihijnom odvijanju, već je u pitanju njegovo značajno upravljanje (menadžmentu) koji podrazumeva preduzimanje planske aktivnosti, značajne izmene u organizaciji (na makro i mikro nivou), kao i kontrolu aktivnosti. U ovim okvirima sve više se primenjuje strateški menadžment kao sredstvo i način da turistička i druga preduzeća postanu konkurentinija na tržištu.

1.1. Prilagođavanje ekonomske i drugih politika

Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije i time njenog efikasnog funkcionisanja, nema bez promena u organizovanosti nastupa na tržištu. To, pre svega, znači prilagođavanje, kako ekonomske politike, tako i drugih politika (razvojne, prostorne, itd).

Usklađeni razvoj turizma, na osnovama efikasne ekonomske politike, naročito na brdsko-planinskim, a potom i na drugim prostorima, stvara podlogu, ne samo za njihovu zaštitu, već i za povećanje zaposlenosti i ublažavanje ili sprečavanje nepotrebne migracije ka regionalnim ili lokalnim gradskim centrima i naseljima. Kroz proizvodnju zdrave hrane, negovanje i predstavljanje raznih oblika antropogenog kolorita zainteresovanim segmentima domaćih i inostranih turista, te unapređivanjem brojnih

⁴⁹⁾ Bakić, O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/1997.

elemenata turizma na selu, realno je očekivati i značajne ekonomske i socijalne efekte u regionalnom razvoju Srbije⁵⁰.

Najvažnije oblasti u prilagođavanju ekonomske i drugih politika, a u kontekstu aktivnosti za ostvarivanje dugoročnih ciljeva razvoja turizma su:

- (1) poboljšanje ukupne zakonske regulative,
- (2) podsticanje investicija (domaćih i stranih),
- (3) kreiranje integralnih progama razvoja turizma,
- (4) vlasnička transformacija (privatizacija).
- (5) zajednička ulaganja inostranih partnera.

Dakle, neophodno je formiranje potpunog, konzistentnog i selektivnog sistema mera koji bi dugoročno i stabilno podsticao razvoj turizma. Te mere ne smeju da budu samo parcijalne i da se često menjaju, nego treba da budu usmerene na razvoj kontinentalnog turizma u svim njegovim vidovima.

S druge strane, turizam može da ima još veće efekte na zaposlenost stanovništva. Osnovni pravac prilagođavanja ekonomske, a i drugih politika, je neophodnost stvaranja odgovarajućih uslova privređivanja. Oni podrazumevaju održavanje stabilnosti u privrednim kretanjima i njihov rast (stabilnost dinara i cena), dobru snabdevenost tržišta onim proizvodima i uslugama koji su bitni za turizam i ukupnu potrošnju domaćih i stranih posetilaca, maksimalnu orijentaciju privrede, države i društva na tržišno poslovanje i ponašanje.

To znači da osim obezbeđivanja odgovarajućih finansijskih kredita (naročito u sezoni), razvojnu podršku može da obezbedi i akcijski kapital (svojinska transformacija), a naročito strani kapital (zakon o stranim ulaganjima, kocesije i dr.), odnosno budući priliv kapitala u oblast turizma treba vezivati i za ukupni tok internacionalizacije poslovanja u turizmu.

Prilagođavanje ekonomske politike, kao i drugih politika, zahtevima turističke privrede, u cilju promena u organizovanosti nastupa na tržištu je neophodno na svim nivoima. Međutim, za realizaciju ciljne stope rasta u turizmu, kao i privrede u celini, pored dugoročnih mera i promena sistemskih zakona, neopnodne su i kratkoročne mere ekonomske politike:

⁵⁰ Turizam doprinosi povećanju zaposlenosti, kako stalno zaposlenih, tako i sezonskih radnika (osnovno i dopunsko zapošljavanje).

- efikasno funkcionisanje pravne države, sa izmenjenim zakonskom regulativom i prilagođenom zakonodavstvu EU (sa nezavisnim sudstvom i efikasnom policijom),
- finansiranje države iz realnih izvora, uz mogućnost deficitarnog finansiranja do 5%, ali samo putem državnih hartija od vrednosti, prodatim na finansijskom tržištu,
- smanjenje stopa poreza i doprinosa, koje bi bile stimulatívne za postepen sužavanje "sive" ekonomije i njeno uključivanje u legalne tokove (to bi na savremenu organizaciju rada i ekonomičnije poslovanje, dopirnelo povećanju zarada zaposlenih, što bi poboljšalo i tražnju stanovništva),
- jačanje finansijske discipline, uz poštovanje svih instrumenata plaćanja, i izvršenje fiskalnih obaveza,
- aktiviranje svih inspeksijskih službi i finansijske policije (uz rigorozno suzbijanje mita i korupcije),
- dosledno sprovođenje antimonopolskog zakonodavstva i suzbijanja monopolskog ponašanja,
- izrada socijalnog programa, koji će omogućiti izvlačenje socijale iz preuzeća, uz stvaranje uslova za nova radna mesta u maloj privredi,
- obezbeđivati konvertibilnost dinara u dužem periodu (stabilnost cena i kursa),
- uspostavljanje tržišta hartija od vrednosti (državne obveznice, blagajnički zapisi, komercijalni zapisi, obveznice stare devizne štednje i akcije iz privatizacije).

Uopšteno, ekonomska politika treba naročito da bude efikasna u sferi:

- (1) fiskalne politike,
- (2) kreditno-monetarne politike,
- (3) spoljnotrgovinske politike,
- (4) politike cena.

Dakle, povoljni uslovi privređivanja obuhvataju i one koji se stvaraju adekvatnom ekonomskom politikom na dugi rok, a za turizam su posebno značajne tri oblasti razvojne ekonomske politike: fiskalni, sistem ekonomskih odnosa sa inostranstvom i krediti u smislu obezbeđenja investicija i uslova za tekuće poslovanje.

Na primer, konzistentna fiskalna politika⁵¹⁾ koja uvažava radno intenzivan karakter delatnosti i druge uslove i poslovne specifičnosti, te polazeći od značajnih funkcija turizma u regionalnom razvoju brdsko-planinskih i pograničnih, a privredno nerazvijenih područja može biti u funkciji stvaranja poreskih olakšica za ulaganja u takav razvoj, a što bi imalo višestruke efekte. Osim toga, turističkoj delatnosti je neophodan status izvoznika i odgovarajući podsticaji na planu izvoza i uvoza.

1.2. Primene koncepcije marketinga u poslovnoj i turističkoj politici

U uslovima globalizacije, s jedne strane i regionalizacije tržišta, s druge strane, čak nije dovoljno da preduzeće bude "marketing orijentisano", već ono mora gajiti praksu stvaranja sopstvenog "tržišnog fokusa", odnosno ponuda preduzeća mora biti tako oblikovana, ne samo da odgovara poznatim potrebama i mogućnostima na tržištu, nego i da generira latentne tržišne mogućnosti.

Dakle, osnovna funkcija marketing aktivnosti preduzeća, nije razvijanje marketing strategija "per se", nego pre svega, razvoj procesa održavanja i egzistiranja preduzeća putem koga ono može⁵²⁾:

- sistematično i sa uspehom da identifikuje i predviđa određene potrebe i zahteve svoje društvene sredine,
- korektivno selektira one potrebe i zahteve koje je sposobno da ispuni i zadovolji,
- razvije marketing strategije u cilju zadovoljavanja onih potreba i zahteva koji su u okvirima sopstvenih sposobnosti, odnosno njegove marketing osposobljenosti.

U uslovima afirmacije globalnih dimenzija mnogih tržišta, preduzeće se orijentiše tako da je potrebno⁵³⁾:

- ostvarivanje tržišnog učešća, pre nego obima kao primarnim merila,
- razvijanje istraživanja tržišta, kao stalnog procesa praćenja zahteva potrošača, trendova potrošnje kao i aktivnosti konkurencije,

⁵¹⁾ Doprinosi (za građevinsko zemljište), naknade (npr. za zakup poslovnog prostora, korišćenje teritorije nacionalnog parka i dr.) i takse na nivou opština, takse javnih i komunalnih preduzeća zaslužuju ozbiljnije preispitivanje.

⁵²⁾ Shuptrine, F.K., And Toyne, B., International Marketing Planning A. Standardized Process, Journal of International Marketing, Vol. I br. 1., 1998., p.p. 16-28, MBC Publications.

⁵³⁾ Jović, M., Međunarodni marketing, S. Administracija, Beograd, 1990., str. 59.

- prihvatanje i korišćenje principa marketing segmentacije, kako bi se odredili ciljni i mogući segmenti na odabranom tržištu,
- izgrađivanje definisanog odnosa ili procesa koordiniranja ostalih nemarketinških funkcija radi ostvarivanja postavljenih marketing ciljeva,
- postavljanje posebnih, odnosno parcijalnih marketing zadataka i ciljeva (pored globalnih),
- izgrađivanje stila i odnosa ukupnog poslovanja koji omogućava jedinstvenu vrednost za kupce.

Makrookruženje, njegova stabilnost i promene istovremeno predstavljaju šansu i ograničenje za preduzeće. U formulisanju marketing strategije nezamenljiv instrumentarij čine analiza i prognoza faktora koji menjaju društveno-ekonomsko okruženje u kojme preduzeće obavlja svoju delatnost.

1.3. Uključivanje turističke privrede u međunarodno turističko poslovanje

a) Strategijske alijanse

Globalizacija tržišta izaziva internacionalizaciju poslovanja i globalizaciju poslovanja preduzeća. Razvojno ponašanje svakog preduzeća, pa i turističke privrede, uslovljeno je stanjem tržišta proizvoda, kapitala, razvojem inovacija i organizacionih oblika. Uglavnom, u savremenim uslovima, pretežno kao posledica trke za sticanjem konkurentske prednosti, sve više se potvrđuje kvalitet, a ne kvantitet rasta preduzeća.

Dakle, u organizaciji privrede, kao i trci za sticanje konkurentskih prednosti, svetski trendovi afirmišu kvalitet, a ne kvantitet rasta. U tom smislu strategijske alijanse su vrlo atraktivne, ali i nužna forma savremenog privređivanja, jer uključuje složen proces istraživanja i upravljanja uopšte, a ne samo promena.

Pod uticajem globalizacije, stvaraju se ove alijanse i koalicije, na osnovu kojih se (putem sinergije) povećava rast svih preduzeća uključenih u poslovne alijanse.

Strategijske alijanse formiraju se u cilju proširenja tržišta i stabilizacije privređivanja privrednih subjekata. Ovim alijansama ostvaruje se sinergija po osnovu kombinovanja asimetričnih kompetentnosti i smiruje konkurencija (mrežom unakrsnog vlasništva i eliminisanjem partikularizma). Strategijske alijanse, preko dinamizma

suprotnosti interesa, čine obazrivim sve uključene partnere i time doprinose bržem privrednom razvoju⁵⁴⁾.

Osim toga, njihovom efikasnijem korišćenju trebalo bi da doprinese svojinsko transformisanje naših preduzeća i time prilagođen sistem upravljanja (smanjenje transakcionih troškova, umesto pojedinačnog nastupa naših preduzeća).

Nagli razvoj tehnologije i liberalizacija zakonske regulative afirmišu povezivanje preduzeća u stalnoj težnji da se prilagođavaju poslovnom okruženju. U tom smislu, preduzeća turističke privrede povezivanjem (jačanjem međusobne zavisnosti) povećavaju konkurentsku poziciju na tržištu.

Upravo, strategijske alijanse predstavljaju vrlo fleksibilne oblike strategije (marketing aranžmani, licenciranje, istraživanje i razvoj, nabavka, franšizing, zajednička ulaganja, konzorcijumi i slično) u smislu:

- povećanja obima ponude (proširivanjem granica tržišta),
- pristupa savremenim tehnologijama,
- sinergetskih efekata (kombinovanja asimetričnih prednosti firmi),
- pristupa retkim resursima,
- relativiziranja (olakšanja) uslova ulaska na nova tržišta,
- intenziviranja međunarodnog poslovanja (kapitala i znanja).

Strategijske alijanse su, dakle, vrlo fleksibilna i atraktivna forma za realizaciju razvojnog ponašanja preduzeća. Kombinovanje ekonomije obima i ekonomije širine, sve više zahteva drugačije poslovanje i organizacione aranžmane, kojima se samostalnost i samodovoljnost preduzeća svesno podređuju propulzivnijem privređivanju⁵⁵⁾.

Znači, umesto konkurentskih sudara, zasnovanih na soliranju, traže se putevi koji će voditi pacifikaciji konkurencije, odnosno ispomaganju u otklanjanju barijera. Uključena preduzeća imaju mogućnost kombinovanja asimetričnih prednosti, tako da se obezbede obostrane koristi u nastupu na nova tržišta, s jedne i na tehnološka područja, s druge strane. Time se sve više afirmišu modaliteti kombinovanog, umesto čistog internog ili eksternog rasta.

⁵⁴⁾ U tom smislu, strategijske alijanse mogu da odigraju značajnu ulogu u osposobljavanju naših preduzeća za efikasno uključivanje u svetske procese kretanja kapitala i transfera tehnologije. One, takođe, doprinose stvaranju tehnoloških i vertikalnih mreža, konzorcijalnih sporazuma, naročito u oblasti istraživanja i razvoja.

⁵⁵⁾ Todorović, J., Poslovne (strategijske) alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali, EF Beograd, br. 108/1991.

U našoj turističkoj praksi nisu zabeleženi primeri takvog povezivanja, međutim preko ugovora i drugih aranžmana, moguće je govoriti o nekim začecima ovakvog povezivanja (JAT, Putnik, GENEX-Hotel "Intercontinental").

Uglavnom, koristi od alijansi mogu se klasifikovati kao⁵⁶⁾:

(1) Olakšanje pristupa tržištu prodaje i nabavke (sporazumna realokacija)

- kombinovani pristup na određena tržišta, uz prevazilaženje barijera,
- promociju određenih proizvoda/usluga uz čvršće aranžmane,
- otvaranje, razvoj i kontrolu kanala distribucije,
- ostvarivanje stabilnijih i kvalitetnijih izvora snabdevanja;

(2) Efikasnijim upravljanjem plasmanom

- ravnomernije popunjavanje kapaciteta,
- korišćenje superiorne kompetentnosti partnera,
- promocija novih turističkih proizvoda i procesa;

(3) Korist na području upravljanja turističkim proizvodom (uvećanje vrednosti proizvoda, odnosno efikasnije kompletiranje ponude) putem:

- blagovremenog razvoja proizvoda i iznošenja proizvoda na tržište,
- efikasnijeg kreiranja istraživačke i marketing pomoći (disperzija rizika),
- obezbeđenja distribucije i postprodajne usluge,
- smanjenje troškova proizvodnje (plamana) i marketinga u kompletiranju asortimana,
- proširenje i stabilizacija tržišta ujednačavanjem standarda,
- povećanjem imidža proizvoda/usluga (zajedničkim oglašavanjem);

(4) Jačanje i efikasnije upravljanje tehnologijom

- proširuje se istraživački horizont,
- obezbeđuje kritična masa istraživača,
- involvira više partnera (brži proces difuzije inovacija),
- podstiče efikasnija realizacija istraživanja.

(5) Sticanje i jačanje upravljačkog i organizacionog know-how što podrazumeva:

- razvoj novih upravljačkih znanja,

⁵⁶⁾ Levis, J.D., Partnerships for profit – Structuring and Managing Strategic Alliances, The Free Press, New York, 1990.

- promociju nove kulture i organizacije poslovanja,
- unapređenje internog preduzetništva;

(6) Jačanje finansijske snage

- određeni aranžmani povećavaju ili ubrzavaju priticanje prihoda,
- značajno se smanjuju određeni izdaci za finansiranje pojedinih aktivnosti,
- razvodnjavanje troškova i rizika olakšava finansijsku poziciju.

(7) Jačanje razvojnog potencijala, na koji utiču interni i eksterni faktori.

Sklapanje strateških saveza, naročito je izraženo u devedesetim godinama i vezano je za traženje efikasnog puta za sopstveno održavanje i uvećanje snaga preduzeća, naročito onih koja su i do sada imala leadersku poziciju⁵⁷⁾. Uglavnom vodeće svetske firme javljaju se kao vesnici buduće nastupajuće tehnološke ere, kako po ponudi za tržište, tako i po menadžment aktivnostima u svim njegovim domenima, što proizilazi iz težnje da zadrže i uvećaju stečene pozicije.

Preduzeća u alijansi, identifikuju ona područja koja će im omogućiti da održe i povećaju sopstvenu pregovaračku snagu, odnosno da osiguraju svoju odstupnicu u slučaju nastupanja nepovoljnih okolnosti u alijansi.

Vrste i namena alijansi zavise od problema koje preduzeća udruživanjem u alijansu žele da reše (proizvod/usluga, zajednički marketing, zajedničko finansiranje i investiranje, razvoj i kontrola tržišta). Uglavnom se koristi vertikalno udruživanje, ali u cilju stvaranja i održavanja postojećeg tržišta, koristi se i horizontalno udruživanje. Rasvojno posmatrano, pravi se razlika⁵⁸⁾ između tzv. prekonkurentskih alijansi i konkurentskih, s tim da globalna logika tržišta briše razliku između domaćeg i inostranog tržišta.

U savremenoj poslovnoj praksi jasno je da adekvatno opsluživanje ili uspešno uključivanje na savremeno svetsko tržište ne može se ostvariti samostalno, odnosno sopstvenim snagama individualnog preduzeća. Strategijske alijanse su takav oblik povezivanja firmi u kojem se zadržava samostalnost ekonomskih aktera, ali one prevazilaze okvire vlasničkih ili nevlasničkih zajedničkih ulaganja i drugoročnih ugovornih oblika saradnje, po tome što nije reč samo o transferima dugoročnog tipa.

⁵⁷⁾ Todosijević, R., Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1995, str. 42.

⁵⁸⁾ Jović, M., Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta, Marketing, Beograd, br. 4/1995.

Sušтина pravih alijansi je okupljanje kompanija na strateškoj, marketing i menadžment osnovim, i to često u izgrađivanju mreže.

b) Pristup globalnom tržištu

Proces globalizacije svetske privrede ogleda se u nizu fenomena. Globalni koncept doveo je do eksplozije prakse pripajanja i spajanja firmi (margers & aquisition) u nacionalnim i međunarodnim okvirima, što će dovesti do globalnog prestrukturiranja u turističkoj privredi i na planu međunarodne konkurentnosti. Na globalnoj osnovi otvoren je proces ubrzane homogenizacije zahteva potrošača, nivelisanja ukusa, standarda za proizvode, proizvodnih metoda, pa samim tim već je vidljiv trend velikih korporacija da sve manje zavise od stanja bilo koje nacionalne ekonomije. Proces je, u isto vreme, po mnogo osnova, pomerio granice za donosiocce ekonomskih odluka, sa nivoa nacionalne ekonomije na globalni nivo.

Proces formulisanja globalne strategije, u suštini, je aktivnost stavljena u odnos i usklađivanje kompetentnosti preduzeća sa mogućnostima i opasnostima u međunarodnoj sredini. Nažalost, naša turistička preduzeća faktički su na samom početku ulaska u proces globalizacije. Samo neka su u nju i uključena (Hotel »Intercontinental«, JAT, Hotel »Hayatt«) i preko ugovornih aranžmana i kompjuterskih rezervacionih sistema ostvaruju atribut »globalnog«.

Pristup globalnom tržištu zahteva odgovarajući miks poslovnih funkcija prilagođen ciljevima koji žele da se ostvare. Različita ciljna tržišta imaju različite etape u životnom ciklusu međunarodnog turističkog proizvoda.

Analiza globalnog i individualnih nacionalnih i regionalnih tržišta osnova je da se definišu ciljevi i strategija za svako tržište, predviđajući njihovu međuzavisnost. Akcenat je na bilansu između globalnih, regionalnih i nacionalnih sličnosti i razlika⁵⁹⁾.

Ciljevi preduzeća pomažu da se donese odlukao izboru atraktivnih tržišta, a pri tome su pristune tri vrste ciljeva⁶⁰⁾:

- (1) kratkoročni i dugoročni prinos na investicije (profit i tok gotovine),
- (2) učešće na tržištu (sposobnost suočavanja sa konkurencijom),
- (3) ulaz na tzv. vodeća tržišta (posebno je bitan cilj u inicijalnoj fazi).

⁵⁹⁾ Milisavljević, M., Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu, Marketing, Beograd, br. 1/1992., str. 6.

⁶⁰⁾ Terpstra, V., and Sarathy, R. International Marketing, sed, The Dryden Press Chicago, 1991.

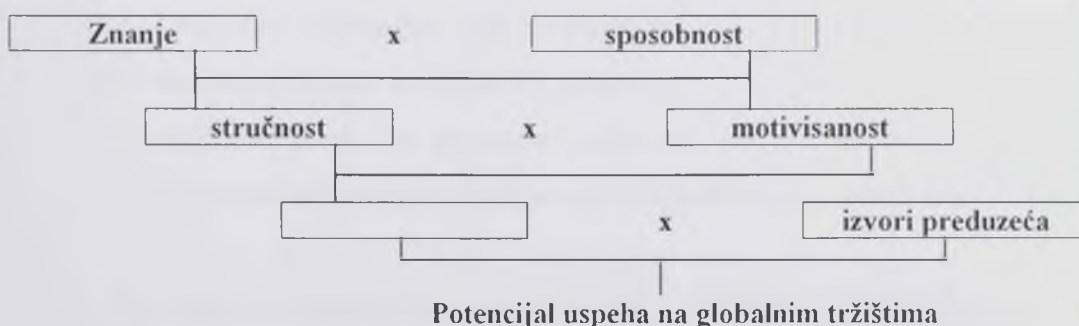
Za poslovni uspeh, na globalnom tržištu potrebno je da preduzeće raspolaže odgovarajućim potencijalom, jer stručnost i izvori preduzeća bitno determinišu strategiju i strukturu preduzeća u turizmu.

Pristup globalnim tržištima pretpostavlja i razumevanje osnovnih determinanti nacionalne, konkurentske prednosti. Karakter konkurencije i izvori konkurentske prednosti razlikuju se ne samo po granama, već i po segmentima (grupacijama) grane. Preduzeća osvajaju i održavaju konkurentsku prednost poboljšanjem inovacijama i ukupnim uspehom.

Četiri faktora, prema Porteru, doprinose naciji da uobličava sredinu u kojoj domaća preduzeća konkurišu u cilju unapređenja ili ograničenja kreiranja konkurentske prednosti⁶¹⁾:

- (1) uslovi faktora - pozicija nacije u faktorima proizvodnje (stručna radna snaga i infrastruktura),
- (2) uslovi tražnje - karakter domaće tražnje za proizvode i usluge grane,
- (3) povezane i podržavajuće grane - prisustvo ili odsustvo grana koje snabdevaju ili su povezane,
- (4) strategija, struktura i rivalitet preduzeća - uslovi u nacionalnoj privredi koji usmeravaju stvaranje, organizovanje, upravljanje preduzećem, kao i karakter domaćeg rivalstva.

Slika br. 21 Karakteristike koje utiču na potencijal preduzeća za uspeh na globalnom tržištu



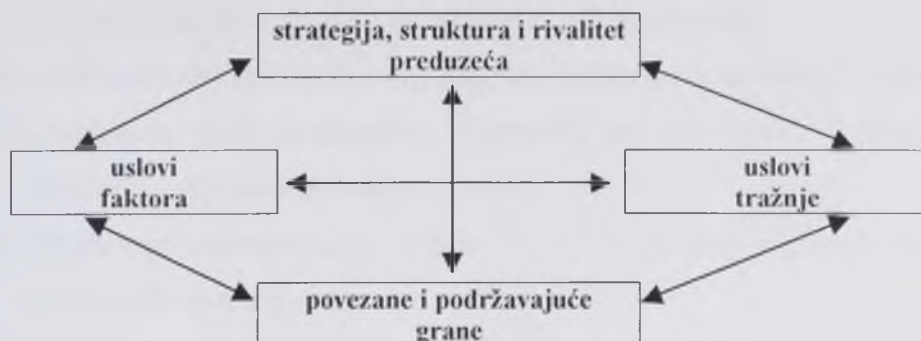
Izvor: Dahringer, D., and Muhlbacher, L., *International Marketing*, Sed. The Dryden Press, Chicago, 1991.

Porterova analiza determinanti nacionalnih prednosti, pokazuje da se uslovi za poslovni uspeh stvaraju prvo u nacionalnoj privredi, odnosno na domaćem tržištu.

⁶¹⁾ Porter, M., *Competitive Advantage of Nations*, Mac Milan, New York, 1990, str. 71.

Dakle, najbitniji razlog međunarodnog uspeha je intenzivna konkurencija među preduzećima unutar domaćeg tržišta.

Slika br. 22 Determinante nacionalne prednosti



Izvor: Milisavljević, M., *Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu, Marketing, Beograd, br. 1/1992, str. 7*

Na globalnom tržištu mogu se izdvojiti četiri načina ostvarivanja konkurentske prednosti⁶²⁾:

- (1) globalna mega preduzeća (opslužuju svetsko tržište);
- (2) preduzeća orijentisana na geografske "niše" (izbor ciljnih potrošača);
- (3) tzv. evropski specijalisti (pristup na nacionalnim i regionalnim tržištima), odnosno regionalni specijalisti;
- (4) preduzeća "korisnici portfolia" (velika diverzifikacija).

- Ova četiri strategije nisu međusobno isključive, naprotiv, prožimaju se. Međutim, jedno od ključnih pitanja pri odlučivanju u nastupu na novim tržištima je da se pouzdano odgovori na pitanje da li preduzeća ima konkurentnu prednost i da li je ona od koristi na novim tržištima.

Na osnovu sagledavanja konkurentske prednosti može se ići na traženje adekvatnih strategija nastupa na novim tržištima. Smatra se da su dobre one strategije koje se zasnivaju, s jedne strane na kompetentnosti preduzeća, a s druge - na kritičnim faktorima uspeha u grani.

Globalna orijentacija znači da se preduzeća ne ograničava samo u poslovnim aktivnostima na poznatim ili tradicionalnim tržištima, već i na nova atraktivna

⁶²⁾ Cerrviti, L. and Holtzman, J., Business Strategy in the New European Landscape The Journal of Business Strategy, nov.-dec. 1990., str. 21.

nacionalna tržišta (pri čemu je bitno izabrati pravo vreme i pravi način nastupa na novim tržištima). Neki autori, u tom smislu, navode šest tipova strategija⁶³⁾:

- (1) nastup na tržištu sa širokom linijom proizvoda visokog kvaliteta (lideri u kvalitetu),
- (2) inovatori (posebnost je veliko učešće novih proizvoda),
- (3) preduzeće sledi integrisanu strategiju (integracija, koncentracija potrošača),
- (4) preduzeće sledi strategijsku orijentaciju na uža tržišta (proizvodi nižeg kvaliteta i skromniji marketing napor),
- (5) preduzeće orijentisano na tržišnu "nišu" (manji broj potrošača sa relativno užom linijom proizvoda),
- (6) sinergetska grupa (orijentisana na relativno manju širinu tržišta).

U pristupu na globalna tržišta preduzeća se susreću sa strategijskom dilemom: standardizacija ili adaptacija ponude, odnosno međunarodna globalna sinergija ili lokalno prilagođavanje.

Uopšteno, ukoliko se sredina turističkog preduzeća karakteriše niskom fleksibilnošću, potrebnim značajnim iskustvom i dugoročnom vizijom, pogodna je strategija standardizacije, a kada se sredina preduzeća karakteriše visokom fleksibilnošću, ograničenim iskustvom i kratkoročnom vizijom, pogodna je strategija adaptacija.

U toj dilemi, segmentacija globalnog tržišta, sa jedne i koordinacija svih poslovnih funkcija u preduzeću, s druge strane, neposredno doprinose da se pronađe adekvatna strategija.

2. Ostala poboljšanja u organizovanosti turizma Srbije

Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije i njenog funkcionisanje treba posmatrati sa dva strategijska aspekta prilagođavanja. Prvi je, neophodnost promena u strategiji nastupa, naročito na inostranom tržištu, ali i ka domaćem tržištu. To se može ostvarivati, paralelno, na tri načina, koja su u međuzavisnosti:

- prilagođavanje ekonomskih i drugih politika,

⁶³⁾ Douglas, S.P., and Rhee, D.K., Examining Geneting Competitive Strategy Types in US and European Markets Journal of International Business Studies Fall, 1999.

- primenom savremene koncepcije integralnog marketinga u poslovnoj i turističnoj politici, i
- uključivanjem turističke privrede u međunarodno turističko poslovanje na bazi ugovorenih i drugih aranžmana.

Međutim, neophodna su i ostala poboljšanja u strategiji turizma Srbije, među kojima se apostrofiraju dva seta pitanja:

- postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, i
- zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji prilagođavanja zahtevima inostrane i domaće turističke tražnje.

2.1. Postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi

Turizam se smatra delatnošću koja je bitna za život naroda i to zbog njegovih direktnih učinaka u socijalnom, kulturnom, vaspitnom i ekonomskom sektoru svake zemlje i društva, kao i u njihovim međunarodnim odnosima. U turističkoj praksi moraju se duhovni elementi pretpostaviti tehničkim i materijalnim.

Duhovnim elementima smatraju se, uglavnom, sledeći⁶⁴⁾: celovito zadovoljstvo ljudskog bića; stalno povećanje doprinosa vaspitanja; jednakost u razvojnom putu naroda; oslobođenje čoveka u duhu poštovanja njegove ličnosti i dostojanstva; potvrđivanje samovoljnosti kulture i poštovanje duhovnog nasleđa naroda.

Ekološki kompatibilan i socijalno odgovoran pristup turizmu zasniva se na adekvatnoj informisanosti svih činilaca turističkog prometa:

- lokalno stanovništvo,
- tur-operatori,
- putničke agencije,
- državni organi,
- društvene organizacije,
- turisti.

Osnovni principi za razvoj ekološki kompatibilnog, socijalno odgovornog i ekonomski profitabilnog turizma Srbije predstavlja održivi turizam.

⁶⁴⁾ Environmental Codes of Conduct for Tourism, Thnical Report N°29, UNEP/IE, 1995.

Ovi međusobno usaglašeni i koordinirani principi pružaju mogućnosti za izradu optimalne strategije turističkog razvoja Srbije. Nužnost usvajanja drugačije poslovne strategije uslovljena je krupnim promenama koje su se dogodile poslednje decenije.

(1) Odgovornost prema turističkim mestima

- uzdržavati se od poteza i odluka koji u turističkim mestima i regijama mogu dovesti do ugrožavanja lokalnog stanovništva i živorne sredine,
- precizno definisati ciljeve i domete turističkog razvoja i striktno ih se pridržavati,
- angažovati stručnjake za pojedine aspekte životne sredine.

(2) Odgovornost pojedinačnih turista

- izbegavanje mogućeg "ekscenog" ponašanja turista (jačanje samoregulatornog mehanizma),
- prilagođavanje lokalnom stanovništvu i izvoru novih znanja (obrazovna funkcija).

(3) Odgovornost tur-operatora

- stvaranje uslova za optimalno zadovoljavanje turističkih poteba i ostvarivanje što većih ekonomskih efekata (proširenje kvaliteta i kvantiteta sadržaja turističkih putovanja, uz reduciranje pratećih negativnih efekata),
- kreacija validnih turističkih programa utemeljenih na ekološkoj kompatibilnosti i društvenoj odgovornosti,
- pažljiva selekcija i permanentna obuka kadrova, koji savesnim pristupom treba da osmisle kvalitetan turistički program,
- jačanje informativno-propagandne službe, kako bi turisti bili adekvatno informisani o svim segmentima turističke ponude (cene, turistički sadržaji, smeštaj, prevoz i sl.),
- pravilnim propagandno-informativnim radom stvara se povoljna klima na relaciji: lokalno stanovništvo – turisti i smanjuju mogućnosti međusobnih konflikata.

U izgradnji nove strategije turistička privreda treba da koordinira sa ostalim učesnicima u turističkoj ponudi uvažavajući krupne promene u okruženju, neke od osnovnih su:

a) globalni problemi životne sredine

- preterana urbanizacija osetljivih prirodnih celina,
- jačanje svesti turista o značaju životne sredine,

- izbegavanje šteta prouzrokovanih turističkim prometom;
- b) nezadovoljstvo i kritičan stav prema turizmu i životnoj sredini
 - zaustavljanje ekspanzije vazdušnog saobraćaja (aerozagadenje, noćni letovi i sl.),
 - suprostavljanje realizaciji grandioznih turističkih projekata (praćenih preobimnom izgradnjom);
- c) transformacija društvenih navika i dosadašnjeg načina života
 - transformacija privrede,
 - kvalitet života i želja za autentičnim doživljajima pojava i objekata.

Efikasnija koordinacija između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi Srbije, moguća je na osnovu povezanosti odlučivanja⁶⁵⁾ i istraživanja marketinga. Međutim, treba imati u vidu da se odluke, najčešće donose u uslovima neizvesnosti, odnosno kad je verovatnoća ishoda nepoznata pa su raspoložive informacije nedovoljne za svrhu odlučivanja.

Pri tome se proces odlučivanja može raščlaniti na nekoliko faza:

- (1) identifikovanje problema koji treba rešiti,
- (2) dijagnoza uzroka nastanka,
- (3) razrada nekih od mogućih rešenja (mogućnost izbora),
- (4) sužavanje izbora alternativnih pravaca delovanja,
- (5) donošenje odluke,
- (6) sprovođenje donete odluke.

Osnovne karakteristike odluka su: kompleksnost, nedostatak informacija i visok nivo rizika. Pri donošenju zajedničkih odluka treba imati u vidu uticaj, internih i eksternih faktora na njihov ishod. U zavisnosti od perioda na koji se odnose, odluke mogu biti strategijske, taktičke i operativne.

Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, nije moguće bez prilagođavanja celokupne privrede promenama na tržištu. U tom smislu neophodno je postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede (hotelijera, agencija, tur-operatora i ostalih) sa drugim brojnim privrednim i društvenim učesnicima u kreiranju i realizaciji turističke ponude.

Dakle, nivo razvijenosti i kvaliteta turističke usluge zavisi od ukupne privredne razvijenosti, odnosno međuzavisnosti sa turističkom privredom. Međutim, treba imati u

⁶⁵⁾ Odlučivanje je proces izbora jedne od dveju ili većeg broja alternativnih akcija u nekoj situaciji koja će biti preduzeta da bi se postigao cilj u bližoj ili daljoj budućnosti.

vidu da na trgovinu, saobraćaj, zanatstvo, komunalne delatnosti, poljoprivredu i razne industrijske grane, osim ekonomskih, deluje i niz vanekonomskih faktora.

Zato, sadašnji i perspektivni razvoj turizma zavisi, ili zahteva strategijsko prilagođavanje i ostalih delatnosti, naročito saobraćaju i trgovini.

Trgovinska delatnost, sa svojom mrežom i kapacitetima velikoprodaje i maloprodaje, bitna je komponenta efikasnog snabdevanja turističkih destinacija i njihove ukupne ponude (posebno značajna stavka u strukturi potrošnje domaćih i stranih posetilaca).

Pod uticajem naglog širenja privatnog sektora i u velikoprodaji i u maloprodaji, poslednje decenije promenjena je i struktura trgovinske mreže. Dugoročno posmatrano, svojinska transformacija trgovine je u funkciji razvoja turističke ponude Srbije. Asortiman robe, kvalitet i način usluživanja, radno vreme i brojni drugi elementi tržišnog ponašanja svakako će u privatnoj trgovini ići u susret zahtevima i očekivanjima turističkih potrošača.

S druge strane, treba imati u vidu da se izvozom putem turizma⁶⁶⁾ realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti, te se time ostvaruje pozitivan uticaj na platni bilans (tzv. nevidljivi izvoz sa visokim neto deviznim efektima). Prodaja roba i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji je značajna mogućnost za uključivanje u turističku ponudu sve one privredne i neprivredne delatnosti koje proširuju njen asortiman u konkretnoj turističkoj destinaciji.

Uglavnom, sve oblasti razvojne ekonomske politike i strukturnih prilagođavanja razvojnom ambijentu (tržišnim uslovima), treba da se zasnivaju na poslovanju velikog broja srednjih i malih preduzeća, ne samo u turizmu, nego i u nizu komplementarnih delatnosti.

Postizanje efikasnije koordinacije između turističke privrede i ostalih učesnika u turističkoj ponudi, u datim uslovima, moguće je samo odlučnim ekonomskim, tržišnim i upravljačkim reformama u privredi. Pri tome, svojinska i upravljačka transformacija treba da dobiju prioritet (obaveza sa tačno definisanim rokovima sprovođenja). Da bi se to postiglo, neophodna je razrada i usvajanje dugoročne projekcije razvoja.

⁶⁶⁾ Turizam poslednjih godina učestvuje sa oko 2,2% u vrednosti društvenog proizvoda Srbije, ali treba imati u vidu da su ukupni efekti turizma uvek znatno veći. Oni se u statističkoj metodologiji iskazuju kao rezultat ugostiteljstva, putničkih agencija i dr., ali ovim delatnostima treba dodati saobraćaj i trgovinu, te i druge koje zahvaljujući turizmu povećavaju svoj društveni proizvod ili ostvaruju povoljnije efekte u izvozu.

Uz to, treba imati u vidu da postoji čitav niz sektora privrede koji uključuju veliki broj drugih sektora, pa su zato bitan faktor dinamiziranja ukupnih privrednih aktivnosti. Činjenica da se među pet najuticajnijih sektora za ukupni privredi rast nalazi turizam, ali i saobraćaj i trgovina (koji su praktično po svojim funkcijama u istoj ravni s njim), a takođe i poljoprivreda i građevinarstvo, preko kojih se obezbeđuje snabdevanje i održavanje i izgradnja turističkih kapaciteta. To je najbolja potvrda za opravdanost tretiranja turizma, kao bitnog generatora ukupnog privrednog i društvenog razvoja u Srbiji.

Tome, svakako, treba pridodati efekte od spoljno-trgovinskih transakcija i pozitivnih uticaja međunarodnog tržišta.

Proces internacionalizacije poslovanja u turizmu, ne znači samo ulazak stranih direktnih investicija i zajednička ulaganja (u kombinaciji sa domaćim kapitalom), odnosno tzv. portfolio investicijama vezanim za mehanizme obezbeđenja razvojnih sredstava na finansijskom tržištu. Inostrana razvojna sredstva se mogu obezbediti i saradnjom naših preduzeća sa međunarodnim hotelskim i turističkim operatorima, koji na osnovu ugovornih aranžmana (o franšizingu, menadžmentu, koncesijama i dr.) oprezno, postepeno ulaze na nova tržišta i razvijaju svoje i domicilne poslovne aktivnosti.

2.2. Zaštita životne sredine i zaštita i obnova kulturno-istorijskog nasleđa u funkciji prilagođavanja zahtevima inostrane i domaće turističke tražnje

a) Zaštita životne sredine

Specifičnosti turizma, kao delatnosti, nalaze se u isprepletanosti i integraciji socioloških, prostornih, ekonomskih, ekoloških, psiholoških, organizacionih i drugih pojava i odnosa vezanih za zadovoljenje potreba ljudi za odmorom i rekreacijom, pri čemu se te potrebe zadovoljavaju van mesta stranog boravka, i uz ostvarivanje određene potrošnje.

Međutim, cilj kome treba težiti, je balansirani razvoj turizma, zasnovan na integralnom i kompleksnom pristupu, koje podjednako akcenat stavlja na četiri komponente:

- očuvanje životne sredine,
- negovanje socio-kulturnih tradicija lokalnog stanovništva,
- optimalno zadovoljavanje turističkih potreba i

- ostvarenje ekonomskog profita.

Da bi zaživeo koncept održivog – kvalitetnog turizma, usklađenog sa ekološkim i socijalnim zahtevima, neophodno je profilirati takav model razvoja koji će maksimalno potencirati pozitivne odnose između ova četiri faktora, a negativne efekte, po svaki od njih, svesti na minimum. Ovi faktori treba da budu i ciljevi kojima se teži ali i preduslovi za njihovu implementaciju, istovremeno. Za razliku od dosadašnje prakse, novi pristup razvoju turizma, u prvi plan, ističe važnost zaštite životne sredine, dok ekonomska dimenzija gubi primat, u relativnom smislu⁶⁷⁾.

U cilju promocije turističkog razvoja, koji uvažava savremene zahteve i interese i afirmacije njegovih ključnih prerogativa (ekološka kompatibilnost, društvena odgovornost i ekonomska profitabilnost), prioritet treba da imaju specifični i praktični akcioni planovi za upravljanje tekućim aktivnostima⁶⁸⁾.

Međunarodna turistička alijansa (AIT), vodeća asocijacija automobilskih organizacija u Evropi, izradila je vlastitu Povelju etičkih kodeksa za turizam i životnu sredinu, koja obuhvata raznovrsne sfere svakodnevnog i profesionalnog života. Ovim dokumentom se turizam definiše kao komponenta ukupnih ljudskih prava, čiji oblici i posledice na svim nivoima moraju biti usklađeni sa ljudskim, kulturnim i prirodnim vrednostima⁶⁹⁾.

Zahtevi inostrane i domaće turističke tražnje, sve su više okrenuti zaštiti životne sredine i obnovi kulturno-istorijskog nasleđa. To naročito važi za turiste Evropske Unije. Na premer, turističke organizacije sve su više aktivne u promociji "žiga ekološkog kvaliteta", kao nagrade ili znaka verifikacije, koji se dodeljuje onim firmama koje u svom poslovanju najviše vode računa o životnoj sredini⁷⁰⁾. Uočeno je da se turisti u mnogo većem stepenu orijentišu na smeštaj u hotelima koji nose ekološki žig, nego onima koji nemaju to svojstvo⁷¹⁾.

Turistička privreda Srbije, treba to da uvažava i da se orijentiše u tom pravcu, odnosno na promociju "kvalitetnog" turizma.

⁶⁷⁾ Kripendorf, J., op.cit.str.21

⁶⁸⁾ Na primer, ADAC, najveći automobilski klub Evrope, publikuje veliki broj informativnih vodiča: "Odmori za porodice", "Turizam i zaštita životne sredine", "Više znanja - više akcije".

⁶⁹⁾ Prema "Evolution of Tourism and Automobile", AIT, Geneve, 1993.

⁷⁰⁾ Na primer, u austrijskoj regiji Vorarlberg vrednuju se sledeći elementi: redukcija i odlaganje otpada, vodeni resursi i otpadne vode, potrošnja energije, kvalitet vazduha, stepen informisanosti zaposlenih i gostiju; i samo oni hoteli koji sakupe neophodan broj poena, dobijaju ekološki žig koji mogu da koriste kao važnu konjunkturu prednost u poslovanju.

⁷¹⁾ Slične inicijative su pokrenute i u drugim delovima Evrope. "Plava zastava" se viori na najuređenijim plažama u zemljama Evropske Unije, dok "Zelena zvezda" sija iznad hotela na jezeru Konstancia, koji ostvaruju najbolje ekološke rezultate. Prema: "Environnemental Codes of Conduct for Tourism", Tehnical Report N°29, UNEP/IE, 1995.

Regionalne turističke organizacije mogu obogatiti tradicionalne promotivne aktivnosti uvođenjem ekoloških sadržaja, da bi razvile osećaj odgovornosti prema životnoj sredini i kod lokalnog stanovništva i kod turista. Na primer, štampanje brošura sa širokim opsegom praktičnih saveta, kako bi svako, bilo da su u pitanju turistički radnici ili klijentela, mogao da učini nešto jednostavno, ali korisno po životnu sredinu (seminari, ekološki kvizovi za zaposlene u ugostiteljstvu, sponzori ekoloških nagrada, promocija javnog saobraćaja, soralna energija, popusti u železničkom saobraćaju i slično).

U aktivnostima na zaštiti životne sredine, turistička privreda Srbije treba da se ugleda na Evropsku Uniju, isto kao i na planu promocije novog vida turizma. Turizam Srbije, isto kao i turizam Evropske Unije, treba da ima značajnu ulogu u privrednom i društvenom životu, odnosno da predstavlja dragocen faktor njene socijalne i ekonomske kohezije. U tom smislu, može se razraditi set intrumenata zaštite životne sredine, od kojih bi bili najvažniji:

- obogaćivanje aktivnosti u oblasti turizma, posebno boljim upravljanjem masovnim turizmom i ekonomskim podsticanjem alternativnih oblika turizma,
- poboljšanje kvaliteta turističkih usluga, a posebno informisanja, propagande, smeštaja i opreme,
- uticanje na ponašanje turista, putem propagandnih kampanja, utvrđivanjem kodeksa ponašanja i izborom sredstava prevoza,
- inoviranje zakonodavstva u oblasti životne sredine,
- dosledna primena procene uticaja na životnu sredinu pri realizaciji svih obimnijih turističkih projekata,
- uvođenje strožijih ekoloških standarda za turističko privređivanje i praćenje njihove praktične primene.

Zatim, hotelijersko-ugostiteljski sektor, takođe, treba da postane svestan značaja i uticaja životne sredine na svoje tekuće i buduće poslovne aktivnosti. Osim toga, velika pažnja posvećena usvajanju ekoloških kodeksa poslovanja i ponašanja, može da doprinese uštedi finansijskih sredstava i imaju veliki marketinški efekat. S druge strane treba imati u vidu da su nacionalni parkovi i parkovi prirode prostori sa izuzetnim prirodnim antropogenim vrednostima koje su istovremeno autohtone, raritetne ili ekskluzivne i imaju šire regionalni i nacionalni značaj.⁷²⁾

b) Obnova kulturno-istorijskog nasleđa

⁷²⁾ Ahmetović-Tomka, D., Turizam u zaštićenoj prirodi Vojvodine, Novi Sad, 1995. str. 12

U Srbiji, uostalom kao i u celom svetu, kultura i kulturna dobra, stvorena su i stvaraju se vekovima. Mnoge kulturne vrednosti su poznati ciljevi putovanja brojnih turista. Srbija je imala dugu i burnu istoriju, čije tragove nalazimo u svim krajevima. Međutim, u Srbiji turistička prezentacija kulturnih dobara je još uvek nedovoljna, a pojedinačni uspešni primeri pokazuju interesovanje turističke javnosti.

Promocija kulturnih dobara u turizmu bi podrazumevala revitalizaciju objekata, oživljavanje, unošenje komponente osmišljenih aktivnosti u prostoru, organizovanje muzičko-scenskih dela, škola zanata, kulture, slikarstva itd. (uz organizovanje okruglih stolova, tematskih izložbi, tečajeva i dr.). U svemu tome, kulturna dobra treba prezentovati u njihovom totalitetu i ne odvajati ih od života⁷³⁾.

U cilju analize turističke prezentacije, bitne su osnovne karakteristike kulturnih dobara, koje ih svrstavaju u red značajnih turističkih vrednosti i sve češće pokretača turističkih kretanja. Te karakteristike su bile:

- da imaju svojstva spomenika kulture – umetničke, estetske vrednosti, znamenitosti,
- da imaju kulturni i/ili istorijski značaj ili značaj za razvoj nauke,
- da imaju svojstvo atraktivnosti, retkosti ili druge kulturne karakteristike,
- da budu uređeni, organizovani ili pripremljeni ne samo za kulturološku, već i turističku prezentaciju.

U zavisnosti od fizičkih, umetničkih, kulturnih, istorijskih svojstava, kao i u zavisnosti od mogućnosti turističke prezentacije, sva kulturna dobra mogu se podeliti u više grupa⁷⁴⁾:

- a) Arheološka nalazišta (Lepenski vir, Vinča, Starčevo, Gomolava, Atenica),
- b) Dela sa spomeničkim i umetničkim svojstvima
 - dela arhitekture (objekti i njihove celine),
 - dela likovnih umetnosti (slikarstvo, vajarstvo, primenjene umetnosti),
 - ostvarenja scenskih umetnosti (operska, dramska, muzička, film);
- c) Prostorne kulturno-istorijske celine
 - stara jezgra gradova (Sremski Karlovci, Subotica, Vršac, Sombor, Niš, Kruševac),
 - seoske arhitektonske celine (vizantijska, gotska i romanska arhitektura),
 - manastirske celine (Studenica, Sopoćani, Mileševa, Manasija, Gračanica),
 - srednjovekovni gradovi i utvrđenja (Kalemegdan, Petrovaradin, Golubac, Smederevo);

⁷³⁾ Ahmetović-Tomka, D., Turistička promocija kulturnih dobara, Zbornik radova: "Turistički potencijali Jugoslavije", Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembar, 1996., str. 23.

⁷⁴⁾ Tomka D., Socio-kulturni indikatori održivog razvoja turizma, Turizam, Novi Sad, br. 3, 1999., str. 42-46

- d) Znamenita mesta
 - spomen groblja,
 - pojedinačni spomenici i spomeničke celine (memorijalna mesta);
- e) Folklorno nasleđe
 - zgrade i prostori narodnog neimarstva (brvnare, bodnručare, prizemljuše, zemunice, crkve-brvnare),
 - ostvarenja materijalne i duhovne kulture stvaralaca iz naroda (nošnja, muzika, igra, slikarstvo, vajarstvo),
 - ostvarenja tehničke kulture naroda (stari zanati: duborezi, kujundžije, ćilimari, kazandžije).
- f) Manifestacione vrednosti
 - savremena scenska i filmska umetnost,
 - predstave, priredbe i festivali, kao oblik prikazivanja ostvarenja drugih umetnosti,
 - kulturne i zabavne manifestacije različite sadržine, odgovarajućeg kulturnog nivoa,
 - poslovne manifestacije i sajmovi,
 - sportske manifestacije.
- g) Ustanove kulture sa svojim aktivnostima
 - muzeji,
 - kulturni centri.

Turistička promocija je jedan od instrumenata marketinga turističkih preduzeća, a podrazumeva obezbeđivanje zainteresovanosti turista i dovoljnog nivoa tražnje prema proizvodima i uslugama preduzeća. To je u suštini proces masovnog komuniciranja između proizvođača i potrošača⁷⁵⁾. Promocija u turizmu, isto kao i obnova kulturno-istorijskog nasleđa, je neophodna i ona predstavlja bitan element u ukupnim aktivnostima na pretvaranju turističkih potencijala u turističke proizvode i informisanja turista o njima.

Rešenje bolje turističke promocije kulturnih dobara, leži, pre svega, u boljem poznavanju samih dobara ali i u njihovom boljem vrednovanju. Promocija kulturno-istorijskog nasleđa, u turizmu, podrazumevala bi revitalizaciju objekata, oživljavanje, unošenje komponente osmišljenih aktivnosti u prostor; organizovanje muzičko-scenskih dela, škole zanata, kulture, slikarstva i drugo. U svemu tome treba povezivati ona kulturna ostvarenja, koja se mogu povezati po svojim kulturnim, istorijskim ili drugim obeležjima, a treba ih prezentovati u njihovom totalitetu, a ne odvajati ih od života.

Zato je neophodno da u ukupnom turističkom razvoju, odnosno prilagođavanju tržišnim promenama, damo određeni viši značaj kulturnim dobrima i njihovom uključivanju u turističke proizvode.

Turistička kultura je nadgradnja opštoj kulturi⁷⁶⁾ i podrazumeva postojanje razvijenih navika za praktikovanjem kulture i za domaće stanovništvo, a ne samo za turiste.

⁷⁵⁾ Popesku, J., Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede, Beletra, Beograd, 1991.

⁷⁶⁾ Deceniju od 1988 do 1998 UNESCO je proglasio "dekadom kulturnog razvoja", čiji je osnovni cilj podsticanje "različitosti koja spaja, kreativnost koja povezuje i solidarnost koja oslobada".

GLAVA IX

UNAPREĐENJE PROIZVODA I OSTALIH INSTRUMENTATA TRŽIŠNOG NASTUPA TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE

Ukupni strategijski razvoj turizma treba da se zasniva na tržišnim osnovama i uz potpunu primenu koncepcije marketinga na svim nivoima vođenja poslovne i turističke politike. Da bi se ostvarili dugoročni ciljevi razvoja turizma potrebno je stvoriti niz uslova, odnosno pretpostavki za to. Pre svega, neophodno je primeniti selektivan pristup, a to znači odrediti one vidove turizma i njima namenjeni turistički proizvod, sa pratećim instrumentima, koji mogu da ostvare uspešan nastup na domaćem i međunarodnom tržištu.

Kod formiranja asortimana, koji je zasnovan na svim komponentama složenost turističkog proizvoda, odnosno turističke ponude Srbije (a koje nikada ne može da bude kompletiran i dovoljno strukturiran) treba polaziti od sledećih elemenata:

- standard i kvalitet usluga,
- razvoj vanpansionskih sadržaja,
- odnosa cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu i uspešnosti njenog nastupa na domaćem tržištu.

Intenzivan izlazak na međunarodno tržište i ostvarivanje izvoznih efekata, uostalom kao i dalji razvoj domaćeg turizma, podrazumevaju doslednu primenu koncepcije marketinga i upotrebu odgovarajućih instrumenata tržišnog nastupa na svim nivoima.

Uz segmentaciju tržišta i potrebu diferenciranja proizvoda, što u osnovu obuhvata primenu istoimenih značajnih tržišnih (marketing) strategija u turizmu, koja obuhvata i strategiju pozicioniranja turističkog proizvoda.

Realizacija turističkog proizvoda zavisi, pre svega, od dobre ili slabe pozicije proizvoda u svesti potrošača.

Međutim, pre nego što se pređe na pozicioniranje turističkog proizvoda, neophodno je analizirati postojeći, mogućnosti za njegovo modifikovanje i inoviranje, kao i mogućnosti kreiranja novog turističkog proizvoda. Pri tome, treba imati u vidu da je turistički proizvod specifičan sa stanovišta sadržaja, osobina, formiranja i sl. Kada se određuje turistički proizvod podrazumeva se mogući, integrirani i parcijalni proizvod koji ima tri značajna faktora: 1. atraktivnost, 2. pristupačnost, 3. uslovi boravka ⁷⁷⁾. Na toj osnovi, razvoj turističke destinacije podrazumeva stvaranje integrisanog turističkog proizvoda, a nosioci parcijalnog turističkog proizvoda teže komplementarnosti i usaglašenosti razvoja (kako ekonomsko-profitne funkcije, tako i odgovornog-održivog razvoja). U tom smislu prostor-turistička destinacija javlja se kao integrativni faktor razvoja svih učesnika u turističkoj ponudi, plasmanu i pozicioniranju turističkog proizvoda.

Poznato je da pozicioniranje predstavlja mesto koje neka turistička destinacija preduzeće ili objekat zauzima na datom tržištu, onako kako to opaža određena ciljna grupa, odnosno, tržišni segment,

Promocija ima značajnu ulogu u podršci plasmanu turističkog proizvoda Srbije na inostranom i domaćem tržištu.

Zajednički cilj svih oblika promotivnih aktivnosti je formiranje odgovarajućeg nivoa i kvaliteta tražnje za turističkim proizvodom Srbije, odnosno povećanje obima i poboljšanje strukture turističkog prometa i potrošnje.

Pozicioniranje turističkog proizvoda Srbije, može se zasnivati na isticanju jedinstvene raznolikosti turističkog proizvoda (turizam velikih gradova, pre svega, kongresni i poslovni turizam, planinski, tranzitni, banjski turizam, turizma na Dunavu, seoski turizam i dr.). Pri tome, očuvana prirodna sredina Srbije treba da bude jedna od osnovnih komparativnih prednosti, uz proces prilagođavanja turističkog proizvoda Srbije međunarodnim standardima.

⁷⁷⁾ Preuzeto, Bakić O., Strategijsko planiranje turističkog proizvoda, Beograd 1988. god. str. 110

Strategija pozicioniranja Srbije, kao turističke destinacije, treba da ima osnovnog nosioca i organizatora svih promotivnih aktivnosti. Osnovni argumenti ukupnog promotivnog nastupa Srbije (prevažadno na inostranim tržištima) na osnovu brojnih analiza, a po našem mišljenju mogu se odrediti:

- kao raznolikost, odnosno raznovrsnost turističkih resursa,
- bogatstvo i vrednost kultuno-istorijskog nasleđa,
- očuvana prirodna celina (uz gostoljubivost i srdačnost stanovništva).

U oblasti prodaje, pored promena u odnosu na buduće segmente tražnje, i odgovarajuću promocionu podršku, neophodna su dalja poboljšanja, odnosno unapređivanje turističkog proizvoda, kao na primer:

- znatno intenzivniji nastup naših preduzeća i organizacija iz oblasti turizma (prodaja na sajamskim i berzanskim manifestacijama u zemlji i inostranstvu),
- unapređenja svih kanala prodaje smeštajnih i prevoznih kapaciteta,
- postojanje standardizovanih proizvoda (kategorizovani ležajevi i sedišta u prevoznim sredstvima) i stabilnih cena koji omogućavaju tzv. terminsku prodaju, tj. kupovine i prodaje ovih usluga na duži termin.

Osim toga, primena kompjuterske tehnologije, uz prethodno opremanje naših preduzeća i organizacija, učinile bi znatno efikasniju ukupnu prodaju, pogotovo što bi se stvorila mogućnost za uključivanje u odgovarajuće rezervacione sisteme. Direktna elektronska prodaja (uz predstavljanje turističkog proizvoda na Internetu) omogućava dalje dinamiziranje i raznovrsnost ukupnih napora za uspešniji plasman turističkog proizvoda.

U suštini, unapređenje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije predstavlja njegovo strategijsko prilagođavanje tržišnim tendencijama.

1. Formiranje asortimana i kvaliteta usluga u cilju dugoročnog prilagođavanja tržišnim zahtevima i promenama

Asortiman turističke ponude Srbije, da bi bio atraktivan, mora stalno da se proširuje i dopunjuje novim sadržajima u skladu sa zahtevima tržišta. Turističkih proizvod Srbije, kroz čitav niz poboljšanja, u oblasti vanpansionskih sadržaja, treba da se dopuni i učini znatno privlačniji.

Koncept marketing aktivnosti, koji se već uveliko primenjuje u turistički razvijenim zemljama, predstavlja za to dobru osnovu. On ukazuje na mogućnosti plasmana kulturnih, istorijskih i drugih antropogenih atraktivnosti turističke destinacije, kao posebnih vanpansionskih sadržaja. Na primer: muzeji, galerije, legati, kao i čitave ambijentalne celine, posebno stari delovi gradova, pijace, bazari i slično, mogu, uz određenu doradu da budu atraktivni parcijalni turistički proizvodi koji proširuju vanpansionske sdržaje. Bitno je da se potencira učešće posetilaca u "proizvodnji" ovih proizvoda, odnosno usluga⁷⁸⁾. Pri tome, u prvi plan se ističe zadovoljstvo potrošača, koji danas nije pasivan i nije samo posmatrač, nego je onaj koji istražuje, uči, traži nove doživljaje i proširenje iskustva.

Za razvoj savremenog turizma uslov je bogatstvo vanpansionskih sadržaja. Potencijalno Srbija je bogata ovim sadržajima (posebno imamo u vidu njeno kulturno nasleđe i niz antropogenih faktora) tako da može da se sugeriše više programa koji bi omogućili turistima da nauče, da probaju, odnosno da mnogo više budu uključeni u proces pripremanja i konzumiranja parcijalnih turističkih proizvoda⁷⁹⁾.

Kod nas nažalost, istraživanja su slabo zastupljena i uglavnom se svode na individualne pokušaje. Nedostatak finansijskih sredstava je osnovni uzrok tome. Zadnja ozbiljnija istraživanja turističkog proizvoda Srbije obavljena su još 1991. god. a odnose se na strukturu potrošnje stranih turista. Iz ovog istraživanja došlo se do zaključka da bi razvoj asortimana proizvoda, odnosno novih turističkih proizvoda, omogućio ispoljavanje kreativnih aktivnosti, a naročito u privatnom sektora i tzv. "malom biznisu".

Izgradnja takvih parcijalnih turističkih proizvoda zaslužuje podršku, naročito fiskalno i u plasmanu, jer bi oni mogli da⁸⁰⁾:

- relativno brzo obogate vanpansionsku turističku ponudu Srbije i doprinesu naporima da se kroz nju efikasno predstave i tržišno valorizuju antropogeni i drugi resursi,
- obezbede osnovnu ili dopunsku zaposlenost u privatnom sektoru bez značajanih inicijalnih ulaganja.

⁷⁸⁾ Na primer, muzej nije samo mesto na kome se razgleda, nego i mesto na kome može ponuda da se nauči, ili upotrebi eksponat (nauči određena tehnika slikanja, veza ili neki stari zanat ili tome slično).

⁷⁹⁾ Na primer: "Učenje o istoriji naroda", "Učenje igara", "Vezenje", "Pripremanje zdrave hrane" i drugo.

⁸⁰⁾ Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, mart, 1999., str. 38.

Formiranje asortimana upotpunili bi i brojni parcijalni turistički proizvod i zasnovani na savremenim oblicima ponude sporta i rekreacije te zabave i razonode (savremeni sportski tereni - naročito za male sportove, zabavni parkovi, programi zdravlja i programi u vezi telesne i mentalne kondicije).

U daljoj perspektivi treba sa sigurnošću računati na uvođenje novih programa vanpansionskih sadržaja, tj. turističkih proizvoda koji će asortiman tog dela ponude učiniti raznovrsnijim, kao na primer:

- vremenski zakup kapaciteta (Time sharing),
- stimulativna putovanja (Incentive Travel), i
- tematski parkovi (Theme Parks).

1.1. Standardi i kvalitet usluga

Unapređenje postojećeg proizvoda, ali i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije, odnosno poboljšanje kvaliteta turističke ponude je imperativ razvoja turizma u Srbiji. Uglavnom, ono bi obuhvatilo⁸¹⁾:

- rekonstrukcije i renoviranja ugostiteljskih i drugih turističkih objekata, kao i novu gradnju na bazi međunarodnih standarda i republičkih propisa o kategorizaciji,
- uvođenje novih tehnologija u usluživanju i rezervacijama,
- dalje uvođenje standarda u putničkim agencijama i kod ostalih učesnika u organizovanju turističkih putovanja,
- sprovođenje već usvojenih odluka kojima se, na raznim nivoima u delatnostima turističke privrede, i svim domenima ukupne turističke ponude poboljšava kvalitet usluga, a učesnici obavezuju ili podstiču na takvo ponašanje.

Pri tome, ključni deo odnosi se na relaciju: tehnologija - standardi - kvalitet. Upravo ova tri činioca su presudna za tržišni uspeh i istovremeno, podloga su za efikasnu primenu promocije i prodaje kao instrumenata poslovne i turističke privrede. U stvari, kako se toj relaciji, takođe stvara i osnova za vođenje adekvatne politike cena, proizilazi da ona, u suštini, predstavlja osnovu ukupne konkurentnosti turističke ponude Srbije na međunarodnom i domaćem tržištu.

⁸¹⁾ Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Beograd, mart, 1999., str.38

S druge strane, tehnološke promene, pre svega, treba shvatiti, kao promene u procesu produkcije i naročito, usluživanja. Treba imati u vidu da nije samo u pitanju znatno šire uvođenje, u svetu poznatih i raspostranjenih formi usluživanja u restoraterstvu i smeštajnom sektoru (u apartmanskim i ostalim objektima), već i brojni drugi, ništa manje značajni, tehnološki postupci i procesi.

Pre svega, u pitanju je savremena informaciona tehnologija i njena primena u oblasti rezervacija i prodaje, kako kroz parcijalne sisteme velikih preduzeća u turizmu, tako i kroz međusobnu povezanost i njihovo uključivanje u velike nacionalne rezervacione sisteme.

Zatim, primena standarda, sama po sebi čini značajnu tehnološku inovaciju. To važi, kako za aktuelan proces, koji je u ovom pogledu iniciran od međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), tako i za postojeće propise vezane za novu kategorizaciju hotelskih i drugih objekata u Srbiji, a takođe i za standarde koje u poslovanju putničkih agencija uvodi JUTA. Kategorizacija i licenciranje putničkih agencija, a zatim i zakonom obavezujuća i sprovedena kategorizacija turističkih mesta u Srbiji, takođe su svojevrsni oblici postavljanja standarda. Time se doprinosi kvalitetu ukupne turističke ponude Srbije i unose potrebne elemente selektivnosti u njenom daljem razvoju.

Sve tehnološke inovacije i unapređenja uključujući i standarde, uvek su u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga u turizmu. To je podloga za vođenje adekvatne politike prodajnih cena na domaćem i međunarodnom tržištu i za efikasniju upotrebu ostalih instrumenata poslovne politike.

Kvalitet usluga je presudan faktor konkurentnosti svake turističke destinacije, a kroz stano unapređenje i dostizanje odgovarajućeg nivoa, obezbeđuje se i najbolja zaštita potrošača, odnosno korisnika turističkih usluga.

Zato je unapređenje kvaliteta, odnosno njegovo podizanje na nivo koji odgovara zahtevima turističke tražnje, jedan od osnovnih adaptibilnih faktora, koji je u skladu sa tržišnim promenama, tj. usklađenog razvoja turizma.

1.2. Razvoj vanpansionskih sadržaja

Unapređenje turističkog proizvoda Srbije, moguće je razvojem vanpansionskih sadržaja, jer boravak u nekom turističkom mestu ili destinaciji pruža uslove za različite oblike vanpansionskih aktivnosti.

Međutim, ovim sadržajima, u razvijenim turističkim zemljama, posvećuje se ogromna pažnja, jer oni doprinose kvalitetnijem boravku turista.

Vanpansionske aktivnosti mogle bi se podeliti u nekoliko grupa, u zavisnosti od sadržaja koje nude na: sportske, vraćanja u formu, različite ekskurzije, izleti itd. Posebno se ističu sadržaji koji se kreiraju za decu i omladinu.

Dakle, savremeni turista se više ne zadovoljava samo pasivnim odmorom (godišnji odmor je i odlična prilika za različite aktivnosti, bilo da se radi o sportskim, edukativnim, kulturnim ili nekim drugim aktivnostima, za koje tokom godine, obično, nema dovoljno vremena), poput kupanja i sunčanja, već traži aktivan odmor, ispunjen najraznovrsnijim sadržajima. Izlazeći u susret željama turista razvijaju se razni oblici ovih aktivnosti.

Uglavnom, vanpansionske aktivnosti bi se mogle okarakterisati i kao slobodnovremenske aktivnosti, ali one aktivnosti koje se upražnjavaju isključivo na odmoru u nekom turističkom mestu. Troškovi ovih aktivnosti mogu biti uračunati u cenu aranžmana ili se njihovo korišćenje dodatno plaća na licu mesta. U svakom slučaju, one su neobavezne i stvar su ličnog izbora svakog turista.

Vanpansionske aktivnosti mogu se podeliti u nekoliko grupa, u zavisnosti od sadržaja koje nude, na⁸²⁾:

- (1) sportske (tenis, golf, jahanje, biciklizam, pešačenje, alpinizam, skijanje itd),
- (2) vraćanje u formu (remise en form, wellness),
- (3) obrazovne (edukativne),
- (4) umetničke, kreativne,
- (5) ekskurziona,
- (6) manifestacione,
- (7) zabavne.

Međutim, klasifikacija vanpansionskih sadržaja može obavljati po više kriterijuma, koji se odnose na konkretnu turističku destinaciju. Isto tako, ove aktivnosti dodatno se mogu podeliti na one namenjene odraslima i na sadržaje i kurseve namenjene isključivo deci.

Razvoj vanpansionskih aktivnosti je potpuna i svakodnevna animacija gosta, jer rekreacija i zabava nisu stvar slučaja, već maksimalno planirana i ciljana aktivnost bez koje ne može da se zamisli savremena turistička ponuda.

S druge strane, perspektiva za razvoj neafirmisanih i potencijalnih turističkih područja, nalazi se u novom turističkim trendovima i potrebi turista da otkrivaju nove

⁸²⁾ Čurčić, N., Oblici vanpansionskih aktivnosti u Robinson i Mediteran klubovima, Turizam, Novi Sad, br. 1/96.

prostore koji mogu svoje turističke programe da zasnivaju na specifičnostima turističkog proizvoda.

Savremene turističke destinacije upravo se prepoznaju po obilju usluga i proizvoda koje, kao mogućnost izbora, nude u vanpansionskom sadržaju i, u krajnjem ishodištu, menjaju strukturu ukupne potrošnje, jer ogromnu većinu sredstava prihoduju na "vanpansionskim" sadržajima.

Uobičajeno je da se turistički proizvod posmatra kao svojevrsan miks ili kombinacija atraktivnosti, pristupačnosti i uslova za boravak⁸³⁾:

- (1) atraktivnost - splet prirodnih, kulturno-istorijskih, antropogenih i drugih osobnosti,
- (2) pristupačnost - geografska i ekonomska distanca turističke destinacije od emitivnih tržišta, kao i razvijenost ukupne saobraćajne infrastrukture,
- (3) uslovi za boravak - različite usluge i proizvodi koji se u destinaciji nude (kao mogućnost izbora) inostranim i domaćim turistima.

Turistički proizvod u razvoju vanpansionskih sadržaja, treba da bude što manje parcijalan, a što više integrisan. Dakle, bitno je menjati pristup u turističkoj privredi Srbije, koja još, u velikoj meri, pažnju usmerava na tzv. osnovne ugostiteljsko-turističke usluge (smeštaj, ishrana, prevoz), i to u pravcu dominantnog fokusa na razvijanje vanpansionskih sadržaja. Ovi sadržaji (uz podizanje kvaliteta osnovnih usluga, moraju biti više zastupljeni u strukturi turističke potrošnje (savremeni oblici razonode, zabave i rekreacije).

U budućnosti, treba kompletirati čitav niz parcijalnih turističkih proizvoda:

- savremene sportske terene (za male sportove, dvorane, noćni program i sl.),
- zabavni centri (u formi određenih tematskih parkova),
- programi zdravlja, učenja i kreativnosti (npr. rukotvorine),
- ponuda kulturnih i drugih sadržaja (npr. izvorni melos, folklor i dr.),
- programi u vezi telesne i mentalne kondicije (fitness i wellness centri),
- stvaranje mogućnosti za šoping (centri i raznovrsni proizvodi).

Osim postojećih turističkih preduzeća, to daje mogućnosti za značajne kreativne aktivnosti, posebno, privatnog biznisa (small business) koji, razvijajući ove parcijalne

⁸³⁾ Proizvod sastavljen od ovih elemenata, obično se definiše kao "integrisan turistički proizvod", a ako bi se fokus usmerio samo na jedan od elemenata u okvirima uslova za boravak (proizvod hotelijera, proizvod rent-a-car firme ili sl.), on se označava kao "parcijalan turistički proizvod".

turističke proizvode, može da utiče na to, da se veoma brzo razvije vanpansionska ponuda Srbije. Radi se o konceptu "marketing atraktivnosti" koji, kao posebne vanpansionske sadržaje (razrađene na marketinškim osnovama), potencira mogućnost plasmana kulturnih, istorijskih, antropogenih i sličnih elemenata turističke destinacije.

Na prime, muzeji, galerije, legati, kao i čitave ambijetalne celine (posebno stari delovi gradova, pijace, bazari) mogu biti, uz određenu doradu, atraktivni parcijalni turistički proizvodi, koji šire lepezu vanpansionskih sadržaja. Pri tome, naročito je bitno potencirati učešće potražaca "u proizvodnji" ovih proizvoda/usluga⁸⁴⁾.

Pri svemu tome, u prvi plan treba isticati "očekivane koristi", zadovoljstvo potrošača, koji nije pasivan posmatrač, nego onaj koji istražuje, uči, traži avanturu, novi doživljaj i proširenje iskustva.

Zato, sve više vanpansionski sadržaj postaje "conditio sinequa non" razvoja savremenog turizma. Imajući u vidu bogatstvo Srbije, posebno u domenu kulturno-istorijskog nasleđa (npr. manastiri, fresko slikarstvo) i antropogenog (melos, nošnja, plesovi, gastronomija), može se sugerisati čitav niz programa, koji bi na ovoj podlozi omogućili turistima da nauče⁸⁵⁾ ili probaju, odnosno da budu uključeni u proces proizvodnje i potrošnje parcijalnih turističkih proizvoda.

1.3. Odnos cene i kvaliteta usluga u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu i uspešnosti njenog nastup na domaćem tržištu

Unapređivanje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke privrede Srbije svakako podrazumeva usklađivanje cene i kvaliteta usluga. To bi bilo u funkciji konkurentnosti turističke privrede Srbije na međunarodnom tržištu, s jedne strane, ali i uspešnosti poslovanja na domaćem tržištu, s druge strane.

Pojam konkurentna prednost⁸⁶⁾, uglavnom se vezuje za cenu i kvalitet proizvoda i usluga. Osnove uspešnih kompanija, ne samo u turizmu, danas se nalaze u kvalitetu, prihvatljivoj ceni, inovativnosti i karakterističnim odlikama njihovog marketinga. U tom kontekstu kvalitet treba razumeti kao osnovni način upravljanja preduzećem. S druge strane, upravljanje kvalitetom proizvoda, odnosno usluga, treba

⁸⁴⁾ Na primer, muzej nije samo mesto gde se razgleda, nego i mesto gde se može dosta naučiti, može se probati/upotrebiti eksponat, naučiti određena tehnika slikanja ili stari zanat i slično.

⁸⁵⁾ Na primer, učenje o istoriji naroda, učenje plesova, veženje, zdrava hrana itd.

⁸⁶⁾ Nosilac konkurentskih prednosti je sposobno preduzeće (u proizvodnom, tehnološkom, finansijskom, organizacionom, menadžment i marketing smislu). Konkurentna prednost ne može se ostvariti logikom razmišljanja "iz perspektive domaćeg tržišta", oslanjanjem na "menadžerske instrukcije" države ili pod rukovodstvom ljudi koji ne razumeju tržišnu logiku do njene srži. Uz to konkurentna prednost se ne može postići jednom za sva vremena.

shvatiti kao proces, kao sistem, odnosno skup aktivnosti na tržištu i kao težnju da se raskorak u kvalitetu smanjuje, jednostavno, da se iz defanzive pređe u ofanzivu. Pri tome je značajno i posmatranje kvaliteta usluga kao "sistema" koji se može posmatrati kroz pet osnovnih elemenata svake usluge, a to su⁸⁷⁾:

- (1) osoba,
- (2) stvar (predmet),
- (3) usluga (sam proces pružanja usluge),
- (4) oprema,
- (5) informacije.

Za to je neophodno i korisno utvrđivanje ključnih faktora sistema kvaliteta svake usluge (JUS ISO 9004-2), što stvara mogućnost operativnog i jedinstvenog pristupa u rešavanju problema upravljanja kvalitetom i uslužnim organizacijama i preduzećima.

- (1) Odgovornost rukovodstva,
- (2) Struktura sistema usluga,
- (3) Odnos sa korisnicima usluga,
- (4) Kadrovi i materijalna sredstva (resursi).

To nas dovodi do osnovnih tačaka upravljanja kvalitetom usluga, koje u osnovi ima iste osnovne elemente kao i proizvod:

- (1) ispunjenje zahteva kupaca (komitenata),
- (2) neophodnost planiranja svih procesa značajnih za kvalitet,
- (3) neophodnost permanentnog unapređenja kvaliteta usluga,
- (4) obaveznost kontrolisanja i proveravanja usluga,
- (5) smanjenje troškova kao osnovni cilj i postavka sistema.

Pred turističku privredu Srbije, kada je kvalitet i njegovo unapređenje u pitanju, postavlja se nekoliko zadataka:

- (1) praćenje trendova promena u privrednom sistemu zemlje i okruženja, prateći opšti trend unapređenja kvaliteta pod uticajem konkurentnosti, kao i međuzavisnosti u razmeni roba i usluga sa ostalim privrednim granama;
- (2) praćenje novih opredeljenja velikih svetskih tržišta i potencijalnih korisnika turističkih usluga u oblasti kvaliteta (direktive Evropske Unije i standardi u turizmu);
- (3) uklapanje i praćenje trendova primene ISO 9000 serije standarda u ostalim privrednim granama, kao prateća delatnost, ali još više kao sopstveno opredeljenje preduzeća iz ove delatnosti za podizanje nivoa kvaliteta usluga.

⁸⁷⁾ Simić, V., Unapređenje kvaliteta usluga, Marketing, Beograd, br. 1-2/1995., str. 18

Cene turističkih usluga moraju biti u skladu sa njihovim kvalitetom. S druge strane, koristeći se metodama klasičnog razmatranja problema kvaliteta usluga i posmatranja paketa usluga kao merilo "tržišnosti" usluge u turizmu, neophodno je posmatrati tri njegova osnovna elementa:

- (1) materijalne – fizičke usluge,
- (2) emocionalni (čulni) – eksplicitne usluge,
- (3) psihološki – implicitne usluge.

Na primeru restorana, lako se može uočiti koliko kvalitet nije samo ono što je merljivo i opipljivo, već nešto mnogo više.

Pregled br. 1 *Međuzavisnost kvaliteta usluga i cena*

Hrana, piće, sokovi	Fizički elementi kvaliteta
Aroma, atmosfera, kelneri	Emlicitne usluge
komfor, status	Implicitne usluge

Izvor: Simić, V., Unapređenje kvaliteta usluge, Marketing, Beograd, br. 1-2/1995., str. 20

Za turističku privredu, zavisnost kvaliteta, njegovog unapređenja i profitabilnosti ima veoma veliki značaj i korist:

- snaži i podstiče lojalnost korisnika,
- povećava udeo na tržištu,
- ostvaruje niže troškove,
- smanjuje rizike na tržištu.

Međutim, da bi preduzeća u turizmu bolje koristila komparativne prednosti koje sasvim sigurno postoje u Srbiji, i kvalitetnije radila, pružaju im se tri mogućnosti i načina:

- (1) povećanje obima posla sa postojećim korisnicima usluga,
- (2) osvajanje novih korisnika,
- (3) zaustavljanje broja smanjenje korisnika.

U budućnosti kvalitet usklađen sa cenom će još više biti faktor koji će tržišno meriti uspeh turizma u Srbiji. To posebno, ako se ima u vidu međuzavisnost za ostalim privrednim granama i delatnostima.

2. Strategijsko unapređivanje prodajno-promotivnih atraktivnosti turističke privrede Srbije

S obzirom da se tržišna privreda zasniva na slobodnom odlučivanju i dobrovoljnoj razmeni, svako preduzeće turističke privrede, u novonastalim uslovima

deluje kao samostalni subjekt privređivanja, koje teži stalnom uvećanju angažovanog kapitala, preko dobiti, kao njegovog osnovnog motiva poslovanja.

Ovu svoju osnovnu funkciju preduzeće ostvaruje u uslovima izražene konkurencije i delovanja državne regulative. Iz tog razloga, svako preduzeće se može prilagoditi sredini u kojoj deluje, odnosno posluje u pogledu definisanja svoje osnovne atraktivnosti i postavljanja dugoročnih ciljeva u okviru ove aktivnosti. Pri tome, mora da vodi računa da postavljeni ciljevi treba da su: prihvatljivi, fleksibilni, merljivi, stimulatívni za zaposlene, razumljivi i ostvarljivi. Osnovna pretpostavka da postavljeni ciljevi budu prihvatljivi i merljivi, proističe iz činjenice što treba da su usklađeni sa interesima: vlasnika kapitala, menadžera, zaposlenih, poslovnih partnera, banke, okruženja i svih zainteresovanih.

Upravljanje preduzećem u tržišnoj privredi, u pogledu donošenja odgovarajućih odluka, organizacije njihovog izvršenja i kontrole ovoga izvršenja, zasnovane su na adekvatnim i pravovremenim informacijama, proizvedenim u funkciji efikasnog istraživanja stranog i domaćeg tržišta, odnosno u funkciji upravljačkog informacionog sistema u sklopu ukupnog poslovnog sistema preduzeća, koje posluje u turističkoj delatnosti.

Polazeći od ciljeva preduzeća i njegovih delova (podsistema), menadžeri ostvaruju upravljačku funkciju (planiranjem, organizovanjem, kontrolom i motivacijom delova, grupa i pojedinaca. Osnovni preduslov za adekvatno ostvarenje upravljačke funkcije, pored informacija iz finansijskog računovodstva su i informacije koje se prikupljaju na tržištu, a koje su u domenu marketing funkcije preduzeća.

Zato se adekvatne promocione aktivnosti smatraju strategijskom podrškom prodaji preduzeća u turizmu.

2.1. Intraživanje tržišta i dalji razvoj informacionih sistema

Proces donošenja odluke o kupovini turističkih usluga je složen i uslovljen delovanjem brojnih faktora. Oni mogu da se svrstaju u četiri osnovne grupe⁸⁸⁾:

- u prvoj se nalaze stimulansi, tj. podsticaji na turistička putovanja predstavljeni u propagandnim porukama, preporukama prijatelja, rodbine i poznanika ili posrednika;

⁸⁸⁾ Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str. 340

- u drugoj su lične osobine kupaca i društveni i ekonomski faktori, koji uslovljavaju potrebe za turističkim putovanjima i njegove ciljeve;
- treću grupu čine tzv. eksterne varijable, koje se javljaju u vidu limitirajućih faktora (cena i raspoloživog vremena), zatim, imidža destinacije ili usluga konkretnog preuzeća u turizmu;
- poslednju grupu čine karakteristike konkretne turističke destinacije ili usluge.

Kao rezultanta delovanja svih ovih grupa faktora, javlja se želja za turističkim putovanjem i zahtev za odgovarajućim informacijama. Na osnovu procene, tj. poređenja ponuđenih alternativa, donosi se konačna odluka o kupovini. Poređenje alternativa, s obzirom na ex ante prodaju, naglašena potreba adekvatnog informisanja potrošača.

Tabela br. 23 Pitanja koja potrošači najčešće postavljaju putničkim agencijama o hotelima - učešće u % -

Element	Segmenti potrošača		
	putovanja na odmor	međunarodna putovanja	poslovna putovanja
Cene	88	79	55
Lokacija	78	79	78
Kvalitet (uopšte)	66	64	49
Sadržaji i usluge	61	54	41

Izvor: "Hotels", jun, 1991.

Istraživanje tržišta potvrđuje da su klasičnim turistima najpotrebnije informacije o navedenim odlikama hotela, posebno ocenama. Međutim, taj element hotelskog proizvoda je daleko manje značajan za prodaju poslovnih putovanja: poslovni gosti, kojima je put i smeštaj plaćen, znatno su indiferentniji, odnosno pokazuju znatno manju elastičnost na cene. Za njih je bitna lokacija.

Turističko preduzeće, bez obzira na to koji vid prodaje koristi (direktnu, indirektnu ili njihove kombinacije), mora da obezbedi odgovarajuću podršku preko razvoja promocijnih aktivnosti, i da tako, kroz zajedničko korišćenje oba ova instrumenta svoje poslovne politike (prodaje i promocije), postigne željene tržišne rezultate.

Zato je neophodno da preduzeće planski pristupa promocijnim aktivnostima, sačini odgovarajuće programe za svaku obimniju akciju na ovom planu i sprovodi odgovarajuću kontrolu.

Uglavnom, istraživanje tržišta neposredno je vezano za dalji razvoj informacionih sistema. Pri tome, treba imati u vidu da je marketing u savremenim

uslovima privređivanja, savremena upravljačka disciplina koja se u praksi preduzeća potvrđuje i kao funkcija i kao sistem preko koga se uspešno koordiniraju i povezuju mnogobrojne aktivnosti preduzeća. Zato marketing informacioni sistem predstavlja vitalni podsistem upravljačkog informacionog sistema preduzeća.

Projektovanje i uvođenje automatizovanog, računarski podržanog informacionog sistema za određeno preduzeće, u opštem slučaju, predstavlja multidisciplinarni zadatak, baziran na poznavanju:

- (1) metoda organizacionih nauka,
- (2) postojećeg informacionog i organizacionog sistema,
- (3) savremenih informacionih tehnologija.

Prilikom rešavanja problema izgradnje i razvoja informacionog sistema, moraju se obuhvatiti razmatranja vezana za potrebu, da se direktni rezultati primene automatizovanog informacionog sistema, dobiju u najkraćem roku za ključne funkcije organizacionog sistema, a da se pri tom maksimalno iskoriste postojeći kadrovski i drugi potencijali preduzeća.

Zbog svoje složenosti i često naglog prelaska na najsavremeniju tehnologiju, koju treba primeniti, preporučuje se fazna realizacija uvođenja IS u cilju postupnog prilagođavanja organizacionog sistema uslovima primene vrhunske tehnologije, kako bi se obezbedila odgovarajuća operativna podrška funkcijama informacionog sistema.

Adekvatno izgrađen i projektovan upravljački informacioni sistem, zasnovan, pre svega, na finansijskim i marketing informacionim sistemima, obezbeđuje da se pod poslovnom strategijom podrazumeva određivanje pravaca i akcija i upotreba sredstava kojima preduzeće raspolaže, znači da pravovremenost informisanja upravljačkog i operativnog sistema omogućava adekvatnu realizaciju definisane poslovne politike kojom se omogućava jačanje finansijske snage preduzeća.

Dakle, nastankom brojnih promena na turističkom tržištu, jedan od ključnih elemenata u stratezijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije predstavljaju promene u istraživanju tržišta, odnosno u daljem razvoju informacionih sistema. Zatim, neophodne su promene u politici informativno-propagandne delatnosti za promociju i plasman ponude.

Adekvatnim istraživanjem tržišta, neophodno je uvažavati moto savremenog poslovnog čoveka: ko ima informaciju, ima i slobodu i šansu da donese pravu odluku. U turizmu to znači odluku o turističkom putovanju, motivisanu informacijom: kuda i pod kojim uslovima će svoju turističku potrebu potencijalni turista ostvariti.

Za turističku ponudu informacija o strukturi i platežnoj sposobnosti turističke tražnje, znači prilagođavati ponudu njenim mogućnostima, ali sa ciljem da informacija o ponudi podstiče turistička kretanja i veću potrošnju turista.

Informacija o standardu stanovništva ima, takođe, zanačaj za turističku ponudu. Za potencijalnu turističku klijentelu standard je osnovni činilac koji podstiče, ali i koči da se turistička potreba uvrsti u primarne potrebe savremenog čoveka.

Turistička informacija u zemlji, koja ima sve prirodne predispozicije za brži razvoj turizma, mora inspirativno delovati na poslovne subjekte u kompleksnom sistemu turističke ponude, te da je stalno unapređuju.

To podrazumeva i traganje za najpovoljnijim uslovima za otvaranje novog investicionog ciklusa (finansijska sredstva, kadrovi, lokacije i slično).

Na primer, banjska i klimatska mesta Srbije otvaraju nesagledive mogućnosti za profitabilno investiranje u dužem vremenskom periodu. Za svakog investitora informacija o turističkoj valorizaciji prirodnih potencijala je od neprocenjivog značaja. Primarna vrednost banja i klimatskih mesta je u domenu zdravstva, a rekreativna i kulturna funkcija određuju njihovu turističku vrednost.

Dalji razvoj informacionih sistema u turizmu, vezuje se za programsku i tehničko-tehnološku podršku, neophodnu za obradu turističkih informacija. To bi omogućilo da tačna, potpuna i blagovremena informacija o turističkoj ponudi Srbije, bude stalno pristupna na turističkom tržištu domaće i inostrane tražnje. Centri sa turističkim informacijama imali bi funkciju motivacionog faktora za turističko kretanje potencijalne tražnje (turističke klijentele) uzimajući u obzir njenu platežnu sposobnost.

Tržišno verifikovane turističke informacije deo su poslovne politike svih učesnika u kreiranju i formiranju turističke ponude. Nov kvalitet u tom procesu je povratna sprega između turističke ponude i tražnje.

Turistička informacija bi inspirativno delovala na kreiranje najoptimalnij ponude, koja bi turističku potrebu zanalački usmeravala iz sekundarne u primarnu potrebu savremenog čoveka. Cilj ove aktivnosti nije samo podsticanje tražnje na domaćem turističkom tržištu, već i prezentacija i plasman turističkih mesta Srbije na inostrano tržište (npr. uključenjem u Internet sistem).

Osim toga, brojni su i posebni ciljevi svakog pojedinačnog subjekta uključenog u savremeni informacioni sistem prezentacije i plasmana ponude turističkih mesta Srbije.

Dakle, za informativno-propagandnu delatnost u turizmu korišćenje savremenog informacionog sistema je imperativ vremena.

Savremena turistička kretanja uslovljavaju da tačna, potpuna i blagovremena informacija o ponudi turističkih mesta, postaje na turističkom tržištu osnovni podsticaj i regulator domaće i inostrane tražnje.

2.2. Uključivanje preduzeća turističke privrede u rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija

Osnovna karakteristika marketing koncepta je fleksibilnost, inovativnost i konzistentnost u praktičnom sprovođenju ključnih principa marketinga - stvaranja vrednosti za potrošače, ostvarivanja konkurentске (ili posebne) prednosti i usmeravanje, odnosno fokusiranje ciljeva, resursa i napora konkretnog preduzeća. Ta karakteristika je u mnogo čemu doprinela obogaćivanju marketing prakse.

Jedan od modaliteta poslovne prakse je uključivanje preduzeća turističke privrede Srbije u rezervacione sisteme velikih inostranih kompanija. Razlozi su brojni, a osnovni je taj što je savremeno turističko tržište doživelo višedimenzionalne metamorfoze. Pojačava se značaj inovativnosti u razvijanju marketing aktivnosti, a vodeći nosioci takvih promena su kompanije koje su svoju misiju koncipirale na osnovama izgradnje tzv. lanca vrednosti, odnosno fokusiranja, stvaranja i održavanja vrednosti za svoj ciljni segment potrošača.

Među ključne faktore spoljnog okruženja danas se posebno ističe tehnologija koja ima izuzetno veliki uticaj u koncipiranju, izgrađivanju i operacionalizaciji marketing sistema savremenih turističkih kompanija. Sa stanovišta turističkog preduzeća, njen uticaj je mnogo širi - evidentan je pomak u koncipiranju i razvijanju marketing strategija, izgrađivanju menadžment strukture, pa i definisanju ciljeva i programa tržišnog delovanja savremenog preduzeća u turizmu.

Među takve fenomene savremenog tržišta spada i ekspanzija direktnog marketinga koji je prisutan uveliko, kao alternativni, ali i sve češće korišćen modalitet dvijanja poslovanja za mnoge firme i poslovanje u turizmu u tržišno najrazvijenijim zemljama. Nalazeći pogodnu podlogu za svoj rast u napretku na planu telekomunikacija, kompjuterizacije, globalizacije i rastuće fragmentacije savremenog turističkog tržišta, direktni marketing pristup se razvija na liniji totalnog marketing koncepta, koji je usmeren ka napuštanju masovnog marketinga i uvažavanju, isticanju i favorizovanju tzv. mikromarketinga - prodaji prilagođenoj pojedincu sa konkurentnim

Informaciona tehnologija oličene u rezervacionim sistemima, našla je široko područje primene u indirektnoj prodaji u turizmu. Ova oblast je izuzetno pogodna za primenu kompjuterske tehnologija. Njoj je potreban sistem, koji će:

- registrovati slobodne kapacitete u prevozu i smeštaju i dati o tome podatke u najraćem roku,
- neposredno vršiti rezervacije i eventualne korekcije istih,
- davati informacije o cenama i uslovima putovanja,
- brzo izdavati dokumenta, kao što su karte, fakture, vaučeri i hinereri,
- davati sve potrebne informacije iz oblasti računovodstva i upravljanja.

Sve ove funkcije su danas, u vaćoj ili manjoj meri, moguće u agencijskim kompjuterizovanim sistemima, koji mogu da rade pojedinaćno ili su povezani sa rezervacionim sistemima tuoperatora i avio kompanija.

Kompjuterizovani rezervacioni sistemi avio kompanija, mećunarodnih hotelskih lacana, tuoperatora, kao i centralne nacionalne rezervacione mreže, omogućavaju brzo i efikasno informisanje, rezervisanje i kupovinu pojedinaćnih elemenata putovanja, kao paket aranžmana. Kvalitetom i tehnološkim karakteristikama, kao i mrežom koja je već poprimila globalne razmere (globalni rezervacioni sistemi), prednjaće avio kompanije, dok su tuoperatori, a naroćito mećunarodni hotelski lanci i druga hotelska i agencijska preduzeća, još uvek prevashodno orijentisani na sopstvene sisteme, sa većom ili manjom otvorenošću, odnosno prohodnošću ka rezervacionim sistemima avio kompanija. Mećutim, pod uticajem kompjuterizacije, sve je više evidentniji sveukupni razvoj rezervacionih sistema velikih kompanija u delatnosti turizma, te je ukljućivanje preduzeća turistićke privrede Srbije u te sisteme, sa strategijskog aspekta, sasvim opravdano.

2.3. Pozicioniranje turistićke privrede Srbije u cilju poboljšanja prodajno-promotivnih aktivnosti

U cilju poboljšanja prodajno-promotivnih aktivnosti turistićke privrede Srbije, bitno je njeno pozicioniranje, pre svega, na tržišu Evropske Unije. Pri tome, treba imati u vidu da su oćigledni kvantitativni izvori agencijskog ućešća u ukupnom turistićkom prometu. Turistićke agencije⁹¹⁾ organizuju gotovo svako drugo noćenje inostranih turista

⁹¹⁾ Zato smatramo da su agencije dominantan kanal naše turistićke ponude na tržištu zemalja Evropske Unije

iz zemalja grupacije Evropske Unije (intenzitet organizovanja putovanja raste od susednih prema srednje udaljenim zemljama ovog regiona).

Bitan uslov razvoja organizovanog putovanja sadržan je u potrebi izmene opšte slike o Srbiji kao turističkoj destinaciji. Zatim, potrebno je direktnije prisustvo naših turoperatorskih organizacija na ovom prostoru, preispitivanje postojećih odnosa između receptivnih agencija i organizatora putovanja i iznalaženje mogućnosti da se uvećanim sredstvima i agresivnom propagandnom kampanjom povrate izgubljene pozicije na tržištu. To sigurno opet znači ponudu turističkog (agencijskog) proizvoda po meri evropskog potrošača.

Posebnu pažnju treba posvetiti unapređenju plasmana aranžmana, koji se provodi na specifičan način, putem turoperatorske mreže i malih agencija (među kojima se povećava učešće malih autobuskih agencijskih preduzeća).

Dakle, razvoj organizovanog prometa iz zemalja EU zavisi od osnovnih pretpostavki i to: proširenje obima i direktnija usmerenost promocije kompanije, prilagođenost opšte ponude specifičnim uslovima ovog tržišta, potpunija obrada turoperatora i korišćenje, pored direktnih, i specifičnih kanala.

U tom smislu, za druge specifične zemlje, mogu se navesti i druge pretpostavke razvoja organizovanog turizma: specijalni program po segmentima potrošača, policentrična obrada konkurentnog tržišta, uspostavljanje šire saobraćajne mreže za avionske programe, korišćenje indirektnih kanala prodaje (klubovi, sindikati, udruženja) itd.

Naprimera, posebno treba obratiti pažnju tržištu Nemačke, koje može biti najobimniji izvor tražnje za našu ponudu. S druge strane, treba imati u vidu organizovani turistički promet iz Grčke, koja pored toga što predstavlja razvijenu receptivnu destinaciju, za našu ponudu predstavlja izvor tražnje⁹²⁾. Grčka, po svom značaju, kao velika receptivna zemlja, predstavlja izvesnu poslovnu šansu našeg turizma. To podrazumeva da se ovo tržište ne može izolovano posmatrati. Naime, u tržišnoj obradi ovog prostora treba aktivnosti usmeriti u dva pravca i to prema:

- (1) stanovništvu Grčke,

⁹²⁾ sa ukupno 10 miliona stanovnika i sa 14.700 USD nacionalnog dohotka po glavi stanovnika, može predstavljati značajni emitivni potencijal za susedne receptivne zemlje. U 1997. godini u inostranstvo je putovalo 2,1 milion turista od čega u aranžmanima agencija 1,6 miliona turista. Procenjuje se da se promet organizovanog turizma povećava za 10% godišnje.

(2) turoperatorima sa srednjih i dalekih tržišta, koji koriste Grčku, kao jednu od mediteranskih destinacija.

Znači, da je osnovna šansa razvoja u plasmanu modularnih programa, kojima će se naša zemlja obuhvatiti, kao deo mediteranske, južnoevropske ili balkanske turističke ponude.

Uopšteno, osnovna pretpostavka razvoja organizovanog turističkog prometa iz Nemačke i Grčke, prema Srbiji, sadržana je, sa aspekta promocije, u agresivnijem celogodišnjem kontinuiranom nastupu. To isto važi za ceo prostor Evropske Unije, koji je odlučujući izvor tražnje, a koji opredeljuje obim i kvalitet ukupnog turističkog prometa u Srbiji. Ukupna turistička emitiva ovih zemalja raste po prosečnoj stopi od oko 6% godišnje. Turističke agencije povećavaju svoje učešće višim stopama rasta u organizaciji prometa ovih zemalja. Mnogi eksperti smatraju da će naša tržišna pozicija zavisiti od delovanja turističkih agencija.

Zato, buduću tržišnu strategiju naše ponude treba, u potpunoj meri vezivati za turističke agencije – inostrane i domaće.

S druge strane, mogućnosti unapređenja organizovanog prometa zavise od ograničene ponude hotelskih kapaciteta, nedovoljne ponude apartmana i pansiona, obogaćivanja sadržaja aktivnog odmora i opšteg poboljšanja servisa. Bitna pretpostavka razvoja agencijskih programa sadržana je u potrebi preduzimanja opšte promocione kampanje usmerene na segmente potrošača paket aranžmana. Dalja pretpostavka je sadržana u obavezi proširenja lepeze proizvoda i uspostavljanja adekvatne politike cena. Najzad, neophodan je čvrst poslovni kontakt naših hotelijera i receptivnih agencija sa domaćim i inostranim turoperatorima koji deluju na našem tržištu.

Pozicioniranje turističke privrede Srbije na tržiše Evropske Unije, treba da uvažava specifičnost ovog tržišta koja podrazumeva i sprovođenje diversificirane politike nastupa (odnosno nastup naše ponude treba prilagoditi strogim i konkretnim zahtevima tražnje, i to prevashodno organizovane, podržavajući turooperatore koji su nosioci prometa sa ovog područja).

GLAVA X

PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA SRBIJE DO 2010. GODINE

1. Tendencije u okviru globalne i selektivne tražnje

Strategijskim prilagođavanjem celokupne privrede Srbije pa time i turističke privrede kao njenog integralnog dela, tržišnim promenama odnosno zahtevima iz okruženja mogu se sagledati perspektive razvoja turizma Srbije do 2010. godine. Svakako da to iziskuje niz strateških, taktičkih i operativnih mera, ne samo sa aspekta zaposlenih u turizmu. S druge strane, treba imati u vidu da je turistička privreda Srbije deo ukupnog, globalizovanog svetskog turizma. Rast međunarodnog turističkog prometa (prema procenama WTO) i potrošnje najavljuje se i u prve dve dekade dvadeset prvog veka. Takve najave, prvenstveno su zasnovane na dugoročnim ocenama ukupnih privrednih kretanja i onih njihovih indikatora od kojih, u najvećoj meri, zavise obim i dinamika turističkih putovanja: prihoda stanovništva i ukupnog životnog standarda, zaposlenosti, slobodnog vremena i drugih.

U odnosu na predviđene i procenjene globalne trendove razvoja međunarodnog turizma i glavne pravce turističkih kretanja, te zahteve narastajuće tražnje, Srbija ima sve potrebne uslove da, na osnovu strategijskog prilagođavanja svoje turističke privrede ukupnim tržišnim promenama, efikasno i efektivno razvija turizam. To znači, da se uz adekvatna poboljšanja svog turističkog proizvoda i njegovo maksimalno prilagođavanje savremenim tendencijama uključi u apsorbovanje efekata koji iz njih proizilaze. Jasno je da su za to potrebne i neke druge pretpostavke (kao npr. strategijsko prilagođavanje celokupne privrede tržišnim promenama, aktivnog uključivanja u procese globalizacije, međunarodne razvojne i finansijske institucije, uključivanje u regionalne integracije itd.), čija sadašnja ne ispunjenost predstavlja ograničavajući faktor za takvo uključivanje. Međutim, radi se o veoma dugom vremenskom horizontu, za koji se sve ove ocene daju, i zbog toga je realno očekivati odgovarajuće pozitivne promene i poboljšanja u perspektivnom nastupu turističke ponude Srbije na međunarodnom, a takođe i na domaćem tržištu.

Posmatrano sa stanovišta raspoloživih resursa koji u osnovi opredeljuju struktuiranje turističke ponude Srbije, čija ključna obeležja treba da čine zdravstvena,

sportsko-rekreativna (aktivna) i ekološka komponenta, posebno su značajne sledeće tendencije u okvirima globalne i selektivne inostrane tražnje:

- (1) permanentno se povećava tražnja za uslugama zdravstvenog turizma, odnosno omasovljavaju se "putovanja radi zdravlja" (na to upućuju i procene WTO da će XXI veku ovo biti najmasovniji vid turističkih kretanja);
- (2) efikasna preventivna zaštita i unapređenje zdravlja ljudi postaje primarni zadatak visokorazvijenih društava, pri čemu se prirodnim lekovitim faktorima daje poseban značaj i uloga (naročito onim koji su prisutni u banjskim i planinskim turističkim centrima);
- (3) raste tražnja za tzv. "zelenim" i "belim" planinskim destinacijama, neurbanizovanim i zaštićenim prirodnim predelima, kao i selima i gradovima sa značajnim kulturno-istorijskim i ekološkim vrednostima;
- (4) omasovljava se pokret tzv. "zelenih potrošača" čije je ponašanje na tržištu roba i usluga, pa samim i tim naturističkom tržištu, pod snažnim uticajem ekoloških motiva i parametara i drugo.

Na primer, u Vojvodini postoji značajna osnova za razvoj turizma.⁹³⁾ Osim već poznatih turističkih proizvoda, koji se plasiraju na turističkom tržištu (fruškogorski manastiri, lovni turizam, Palić, Carska bara) najznačajniji objekti, prostori i pojave koje mogu postati specifične i na turističkom tržištu. Prepoznatljive turističke vrednosti su:

- poljoprivredni proizvodi (grožđe, vino, pivo, proizvodi od mesa, plasirani kao gastronomski specijaliteti, ali i kroz kulturno-zabavne manifestacije ili turističke ture, za specijalizovane grupe turista);
- plovidba kanalima (zasnovana na najgušćoj mreži kanala u Evropi, koji prolaze očuvanim prostorima);
- konji (tradicija gajanja i takmičenja rasnih konja u Bačkoj);
- staništa ptica močvarica (ostaci nekadašnjeg vojvođanskog pejzaža);
- salaši (zasnovani na dugoj tradiciji salašarskih naselja, a plasirani kroz različite vidove seoskog turizma);
- folklor (etnosocijalni milje suživota etničkih grupa i njihovog umetničkog i kulturnog stvaralaštva);
- barok, secesija, bidermajer, slikarstvo 18. i 19. veka.

⁹³⁾ Đuričić, J., Rometić, Tomka D. Turistički potencijali Vojvodine, Zbornik radova: Turistički potencijali Jugoslavije, Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembra. 1996, str. 47.

Turistička privreda, povratkom Srbije na međunarodno turističko tržište, dakle mora da započne procese strategijske promene, odnosno prilagođavanje tržišnim promenama. To podrazumeva i određene promene u razvoju resornog ministarstva kao i TOS-a. Smatra se da ako se iskoriste postojeći kapaciteti,⁹⁴⁾ postoji mogućnost da se u naredne dve do tri godine ostvari prihod između 100 i 150 miliona dolara, a da se u narednom srednjoročnom periodu može da očekuje prihod od turizma (prema procenama više stručnjaka) od oko 300 miliona dolara. Za to postoji osnova u prostornom planu, sa šest zona i 17 turističkih regija.

Pri tome, jedan od prioriternih zadataka predstavlja uključivanje u niz programa koji u Evropskoj Uniji postoje za podsticanje razvoja turizma. Na primer, izdvaja se program "Rafaelo", namenjen za saradnju sa tzv. trećim zemljama, koje sada uspešno koriste Bugarska i Češka, putem Programa "Star" i Program "Rezider" (podsticaj celoj delatnosti turizma i nivelisanje niskoakumulativnosti).

U tom smislu, za efikasnijom saradnjom, hotelijeri i ugostitelji treba da završe proces svojinske transformacije, (kako bi se znao titular vlasništva), a paralelno s tim izvršiti i tržišnu poslovnu i tehnološku transformaciju (završetak procesa kategorizacije objekata i turističkih mesta - po pravilima EU).

Prethodne analize u radu ukazale su da određivanje tržišta, načina nastupa na njemu, sa utvrđivanjem segmenata tražnje predstavljaju preduslove za nastup Srbije na evropskoj berzi. U isti mah neophodna je permanentna primena savremenih koncepata marketinga i menadžmenta sa kompletnom kompjuterizacijom ugostiteljsko-turističke privrede.⁹⁵⁾

S druge strane, u opštoj turističkoj propagandi na međunarodnom tržištu, država mora da odvoji veći deo budžeta, jer osnovna funkcija TOS-a predstavlja "kreiranje" pozitivne predstave o zemlji, a potom poslove dovođenja stranih turista. Zato bi mogao da se formira pul u kome bi bili predstavnici hotela, restorana i saobraćajne privrede i koji bi zajedno sa TOS-om nastupali na svetskim turističkim sajmovima (ovakav zajednički nastup odavno primenjuju turističke organizacije Engleske, Velsa i Škotske).

Pored ovih aktivnosti, nacionalna turistička organizacija može da organizuje i čitav niz marketinških programa, kojima bi se komercijalizovao deo aktivnosti -

⁹⁴⁾ Bakić, O., Naše zvezdice na nivou evropskih, Politika, Beograd, dnevni list, 13. 2. 2001., str. 13.

⁹⁵⁾ Nedovoljno se koriste mogućnosti savremenih informacionih sistema u smislu da se naše agencije i hoteli uključe u globalne sisteme poput "Amadeusa".

obučavanje kadrova u opštinskim turističkim organizacijama, aktivnosti oko izrade suvenira Srbije, ili suvenira pojedinih mesta.

Dakle, jasno se vidi smisao daljeg strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama (veliki zadatak za Ministarstvo predstavljaće uticaj na poresku i kreditnu politiku u dužem vremenskom periodu), a osnovno opredeljenje je segmentacija i selekcija.

Razvoj turizma Srbije zasniva se na razvoju ukupne privrede Srbije i strategijskom prilagođavanju turističke privrede Srbije tržišnim promenama. To znači, neophodno, intenzivno dokazivanje i potvrđivanje postojećih i novih kvaliteta turističke ponude.

2. Uslovi za razvoj turizma Srbije

Dalji razvoj turizma zahteva preduzimanje niza mera usmerenih na liberalizaciji protoka roba i usluga, carinskog i deviznog režima, ukidanje taksi i viza, stimulisanje stranih ulaganja, obezbeđivanje kredita za pripremu sezone i drugih strategijskih, ali i operativnih mera.

Pored toga, neophodno je i harmonizacija propisa sa propisima Evropske Unije, kao i preduzimanje aktivnosti radi stvaranja uslova za korišćenje finansijskih i robnih kredita institucija Evropske Unije.⁹⁶⁾

Imajući u vidu da je turizam jedan od najprosperitetnijih sektora za angažovanje i ulaganje inostranog kapitala, što proizilazi iz činjenice da prihodi od turizma sadrže najveći neto devizni efekat⁹⁷⁾ (oko 90%), a robe usmerene kroz turističke kanale prodaje dostižu 3-10 puta veću deviznu cenu u odnosu na klasičan izvoz, razumljiv je razlog naglašavanja značaja aktivnosti koji podstiču razvoj našeg inostranog tržišta.

Razvoj turizma, prvenstveno, treba orijentisati na segmente kod kojih postoji delimično formiran proizvod po međunarodnim standardima. Uvažavajući zahteve međunarodne tražnje potrebno je izvršiti selekciju onih turističkih segmenata ponude za koje se smatra da su konjunktorni na međunarodnom tržištu. S tim u vezi trebalo bi

⁹⁶⁾ Jedan od programa pomoći EU namenjen ekonomskim reformama zemalja Centralne i Istočne Evrope je "PHARE" program. On je, između ostalog, namenjen privlačenju stranih direktnih investicija, kroz pružanje tehničkih usluga investitoru i promocije aktivnosti. U periodu od 2000. do 2006. godine ovaj program bi bio zamenjen novim programom pod nazivom "CARA", a za koji su već predviđena sredstva od 5,5 milijardi EVRA.

⁹⁷⁾ Radović, M., Revitalizacija turističke ponude, Strategija povratka Jugoslavije na svetsko tržište, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.

razvijati sve oblike turizma: planinski, banjski, tranzitni, lovni, kongresni, seoski, rečni i jezerski, a značajna sredstva je potrebno usmeriti u programe razvoja turizma sa sadržajima iz oblasti kulture.

Pri tome, trajniji rast inostranog turističkog prometa, zahteva da se naša turistička ponuda nađe u programima velikih svetskih turoperatora.

Atraktivnost i kompleksnost prirodnih vrednosti uz delovanje antropogenih faktora su osnova turističkih tokova usmerenih ka njima. Intenzitet kretanja turista je uslovljen većim posebnostima svakog konkretnog turističkog mesta i ukoliko su prirodne pojave u njima ređe u opštem smislu ili u svojoj vrsti.

Srbija ima izuzetnu koncentraciju prirodnih turističkih vrednosti. Veliki broj izvora mineralne vode, zemljište sa peloidom (lekovito blato) i specifičnim gasovima. Tu su i povoljni klimatski uslovi sa posebnim odlikama i specifičnostima elemenata klime. Vrednost ovih potencijala se visoko ocenjuje, čak i u evropskim relacijama.

Na primer, vrednost banjskih i klimatskih mesta se povećava srazmerno investicionim ulaganjima sa ciljem da ona što potpunije zadovolje potrebe svakog gosta - korisnika usluga turističko-ugostiteljskih i drugih delatnosti.

Na osnovu ukupne situacije u kojoj se nalazi turistička privreda Srbije, perspektiva razvoja, u okviru kojih treba tražiti adekvatna rešenja u pogledu jačanja tržišnosti, povećanja konkurentnosti i profitabilnosti turističkog proizvoda su:

- (1) praćenje zbivanja na receptivnim tržištima,
- (2) uključivanje u sistem kvaliteta (ekološki menadžment),
- (3) širenje strukture i podizanje kvaliteta turističkog proizvoda,
- (4) jačanje ekološke dimenzije u turističkom marketingu,
- (5) vlasnička i upravljačka transformacija.

Osnovna perspektiva razvoja turizma naznačena je u ovim pravcima delovanja, odnosno aktivnostima koje se konceptijski i vremenski moraju odvijati paralelno i sinhronizovano, kako bi se što pre otklonilo tzv. "uska grla" turističkog proizvoda, revidirao postojeći klasičan model i stvorile polazne osnove za uspostavu i funkcionisanje modernog- održivog razvojnog koncepta, u kome ekološka komponenta treba da ima ključnu ulogu.

Turizam, kao privredna grana u Srbiji, od strane državnih organa određen je kao prioritet u razvoju ukupne privrede i time jedan od nosilaca ukupnog privrednog

razvoja⁹⁸⁾. Međutim, za vladine organe, nacionalne turističke organizacije i udruženja turističke privrede najvažniji cilj je uspostavljanje sistema i postupaka u cilju uključivanja razmatranja održivog razvoja turizma. Devet prioriternih aktivnosti su:⁹⁹⁾

- (1) Ustanovljavanje karaktera postojećeg zakonskog i ekonomskog okvira, kao i dobrovoljnosti za usmeravanje ka održivom turizmu;
- (2) Ustanovljavanje ekonomskih, društvenih, kulturnih i ekoloških uticaja, koji nastaju delovanjem ovih organizacija;
- (3) obuka, obrazovanje i društvena svest;
- (4) planiranje održivog razvoja turizma;
- (5) olakšavanje razmene informacija, znanja i tehnologije koje se odnose na održivi turizam, između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju;
- (6) obezbeđenje učešća svih oblasti društva;
- (7) kreiranje novih turističkih proizvoda sa održivošću, kao suštinom;
- (8) merenje napretka u ostvarenju održivog razvoja,
- (9) partnerstvo u ostvarenju održivog razvoja.

3. Ekološka komponenta turističkog proizvoda Srbije

Višegodišnje odsustvo Srbije sa međunarodnog tržišta, kao i brojne promene koje su se desile u sferi tražnje i ponude, zahtevaju intenzivan i efikasan rad na reintegraciji turističkog proizvoda u tržišne tokove i reafirmaciji uloge Srbije, kao destinacije turističke tražnje sa područja Evrope. S tim u vezi, kao prioritetan zadatak se nameće potreba efikasnije ugradnje ekološke komponente u turistički proizvod koji mu može obezbediti:

- tržišnu poziciju,
- snažniju konkurentnost,
- razvojnu održivost, i
- veću profitabilnost.

⁹⁸⁾ U skladu sa ovakvim opredeljenjem Vlada Republike Srbije je usvojila, početkom 1999. godine Strategiju razvoja turizma do 2010. godine. U Strategiji se ističe da je koncept usklađenog, odnosno održivog razvoja turizma, u kojem prirodni resursi diktiraju mogućnost za postizanje ekonomskih i drugih ciljeva u turizmu, a ne obrnuto, jedino ispravan u strategijskim opredeljenjima i akcijama, što je posebno bitno za Srbiju, s obzirom na postojeće prirodne resurse i mogućnosti za dalju izgradnju. S druge strane, da bi se postigli rezultati predviđeni Strategijom, turizam mora delovati u saglasju sa okruženjem, na odgovoran i održiv način.

⁹⁹⁾ WTO, WTTC, World Tourism, razna godišta.

Međutim, u svetu se ulažu veliki napori i vrše brojna prestrukturiranja u cilju efikasne ugradnje ekološke komponente u ukupni proizvod i njegovu promociju (menadžment i marketing), tretirajući je kao veoma značajnu kariku u ostvarivanju konkurentne pozicije i efikasno sredstvo za osvajanje tržišta. To je dovelo do snažne konkurencije na svetskom tržištu, na kome se danas nudi oko 150 nacionalnih turističkih proizvoda.

Bitna ekološka komponenta turističkog proizvoda Srbije je uključivanje u sistem kvaliteta (ekološki menadžment) uz istovremeni obuhvat turističkog tržišta i tržišta turizmu komplementarnih delatnosti. Savremeno tretiranje usluga vezano je, u osnovi, za doslednu razradu koncepta totalnog kvaliteta (Total quality management). Posebno se potencira ekološki kvalitet, kao ključni faktor konkurentnosti turističkih proizvoda, pri čemu su u obzir uzete i sve druge politke koje se neposredno ili posredno tiču turizma (adekvatno obrazovanje, obuka i trening kadrova).

S druge strane, u savremeno koncipiranom marketingu turističkog proizvoda teži se ka maksimalnoj zastupljenosti potreba, zahteva i želja potrošača, a savremena je tendencija tzv. "ekološki-zeleni" marketing.¹⁰⁰⁾ Time se direktno ide u susret profilisanoj tražnji iz razvijenih zemalja, čije se stanovništvo sve više navikava na visoke standarde i ekološki kvalitet brojnih proizvoda, među kojima su i domicilni turistički proizvodi, tako da slične uslove zahteva i na drugim receptivnim prostorima.

Zato, adekvatna implementacija ekoloških komponenti (zaštita okoline i turista, dajući prednost onim proizvodima koji su organizovani u skladu sa ekološkim standardima) u sprovođenju marketing aktivnosti u turizmu Srbije treba da bude prioritetan zadatak.

Strategijski, taktički i operativni marketing treba da unapredi¹⁰¹⁾ razvoj turizma Srbije do 2010. godine, a to znači isticanje ekoloških, zdravstvenih i rekreativnih vrednosti i specifičnosti receptornog prostora Srbije.

Tržište EU ima dominantnu poziciju u okviru svih razvojnih parametara. Uzimajući u obzir širinu evropskog tržišta turističke tražnje, s jedne strane, i oštru konkurenciju, s druge strane, u prvom planu razvoja turizma Srbije ističe se značaj njegove interesne segmentacije i određenja prioriteta (naročito sa aspekta ofanzivnog marketinškog nastupa turističke delatnosti Srbije). U tom pogledu, a imajući u vidu

¹⁰⁰⁾ Jović, M., Ekološka dimenzija savremenog marketinga, Marketing, Beograd, br. 3/1995.

¹⁰¹⁾ Zaštićene prirodne vrednosti (nacionalni parkovi, prirodni parkovi i dr.) očuvani banjski i planinski klimatski centri, zaštićeni kulturno-istorijska dobra i ambijentalne celine, ekološka hrana i smeštaj itd.

iskustva stečena pre 1990. godine, smatramo da u budućem razvoju i plasmanu turističkog proizvoda Srbije prioritet¹⁰²⁾ treba dati najrazvijenijim zemljama Evrope, odnosno tržište EU kao najmoćniji emitivni turistički prostor, sa posebnom pažnjom na njegove osnovne kvantitativno-kvalitativne odrednice i mogućnosti efikasne reintegracije i reafirmacije turističkog proizvoda Srbije. U tom smislu osnovna obeležja tog tržišta su:¹⁰³⁾

- Evropska Unija je najmoćnije tržište turističke tražnje kome pripada oko 49% stanovništva i 31% površine Evrope, sa razvijenom tržišnom ekonomijom, pozitivnim razvojnim tendencijama, izgrađenim vrednosnim sistemima, visokim standardom i velikom platežnom sposobnosti građana,
- oko 3/4 turističkog prometa pripada zemljama EU, a inostrani turizam (zajedno sa naftnom i automobilskom industrijom) svrstao se među tri najveća sektora međunarodne razmene, koji apsorbuje oko 8% svetskog spoljnotrgovinskog prometa i oko 1/3 svetske trgovine u oblasti usluga,
- visok nivo ekonomske razvijenosti i standarda građana EU izražena u visokom prosečnom bruto nacionalnom proizvodu po stanovniku (visoka kupovna moć i platežna sposobnost stanovništva - turista),
- visoka izdvajanja za turizam u okviru lične potrošnje građana,¹⁰⁴⁾ koja u proseku iznosi oko 8% (u Nemačkoj 11%, Francuskoj 4%, Holandiji, Belgiji, Danskoj i Iraskoj 8% itd.),
- visok stepen urbanizacije (oko 80% stanovništva živi u građanskim i mešovitim naseljima, a to ima snažno generatorsku ulogu u formiranju tražnje, iniciranju turističkih putovanja i njihovog usmeravanja ka odgovarajućim prirodnim destinacijama,
- velika turistička pokretljivost, u proseku na jedan automobil dolazi tri stanovnika,
- Evropska Unija je ujedno i najmoćnija receptivna regija, koja apsorbuje znatan deo tražnje, sa svog prostora (oko 40% turista i devizne potrošnje),

¹⁰²⁾ Davanje prioriteta tržišta EU zasniva se na brojnim iskustvima iz perioda pre raspada prethodne Jugoslavije, rezultatima komparativnih analiza drugih tržišta, a naročito na konkretnim pokazateljima (generatorima tražnje) koji nedvosmisleno upućuju na njegovu emitivnu moć i perspektivni razvojni značaj.

¹⁰³⁾ Marić, R., Realnosti i izazovi tržišta EU - parametri nove politke razvoja turizma u SR Jugoslaviji, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1997. str. 55.

¹⁰⁴⁾ Bakić, O., Harmonizacija instrumenata turističke politke na području evropske unije, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1995.

dok je u "turističkoj industriji" zaposleno oko 9 miliona radnika (oko 6% ukupnog broja zaposlenih) sa tendencijom daljeg porasta.

Poseban značaj povratka Srbije na ovo moćno tržište je u tome što se razvojem inostranog turizma ostvaruju višestruki ekonomski efekti: veći stepen korišćenja proizvodnih faktora i ostvarenje dodatne potrošnje, poboljšanje platnog bilansa i pokrivanje negativnog trgovinskog salda u robnoj razmeni sa inostranstvom, povećanje društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka zemlje preko primarnog i sekundarnog rasta, ubrzanje privrednog i regionalnog razvoja.

Imajući u vidu proteklu deceniju, u sadašnjim uslovima, pred turističku privredu se postavljaju veoma ozbiljni i teški zadaci, čije uspešno rešavanje treba da vodi ka ostvarenju tri osnovna i razvojna veoma značajna cilja:

- (1) što brža i efikasnija reintegracija, kako na globalna, tako i na regionalna međunarodna tržišta (posebno EU);
- (2) definisanje Srbije kao turističke destinacije, naročito za EU;
- (3) osmisliti i realizovati marketinški prodor u ostale segmente evropskog i šireg međunarodnog tržišta (Rusija, Ukrajina, Mađarska, Poljska, Češka, SAD, Kanada, Japan).

Uz to su neophodne promene u jačanju "proizvodne snage" turizma na osnovu:

- vlasničke i upravljačke transformacije koje čine temeljne odrednice rekonstrukcije i modernizacije turističkog proizvoda, oplemenjivanja, dogradnje i efikasnijeg korišćenja postojeće materijalne osnove, uz preferiranje kvalitativnih komponenti razvoja;
- povećanje obima, širenje strukture i podizanje kvaliteta turističkog proizvoda na bazi visokovrednih i nevalorizovanih prirodnih i antropogenih resursa, sa posebnim naglaskom na ekološkoj komponenti i konceptu održivog (usklađenog) razvoja.

Ova dva pravca odnosno procesa se konceptijski i vremenski moraju odvijati paralelno i sinhronizovano kako bi se otklonila tzv. "uska grla" turističkog proizvoda, revidirao postojeći klasični model i stvorile polazne osnove za uspostavljanje savremenog koncepta održivog razvoja turizma. Uz to je neophodno permanentno pratiti zbivanja na receptivnom tržištu EU, koja su intenzivirana i usmerena prema:

- poboljšanju kvaliteta turističkog proizvoda i podizanje konkurentnosti uz očuvanje dominantne receptivne pozicije,
- zadržavanju što većeg dela domicilne tražnje u granicama tržišta EU,

- zaštita prirodnog i kulturnog nasleđa uz preduzimanje aktivnosti za diverzifikovane i kvalitetne turističke proizvode.

Prioritetni ciljevi u budućim perspektivama razvoja turizma Srbije su:

(1) Savladavanje razvojnih ograničenja

a) interna ograničenja:

- ulaganje u tekuće i investiciono održavanje (neutralisanje ruiniranosti materijalne osnove i podizanje njenog kvaliteta),
- investiranje u nove strukturne i kvalitativne segmente proizvoda (objekti smeštaja, infrastrukture, sporta, rekreacije, kulture, zabave i razonode, kao i drugi važniji segmenti proizvoda), podizanje nivoa receptive,
- podizanje nivoa kadrovske strukture (menadžment),
- menjanje vlasničke strukture, podizanje nivoa motivacije i kvaliteta usluga,
- izgrađivanje tržišnosti turističke delatnosti i adekvatne pravne regulative (investiranje stranog kapitala u restauriranje, renoviranje i osavremenjivanje turističkog proizvoda),
- usklađivanje sa međunarodnim standardima kvaliteta;

a) eksterna ograničenja:

- veoma izražena konkurencija destinacija na emitivnom tržištu EU zahteva selektivnost i veći nivo kvaliteta turističkog proizvoda,
- putna infrastruktura,
- stabilnost političke situacije.

(2) Poboljšanje kvaliteta do tržišne konkurentnosti, uspešno se može plasirati samo onaj proizvod koga karakterišu:

- a) fleksibilnost,
- b) selektivnost,
- c) kompleksnost,
- d) održivost (usklađenost).

Prema tome, strukturna raznolikost (selektivnost), ekološka utemeljenost, otvorenost i prilagodljivost, dinamičnost, prostornost, komplementarnost i integralnost treba da budu osnovna kvalitativna obeležja modernog turističkog proizvoda Srbije.

To bi trebalo, na duži rok, da mu obezbedi funkcionalnost, u pogledu zadovoljenja potreba različitih segmenata tražnje i jačanje konkurentne tražnje na svim tržištima, uz permanentno inoviranje.

(3) Implementacija savremenog menadžmenta i marketinga u turizmu

- a) širenje (ekonomske i ekološke dimenzije),
- b) produblјivanje (od organizacije do ponude).

Osim ovih analiziranih ciljeva, svakako da ima i niz drugih ali u ovom trenutku i na ovom mestu apostrofirali smo gore navedene, od značaja za efikasno i efektivno strategisko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama.

4. Izbor strategija u budućem razvoju turističke privrede Srbije

Na osnovu izvršenog istraživanja, smatramo da turistička privreda Srbije i drugi nosioci turističkog razvoja privrede Srbije, a u funkciji jačanja konkurentske sposobnosti, boljim korišćenjem izvora i sposobnosti, kao i mogućnosti na domaćem i ino-tržištu, moraju da:

- sagledaju **realno postojeću tržišnu poziciju i izvrše izbor željene pozicije**. (da bi se sagledala postojeća pozicija treba proći kroz proces interne i eksterne analize, pri čemu je neophodno angažovati raspoložive kapacitete: institute, fakultete, istraživačke centre itd.)
- **izvrše planiranje strategije**, što je imperativ, a pri čemu treba prethodno da izvrše analizu kroz istraživanja
 1. tržišnih uslova,
 2. segmenata
 3. konkurentskih snaga i slabosti
 4. ekonomskih i pravnih uslova
 5. razvijenost i razvoj tehnologija i raspoloživih izvora.
- **izvrše izbor željene strategije**. Smatramo da turistička privreda Srbije prvo mora proći kroz period restrukturiranja, a to podrazumeva sledeći proces:
 1. smanjivanje i sužavanje
 2. konsolidovanje
 3. oživljavanje aktivnosti

U tom procesu, strategija zaokreta kroz smanjenje poslovanja (downsizing) i sužavanje poslovanja (downscoping) je neminovnost.

- **izvrše formulisanje željene strategije**. Zavisno od postojećeg i potencijalnog turističkog proizvoda, kao i od postojeće

kompetentnosti, na raspolaganju su interni ili eksterni metodi rasta. U postojećim uslovima, naše je mišljenje da je eksterni metod rasta primereniji postojećim uslovima i raspoloživim izvorima. Takođe, naše istraživanje eksplicitno ukazuje da je adaptiranje tržišnim promenama jedina mogućnost turističke privrede Srbije.

S obzirom na promene na tržištu, kao i potencijale i razvijenost turističke privrede Srbije od generičkih strategija **prihvatljiva je strategija usredsređenosti i to i diferenciranjem i nižim troškovima.**

U odabiru strategija rasta i razvoja, mišljenja smo da prioritete treba dati **strategiji penetracije i razvoja proizvoda.** Takođe **strategija vertikalne integracije** je posebno odgovarajuća, za uslove u kojima egzistira turistička privreda Srbije.

Od eksternih metoda rasta, istraživanje pokazuje, da su za turističku privredu Srbije, a posebno kada se ima u vidu neophodnost značajnijeg uključivanja u međunarodnu turističku razmenu i bržeg izlaska na svetsko turističko tržište, **optimalne strategije pripajanja i spajanja.** U sprovođenju ovih strategija moguće je ići na sve opcije (**horizontalna, koncentrična, vertikalna i konglomeratska**). U tom smislu, ugovorni i drugi aranžmani, su posebno atraktivni kao oblici i načini eksternog rasta i to: **franšizing, ugovori o menadžmentu, strategijske alijanse i zajednička ulaganja.**

Turistička privreda Srbije u sprovođenju svih ovih strategija, posebnu pažnju mora pokloniti primeni izabrane strategije, tj. njenom sprovođenju. Radi toga neophodni su kadrovi koji se mogu uspešno nositi sa svim ovim izazovima (tim stručnjaka). To će podrazumevati, u značajnom broju slučajeva, promenu menadžmenta i uspostavljanje nove organizacione strukture, kao i definisanje buduće kulture rada.

- struktura kao komponenta strategijske sposobnosti mora da sledi strategiju i za turističku privredu Srbije, smatramo, optimalno rešenje je **funkcionalna struktura** ili kod složenijih oblika organizovanja- diversifikovanih preduzeća, **divizionna struktura.**
- Kod upravljanja preduzećima turističke privrede Srbije, mišljenja smo, da treba primeniti **stil strategijskog upravljanja i strategijske kontrole,** a za kontrolu izvršenja svih operacija i aktivnosti, preporučljiva je **strategijska kontrola.**

Teškoće i borbe koje imamo danas, nisu ništa drugo nego cena koju moramo platiti za pobjede, koje nas čekaju sutra.

William Boetcher

KONSTATACIJE I ZAKLJUČCI

1. Turistička privreda, odnosno turistička kretanja i potrošnja, koja iz njih proizilazi, u savremenim uslovima, su izuzetna komponenta međunarodne privrede i ukupnih privrednih odnosa u svetu. To ima za posledicu da je turistička privreda vrlo važan faktor razvoja čitavog niza područja i mesta unutar brojnih zemalja. Za mnoge od tih područja, pa i za relativno veliki broj zemalja, turizam je osnovni ili jedan od osnovnih pokretača privrednog i ukupnog društvenog razvoja. Na taj način se ekonomski i društveni efekti i uticaj turističkih kretanja danas ispoljavaju kao bitan činilac ukupnog statusa konkretnih zemalja.
2. Heterogenost tražnje, odnosno njeno razumevanje predstavlja jedan od osnova funkcionisanja turističkog tržišta. Najvažniji faktori tražnje za uslugama turističkih preduzeća, u savremenim tržišnim uslovima su: način provođenja vremena, razvoj saobraćaja (omasovljenje turističkih putovanja i mobilnost tražnje) i stil života (životni standard stanovništva).
3. Fenomen turizma, njegov nastanak i razvoj, uzrokovan je mnogobrojnim faktorima, kako na strani turističke tražnje, tako i na strani turističke ponude. Strategija prilagođavanja odnosi se na faktore turističke tražnje, i to onih koji uslovljavaju potencijalnu turističku tražnju, nezavisno od toga u kojim će se pravcima ona teritorijalno orijentisati (opšti faktori turističke tražnje), ali i na niz specifičnih faktora koji deluju upravo na opredeljenje turističke tražnje za konkretnom turističkom destinacijom ili preduzećem turističke privrede (društveni i politički uslovi u zemlji, razvijenost navike za putovanjima, nivo životnog standarda, tradicija, moda itd.).
4. Sagledavanjem tokova i faktora turističke ponude i turističke tražnje, kao i globalnih tendencija i pojava koje iniciraju promene u ponašanju subjekata na turističkom tržištu, a u sklopu ukupnog sistema društveno-ekonomskih odnosa, nameće se zaključak,

da se turizam nalazi u fazi zrelosti i karakteriše se masovnošću i velikim brojem konkurenata na strani turističke ponude.

Brojne promene koje se odnose na raznovrsno delovanje uticaja iz okruženja, čine razvoj turizma dinamičnim i turbulentnim. Značaj uticaja novih tendencija je u tome da se na osnovu njihovog anticipiranja pronade način kako da se uspešno ostvare ciljevi poslovanja (mikro i makro subjekata) na turističko tržište. Nove tendencije su osnovni pokretači promena u savremenom razvoju turizma i imaju dugoročni karakter. One odražavaju suštinu turizma kao pojave, ali istovremeno utiču i na njegove strukturne transformacije.

5. Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, imajući u vidu fazu u kojoj se proces razvoja turizma nalazi (posebno kad se kao imperativ postavi zahtev za njegovom humanizacijom), jeste usklađivanje turizma prema čoveku i njegovim potrebama, što treba da bude i osnovni cilj primene marketinga u turizmu. U odsustvu usklađenog delovanja zadovoljenja potreba turista, njegovog iskustva i doživljaja, kao i očuvanja i unapređenja kvaliteta prirodnog i socio-kulturnog okruženja, neophodno je, u savremenim uslovima poslovanja, naći onu potrebnu i dovoljnu meru razvoja turizma, koja neće zanemariti ostvarenje cilja, bilo koje strane na turističkom tržištu.

6. Cilj strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama je korišćenje komparativnih prednosti koje turistička industrija Srbije ima na međunarodnom turističkom tržištu. Pri tome, imamo u vidu da su turistički proizvodi Srbije, uvek u većoj ili manjoj meri, prisutni na emitivnim tržištima Evrope, a danas je izražena potreba da se ovi proizvodi revitalizuju i unaprede, kao i da se uklope u nove i savremene trendove i tendencije na tržištu, a u sklopu šire shvaćenih promena u okruženju (demografskom, ekonomskom, prirodnom, tehnološkom, političko-pravnom, socio-kulturnom i sl.).

Međutim, opšte principe za uključivanje Srbije u savremene turističke tokove, odnosno neophodne uslove za izlazak na međunarodno tržište, treba fokusirati na ciljna tržišta i segmente u tim okvirima, kao i potreban razvoj selektivnih proizvoda (na nivou mesta, regija i zona) i da se upute na obavezu unapređenja vanpansionskih sadržaja i sektora ovih usluga, u ukupnoj turističkoj ponudi Srbije. Nosioi poslovne i turističke politike u izradi konzistentne strategije turističkog razvoja, u nastupajućem periodu, moraju da krenu od strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije tržišnim promenama.

7. Elementi strategijskog prilagođavanja, osim toga, imaju za cilj da se Srbija lakše

uključiti, prvenstveno na međunarodno turističko tržište, kao i da se, istovremeno, turizam u domaćim razmerama postavi na one osnove koje omogućavaju postizanje punih ekonomskih i širih društvenih koristi od ove profitabilne delatnosti (na mikro i makro nivou). Uspeh turističkog proizvoda Srbije, na međunarodnom i domaćem tržištu biće, u velikoj meri pod uticajem neophodnih izmena u orijentaciji u turističkom razvoju.

Strategija prilagođavanja znači maksimalno uvažavanje zbivanja u okruženju i tržišnom ambijentu, s jedne, kao i očuvanje i unapređenje atraktivnih faktora, s druge strane, te predstavlja polaznu osnovu u razmišljanjima hotelijera, restoratera, putničkih agencija, državnih organa, turističke organizacije i drugih subjekata koji čine složeni sistem turizma.

8. Pri kreiranju strategijskog prilagođavanja tržišnim promenama, treba imati u vidu da destinacija koja je prihvatila da adaptira svoju izvornu ponudu, da bi zadovoljila turističke potrebe, može izgubiti puno toga što je nju prethodno krasilo da ona, na prvom mestu, bude atraktivna i unikatna. U tom smislu, a imajući u vidu divergentne uticaje turizma (prostorne, ekonomske, socio-kulturne) turistička privreda Srbije mora voditi računa o svojim mogućnostima za zadovoljenje potreba i zahteva turista. Istovremeno, bitno je uvažavati i brojne promene na strani turističke tražnje i njene stavove o načinu provođenja slobodnog vremena. Razrešenje brojnih protivrečnosti koje se javljaju u ovom odnosu, moguće je prevazići, pre svega, efikasnom primenom marketing koncepcije, a to znači da se na osnovama saradnje turista i domaćeg stanovništva, ravnopravnosti i solidarnosti.
9. Prilagođavanje ulužnog programa (proizvoda preduzeća, odnosno novi proizvod turističke privrede tretira se kao izvor konkurentskih prednosti. Upravljanje procesom razvoja i uvođenja novog proizvoda u uslužni program i na tržište, postaje jedna od ključnih marketinških aktivnosti savremenog preduzeća u turizmu koje nastoji da, ne samo zadrži, nego i proširi svoju poziciju na tržištu.
 Tehničko-tehnološki progres, promene preferencija potrošača i dinamizam konkurencije, kao osnovne karakteristike savremenih uslova privređivanja, afirmisale su turistički proizvod, kao jedan od najvažnijih instrumenata marketinga i necenovni faktor konkurentске prednosti.
10. Uspešan marketing kompleksnog turističkog proizvoda, po mnogo čemu je specifičan. Glavne osobenosti potiču od nevidljivog (neopipljivog) karaktera mnogih komponenti, koje čine kompleksan turistički proizvod, naglašenog značaja ljudskog

faktora, simultanog toka proizvodnje i potrošnje i nemogućnosti odlaganja potrošnje. Ove osobenosti moraju se uvažavati pri planiranju pojedinih instrumenata marketing miksa, kako bi se postigla maksimalna satisfakcija korisnika turističkih usluga i zadovoljavajući poslovni rezultat turističkih preduzeća i turističke privrede u celini.

Pri tome, treba uvažavati korelaciju između pojedinih instrumenata marketing miksa. U tom kontekstu, posebnu pažnju zavređuje korelacija između promocije i programa istraživanja turističkog proizvoda. Ova razmatranja mogu biti od velikog značaja za zemlje koje nastoje da unaprede svoju turističku politiku i privredu, kako bi ostvarile veći turistički promet. Nesumnjivo da Srbija pripada toj grupi zemalja.

11. Tržišno okruženje, u kojem konkretno preduzeća posluje, ne utiče samo na planiranje ciljeva, politika i strategija, već i na formiranje organizacione strukture za njihovo sprovođenje. Organizaciona dimenzija tržišnog okruženja obuhvata društveno-političke, ekonomske, tehnološke, kulturne, ekološke, zakonodavne, institucionalne i druge faktore, koje treba analizirati i sagledati njihove okvire za organizovanje preduzeća.

Da bi iskoristilo tržišni potencijal, odnosno povoljne mogućnosti na tržištu i minimiziralo rizik, preduzeće se prilagođava kroz promene na svim segmentima svoje poslovne aktivnosti, a to znači da svaki svoj poslovni potez testira kroz prizmu tržišnih efekata, dakle savremeno preduzeće se, nužno, marketinški ponaša.

12. Globalizacija, kao proces doprinosi produbljivanju međunarodnog ekonomskog integrisanja i jasno definiše efikasnost tržišnog poslovanja savremenog preduzeća u turizmu, kao osnovnog nosioca privređivanja i efikasnosti razvoja i funkcionisanja tržišnog mehanizma uopšte.

Najvažniji motiv ulaska preduzeća iz turizma u poslovne (strategijske) alijanse je, da se putem saveza stvore uslovi za jačanje konkurentskih sposobnosti, kao i za unapređenje poslovanja.

Poslovne alijanse imaju efekta pri stvaranju kompromisa i koalicija u nastupu na dinamičnim tržištima, tako što se unapred obavlja istraživanje područja saradnje i mehanizama za njenu realizaciju. Pri tome, vrlo je bitno ne ugroziti glavne prednosti svakog uključenog preduzeća. Tako se održava i čuva zdrava tržišna struktura u zemlji, jer kooperacija ne sme da šteti razvoju konkurentske sposobnosti ni jednog partnera u alijansi (efikasnost alijansi zavisi od pravilnog izbora partnera). Ovakva partnerstva zasnivaju se na specijalizaciji i posebnoj kompetentnosti (*distinctive competence*) kao osnovi konkurentske i marketing prednosti.

13. Obzirom da turizam nastoji da bude pretežan izvoznik, strategijsko prilagođavanje, odnosno orijentacija na isključivo tržišne uslove privređivanja, stвориće mu prostor za uspješnije savlađivanje prepreka na međunarodnom tržištu. Izlaganjem konkurenciji, na međunarodnom turističkom tržištu, stвориće se uslovi za njegovo efikasnije uključivanje u integracione procese u Evropi. Dakle, prvi koraci u restrukturiranju privrednih subjekata u turizmu, pa i privrede u celini, treba da otvore nove prostore za razvoj turizma. Poznato je da je to delatnost, koja se brzo prilagođava, odnosno traži malo uslova za normalno funkcionisanje i aktiviranje ogromnog potencijala, da bi se postigli izuzetno široki i značajni ekonomski efekti.
14. Podaci o razvoju međunarodnog turizma ukazuju na zaključak da se radi o ogromnoj industriji sa impresivnim potencijalima koja, u velikom procentu, učestvuje u bruto nacionalnom proizvodu mnogih zemalja, donoseći veliki devizni prihod. Imajući u vidu da je krajnji proizvod industrije – životna sredina, to je uticaj turizma na životnu sredinu (potcenjivanu u prošlosti) izazivaju sve veću pažnju i predmet su ozbiljnih analiza državnih organa, vladinih i nevladinih stručnih organizacija i privatnog sektora u celini (jer još intenzivniji uspon turizma u narednom periodu praćen je povećanom degradacijom prirodne i životne sredine).
15. Suština odgovornog razvoja turizma je u činjenici da tražnja i ponuda moraju razraditi oblike tzv. alternativnog turizma, a to znači da i tražnja i ponuda moraju postati specifičniji. Turisti to uveliko traže, individualizuju se u zahtevima, traže aktivni odmor za razliku od pasivnog. Sve više se insistira da se slobodno vreme provodi u nezagađenoj prirodnoj sredini, na upoznavanju kulture područja, novim i širokim mogućnostima za sportske aktivnosti, rekreaciju i zabavu.
16. Razvijeno turističko tržište Evrope i sveta prezasićeno je stereotipnim programima i paket aranžmanima, koji se vrte i ne menjaju iz godine u godinu. Poslednja decenija intenzivnog razvoja turizma završila je sa plasmanom turističkih programa, koji baziraju na čistom vazduhu, zdravoj klimi, prednostima mora ili lepotama kulturnih spomenika, bogatstvu muzeja i drugo. Ove turističke aktivnosti i dalje imaju veliki značaj za razvoj turizma, ali sada ne više kao završni turistički proizvod, već baza koju treba obogatiti, oplemeniti, oživeti, stvoriti još atraktivnijim.

Savremeni turisti sve više cene svoj novac, svoje slobodno vreme, a imaju i prefinjeniji ukus i probranije zahteve. Brojni aranžmani poznati turističkih turoperatora

sve manje nude toplo more, sunce i kulturni značaj muzeja, a sve više uzbudljive obilaskе poznatih krajeva, kulturna zbivanja u kojima u pokretu i reči mogu da dožive umetnost, ili putovanje rotelima, splavovima, biciklima.

Probirljivu turističku tražnju, moguće je zadovoljiti samo odabranim programima, koji su usmereni na zadovoljenje najtananih turističkih potreba. To znači, da turistički proizvodi treba da se baziraju, kako na specifičnostima turističkog prostora, tako i na specifičnostima samog načina prezentacije.

17. Globalno sagledavanje dugoročnih mogućnosti razvoja turizma Srbije, zavisice od tendencija i kretanja na međunarodnom turističkom tržištu, s jedne strane i stepena strategijskog prilagođavanja turističke privrede Srbije (domaćeg tržišta) tržišnim promenama.

Uglavnom, u oblasti turizma, u značajnoj meri koristiće se potencijali zemlje (za razvoj planinskog, banjskog, tranzitnog, lovnog i drugih vidova turizma), kroz osavremenjivanje kapaciteta i ponude turističke privrede. U tom pogledu, treba poboljšati turističku ponudu u postojećim turističkim centrima, ali i otvarati nove turističke centre.

Treba stvarati uslove za puno korišćenje značajnih razvojnih mogućnosti u planinskom, banjskom, jezerskom i tranzitnom turizmu, s obzirom da kroz Srbiju prolaze značajne evropske saobraćajnice.

Razvoj turističkih programa u gradovima i regijama uz evropske magistralne pravce i posebno oko Beograda, kao glavnog grada, doprineće afirmaciji tranzitnog i kongresnog turizma. Od velikog je značaja i proširenje obima i poboljšanje kvaliteta usluga u lovnom turizmu, kao profitabilnom turističkom segmentu.

18. Utvrđivanjem prioriternih vidova turizma u Srbiji, kao i prioriternih turističkih zona, utvrdili bi se i principi, definisali uslovi, određeni tržišni segmenti. Tako bi se koncipirali i određeni tržišni segmenti, kao i određeni turistički proizvodi, koji bi, uz kombinaciju s ostalim instrumentima tržišnog nastupa (politika cena, kanali prodaje, promocije) doveli do očekivanih pozitivnih efekata od turističkog razvoja Srbije, a time i do ozbiljnijeg uključivanja u međunarodno turističko okruženje.

Ako si pažljiv na kraju, kao i na početku sprečićeš neuspeh.

Lao-Tse (VI vek pre Hrista)

Filozof

L i t e r a t u r a (citirana i korišćena)

1. Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993.,
2. Ackoff,R.L., Creating the corporate future, John Wiley and Sons, New York, 1981.
3. Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.
4. Ahmetović-Tomka, D., Turistička promocija kulturnih dobara, Zbornik radova: "Turistički potencijali Jugoslavije", Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16.novembar, 1996.,
5. Ahmetović-Tomka,D.,Turizam u zaštićenoj prirodi, Novi Sad 1995.god.
6. Anseff,I. and Mc Donnell, E., Implanting strategic Management, Prentice Hall, 1990.
7. Ansoff, I., Strategic Management, The Mac Milan Press Ltd. London, 1981.,
8. Ansoff,I., Implanting Stratic Management, Prentice Hall, 1984.
9. Asch,B., Strategic Management, Mc. Millan, London
10. Bakić,M., Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996,
11. Bakić,O., Čerović,S., Strategija segmentacije tržišta (diferenciranjem proizvoda do većeg poslovnog uspeha u hotelu "Metropol" Beograd), Poslovna politika, Beograd, 1989.,
12. Bakić,O., Unković,S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
13. Bakić,O., Harmonizacija instrumenata turističke politke na području EU, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1995.
14. Bakić,O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/1997.,
15. Bakić,O., Naše zvezdice na nivou evropskih, Politika, Beograd, dnevni list, 13. 2. 2001.,
16. Bakić,O., Srbija na međunarodnom turističkom tržištu, Nova trgovina, br. 7-8/1997.
17. Bakić,O., Matić,Lj., Strategija komunikacionog MIKS-a Turističke organizacije Beograda, Turističko poslovanje, Viša turistička škola, br. 1/1996.
18. Bentley, B.R., Information Tehnology and Touris: an Update, Tourism Management, N^o. 2/1996.
19. Brnjas, Z., Strategijsko upravljanje u funkciji reformisanja jugoslovenskih preduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
20. Buhner,R., Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternehmens-diversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985.
21. Bush,M., Understranding the 130 Billion customer, Hotels, oktobar, 1998.
22. Cerrviti,L. and Holtzman,J., Business Strategy in the New European Lanscare The Journal of Business Strategy, nov.-dec. 1990., str. 21.

23. Cooper, S., Gibelrt, D., Fletcher, J., and Wanhil, Sl., Principles & Practice, Longham Grp. London,
24. Courtland, L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.
25. Cowell, D., The marketing of Services, Heinemann, LTD., London, 1987,
26. Craford - Welch, S., International marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational LTD, London, 1991., str.167.
27. Čačić, K., Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam, Jugoštampa, Beograd, 1980.
28. Čačić, K., Frašizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca, Turističko poslovanje br. 1/1995.
29. Čačić, K., Osnove za strategijsko upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji, referat u zborniku "Hotelska kuća '95", Ugoprogres, Beograd, 1995.,
30. Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
31. Čačić, K., Tendencije i opšte karakteristike razvoja međunarodnog turizma, Ekonomski anali br. 133, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.,
32. Čačić, K., Tendencije i strukturne karakteristike u turizmu SR Jugolsavije, Turističko poslovanje br. 1/1997.
33. Čerović, S., Koncesije-mogućnosti investiranja u turističku privredu, Poslovna politika, br.9, Beograd, 2000.
34. Čerović, S., Turistička ponuda je osnov organizovanosti Turizma, Direktor, br. 10, Beograd 2000.
35. Čačić, K., Uljarević, R., Karakteristike svojinske transformacije ugostiteljskih preduzeća, referat u zborniku "Hotelska kuća '99", Ugoprogres, Beograd, 1999.,
36. Čurčić, N., Oblici vanpansionskih aktivnosti u Robinson i Mediteran klubovima, Turizam, Novi Sad, br.1/96.
37. Douglas, S.P., and Rhee, D.K., Examining Geneting Competitive Strategy Types in US and European Markets Journal of International Business Studies Fall, 1999.
38. Đuričić, J., Rometić, Tomka D. Turistički potencijali Vojvodine, Zbornik radova: Turistički potencijali Jugoslavije, Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembra, 1996, str. 47.
39. Envinromental Codes of Conduct for Tourism, Thnical Report N°29, UNEP/IE, 1995.
40. Fajos – Solo, E., Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management, N° 6., 1996., str.405-412, Ioannides, D. i Debbage, K., Post - Formdism and flexibility: the travel industry polyglot, Tourism Managemen N° 4., 1997, str. 229-241
41. Fayos – Sola, E., Tourism Policy: a midsummer night's dream?, Tourism Management, N° 6., 1996., str.405-412.
42. Fayos-Sola, E., Tourism poisy: a midsummer night's dream? Tourism Management, N°6., 1996. str. 405-412.
43. Gavrilović-Gagović, S. i Petrović, P., Promocija i program istraživanja turističkog proizvoda, Turizam, Novi Sad, br. 1/1997, str. 52
44. Gogue, J., Upravljanje kvaltietom, Poslovna politika, Beograd, maj, 1996. str.42.
45. Gold, M. and Campbell, A., Strategies and STzles Basil Black Well Oxford, 1987. str. 42.

46. Grochela,E., Unternehmensorganisation, Beue Ansaty e und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980.
47. Guidelines: "Development of National Parks and Protected Areas for Tourism", WTO, UNEO,IUCN, 1992.
48. Hannagan,T.J., Marketing for the non-profit sector, Mac Millan, London, 1992.
49. Heath,E., Wall,G., Marketing tourism destination, John Wiley and Sons, London, 1992.
50. Heath,E., Wall,G., Marketing tourism destination, John Willey and Sons, London, 1992.
51. Holloway,J.C., op.cit. i Dodall,B., Ashoworth, G.,
52. Hotels - The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Inudstry, A Calmers Publicationg, Illinois, odgovarajući brojevi.,
53. Hudson, T., Franchising, u Witt S., Moutinho,L., Tourism Marketing and Management Handback, Prentice Hall International (UK), Ltd., 1989,
54. Industry and environment, Volume 15, N°3-4, UNEP IE/PAC, July,1992.
55. Ioannides,D., i Debbage, K., Marketing Tourism Products, Tompson business Press, London 1996.
56. Jović, M., Ekološka dimenzija savremenog marketinga, Marketing, Beograd, br. 3/1995.
57. Jović, M., Međunarodni marketing, S. Administracija, Beograd, 1990.,
58. Jović,M., Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta, Marketing, Beograd, br. 4/1995.
59. Keegan,W., Globalna konkurencija: Strateške alternative, Marketing, Beograd, br. 4/1988.
60. Kinnear,C. Th. and Taylor,J.R., Marketing research, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987.
61. Kobašić,A., Senečić,J., Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede, Informator, Zagreb, 1981,str. 142.
62. Kotler PH., Principles of Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980,
63. Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989.,
64. Kotler,F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989,
65. Krippendorf, J., Putujuće čovečanstvo, Institut za proučavanje turizma, Zagreb, 1986. str. 80.
66. Lamsdon,L., Marketing for Tourism - Case Stady ASSignments, MacMillan Education, LTD., London,1992., str. 107.
67. Laws, E., Tourism marketing, Stanley Thorners, London, 1991.
68. Laws,E., Tourism marketing, STenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham 1991.
69. Levis,J.D., Partnerships for profit – Structuring and Managing Strategic Alliances, The Free Press, New York,1990.
70. Levit, T., The total product Concept",1990.
71. Lows,E., Tourism Marketing, Stanley Thorners, London,1991.
72. Luk,D.J., Marketing research, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974.
73. Marić, R., Realnosti i izazovi tržišta EU - parametri nove politke razvoja turizma u SR Jugoslaviji, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1997.
74. Marić,R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999.,

75. McIntosh, R., Goeldner, C., Ritchie, J.R., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc. New York,
76. Medlik, S., *Managing Tourism*, Butterworth, Heinemann, London, 1991.
77. Meson, M., Alber, M., Khedouri, E., *Management*, Harper and Row, New York, 1985.,
78. Miles, R. and Snow, C.C., *Organizational strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Inc., New York, 1988.
79. Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993.
80. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
81. Milisavljević, M., *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.
82. Milisavljević, M., *Marketing*, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
83. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
84. Milisavljević, M., *Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu*, Marketing, Beograd, br. 1/1992.,
85. Milisavljević, M., *Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća*, časopis, Marketing, br. 1/1996.,
86. Milisavljević, M., *Tehnologija u strategiji preduzeća*, Marketing, Beograd, br. 4/1998,
87. Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1990,
88. Milisavljević, M., Čačić, K., *The strategy and Structure of the Tourist Firm, Strategic Management of Tourist Firm*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989.
89. Mill, R.S. and Morrison, A.M.: *The Tourism System*, Prentice - Hall International, Inc. 1995.
90. Millstein, M., *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets*, Paris, OECD, 1998.
91. Mintzberg, H., *The strategy concept: Five PS for Strategy*, California Management Review, Fall, 1987.
92. Nikolić, M., *Strategijsko dizajniranje hotelskih usluga kao izraz tržišne transformacije hotela*, Zbornik "Hotelska kuća '99", Zlatibor 27-28-10.1999.
93. Nikolić, S., *Međudejstvo zaštite prirode i razvoja turizma u nacionalnim parkovima*, Zbornik radova "Zaštita prirode i turizam u NP SR Jugoslavije", Zavod za zaštitu prirode Srbije, Posebna izdanja, br. 14, 1994., Beograd.
94. Nikolić, S., *Regionalni prioriteti razvoja turizma u SR Srbiji*, van SAP, PMF, Beograd, 1982.
95. OECD, *Izveštaj o korporativnom upravljanju Savetovanje grupe OECD za sektor business-a*, Pariz, april, 1998.
96. Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse, E., *The Global Hospitality Industry of the 1990*, Cassel Educational LTD., London, 1991.
97. Olssen, M., Crawford - Welch, S., Tse, E., op.cit.
98. Pearce, J.A. and Robinson, R.B., *Strategic Management*, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988.,
99. Petrović, P., *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.,
100. Petrović, P., *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.

101. Petrović, P., Strategijske alijanse – uključivanje jugoslovenskih preduzeća u svetske privredne tokove, Nova trgovina, Beograd, mart-april, 1997.
102. Petrović, P., Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g.,
103. Piter, T., Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996.,
104. Poon, A., Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, C.A.B. International, Oxford, 1998.,
105. Popesku, J., Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede, Beleta, Beograd, 1991.,
106. Popesku, J., Upravljanje razvojem turizma - održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma, Turističko poslovanje, br. 1/1995.,
107. Porter, M., Competitive Advantage of Nations, Mac Milan, New York, 1990,
108. Porter, M., Competitive Advantage, The free press, New York, 1985.
109. Porter, M., Competitive Strategy, The Free Press a division of Mac Millan 1991.
110. Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.
111. Prema "Evolution of Tourism and Automobile", AIT, Geneve, 1993.
112. Prostorni plan Republike Srbije, Službeni glasnik, Beograd, jun, 1996.,
113. Radović, M., Revitalizacija turističke ponude, Strategija povratka Jugoslavije na svetsko tržište, Institut ekonomskih nauka, Bograd, 1994.
114. Raičević, B., Polovi rasta-pojam i primena u praksi, Ekonomska misao, Beograd. br.4, 1968
115. Raičević, B., Gvozdrenović, M., Osnovi poslovnih funkcija, Beograd 1995,
116. Rakita, B., Imperativ međunarodne poslovne orijentacije, referat u zborniku "Menadžment i strategije transformacije preduzeća", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.,
117. Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak Srbije, za odgovarajuće godine, Beograd,
118. Rosenzving, K., Organization and Management, A Systems and Contingency Approach, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.
119. Ryan, C., Tourism marketing - A symbiotic relationship, Annals of Tourism Research, N° 2., 1991.,
120. Savezni zavod za statistiku, Statistički bilten, 1990.,
121. Savezni zavod za statistiku, Turizam i ugostiteljstvo, Bilteni i druge publikacije za odgovarajuće godine, Beograd.,
122. Savezni zavod za statistiku, Statistički godišnjak Jugoslavije, za odgovarajuće godine, Beograd,
123. Shuptrine, F.K., And Toyne, B., International Marketing Planning A. Standardized Process, Journal of International Marketing, Vol. I br. 1., 1998., p.p. 16-28, MBC Publications.
124. Simić, V., Unapređenje kvaliteta usluga, Marketing, Beograd, br. 1-2/1995.,
125. Smith, Anu OLD, Bizzell: Business Strategz and Policz, Houshton, Mifsin Boston, 1985.
126. Stanković, S., Priroda kao turistička vrednost Jugoslavije, Zbornik radova "Turistički potencijali Jugoslavije, Novi Sad, 15-16. novembar, 1996.
127. Steiner, G.A., Strategic planning: What Every Manager Must know The Free Press, 1979.
128. Stoner, W., Management, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

129. Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd, 1999.
130. Šoki,H., Pirs,L., Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.
131. Štetić,S., Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije, Zbornik: "Turistički potencijali Jugoslavije", Novi Sad, novembar,1996.
132. Štetić. S., Todorović, A.:. Turističke potrebe i turistička ponašanja, Amir, Beograd, 1995.
133. Terpstra,V., and Sarathy, R. International Marketing, sed, The Dryden Press Chicago, 1991.
134. The European Community and Tourism", Brisel, maj, 1997. godine.
135. Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., Strategic management: Concepts and Cases, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.
136. Todorović, J., Milisavljević,M., Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
137. Todorović,J., Poslovne (strategijske) alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali, EF Beograd, br. 108/1991.
138. Todorović, J., Restrukturiranje preduzeća u funkciji tranzicije privrede, Ekonomski anali, vanredni broj (prilozi sa Kongresa ekonomista Jugoslavije), Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.,
139. Todosijević,R., Evolucionarna ekonomija i tehnološka inovacija – putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi, Zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18-19.XII 2000.g
140. Todosijević, R., i dr., Promenama do uspešnog preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1995.
141. Todosijević,R., Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1995,
142. Todosijević,R., Razvoj turizma i ugostiteljstva Srema, s posebnim osvrtom na razvoj tranzitnog turizma, Novi Sad, 1998,
143. Todosijević,R., Evoliciona ekonomija I tehnološka inovacija-putokaz ka evropskoj I svetskoj privredi, Zbornik, SEJ, Beograd 2000,
144. Todosijević,R., Milovanović,N., Tomić,R., Menadžment, Novi Sad 1998,
145. Tomka,D., Kulturni turizam danas-ili gde je mesto kulturnog turizma Jugoslavije u svetu, Turizam, Novi Sad br. 3/1999,
146. Tourism Management, Elsevier Science LTD, Devon, odgovarajući brojevi ,
147. Travel Weekly, Harris study, 1997.,
148. Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije, studija, Univerzitet u Beogradu - centar za Menadžment, Beograd, 1997.,
149. Unković, S., Marketing organizatora putovanja, Savremena administracija, Beograd, 1980.,
150. Unković, S., Ekonomika turizma, Savremena administracija Beograd 2001,
151. Unković, S., Svremeni tokovi u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.,
152. Unković, S., Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu, Ekonomski anali br. 114. Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.,
153. Unković.S., Ekonomika turizma, Verzal press, Beograd, 1998.
154. Vasiljev,S., Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing, Beograd, 1993. br. 2.
155. Vračar,D., Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
156. Vukonić,B., Turizam i razvoj, Školska knjiga, Zagreb, 1987,

157. World Tourism Organization (WTO), Yearbook of Tourism Statistics, vol.1-49^{ed}, Madrid, 1997.,
158. WTO - OMT, L' evaluation des projets touristiques, Madrid, 1980.
159. WTO, Tourism Highlights 1999., Madrid, 1999.,
160. Zakon o turizmu, Službeni glasnik br. 35/94, 38/94, 48/99
161. Zakon o privatizaciji, Službeni list br. 38/01
162. Zakon o preduzećima, Službeni list br. 29/96, 33/96, 29/97, 59/98, 74/99, 9/01
163. Zakon o stranim ulaganjima, Službeni list, br. 79/94, 15/96, 29/96

PRILOZI

MEĐUNARODNI TURISTIČKI PROMET

Međunarodni dolasci

Tabela 1.

	(milion)		stopa rasta (%)		tržišno učešće (%)	
	1999	2000	1999/1998	2000/1999	1999	2000
Svet	650	698,3	3,8	7,4	100	100
Afrika	26,5	26,9	6,1	1,5	4,1	3,8
Amerika	122,3	130,2	2,3	6,5	18,8	18,6
Istočna Azija/Pacifik	97,6	111,7	10,8	14,5	15,0	16,0
Evropa	379,8	403,3	1,7	6,2	58,4	57,8
Srednji Istok	18,1	20,0	18,1	10,2	2,8	2,9
Južna Azija	5,8	6,3	10,7	9,0	0,9	0,9

Izvor: World Tourism Organization (WTO), 2001.

Međunarodni prihod

Tabela 2.

	milijarde \$		stopa rasta (%)		tržišno učešće (%)		prihod po dolasku u \$	
	1999	2000	1999/1998	2000/1999	1999	1999	1999	1999
Svet	455,5	475,9	2,7	4,5	100	700		
Afrika	10,2		3,4		2,2	385		
Amerika	122,4		4,4		26,9	1000		
Istočna Azija/Pacifik	74,3		5,2		16,3	760		
Evropa	234,2		0,6		51,4	615		
Srednji Istok	9,7		12,2		2,1	535		
Južna Azija	4,6		8,3		1,0	800		

Izvor: World Tourism Organization (WTO), 2001

Najznačajnije turističke zemlje - prihod

Tabela 3.

r.b.	Zemlja	Međunarodni turistički prihod (milijarde \$)		stopa rasta (%)		tržišno učešće	
		1999	2000	2000/1999	2000	2000	2000
1.	SAD	74,9	83,8	11,9	17,6		
2.	Španija	32,5					
3.	Francuska	31,5					
4.	Italija	28,4	27,7	-2,5	5,8		
5.	Velika Britanija	20,2	19,3	-4,7	4,0		
6.	Nemačka	16,7					
7.	Kina	14,1	16,2	15,1	3,4		
8.	Austrija	12,5	11,5	-8,6	2,4		
9.	Kanada	10,2	10,8	5,9	2,3		
10.	Grčka	8,8	9,3	5,8	2,0		
11.	Meksiko	7,2	8,0	10,8	1,7		
12.	Hong Kong	7,2	8,0	10,7	1,7		
13.	Tajland	6,7	7,5	12,5	1,6		
14.	Australija	7,5					
15.	Rusija	7,5					

Izvor: World Tourism Organization, (WTO), 2001.

Najznačajnije turističke destinacije

Tabela 4.

	Međunarodni dolasci		stopa rasta (%)	tržišno učešće
	1999	2000	2000/1999	2000
Francuska	73,0	74,5	2,0	10,7
Amerika	48,5	52,7	8,7	7,5
Španija	46,8	48,5	3,7	6,9
Italija	36,5	41,2	12,8	5,9
Kina	27,0	31,2	15,5	4,5
Velika Britanija	25,4	24,9	- 1,9	3,6
Kanada	19,5	20,4	4,9	2,9
Meksiko	19,0	20,0	5,0	2,9
Nemačka	17,1	18,9	10,5	2,7
Rusija	18,5	/	/	/
Poljska	18,0	/	/	/
Austrija	17,5	17,8	2,0	2,6
Mađarska	14,4	15,6	8,1	2,2
Hong Kong	11,3	13,1	15,3	1,9
Grčka	12,2	12,5	2,8	1,8

Izvor World Tourism Organization, (WTO), 2001.

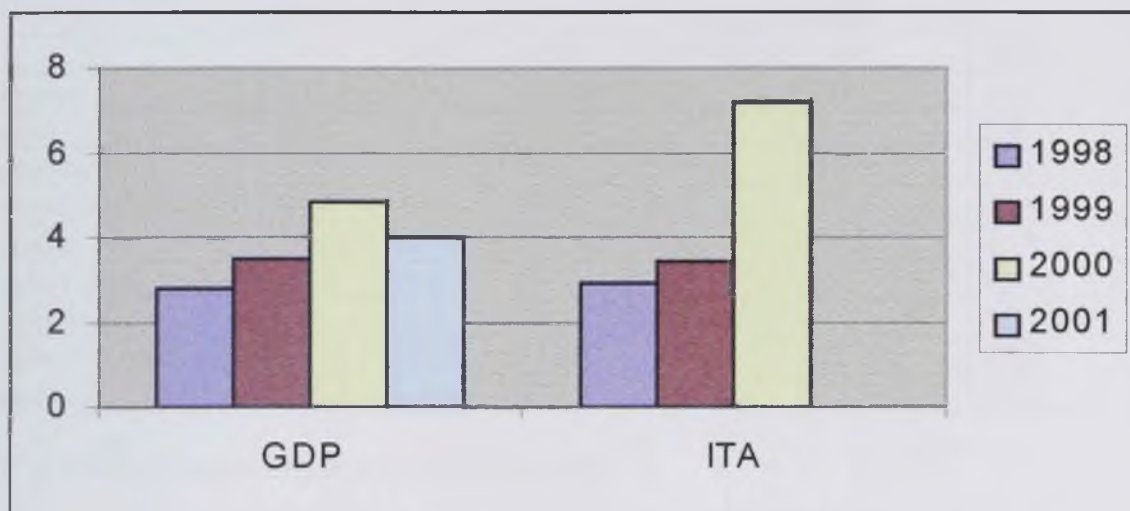
Najznačajnije svetske turističke zemlje - izdaci

Tabela 5.

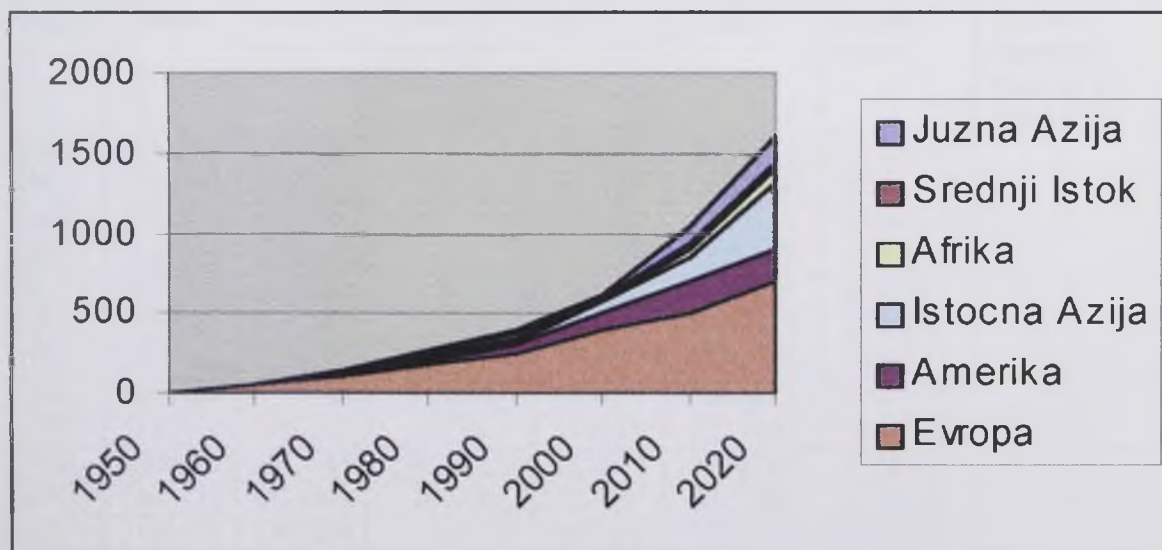
r.b.	Zemlja	Međunarodni turizam (milijarde \$)		rast (%)	tržišno učešće
		1999	2000	2000/1999	1999
1.	SAD	59,4	67,0	13,0	13,0
2.	Nemačka	48,5			10,6
3.	Velika Britanija	35,6			7,8
4.	Japan	32,8			7,2
5.	Francuska	18,6			4,1
6.	Italija	16,9	15,5	- 8,5	3,7
7.	Kanada	11,3	12,4	9,4	2,5
8.	Holandija	11,4	11,8	4,0	2,5
9.	Kina	10,9			2,4
10.	Belgija/Luksemburg	10,1			2,2
11.	Austrija	10,8	9,1	- 6,9	2,2
12.	Švedska	7,6			1,7
13.	Rusija	7,4			1,6
14.	Švajcarska	6,8	6,3	- 7,8	1,5
15.	Australija	5,8			1,3

Izvor: World Tourism Organization, WTO, 2001

Stope rasta od 1998 do 2001



Medunarodni turistički dolasci



MEĐUNARODNI TURISTIČKI DOLASCI PO REGIONIMA (u milionima)

Tabela 6.

	bazna godina		predviđanja		prosečna stopa rasta (%)		tržišno učešće	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020	1995	2020
Ukupno	565,4	1006,4	1561,1	4,1	100	100		
Afrika	20,2	47,0	77,3	5,5	3,6	5,0		
Amerika	108,9	190,4	282,3	3,9	19,3	18,1		
Istočna Azija/Pacifik	81,4	195,2	397,2	6,5	14,4	25,4		
Evropa	338,4	527,3	717,0	3,0	59,8	45,9		
Srednji istok	12,4	35,9	68,5	7,1	2,2	4,4		
Južna Azija	4,2	10,6	18,8	6,2	0,7	1,2		
Međuregionalne (a)	464,1	790,9	1183,3	3,8	82,1	75,8		
Ostale (b)	101,3	215,5	377,9	5,4	17,9	24,2		

Izvor: World Tourism Organization (WTO),2001

- a) Međuregionalne podrazumevaju dolaske zemalja koje nisu ovom podelom obuhvaćene
 b) One koje nisu obuhvaćene pod a)

TURISTIČKI PROMET U REPUBLICI SRBIJI OD 1989 DO 2000. GODINE *

Tabela 7. Ukupan broj dolazaka i noćenja turista po godinama

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani i turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	4158200	3216900	/	941300	11899400	10383800	/	1515600
1990	3949000	3067900	/	881100	11647400	10178500	/	1468900
1991	2823779	2476512	/	347267	9468514	8750340	/	718174
1992	2669262	2522549	/	146713	9466883	9118692	/	348191
1993	2084536	2014393	/	70143	6868142	6685201	/	182941
1994	2201019	1981047	137932	82040	7403924	6750311	451374	202239
1995	2432107	2227956	113112	91029	8124460	7480611	389609	254240
1996	2197395	1950184	107817	139394	7646812	6920997	373564	352251
1997	2143572	1904506	99131	139935	7275440	6660378	273067	341995
1998	2300840	2073385	84125	143330	7946728	7338895	228547	379268
1999(I)	1443712	1319949	60234	63530	5467288	5124753	168093	174442
2000(I)	2166471	2001073	/	165398	7668187	7257532	/	430655

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

* Izvor: RZS, TO Srbije i sopstveni proračuni

Tabela 8. *Indeksi ukupnih dolazaka i noćenje turista u Republici Srbiji, po godinama (lančani indeksi)*

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani i turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	92	90	/	101	92	91	/	106
1990	95	95	/	94	98	98	/	97
1991	72	81	/	39	81	86	/	49
1992	95	102	/	42	100	104	/	48
1993	78	80	/	48	73	73	/	53
1994	106	98	/	117	108	101	/	111
1995	110	112	82	111	110	111	86	126
1996	90	88	95	153	94	93	96	139
1997	98	98	92	100	95	96	73	97
1998	107	109	85	102	109	110	84	111
1999 (1)	64	65	72	46	71	72	74	48
2000(1)	150	152	/	134	141	142	/	126

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 9. *Dolasci i noćenja turista, po godinama, u Beogradu*

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti	Ukupno	Domaci turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	1357552	900807	/	456745	2029686	1281894	/	747792
1990	1336751	908176	/	428575	1963843	1260322	/	703521
1991	844881	661702	/	183179	1378318	1029145	/	349173
1992	799321	712081	/	87240	1375951	1555183	/	220768
1993	721130	681806	/	39324	1272106	1157544	/	114562
1994	745017	633475	65511	46031	1226572	927532	174219	124821
1995	845505	735755	53497	56253	1405967	1089245	150835	165887
1996	764351	620114	54015	90222	1315652	922794	154132	238726
1997	773877	634114	51140	88623	1204744	895799	89372	219573
1998	855314	719918	42760	92636	1314492	1010940	75751	227801
1999(1)	443672	368981	30720	43971	828854	650494	49230	129157
2000(1)	767242	679453	/	87789	1233155	1021215	/	211940

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 10. Dolasci i noćenja turista, po godinama, u sedištima AP

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	158518	129093	/	29425	319102	267279	/	51823
1990	146302	110413	/	35889	353575	283589	/	69986
1991	111770	101763	/	10007	333009	308051	/	24958
1992	120518	114179	/	6339	293458	278440	/	15018
1993	94403	90671	/	3732	220815	209620	/	11195
1994	75139	61608	9943	3588	165362	134490	21776	9096
1995	84327	72333	8071	3923	176755	150661	16683	9411
1996	88211	73082	7872	7257	170384	139716	16346	14322
1997	81016	65789	6926	8301	151832	120520	13527	17785
1998	84156	70040	4641	9475	187959	152907	8569	26483
1999(1)	61141	53786	3156	4199	111798	95468	5513	10817
2000(1)	87529	73851	/	13678	160366	132678	/	27688

1) Bez podatak iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 11. Dolasci i noćenja turista, po godinama, u banjskim mestima

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani i turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	455400	436000	/	19400	3415900	3376700	/	39200
1990	456700	428800	/	27900	3494200	3444700	/	49500
1991	344776	332670	/	12106	2660932	2636825	/	24107
1992	360296	357671	/	2625	2704064	2697483	/	6581
1993	273945	271821	/	2124	2027416	2022190	/	5226
1994	316101	301459	12345	2297	2353890	2231490	115529	6871
1995	323569	310802	10226	2541	2398604	2277343	110590	10671
1996	302771	289442	9810	3519	2356587	2230177	115318	11092
1997	317400	303166	10119	4115	2358149	2243437	102887	11825
1998	334875	323315	7746	3814	2539153	2448393	79359	11401
1999(1)	235275	227171	6613	1491	1839741	1771780	63283	4678
2000(1)	330054	316689	/	13365	2509702	2450826	/	58876

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 12. *Dolasci i noćenja turista, po godinama, u planinskim mestima*

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	493400	460500	/	32900	2764800	2642000	/	122800
1990	498900	459600	/	39300	2728300	2592000	/	136300
1991	439962	427564	/	12398	2502774	2420426	/	82348
1992	438526	435599	/	2927	2643672	2632958	/	10714
1993	250977	249203	/	1774	1556250	1549067	/	7183
1994	313642	308413	3044	2185	1808544	1768197	31412	8935
1995	378953	371827	4481	2645	2128991	2080725	35735	12531
1996	359364	352294	3893	3177	2068731	2037238	19961	11532
1997	363817	356607	3553	3657	1976360	1950691	10727	14942
1998	401583	391602	3689	6292	2308502	2263094	16326	29082
1999(1)	246740	243021	2710	1019	1432840	1420053	9247	3540
2000(1)	358578	348189	/	10389	2029823	1983807	/	46016

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 13. *Dolasci i noćenja turista, po godinama, u ostalim turističkim mestima*

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	1411800	1067800	/	344000	2649400	2182300	/	467100
1990	1263300	966200	/	297100	2455700	2024700	/	431000
1991	902175	792115	/	110060	2010978	1815681	/	195297
1992	811732	769319	/	42413	2031293	1947362	/	83931
1993	641856	620888	/	20968	1529413	1490515	/	38898
1994	636510	573339	38310	24861	1532103	1409606	75526	46971
1995	692251	637359	31528	23364	1688156	1575954	61625	50577
1996	588869	529530	28134	31205	1447776	1322967	57599	67210
1997	528864	474212	23858	30794	1340582	1227044	47637	65901
1998	533198	486208	21199	25791	1341883	1238167	39056	64660
1999(1)	384400	357702	15122	11576	1065601	1010159	32861	22581
2000(1)	533432	497528	/	35904	1514615	1439689	/	74926

1) Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 14. Dolasci i noćenja turista, po godinama, u ostalim mestima

Godina	DOLASCI				NOĆENJA			
	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti	Ukupno	Domaći turisti	Turisti iz republika bivše SFRJ 1994-1999	Inostrani turisti
1989	281500	222700	/	58800	720500	633600	/	86900
1990	247200	195000	/	52200	677700	599000	/	78700
1991	180215	160698	/	19517	582503	540212	/	42291
1992	138869	133700	/	5169	418445	407266	/	11179
1993	102225	100004	/	2221	262142	256265	/	5877
1994	114610	102753	8779	3078	317453	278996	32912	5545
1995	107502	99880	5319	2303	325987	306683	14141	5163
1996	93829	85722	4093	4014	287682	268105	10208	9369
1997	78598	70618	3535	4445	243773	222887	8917	11969
1998	91714	82302	4090	5322	254739	225394	9486	19859
1999(1)	72484	69287	1923	1274	188454	176799	7986	3669
2000(1)	89636	85363	/	4273	240526	229317	/	11209

1. Pez podataka iz AP Kosovo i Metohija

Tabela 15. Smeštajni kapaciteti u Republici Srbiji od 1989 do 2000. godine

Godina	Ukupno	Osnovni smeštajni kapaciteti			Komplementarni smeštajni kapaciteti
		Ukupno	Hoteli	Ostalo	
1989	120540	49267	37104	12163	71273
1990	116462	49214	37653	11561	67248
1991	111910	48936	37716	11220	62974
1992	113262	49403	38170	11233	63859
1993	109784	49558	38573	10985	60226
1994	112936	49579	38609	10970	63357
1995	107684	49181	38186	10995	58503
1996	105955	49125	38192	10933	56830
1997	105803	49251	38437	10814	56552
1998	105438	49584	38501	11083	55854
1999(1)	104058	49751	38598	11153	54307
2000(2)	91687	46213	35016	11197	45474

1. Sa podacima iz AP Kosovo i Metohija
2. Bez podataka iz AP Kosovo i Metohija

**NOĆENJA INOSTRANIH TURISTA U REPUBLICI SRBIJI
U PERIODU 1898. DO 2000. GODINE PO ZEMLJAMA**

bela 10.

Zemlja	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Austrija	67710	52856	14647	6521	5814	6423	6362	14679	14127	12741	5189	7630
Belgija	11307	11043	5576	4444	2796	924	2449	3356	3557	3848	1328	3740
Bugarska	17641	52844	52478	18775	10887	24705	18684	23769	20947	28224	11382	14266
Danimarka	72598	77925	67573	16037	8200	4225	9507	12374	15500	22796	5992	7670
Finska	90134	74038	23163	14053	16198	23690	26733	29598	26414	30190	17259	16991
Francuska	8569	8374	4280	4708	3188	1811	3635	2756	2425	2739	909	2189
Italija	115843	119702	40651	22002	12363	12518	20202	37063	40485	40085	16524	26919
Njemačka	61499	35573	14540	5225	2673	4247	5328	12361	14423	11566	4314	8460
Poljska	198369	171124	100324	49895	8787	5554	8861	26510	29891	23775	7891	15137
Portugal	63216	59363	19729	5592	2159	1152	3105	9370	11495	10273	1522	5282
Rumunija	20030	52084	34927	11822	6402	11420	14725	16327	12756	15029	8594	14571
Švedska	331587	304916	92473	70949	45289	57791	59045	38548	32513	40165	27635	32801
Švicarska	50264	54365	34111	10082	1775	2526	2679	4440	6147	5781	1520	4154
Turska	51319	50211	27328	12367	5955	3677	6480	11065	11775	11152	4734	7069
Ujedinjena Kraljevina	30088	27804	11142	5858	2166	2027	3595	12062	5602	8774	2115	4150
Sjedinjene Države	29937	30062	16027	4483	3250	2363	2799	5285	4265	3936	2852	5162
Čehoslovačka	15690	15735	7804	7037	2287	2539	3635	5315	5255	5034	2961	3609
Španija	13851	15891	5756	3790	870	1109	1081	2625	3278	3380	1455	2862
Ostale evropske zemlje	70902	72584	46314	21234	14221	14208	17088	29384	31583	38400	15311	22954
Kanada	9361	8603	4472	4360	1859	1848	2883	3111	3334	2897	1494	2354
USA	53308	55525	22200	12933	8123	4569	10597	13278	13019	17652	5289	7405
Ostale neevropske zemlje	132370	117555	72659	36024	17679	12913	8702	30416	33184	41348	34902	43763
Ukupno(I)	1515593	1468177	718174	348191	182941	202239	254240	352251	341995	379286	174442	259138

II

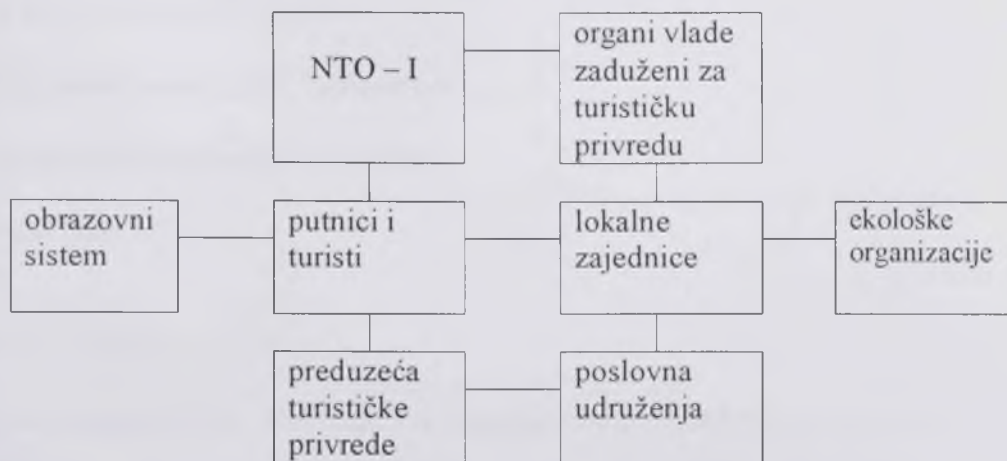
Zemlja	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BiH	680649	576091	466635	491229	403022	354249	294182	271182	196208	164540	131399	120413
Makedonija	373116	309907	221527	133481	76471	45525	45937	43449	39466	39148	18990	32148
Hrvatska	458269	334896	301004	156188	56815	48521	44838	47698	23124	13123	13514	10788
Slovenija	298004	240702	112210	160065	6221	3079	4652	11235	14269	11736	4190	8168
Ukupno (II)						451374	389609	373564	273067	228547	168093	171517
Ukupno (I+II)						653613	643849	725815	615062	607833	342535	430855

Tabela 17. Dolasci, noćenja i devizni priliv ino – turista u Republici Srbiji od 1985 – 2000.

godina	dolasci	noćenja	devizni priliv (u milionima \$)
1985	847000	1473000	/
1986	855800	1368900	/
1987	899700	1367400	/
1988	929900	1433400	/
1989	941300	1515500	/
1990	881100	1468900	414
1991	347267	716174	134
1992	146713	348191	86.7
1993	70143	182941	22.8
1994	82040	202239	30.7
1995	91029	252240	40.3
1996	139394	352251	39.9
1997	139935	341995	33.8
1998	143330	379286	29.3
1999	123764	342186	13.5
2000	165398	430665	26.5

Struktura turističke privrede

Slika 1.



Izvor: Agenda za turističku privredu, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000. str. 59

UNIVERZITET U NOVOM SADU

PRIRODNO – MATEMATIČKI FAKULTET

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:

RBR

Identifikacioni broj:

IBR

Tip dokumentacije: monografska

TD

Tip zapisa: tekstualni štampan materijal

TZ

Vrsta rada: doktorska disertacija

VR

Autor: mr. Slobodan Čerović

AU

Mentor: dr. Radmilo Todosijević

MN

Naslov rada: "Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije
tržišnim promenama"

NR

Jezik publikacije: srpski

JP

Jezik izvoda: srpski – engleski

JI

Zemlja publikovanja: SR Jugoslavija

ZP

Uže geografsko područje: Vojvodina

UGP

Godina: 2001.

GO

Izdavač: Autorski reprint

IZ

Mesto i adresa: 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića br.3

MA

Fizički opis rada:

(broj poglavlja/strana/lit citata/tabela/slika/grafika/priloga)

FO III dela/ X glava/ 269 strana/ 252 citata/ 23 tabele/ 23 slike/ Prilog (X strana)

Naučna oblast: Geografske nauke

NO

Naučna disciplina: Turizam

ND

Predmetna odrednica/ključne reči: turizam, strategija, menadžment, marketing
PO prilagođavanje, sinergija, itd.

UDK: U biblioteci Instituta za geografiju

Čuva se:

ČU

Važna napomena:

VN

Izvod:

IZ

Permanento prilagođavanje tržišnim promenama ukupne turističke privrede Srbije, predstavlja njeno stratejsko prilagođavanje. U tom smislu, sagledavane su dimenzije i strukturne odlike turističkog tržišta, a posebno funkcionalne karakteristike tražnje i ponude. Analizirani su faktori konkurentnosti turističke ponude. Posebno su obrađeni procesi i složenost promena na turističkom tržištu kao što su: dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje, dugoročne tendencije i promene u međunarodnom turističkom poslovanju, faktori i efekti globalizacije poslovanja u turizmu. U stratejskom prilagođavanju preduzeća turističke privrede, kao i ostalih učesnika u turističkoj ponudi promenama tražnje, pošlo se od procesa formulisanja strategije a potom od tehnološkog i tržišnog prilagođavanja usluga i ostalih instrumenata marketinga. Zatim je ukazano na prilagođavanje organizacione strukture preduzeća na turističkom tržištu, a posebno na stratejsko i taktičko upravljanje tražnjom. Obuhvaćen je i koncept stratejskog upravljanja turističkom destinacijom. U daljem istraživanju obuhvaćene su stratejske osnove razvoja Srbije kao turističke destinacije. Naročito je ukazano na strategije transformacije preduzeća (svojinsko, tržišno i organizaciono restrukturiranje). Poboljšanje ukupne organizovanosti turističke privrede Srbije podrazumeva unapređenje proizvoda i ostalih instrumenata tržišnog nastupa turističke ponude. To podrazumeva i stratejsko unapređivanje prodajno-promotivnih aktivnosti. Dati su elementi perspektive razvoja turizma Srbije do 2010. god., zajedno sa ekološkom komponentom turističkog proizvoda Srbije.

Datum prihvatanja teme od strane NN Veća: 19.06.2001.

DP

Datum odbrane:

DO

Članovi komisije

(naučni stepen/ ime i prezime/ zvanje/ fakultet)

KO

Predsednik: dr. Dragica Tonka

Član: dr. Radmilo Todosijević

Član: dr. Božidar Raičević

Član:

Član:

UNIVERSITY OF NOVI SAD

FACULTY OF NATURAL SCIENCES & MATHEMATICS

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type: monography

DT

Type of record: printed text

TR

Contents code: doctoral thesis

CC

Author: Slobodan Čerović MSC

AU

Mentor: Dr. Radmilo Todosijević

MN

Title: »Strategic adjustment of Serbia's tourist

TI economy to market changes«

Language of text: serbian

LT

Language of abstract: Serbian, English

LA

Country of publication: SR Yugoslavia

CP

Locality of publication: Vojvodina

LP

Publication year: 2001.

PY

Publisher: Author reprint

PU

Publ. place: 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3

PP

Physical description:

(chapters/ pages/ literature/ tables/ pictures/ graphs/ additional lists)

PD 3 chapters, 269 pages, 252 citations, 23 charts, 23 figures,

Scientific field: Geography

SF

Scientific discipline: Tourism

SD

Subject/ Key words: tourism, strategic, management, marketing

SKW adjustment, synergy

UC:

Holding data: Library of Institute for geography

HD

Note:

N

Abstract:

AB

Permanent adjusting of the overall Serbian tourist economy to the market changes represent a form of its strategic adjustment. Dimensions and structural characteristics of the tourist market, and especially the functional characteristics of demand and offer have been perceived from that aspect. Factors of competitiveness of the tourist offer have also been analyzed. Processes and complexity of changes on the tourist market such as: long-term tendencies and changes in motivating factors of the tourist demand, long-term tendencies and changes in the carrying of business activities in tourism, factors and effects of globalisation of the carrying out of business activities in tourism have separately been taken into consideration. Strategic adjustment of enterprises in tourist economy, as well as that of the other participants in tourist offer of to do changes of the demand have been initiated by process of strategy formulation, followed by technological and market adjustments of services and other marketing instruments. At a later stage, adjustment of organizational structure of enterprises to the changes on the tourist market, and especially strategic and tactical management of the demand have also been pointed out. The concept of strategic management of a tourist destination has also been taken in to consideration.

Strategic foundations of the development of Serbia as a tourist destination have also been analysed in a further research. Enterprises transformation strategies (ownership, market-related and organizational restructuring) have been especially pointed out. Upgrading of the overall organisation of tourist economy of Serbia implies promotion of products and other instruments of the appearance of the tourist offer on the market. It also implies strategic upgrading of selling and promotional activities. Elements of the perspective for the development of tourism in Serbia until the year 2010. have been set out, along with the ecological component of the Serbia's tourist product.

Accepted by the Scientific Board on: June 19th 2001.

ASB

Defended:

DE

Thesis defended board:

(Degree/ name/ surname/ tittle/ faculty)

DB

President: dr. Dragica Tonka

Member: dr. Radmilo Todosijević

Member: dr. Božidar Raičević

Member:

Member: