



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ  
ФАКУЛТЕТ  
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ,  
ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО



**Mirjana M. Jordanović**

**Pozicioniranje kao konkurentska strategija  
turističkih destinacija sa posebnim osvrtom  
na hotelijerstvo**

**- doktorska disertacija -**

Novi Sad, 2007.

---

## Predgovor

Turizam je jedan od najbrže rastućih segmenata turističke privrede, pa ga većina država nastoji što više uključiti u svoje razvojne politike, kao sredstvo ekonomske diversifikacije, rasta zapošljavanja, urbane regeneracije i povećanja društvenog blagostanja.

Srbija ulazi u konkurentsku arenu međunarodnog turizma sa značajnim vremenskim pomakom, pa je od posebne važnosti izabrati pravi put. Odluke o viziji turističkog razvoja i izboru konkurentskih strategija, opredeliće kvalitet i dinamiku ulaska Srbije na međunarodno turističko tržište. Još uvek postoje brojne neiskorišćene prilike u turizmu koje zahtevaju kreativnost, odlučnost i posvećenost projektima. Neophodno je okrenuti se akviziciji znanja, ideja, inovacija i učenja od drugih, kako bi hrabro zakoračila u proces investiranja i razvoja, te se konačno upustila u konkurenciju sa boljim i uspešnijim od sebe. Neophodno je odlučiti da li, i u kojoj meri treba uključiti turizam kao potencijal rasta, izvora blagostanja i povećanja kvaliteta života sopstvenih stanovnika.

Opredeljenje za detaljnije istraživanje i analizu strategije pozicioniranja turističkih destinacija determinisano je njenom postojećom i potencijalnom ulogom u promenama koje podižu konkurentnost turizma i stvaranju dodane vrednosti u sektorima koje turizam direktno ili indirektno podržava.

Korišćenjem standardne internacionalne konsultantske prakse izrade strategija konkurentnosti i marketinških planova, doktorski rad je strukturiran u skladu sa postavljenim zadacima.

Naučni rad se, baš kao i ljudsko biće, ne sastoji samo iz materijalnog, već i impulsa koji su izvan svakodnevnih logike. Oni su karakteristični za senzibilitet svake ljudske prirode i mogu se nazvati više sudbinskim, nego karakternim, ako se ovo može razdvojiti. Kad kažem sudbinski, mislim na onaj podsticaj koji osećam duboko u sebi, a koji predstavlja obeležje nekoga ili nečega. Bavljenje naučnim radom i stremljenje ka visokoj edukaciji doživljam ako stub sudbine i volela bih da znanja koja sam akumulirala, reprodukujem na čitaoce, potencijalno zainteresovane korisnike mog rada.

Zahvaljujem se svima koji su mi pomogli, bilo korisnim savetima, primedbama, nabavkom literature, bilo rešavanjem tehničkih problema, olakšavajući da moj rad u optimalnom roku ugleda svetlost dana. Zahvaljujem se uvaženom profesoru i mentoru dr Slobodanu Čeroviću, koji je sagovornik u stručnim oblastima koje sam obrađivala kakav se samo poželeti može. Veoma cenim podršku i vreme, profesorke dr Ljiljane Kosar, utrošeno na zajedničke stručne rasprave, pomoć pri prikupljanju literature, za brojne korisne savete i sugestije primerene samo osobi velikog znanja i iskustva, te nesebične pažnje prema sopstvenim učenicima. Svakako

---

treba istaći i doprinos Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije i ministra, profesora dr Bojana Dimitrijevića, koji su mi omogućili da se upustim u jedno dugoročno i sistematsko istraživanje, specifično, koliko i novo za naše prilike. Rad sa ovakvim ljudima i stručnjacima ne mogu shvatiti drugačije nego kao privilegiju.

Konačno, zahvaljujem se svojim roditeljima, sestri i strpljivim prijateljima na svojoj podršci i pomoći u vremenu koje sam posvetila ovom radu.

Neophodno je uzeti u obzir da je doktorski rad zamišljen tako da ostaje trajno otvoren za svaku novu spoznaju i predlog kojima se upotpunjuju predočena strateška rešenja, i turističkog, i globalnog razvoja. Dobro su, stoga, došle i kritičke opservacije, kao i svaki konstruktivni doprinos kojim se dopunjuju i stvaraju nova i kvalitetnija rešenja budućeg i turističkog i ukupnog razvoja turističkih destinacija. Eventualni dobar prijem u stručnim i naučnim krugovima bio bi podstrek samom autoru da nastavi rad na produbljenju i proširenju navedene teme.

Beograd, maja 2007.

Mr Mirjana Jordanović

---

## Sadržaj

Uvodne napomene-----	6
----------------------	---

### Glava I

#### SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU TURIZMA I TURISTIČKIH DESTINACIJA

<b>1. Osnovni pokazatelji međunarodnog turističkog prometa-----</b>	<b>11</b>
1.1. Glavne tendencije u prostornoj distribuciji međunarodnog turističkog prometa--	11
1.2. Glavne tendencije u prostornoj ekspanziji međunarodnog receptivnog kapaciteta -----	16
1.3. Pojam destinacije u turizmu, razvoj i koncepti -----	19
<b>2. Aktuelni trendovi na međunarodnom turističkom tržištu i njihove implikacije na razvoj turističkih destinacija -----</b>	<b>32</b>
2.1. Promene potrošača -----	32
2.2. Elektronska revolucija-----	38
2.3. Mere zaštite atrakcija -----	47
2.4. Problemi prerazvijenih područja u privlačenju turista -----	49
2.5. Zdravlje i sigurnost -----	64
<b>3. Oblici i osnovni motivi koncentracije i integracije u turizmu-----</b>	<b>68</b>
3.1. Osnovni oblici koncentracije i integracije u međunarodnom hotelijerstvu -----	73
3.1.1. Konglomerati -----	105
3.1.2. Konzorcijumi -----	106
<b>4. Globalizacija kao relevantan okvir turističkih kretanja-----</b>	<b>109</b>
4.1. Trendovi prema stvaranju globalnog turističkog proizvoda (sela)-----	109
4.2. Trendovi prema stvaranju globalnog hotelskog proizvoda kao osnovne komponente turističkog proizvoda destinacije -----	114

### Glava II

#### KONCEPTUALNI OKVIR KONKURENTNOSTI U TURIZMU

<b>1. Pojam konkurentnosti u turizmu -----</b>	<b>118</b>
<b>2. Razrada ideje konkurentnosti turističkih klastera-----</b>	<b>122</b>
<b>3. »Dijamant konkurentnosti«-----</b>	<b>146</b>
<b>4. Pokretačke snage konkurencije -----</b>	<b>158</b>
<b>5. Destinacija kao lanac vrednosti -----</b>	<b>164</b>

<b>6. Pretpostavke i uslovi za stvaranje konkurentskog okruženja u turističkoj destinaciji</b>	168
6.1. Uloga državnih organa	169
6.2. Strategijsko planiranje (Marketstrat)	174
6.3. Turistička politika (Competstrat)	178
<b>7. Unapređivanje konkurentnosti</b>	181
7.1. Formiranje klubova konkurentnosti klastera i destinacija	181
7.2. Destinacijske menadžment kompanije	183

### **Glava III**

## **TRŽIŠNO POZICIONIRANJE TURISTIČKIH DESTINACIJA**

<b>1. Pojam i značaj pozicioniranja</b>	187
<b>2. Proces pozicioniranja turističkih destinacija</b>	192
<b>3. Značaj i shvatanje identiteta turističke destinacije</b>	207
<b>4. Pozicioniranje turističkih destinacija i imidž</b>	208
<b>5. Uloga međunarodnog hotelijerstva u stvaranju imidža destinacije</b>	214
<b>6. Marka - važan element pozicioniranja</b>	220
<b>7. Globalne hotelske marke kao element pozicioniranja turističkih destinacija</b>	231
<b>8. Uticaj cena na pozicioniranje destinacije</b>	244
8.1. Problem izbora cena	244
8.2. Analiza cenovne konkurentnosti turističkih destinacija	254
8.3. Uticaj cena hotelskog smeštaja u destinacijama na strategiju pozicioniranja	256
<b>9. Tržišno pozicioniranje turističkih destinacija putem kanala prodaje</b>	261
9.1. Značaj kanala prodaje u pozicioniranju turističkih destinacija	261
9.2. Strategijske opcije kanala prodaje	263
<b>10. Promocija kao instrument tržišnog pozicioniranja turističkih destinacija</b>	267
10.1. Pojam i značaj promocije u pozicioniranju turističkih destinacija	267
10.2. Najznačajnije specifičnosti promocije međunarodnih hotelskih lanaca	274
<b>11. Kreiranje koordinirane konkurentne strategije</b>	278
<b>12. Vremensko praćenje tržišne pozicije</b>	281
<b>Zaključna razmatranja</b>	283
<b>Literatura</b>	287
<b>Spisak tabela i slika</b>	294

---

## Uvodne napomene

Savremena ekspanzija turističkog prometa uticala je značajno na promene ne samo u teorijskim razmatranjima, turističkim kretanjima i turističkoj politici, već i u turističkom vokabularu i terminologiji. Aktuelna turistička tražnja sa svojim obeležjima, polarizovanim segmentima, postavlja potpuno nove zahteve turističkoj ponudi. S tim u vezi, uvedena je paradigma turističke destinacije koja postaje sintetički izraz celokupne i kompleksne turističke ponude na određenom prostoru.

Turistička destinacija, dakle, predstavlja temeljni institucionalni okvir u osmišljavanju koncepta turističkog razvoja.

Tržišno sazrevanje turističkih destinacija odvija se u sve kompleksnijem i konkurentnijem okruženju. Iz tog razloga, destinacije, i one koje se nalaze u fazi razvoja i one koje se danas žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost pred konkurencijom, moraju se obezbediti čitavim nizom instrumenata i funkcionalnih metoda za procenu stvarne situacije i stvaranje budućih scenarija.

U tom smislu, strategija pozicioniranja u potpunosti afirmiše novi, multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici. Destinacijama koje prihvataju pozicioniranje kao konkurentsku strategiju, na raspolaganju stoji celokupan niz instrumenata kojima mogu varirati svoju ponudu radi sticanja prednosti nad konkurentima.

Imajući u vidu važnost teme i njene implikacije, u nastojanju da se stručno i objektivno odgovori na postavljeni zahtev, nametnuli su se sledeći ciljevi istraživanja:

- utvrđivanje konkurentne sposobnosti turističke destinacije;
- prepoznavanje obeležja ključnih činilaca koji određuju konkurentnu sposobnost destinacije;
- utvrđivanje značaja i doprinosa pojedinih faktora uspešnom pozicioniranju destinacije;
- identifikovanje doprinosa hotelijerstva, kao osnovnog elementa proizvoda turističke destinacije, sticanju novih, viših pozicija na turističkom tržištu;
- stvaranje osnovne informativne infrastrukture za kontinuirano praćenje konkurentnosti turističke destinacije;
- uspostavljanje analitičke osnove, potrebne za definisanje mera turističke politike radi poboljšanja tržišnog položaja turističke destinacije.

---

Pristup istraživanju, odraz je, pre svega, činjenice da postavljeni cilj analize integriše:

- fenomen turizma koji je u funkciji, na jednoj strani, potreba, navika i očekivanja pojedinaca, a na drugoj, mogućnosti njihovog zadovoljavanja upotrebom raznovrsnih i po kvalitetu veoma različitih usluga i proizvoda vezanih za putovanja i provođenje slobodnog vremena;
- pojam konkurentnosti, kao funkciju suparništva, između činilaca turističke ponude na pojedinim tržištima, uticaja koji proizilaze iz pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača, ekonomskog okruženja, mogućnosti supstitucije i ograničenja za ulazak u sektor;
- međunarodni analitički nivo, dakle, najviši stepen agregacije ključnih činilaca turističke destinacije.

Zahtevno postavljeni cilj istraživanja, složenost i višeslojnost predmeta analize, nalažu koncipiranje njegove obrade na skupu metodoloških načela koja će omogućiti sistemsku analizu usmerenu na temeljna pitanja konkurentnosti i pozicioniranja turističkih destinacija. Obrada navedene teme, pored konsultovanja teorijskih i studijskih materijala, obuhvata i »case« pristup, najčešće u kontekstu dokazivanja, ilustracija odgovarajućih pojava i zaključaka. Korišćen je, takođe, veći broj naučnih metoda, a naročito deduktivni, deskriptivni, komparativni, metod studije slučaja. U cilju postizanja visokog stručnog nivoa i autentičnosti obrade predložene teme, uključen je veliki broj aktuelnih, kompetentnih informacija, objavljenih u svetskoj i domaćoj literaturi, kao i projekta, u kojima je autor bio član projektnog tima.

U osmišljavanju sadašnjeg, a naročito budućeg turističkog razvoja, upotreba predložene koncepcije obezbeđuje:

- bolje korišćenje prostora namenjenog turizmu;
- mogućnost da se ekonomski valorizuju i manje kvalitetni turistički resursi;
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste;
- veće potencijale za stvaranje turističkog identiteta, a zatim i prepoznatljivosti ( imidža )

na turističkom tržištu;

- garanciju turistima, da će u okviru destinacije naći »sadržajni boravak«, a to je važan, možda, i presudan kriterijum, pri donošenju odluke za posetu konkretnoj destinaciji.

Istraživanje pozitivnih iskustava vodećih turističkih destinacija u uspešnom osvajanju konkurentske pozicije na međunarodnom turističkom tržištu, može biti od izuzetnog praktičnog značaja, u iznalaženju kvalitetne podloge za buduće starteške pomake, koji bi turizmu Srbije osigurali uslove, ne samo da stane uz bok konkurenciji, već da se u svom razvitku okrene integrisanim vrednostima kao temeljnim principima više faze razvoja turističkog poslovanja.

---

Prema tome, sadržaj celokupnog istraživanja koncipiran je tako da uputi na određena pozitivna iskustva i zaključke, koji mogu biti relevantni za budući razvoj turističkog sektora Srbije, odnosno, osmišljavanje i sprovođenje delotvorne politike njegovog restrukturiranja i repozicioniranja, a o kojima se iz postojeće domaće literature veoma malo može saznati.

Rad obuhvata tri dela.

U prvom delu ukazuje se na osnovne tendencije u razvoju turizma i turističkih destinacija. Jedna od osnovnih pretpostvki za efikasno poslovanje na turističkom tržištu, odnosi se na raspolaganje informacijama o poslovnom okruženju. Faktori okruženja, pojedinačno ili kombinovano, utiču na fokus, obuhvatnost, sadržinu i kompleksnost orijentacije, kao i angažovanosti turističke destinacije. Bez pretenzija da se daju određene kvantitativne procene koje su uvek vezane za niz metodoloških ograničenja i neizvesnosti u pogledu budućeg toka događaja, treba ukazati na neke značajne faktore koji će opredeljivati dalji razvoj turističkih destinacija. Već sada su na međunarodnom turističkom tržištu evidentne neke pojave i procesi koji omogućuju anticipiranje najznačajnijih promena s početka ovog veka. U nizu takvih pojava i tendencija koje su relevantne za blagovremeno prilagođavanje na makro i mikro planu, posebno treba izdvojiti sledeće: razvoj tehnologije, integrativne procese na globalnom i lokalnom nivou, zaoštavanje konkurencije, novi zahtevi potrošača u pogledu kvaliteta i asortimana proizvoda. Za uspostavljanje uspešnih relacija turističke destinacije sa zahtevima tržišta nije dovoljna samo sposobnost sagledavanja i predviđanja promena u okruženju, već je potrebna i njihova osposobljenost za reagovanje na tako poznato okruženje. Jedino na taj način moguće je ostvariti odgovarajući položaj destinacije u datom okruženju, što dalje utiče na njenu sposobnost da razvije i odgovarajući tržišni pristup. Aktuelne tendencije na tržištu nameću potrebu njihovog boljeg upoznavanja, sistematskog i kontinuiranog praćenja (kvantitativnog i kvalitativnog). To doprinosi blagovremenom prilagođavanju destinacija turističkom tržištu i njihovom uspešnom uklapanju u savremene svetske procese.

Prvi deo rada, istovremeno analizira odlike osnovnih oblika koncentracije i integracije na polju turizma i hotelijerstva (konglomerati, konzorcijumi), njihov dosadašnji razvoj i uspostavljanje odnosa između glavnih nosilaca ovih procesa u poslovanju na turističkom tržištu.

Drugi deo rada nosi naziv «Konceptualni okvir konkurentnosti u turizmu». Teorijsku osnovu analize i tumačenja u ovom delu predstavlja Porterova teorija konkurentskih prednosti. Analizirajući savremene tendencije na međunarodnom tržištu, može se zaključiti da komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan faktor konkurentnosti. Neophodno je da destinacije stvore i održavaju konkurentne prednosti. Nije, međutim, dovoljno imati bilo kakvu konkurentsku prednost. Da bi bila relevantna u konkurentskoj borbi, ona mora nositi obeležja trajnog karaktera, osim toga biti i dovoljno velika,



---

što je čini teško dostižnom od strane konkurenata. Jednom stečena konkurentska prednost, održava se samo putem stalnog traganja za iznalaženjem novih mogućnosti ili stalnim promenama ponašanja destinacije u opštem strateškom kontekstu.

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih elemenata potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Četiri grupe činilaca utiču na sposobnost destinacije da ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima. Navedeni činioци u okviru sistema čine «dijamant konkurentnosti». Uzimajući u obzir, da konkretna turistička destinacija nije usamljena u naporu da usluži deo turističkog tržišta, sasvim je razumljivo da se konkurenti moraju identifikovati, pratiti i nadmudriti, da bi se zadržala privrženost (lojalnost) potrošača. Prema Porterovom konceptu ključnih pet konkurentskih snaga determinišu izbor između alternativa strategijskog ponašanja u konkretnim okolnostima.

Konkurentnost zahteva od turističkih destinacija da poseduju pogodan «konkurentski dijamant», odnosno, poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanje kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u izvršavanju «konkurentnih aktivnosti», i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Istraživanja u okviru navedena dva dela treba da pruže osnov za konkretnije i obuhvatnije analize karakteristika, mogućnosti i neophodnosti primene strategije pozicioniranja.

Treći deo usmeren je na sagledavanje mesta i uloge strategije pozicioniranja u stvaranju relativno trajne konkurentske prednosti turističkih destinacija.

Strategija pozicioniranja predstavlja način na koji turistička destinacija planira zauzimanje željene pozicije. U njenom planiranju i realizaciji učestvuje veliki broj subjekata. Rezultat njihovog ukupnog napora treba da bude jasna slika o destinaciji, koja će stvoriti lojalnost kod ciljne grupe potrošača i prepoznatljivost kod svih učesnika na turističkom tržištu. Utvrđivanje postojeće i željene pozicije opredeljuje pravac koordiniranja celokupnog marketing miksa. Samo u meri u kojoj dolazi do međusobnog preklapanja svih instrumenata, stvara se konzistentna i jasna predstava o destinaciji. Ovakvo usklađivanje neophodno je vršiti permanentno.

Aktivnosti konkurenata, promene potrošača i drugi faktori utiču da se tržišna pozicija destinacije menja, a vremenom se te promene u veoma velikoj meri kumuliraju, tako da je promena strategije neophodna (repozicioniranje). U okviru ovog dela, pojedinim elementima marketinga posvećena je posebna pažnja. Misli se, pre svega, na politiku marke, koja se u uslovima sve oštrije konkurencije na međunarodnom tržištu sve više nameće kao sredstvo uspešnog pozicioniranja turističkih destinacija i hotelijerstva.

---

Stvaranje poverenja i renomea na međunarodnom tržištu mora da bude konstantan marketing cilj za sve njegove učesnike. To, zbog toga, što se uviđa ogroman konkurentski i strategijski značaj od afirmisanog imena ili marke.

## Glava I

### SAVREMENE TENDENCIJE U RAZVOJU TURIZMA I TURISTIČKIH DESTINACIJA

#### 1. Osnovni pokazatelji međunarodnog turističkog prometa

##### 1.1. Glavne tendencije u prostornoj distribuciji međunarodnog turističkog prometa

Tokom poslednjih nekoliko decenija turizam beleži ekspanziju u međunarodnim razmerama, a prema svim pokazateljima, ovakve tendencije biće nastavljene i u narednim godinama. Pri tome se međunarodni turizam potvrđuje kao značajano područje ukupnog privrednog razvoja i bitan faktor u svetskoj ekonomskoj razmeni.

Za redovno praćenje i blagovremeno prilagođavanje promenama na međunarodnom turističkom tržištu, značajni su podaci Svetske turističke organizacije (WTO).

Prema najnovijim podacima WTO, u 2004. godini registrovano je ukupno 766 miliona dolazaka (porast od 10,1 % u odnosu na prethodnu godinu). Već u 2005. godini u međunarodnim turističkim kretanjima učestvovalo je 808 miliona ljudi.

Tabela 1 . Međunarodni turistički dolasci po regionima sveta (u milionima)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/4 (%)	2005
SVET	689	688	709	697	766	808	5,5	100
Evropa	396,2	395,8	407,4	408,6	425,6	443,9	4,3	54,9
Severna Evropa	44,6	42,3	43,8	4,5	48,4	5,8	7,1	6,4
Zapadna Evropa	139,7	135,8	138,0	136,1	138,7	141,1	1,7	17,5
Centralna/ istočna Evropa	71,2	74,0	78,1	80,3	89,1	92,3	3,6	11,4
Južna Evropa/Mediteran	140,8	143,7	147,6	147,7	149,5	158,8	6,2	19,6
Azija i Pacifik	111,4	116,6	126,1	114,2	145,4	156,2	7,4	19,3
Severo-istočna Azija	58,3	61,0	68,2	61,7	79,4	87,5	10,2	10,8

Jugo-istočna Azija	37,8	40,7	42,8	37,0	48,3	50,2	4,1	6,2
Okenaija	9,2	9,1	9,1	9,0	10,2	10,6	3,9	1,3
Južna Azija	6,1	5,8	5,8	6,4	7,6	7,9	4,5	1,0
Amerika	128,2	122,2	116,7	113,1	125,8	133,1	5,8	16,5
Severna Amerika	91,5	86,4	83,3	77,4	85,9	89,4	4,1	11,1
Karibi	17,1	16,8	16,0	17,0	18,2	19,2	5,4	2,4
Centralna Amerika	4,3	4,4	4,7	4,9	5,8	6,6	13,6	0,8
Južna Amerika	15,2	14,6	12,7	13,7	16,0	18,0	12,7	2,2
Afrika	28,2	28,9	29,5	30,7	33,3	36,7	10,1	4,5
Severna Afrika	10,2	10,7	10,4	11,1	12,8	13,6	6,1	1,7
Podsaharska Afrika	18,0	18,2	19,1	19,6	20,5	23,1	12,6	2,9
Bliski istok	25,2	25,0	29,2	30,0	35,9	38,4	6,9	4,8

Izvor:WTO, World Tourism Barometar, vol. 1. January 2006

Prema istom izvoru, ostvareni prihodi od međunarodnog turizma dostigli su u 2004. godini, 633 milijarde dolara, što je značajno više u poređenju sa podacima iz prethodne godine, a gotovo četiri puta više nego u 1970. god. U 2005. godini, ukupna turistička potrošnja dosegla je iznos od 682 milijarde dolara.

Tabela 2. Prihodi od međunarodnog turizma (u milijardama \$)

	2004	2005
SVET	633	682
Evropa	328,2	347,4
Severna Evropa	48,8	52,9
Zapadna Evropa	117,5	122,1
Centralna/istočna	28,9	32,3
Južna Evropa/Mediteran	133,0	140,2
Azija i Pacifik	127,7	138,9
Severo-istočna Azija	64,0	71,2

Jugo-istočna Azija	<b>32,2</b>	33,1
Okeanija	<b>22,9</b>	24,7
Južna Azija	<b>8,7</b>	9,9
Amerika	<b>132,1</b>	145,3
Severna Amerika	<b>98,2</b>	107,0
Karibi	<b>19,2</b>	20,1
Centralna Amerika	<b>3,9</b>	4,6
Južna Amerika	<b>10,9</b>	13,0
Afrika	<b>19,1</b>	21,3
Severna Afrika	<b>6,1</b>	6,9
Podsaharska Afrika	<b>13,0</b>	14,4
Bliski istok	<b>25,5</b>	28,6

Izvor: WTO, World Tourism Barometar, vol. 1 January 2006

U takvom globalnom razvoju turizma u svetu, sve zemlje još uvek nemaju isti udeo, niti učestvuju istim intezitetom tako da i posledice turističkog razvoja još uvek beleže različitost, posmatarajući različite delove sveta.

Podaci prezentirani u tabelama, omogućuju da se identifikuju zemlje i regioni koji su glavni nosioci ponude i tražnje u međunarodnom turističkom tržištu.

Analizom savremenih turističkih kretanja moguće je uočiti, da je karakteristično obeležje tih kretanja vrlo izražena koncentracija turističkih dolazaka, a tako i ostvarenog prihoda na osnovu međunarodnih turističkih dolazaka na Evropu i Severnu Ameriku.

Kretanja u međunarodnom turizmu karakteriše i visok stepen koncentracije na mali broj vodećih receptivnih zemalja.

Tabela 3. Vodeće turističke destinacije sveta po broju turističkih dolazaka (u milionima)

	2004	2005	04/03 (%)	05/04 (%)
Francuska	<b>75,1</b>	<b>76,0</b>	<b>0,1</b>	1,2
Španija	<b>52,4</b>	<b>55,6</b>	<b>3,1</b>	6,0
Sjedinjene Države	<b>46,1</b>	<b>49,4</b>	<b>11,8</b>	7,2
Kina	<b>41,8</b>	<b>46,8</b>	<b>26,7</b>	12,1
Italija	<b>37,1</b>	<b>36,5</b>	<b>-6,4</b>	-1,5
Velika	<b>27,8</b>	<b>30,0</b>	<b>12,3</b>	8,0

Britanija				
Meksiko	20,6	21,9	10,5	6,3
Nemačka	20,1	21,5	9,4	6,8
Turska	16,8	20,3	26,1	20,5
Austrija	19,4	20,0	1,5	3,0

Izvor: WTO, World Tourism Barometar, vol. 1 January 2006

Na osnovu podataka navedenih u tabeli o najposećenijim turističkim destinacijama u svetu može se ukazati na sledeće:

- na prvom mestu po broju stranih turista u 2005. godini bila je Francuska, sa 76 miliona posetilaca. Početkom ovog veka, značajan prodor na svetskom tržištu ostvarila je Kina, koja se 2005. godine, našla na četvrtoj poziciji među vodećim destinacijama u svetu.

Slične se tendencije mogu uočiti i pri analizi strukture prihoda od međunarodnog turizma vodećih receptivnih zemalja.

Tabela 4. Vodeće turističke destinacije po veličini prihoda od turizma (u milijardama \$)

	2004	2005	04/03 (%)	05/04 (%)
SAD	74,5	81,7	15,8	9.6
Španija	45,2	47,9	14,1	5.8
Francuska	40,8	42,3	11,6	3.5
Italija	35,7	35,4	14,1	-0.7
Velika Britanija	28,2	30,4	24,6	7.6
Kina	25,7	29,3	47,9	13.8
Nemačka	27,7	29,2	19,7	5.6
Turska	15,9	18,2	20,3	14.2
Austrija	15,3	15,5	9,9	0.9
<b>Australija</b>	13,6	14,9	21,7	9.5

Izvor: WTO, World Tourism Barometar, vol. 1 January 2006

Prema prihodima od međunarodnog turizma, izdvajaju se, pre svih SAD sa 81,7 US \$. Kada razmatramo podatke vodećih evropskih zemalja u 2005. godini, po veličini prihoda od turizma izdvojile su se Španija i Francuska.

---

Dakle, najveći deo prihoda od međunarodnog turizma koncentrisan je na mali broj zemalja. Podatak koji zaslužuje posebnu pažnju, odnosi se na učešće visokorazvijenih zemalja u prihodima od turizma, jer se po pravilu ove zemlje javljaju i kao najznačajnija emitivna područja u svetu. Karakteristično je, da prvih pet vodećih receptivnih zemalja, spada u grupu privredno najrazvijenijih zemalja sveta, a istovremeno ostvaruje preko 35 % prihoda od međunarodnog turizma.

Kontinuiranim pribavljanjem ovih, kao i drugih značajnih informacija, u sklopu funkcionisanja međunarodnog marketing informacionog sistema, omogućuje se stalno praćenje i predviđanje promena na tom tržištu i blagovremeno reagovanje na promene.

Informacije prikupljene istraživanjem međunarodnog turističkog tržišta mogu korisno poslužiti organizacijama turističke privrede i nosiocima turističke politike kao informaciona osnova za racionalno odlučivanje, koja deluje u pravcu minimiziranja rizika donošenja pogrešnih odluka. Pored podataka koji ukazuju na neke osnovne promene i tendencije na međunarodnom turističkom tržištu, u pogledu prihoda i rashoda od međunarodnog turističkog prometa po pojedinim zemljama, i na ekonomski značaj međunarodnog turizma za sve zemlje, u pomenutom izvoru mogu se naći i ostali dragoceni podaci za ocenu šansi i predviđanja mogućnosti plasmana turističkih proizvoda na pojedinim tržištima. To su sledeći podaci i informacije:

- promene u stopama rasta dolazaka stranih turista, noćenja u hotelima i sličnim smeštajnim objektima, kao i ukupnih noćenja stranih turista u svim vrstama smeštajnih objekata, po zemljama;
- značaj različitih vidova saobraćaja u prevozu putnika po pojedinim zemljama;
- mere državne politike i aktivnosti na nacionalnom nivou za svaku zemlju posebno, uključujući i tabelarne preglede potrebnih putnih isprava i dokumenata koje propisuju zemlje članice, valutne restrikcije propisane za njihove rezidente kada putuju u inostranstvo, kao i restrikcije koje se odnose na strane turiste u vezi unošenja i iznošenja valute one zemlje u koju putuju;
- struktura inostranog turističkog prometa prema motivima putovanja (poslovna putovanja i privatna putovanja koja uključuju odmor, posete rođacima i prijateljima i putovanja podstaknuta ostalim motivima), po pojedinim zemljama koje dostavljaju ovaj tip podataka;
- struktura inostranog turističkog prometa prema vrsti korišćenog transporta (vazdušni, pomorski, železnički, drumski) po zemljama;
- broj radnika zaposlenih u turizmu;
- prosečan rast hotelskih cena, restoranskih cena, cena prevoza i cena potrošnih dobara;

- detaljni podaci o turističkim kretanjima iz pojedinih regija u svaku od zemalja, kao i podaci o međunarodnom turističkom prometu po zemljama, itd.

Prema prognozama WTO postoji uverenje da će se u 2007. godini nastaviti trend usporavanja stope rasta međunarodnog turizma. Očekuje se da će rast izražen u broju turističkih dolazaka biti manji za oko pola procenta u odnosu na 2006. godinu, i iznosiće oko 4%.

Prema istom izvoru, od svih regiona Afrika će imati najvišu stopu rasta (oko 10%) u odnosu na 2006. godinu. Iza nje slede Azija i Pacifik (sa porastom od nekih 7%), Bliski istok (6,8%), Evropa (3%) i obe Amerike (2%).

## 1.2. Glavne tendencije u prostornoj ekspanziji međunarodnog receptivng kapaciteta

Prema goišnjem izveštaju WTO za 2001. godinu, kapacitet smeštaja u hotelima i ostalim objektima hotelskog tipa u svetu bio je na nivou od oko 17,4 miliona soba , što predstavlja porast od oko 5 miliona soba, odnosno 37% u odnosu na 1990. godinu.

Tabela 5. Smeštajni kapacitet međunarodnog hotelijerstva izražen brojem soba (u hiljadama)

					Tržišno učešće (%)		Stopa rasta (%)		Prosečan godišnji rast (%)	
	1990	1995	2000	2001	1995	2001	00/99	01/00	90-00	95-01
Svet	12.718	14.753	17.199	17.423	100	100	3.6	1.3	3.1	2.8
Afrika	338	400	475	493	2.8	2.8	3.9	3.9	3.5	3.2
Severna Afrika	146	179	204	209	1.2	1.2	1.9	2.5	3.4	2.6
Zapadna Afrika	53	72	92	97	0.5	0.6	9.0	5.5	5.8	5.0
Centralna Afrika	41	45	33	34	0.3	0.2	4.1	3.6	-2.2	-4.8
Istočna Afrika	47	58	87	94	0.4	0.5	7.2	8.4	6.3	8.4
Južna Afrika	52	53	59	59	0.4	0.3	-0.8	-0.5	1.4	1.8
Amerika	4.315	4.927	5.947	6.102	33.4	35.0	4.6	2.6	3.3	3.6



Severna Amerika	3.661	4.150	4.880	5.019	28.1	28.8	4.6	2.8	2.9	3.2
Karibi	131	168	211	220	1.1	1.3	3.9	3.9	4.9	4.5
Centralna Amerika	33	66	86	91	0.4	0.5	6.0	6.6	9.9	5.6
Južna Amerika	489	543	769	772	3.7	4.4	4.2	0.4	4.6	6.0
Azija i Pacifik	2.545	3.178	3.961	3.860	21.5	22.2	3.6	-2.5	4.5	3.3
Severoistočna Azija	1.810	2.152	2.646	2.514	14.6	14.4	2.2	-5.0	3.9	2.6
Jugoistočna Azija	420	652	871	887	4.4	5.1	8.3	1.9	7.6	5.3
Okeanija	203	225	255	258	1.5	1.5	2.4	1.0	2.3	2.2
Južna Azija	112	149	190	202	1.0	1.2	4.7	6.4	5.4	5.2
Evropa	5.341	6.042	6.498	6.585	41.0	37.8	2.2	1.3	2.0	1.4
Severna Evropa	704	801	917	936	5.4	5.4	1.6	2.0	2.7	2.6
Zapadna Evropa	1.680	1.967	2.036	2.059	13.3	11.8	0.6	1.1	1.9	0.8
Centralna/Istočna Evropa	754	859	909	918	5.8	5.3	4.5	1.0	1.9	1.1
Južna Evropa	2.066	2.211	2.391	2.404	15.0	13.8	2.8	0.6	1.5	1.4
Istočni Mediteran	137	204	244	268	1.8	1.5	2.5	9.6	6.0	4.6
Srednji Istok	179	198	318	382	1.3	2.2	14.2	20.1	5.9	11.6

Izvor: (WTO, Facts & Figures, 2004)

Baveći se analizom predstavljenih podataka, lako se uočava, da najvećim brojem soba (6,6 miliona) raspolaže Evropa, odnosno sa 38% u ukupnom broju soba. Na drugom mestu predstavljenog pregleda nalazi se Amerika sa 6,1 milion soba (35%). Azija i Pacifik raspolažu kapacitetom od 3,9 miliona soba, ili 22% ukupne evidentirane ponude smeštajnih kapaciteta, dok su Afrika i Bliski istok zstupljeni sa manje od 3%. U periodu od jedne decenije, svetski smeštajni kapacitet zabeležio je prosečnu godišnju stopu rasta od 3,1% . Dinamika rasta smeštajnih kapaciteta, bila je veoma neravnomerna po pojedinim regionima. Najintezivniji porast u posmatranom periodu, zapaža se na prostoru Bliskog istoka (5,9% godišnje) i Azije i Pacifika (4,5% godišnje), Evropa je u posmatranom periodu zabeležila dok je u Evropi iznosio svega 2% u proseku godišnje.

Podaci prezentirani u tabeli x, omogućuju da se identifikuju zemlje i regioni koji su glavni nosioci ponude smeštajnih kapaciteta.

Tabela 6. Vodeće turističke destinacije u svetu prema broju raspoloživih soba

	Broj hotelskih soba						Promena (%)		Tržišno učešće	Prosečan godišnji rast (%)	
	1990	1995	1998	1999	2000	2001	00/99	01/00		2001	90- 00
Svet	12.718	14.753	16.224	16.606	17.199	17.423	3.6	1.3	100	3.1	<b>2.8</b>
SAD	3.066	3.500	3.900	3.900	4.100	4.200	5.1	2.4	24.1	2.9	<b>3.1</b>
Japan	1.412	1.540	1.570	1.580	1.574	1.572	-0.4	-0.1	9.0	1.1	<b>0.3</b>
Italija	938	944	950	956	966	976	1.1	1.0	5.6	0.3	<b>0.5</b>
Nemačka	-	776	833	869	877	885	1.0	0.9	5.1	-	<b>2.2</b>
Kina	294	486	765	889	948	816	6.6	-13.9	4.7	12.4	<b>9.0</b>
Španija	498	565	586	-	677	-	-	-	-	3.1	-
Francuska	547	612	587	584	589	600	1.0	1.9	3.4	0.7	<b>-0.3</b>
Velika Britanija	-	-	533	-	-	-	-	-	-	-	-
Meksiko	334	370	397	420	422	452	0.5	7.2	2.6	2.4	<b>3.4</b>
Kanada	-	280	330	-	359	367	-	2.4	2.1	-	<b>4.6</b>
Tajland	169	256	279	280	319	321	13.9	0.5	1.8	6.6	<b>3.8</b>
Grčka	233	282	304	308	312	317	1.1	1.5	1.8	3.0	<b>2.0</b>
Austrija	318	310	302	309	305	310	-1.4	1.8	1.8	-0.4	<b>0.0</b>
Indonezija	132	193	231	248	253	259	1.8	2.6	1.5	6.7	<b>5.0</b>
Australija	157	170	182	190	195	198	2.5	1.6	1.1	2.2	<b>2.6</b>
Rusija	206	214	194	188	-	-	-	-	-	-	-
Turska	81	133	150	153	155	177	1.8	13.6	1.0	6.7	<b>4.8</b>
Argentina	109	112	162	162	166	168	2.3	1.2	1.0	4.3	<b>7.0</b>
Švajcarska	147	144	141	141	141	141	0.1	-0.2	0.8	-0.4	<b>-0.3</b>
Malezija	45	76	108	109	135	131	22.9	-2.8	0.8	11.6	<b>9.4</b>
Egipat	48	65	83	94	114	121	21.1	6.3	0.7	9.1	<b>10.9</b>
Peru	53	-	98	104	115	107	9.7	-6.9	0.6	8.0	-
Turska	58	81	92	96	99	103	2.9	4.1	0.6	5.4	<b>4.1</b>
Švedska	82	90	94	95	96	99	1.7	3.3	0.6	1.6	<b>1.7</b>
<b>Portugalija</b>	<b>79</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>2.4</b>	<b>1.4</b>	<b>0.6</b>	<b>2.1</b>	<b>1.6</b>

Izvor: (WTO, Facts &amp; Figures, 2004)

---

Među 25 predstavljenih vodećih turističkih destinacija, prema broju raspoloživih soba, deset je sa područja Evrope, šest sa područja Azije i Pacifika, pet iz Amerike, i po jedan sa područja Bliskog Istoka i Afrike.

Analizirajući prostorni razmeštaj smeštajnih kapaciteta, može se uočiti vrlo izražena koncentracija na samo dve zemlje: SAD i Japan.

SAD, prvoplasirana turistička destinacija iz predstavljenog pregleda, obuhvata 25% ukupnog svetskog receptivnog kapaciteta, što izraženo brojem soba iznosi 4,2 miliona.

Drugo mesto, prema predstavljenom broju soba, zauzima Japan. Ukupan kapacitet smeštaja Japana u 2001. godini, bio je na nivou od 1.572.000 soba.

Prateći podatke, objavljene za 2001. godinu, Italija, Nemačka, Kina, Španija, Francuska i Velika Britanija, raspolazu sa kapacitetom od pola miliona soba.

Najviše stope rasta smeštajnih kapaciteta u posmatranom periodu, zabeležene su na području Azije i Pacifika (Kina 12% , Malezija 12% , Indonezija 7% , Tajland, takođe 7%). Isto tako, značajno bržu stopu rasta u odnosu na svetski prosek, uočavamo u Evropi, 9% , Peruu 18% i Turskoj 7%.

Svetsko hotelijerstvo, posluje u veoma dinamičnom okruženju, koje konstantno i snažno pulsira, i menja se. To dovodi do promena u prostornog razmeštaja hotelskih kapaciteta , što upravo potvrđuje tezu, da je u pitanju područje, koje ne samo da zahteva stalna istraživanja, već iz njih proizilaze i korekcije poslovnog ponašanja svih turističkih subjekata.

### 1.3. Pojam destinacije u turizmu, razvoj i koncepti

Savremena ekspanzija turističkog prometa uticala je značajno na promene, ne samo u teorijskim razmatranjima, turističkim kretanjima i turističkoj politici, već je njen uticaj primetan i u oblastima turističke terminologije i turističkog vokabulara. Aktuelna turistička tražnja sa svojim obeležjima, polarizovanim segmentima, postavlja potpuno nove zahteve turističkoj ponudi. U tom dinamičnom procesu prilagođavanja ponude potrebama i zahtevima potrošača uvedena je paradigma turističke destinacije koja postaje sintetički izraz celokupne i kompleksne turističke ponude na odredenom prostoru.

U svom izvornom značenju, termin destinacija (od lat. *destinatio*), predstavlja sinonim za odredište, cilj. U turizam je, smatra se, ušao posredstvom saobraćaja, posebno vazdušnog, koji u svom standardnom, stručnom rečniku i međunarodnom sporazumevanju koristi engleski jezik. U tom smislu, ovaj termin označava u prvom redu, najdalju, terminalnu tačku u vazdušnom

---

saobraćaju. Kasnije je destinacija sve više postajala sinonim za odredište, odnosno cilj putovanja (lokalitet, zona, regija, zemlja kontinent) (Vukonić, 2002: 31).

Pored ovog svog, osnovnog značenja, razvojem turizma takvo odredište doživelo je više sadržajnih promena i metamorfoza. To je doprinelo, da se pojam i termin turističke destinacije, u savremenom turističkom rečniku počeo koristiti sa sasvim izmenjenim sadržajem.

Razvoj koncepcije i teorije turističke destinacije ima svoj temelj u pojmu turističkog mesta, prvoj zaokruženoj prostornoj jedinici u istoriji, koja se formirala za dolazak i boravak turista.

Jasnije sagledavanje evolutivnog toka pojmovnog određenja cilja ili odredišta putovanja s jedne, a zaokružene prostorne jedinice s druge strane, zahteva podsećanje na prve teorije o početku nastajanja savremenog turističkog fenomena.

Teoretičari su, objašnjavajući odnose u turizmu, cilj putovanja najpre definisali u prostornom smislu - kao turističko mesto. Tadašnje shvatanje teorije prihvatilo je i definisalo cilj putovanja kao mesto, kao tačku u prostoru, a praksa je takve stavove dodatno potvrđivala. Kako se radilo o posebnoj grupi posetilaca - turistima, bilo je logično da se uz pojam «mesto» doda atribut turističko, pa da se dobije prihvatljiv termin »turističko mesto«. Ono što posebno karakteriše takvo turističko mesto, jeste činjenica da je ono u prostoru čvrsto fiksirano, sa tačno određenim granicama. Bitno je navesti da ta naselja nisu bila građena zbog turista, ona su na svojim lokacijama postojala mnogo pre dolaska turista. Zapravo im je ta, istorijska dimenzija, davala pečat turističke atraktivnosti.

Takav razvoj primene turističke terminologije u ovom slučaju odgovarao je razvoju turističkog prometa u pojedinim, prirodno atraktivnim mestima, koja su imala i druge funkcije, a novi posetioци dolazili su najpre privučeni atraktivnošću prirodne okoline, a tek onda i određenim, naročito kulturnim i istorijskim sadržajima, koncentrisanim u takvim naseljima. Povećani broj dolazaka zahtevao je nove objekte turističke infrastrukture u naseljima, a što u praksi ima sledeće značenje - turističko mesto postalo je suviše malo da bi moglo zadovoljiti interese i potrebe turista koji posećuju takav prostor i ostaju u višednevnom turističkom boravku.

Nekadašnji i savremeni turisti veoma se razlikuju, ne samo po raspoloživom vremenu i visini raspoloživih finansijskih sredstava, već po celokupnom ponašanju na turističkom putovanju i u svom turističkom odredištu. Turisti sve više postaju istraživači, pa i avanturisti. Jedno je već tada postalo jasno, da migracija turista rezultira njihovom sve jačom penetracijom iz postojećih turističkih mesta u okolni prostor. Dakle, klasično turističko mesto u prostornom smislu prestalo je biti jedini cilj turističkog putovanja. Očigledno je, naime, da se turističkim mestom teško mogu obuhvatiti sve one aktivnosti i sadržaji koji integrisano deluju na pojedinca - turistu, u okviru kojih se definiše njegovo ponašanje, a zatim i u okviru kojeg se takva »dobra«

---

plasiraju i prodaju na turističkom tržištu. U takvim okolnostima, pojam turističkog mesta koji se u relativno dugom razdoblju koristio kao pojam za turističko odredište, postao je suviše uzak, tržišno neadekvatan sa više različitih aspekata:

- sa aspekta zahteva turista,
- sa aspekta potreba receptivnog turističkog prostora, i
- sa aspekta potreba marketinga.

Naravno da je i teorija pokušala objasniti nastale promene, ponegde ih anticipirati, što je u svim turističkim zemljama bilo od posebne važnosti, upravo iz razloga angažovanja velikih površina za izgradnju kapaciteta turističke ponude, ali i za infrastrukturne potrebe. U potrošnom smislu, najveći je pomak bio u pravcu novog pojma »turistička regija« i njoj subordiniranog pojma »turistička zona« (Vukonić, 1995: 28).

Turistička regija i turistička zona, kao pojmovi doneli su važnu novost: saznanje da se turistički može eksploatisati širi prostor od uobičajenih uskih prostornih jedinica, kakva su bila turistička mesta. Turistička regija i turistička zona, donele su saznanje i o promenama u ponašanju turista dok borave u turističkim područjima, ali oba ova pojma punoću smisla dobila su tek u planiranju turističke izgradnje. Regija je unela veliki broj novina u spoznaje o integralnom razvoju šireg prostora, te o komplementarnosti užih prostora u široj prostornoj celini.

Međutim, pojam regije, odnosno zone, koji je u trenutku svoje pojave bio adekvatan situaciji i stepenu razvoja turizma u svetu, relativno je brzo, i kao pojam, i kao sadržaj, prestao odgovarati stvarnim problemima s kojima su se regije sve više susretale. Bili su to, najpre, problemi plasmana sopstvenih turističkih potencijala na turističkom tržištu. Najčešće se regijom obuhvatao relativno širok prostor, koji je sa aspekta turizma bio sastavljen od velikog ili većeg broja atraktivnih komponenti, koje zajednički nisu izgrađivale samo jedno »dobro« sposobno da se prodaje turističkom tržištu. To je naročito dolazilo do izražaja kada se želela primeniti politika segmentacije tržišta, obzirom da je regija pružala više mogućnosti za različite tržišne segmente, tako da je postajalo tržišno neracionalno lansiranje regije kao jedinice interesa turista. I tako se, konačno, došlo do razdoblja koje obeležava, kako masovnost turističkih kretanja, tako i veliko povećanje turističkih područja. Ukoliko se uzmu u obzir i stalne ciklične promene u privrednim sistemima emitivnih zemalja sveta, postaje jasno da se kao najveći problem savremene turističke privrede pojavio problem prodaje.

Turistička destinacija je u tom smislu ponudila zahvalno rešenje: koncipirana na ideji integralnog proizvoda, ona je postala idealnom tržišnom jedinicom, zaokruženim »proizvodom«, koji svojim sadržajem zadovoljava kompleksnu turističku potrebu korisnika, a destinacija to omogućava veličinom svog prostora. Naročito se takva koncepcija uklapa, u inače, dokazanu i

---

afirmisanu politiku segmentisanog tržišta, najpopularniju marketinšku strategiju u turizmu, uzimajući u obzir da je destinacija dovoljno mala da ima kompaktan proizvod, a dovoljno velika, da ponudi i dodatne sadržaje, naznačene i važne kao elemente sadržajem obogaćenog proizvoda.

Uvid u stručnu literaturu pokazuje da u pogledu definisanja pojma turističke destinacije nije postignuta potpuna saglasnost u ekspertskim krugovima.

Iz brojnih definicija i tumačenja proizilazi da pojam turistička destinacija podrazumeva «manje ili više zaokruženu geografsku celinu (prostor), koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija koje omogućuju doživljaj i s dodatnom turističkom infrastrukturom, predstavlja prostor intenzivnog okupljanja turista» (Vukonić, 2002: 34).

Određeni broj autora definišu destinaciju kao »meki«, otvoreni sistem. Pojašnjeno za širi auditorijum korisnika navedenih informacija, to je područje na kojem se trajno odvijaju povratne veze između brojnih elemenata ili podsistema, te uspostavljaju recipročni odnosi između destinacije kao otvorenog sistema i njenog političkog, ekonomskog, ekološkog i kulturnog okruženja. Prema teoriji sistema, svaki element ili podsistem zavisi od drugih elemenata, i razvija se u interakciji s celokupnim okruženjem. Navedeni autori često ističu problem loše koordinacije između glavnih subjekata ponude u destinaciji i organa vlasti, zbog činjenice da u procesu zadovoljavanja različitih turističkih potreba, učestvuju brojni subjekti, koji pre svega, nastoje zadovoljiti sopstvene funkcije cilja. Laws (1991:32) govori o tzv. lokalnom sistemu turističke ponude kao skupu aktivnosti i atraktivnih faktora, koji su smešteni na konkrentnom području (užeg ili šireg geografskog obuhvata). Takvo je područje specifični model tzv. integrisane ponude, koja valorizuje sve lokalne reurse. Kao preduslove njenog funkcionisanja, ističe sledeće:

- turistički proizvod sagledava se kao kompleksan proizvod, društvene, materijalne i nematerijalne, lokalizovane i nelokalizovane komponente. Taj proizvod je vremenski promenljiva konstrukcija, koju istovremeno definišu sami turisti, kao i nosioci ponude konkretnog proizvoda;
- turistički proizvod rezultat je sistemskog pristupa, odnosno pristupa koji pretpostavlja aktivno učešće brojnih subjekata unutar lokalnog sistema.

U takvom sistemu različiti subjekti (pojedinci i organizacije, privredne i ostale, privatne i javne), uspostavljaju međusobne odnose, donose odluke i razvijaju strategije koje im u nastupu na tržištu omogućavaju nastup, istovremeno kooperativan i konkurentan. Ovi subjekti kreiraju kompleksnu mrežu odnosa koji spajaju preduzeća, turiste, istraživačke i obrazovne institucije, lokalne vlasti i domaćinstva.

Inskeep (1994:172), govori o tzv. lokalno utemeljenom modelu turizma (Community Tourism Model), kao modelu turističkog razvoja na području lokalne zajednice, koja razvija svoj

---

specifični turistički proizvod. Takav proizvod uvažava sve društveno - kulturne, ekonomske i ekološke uslove u okruženju.

Navedene definicije, bez obzira na njihove terminološke razlike, ispravno ukazuju na osnovne karakteristike i značenja destinacije u turizmu.

Poznato je teorijsko stanovište da pojam destinacije nije čvrsto definisan u prostornom smislu. Zato ostaje otvorenim pitanje kriterijuma izbora prostornih granica turističke destinacije. U teoriji se navode brojni kriterijumi (npr. prirodna i društvena obeležja, istorijski faktori, pristupačnost, kapaciteti, infrastrukture, receptivni kapaciteti, itd.) kojima se mogu odrediti granice destinacije. Ipak, čini se da se više radi o teorijskom nego o praktičnom pitanju. Praksa, naime, jednostavnije od teorije prepoznaje takve granice; one se formiraju «kao izraz» tržišne prihvaćenosti, kao kombinacija različitih turističkih sadržaja i usluga, koje zajedno determinišu turističku atraktivnost destinacije. Dakle, u pitanju je kriterijum izabranih sadržaja u prostoru i to takvih sadržaja koji se mogu prodati na tržištu integralno, u jednom »paketu«, odnosno u jednom aranžmanu, bez obzira da li je takav aranžman organizovan posredstvom tuoperatora ili turističke agencije, ili je aktiviran pojedinačnim željama i formiran pojedinačnim akcijama individualnog turista. Bitno je da je u tržišnom smislu takva destinacija prepoznatljiva kao celina ili preko neke svoje naglašene atraktivnosti, odnosno da je potencijalno tržište zainteresovano za takvu atraktivnost, što znači i za destinaciju.

Podela turističkih destinacija, između ostalog, doprinosi potpunijem shvatanju i uočavanju suštine njihovog koncepta. Osnovna podela na terminalne (krajnje) i međudestinacije (usputne, stop-overs, destination en route) dopunjuje drugu, uobičajenu distinkciju na pojedinačne (individualne) i višestruke (multi) destinacije (Hitrec, 1995: 46).

Svetska turistička organizacija, za statističke svrhe definisala je turističku destinaciju kao značajno mesto koje se posećuje tokom putovanja, razlikujući pri tom, tri vrste takvih destinacija:

- udaljenu destinaciju – najudaljenije mesto u odnosu na domicil turista,
  - glavnu destinaciju – mesto gde je provedeno najviše vremena, i
  - motivacionu destinaciju – mesto koje turista smatra primarnim ciljem svoje posete
- ( WTO, 1995: 7).

U literaturi se često govori i o tzv. centralnim i perifernim turističkim odredištima, kao i o hijerarhijskim odnosima u prostoru. Lokalitet višeg reda preuzima na sebe neke turističke funkcije za šire gravitaciono područje, predstavljajući svojevrstan »motor« razvoja i napretka, po pravilu, slabije razvijenih zona i mesta. Ovde se uklapa i pojam tzv. vodeće destinacije kojem bi trebalo težiti u svakom nacionalnom konceptu turističkog razvoja.

Teorija se poslednjih godina značajno posvetila razmatranju tzv. multidestinacijskih šema u turizmu. Prema pratećim indikatorima, ustanovljeno je da je tendencija posećivanja više odredišta, tokom istog putovanja, progresivna. U obimnoj raspravi o tom pitanju, istražuju se, pre svega, razlozi i motivi multidestinacijskih putovanja (Hitrec, 1995: 43).

Slika 1. Tipologija turističkih putovanja

		TRAŽENI MOTIVI ILI PREDNOSTI	
JEDNA DESTINACIJA		<p><b>1</b></p> <p>U jednoj destinaciji traži se jedna privlačnost</p> <p><b>(SPECIJALIZACIJA)</b></p>	<p><b>2</b></p> <p>U jednoj destinaciji traže se razne privlačnosti</p> <p><b>(DIVERSIFIKACIJA MOTIVA)</b></p>
BROJ POSJEĆENIH DESTINACIJA			
VIŠE DESTINACIJA		<p><b>3</b></p> <p>U više destinacija traži se jedna privlačnost</p> <p><b>(DIVERSIFIKACIJA DESTINACIJA)</b></p>	<p><b>4</b></p> <p>U više destinacija traže se razne privlačnosti</p> <p><b>(STRATEŠKI MIX)</b></p>

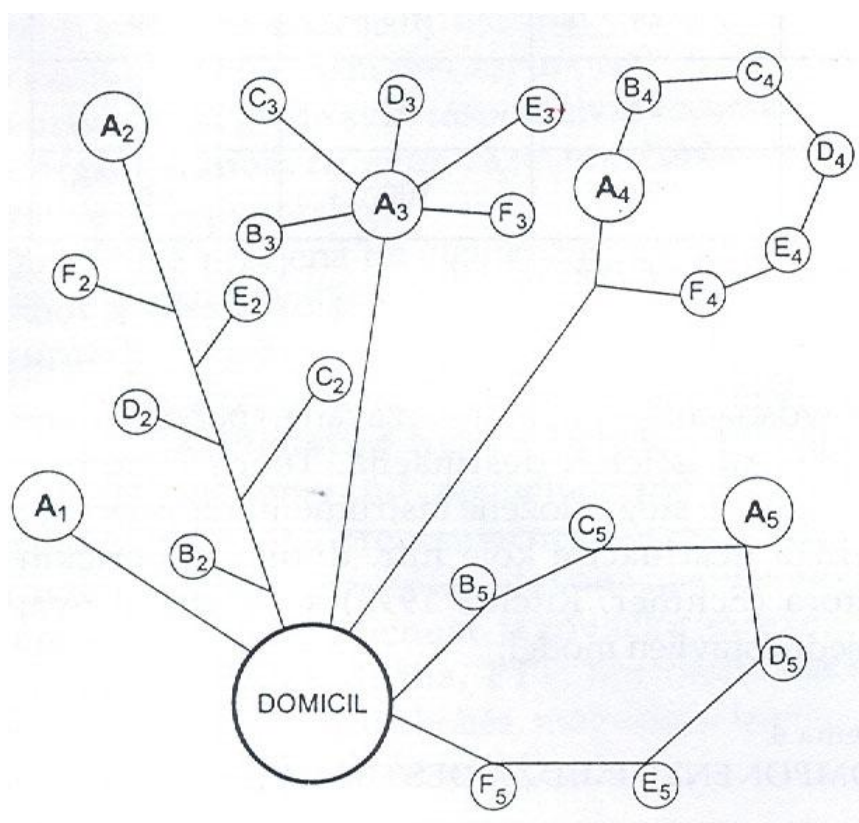
Izvor: (Hitrec, 1995: 46)

Na predstavljenu tipologiju turističkih putovanja nadovezuje se i tipologija destinacija, obuhvatajući sledećih pet prostornih modela:

1. putovanja u jednu destinaciju,
2. kružno putovanje s jednom centralnom destinacijom,
3. osnovna destinacija (kao boravišna) koja služi kao polazište za posetu drugim u radijusu osnovne,
4. regionalno kružno putovanje: poseta nizu destinacija u regiji,
5. »lančano putovanje« - tipičan itinerer s posetom nizu destinacija bez centralnog odredišta.



Slika 2. Tipologija turističkih destinacija



Izvor: (Hitrec, 1995: 46)

Interesovanje za multidestinacijska putovanja najčešće se povezuje sa potrebama turista koji traže raznovrsnu ponudu u itinererima, ali i sa nastojanjem da se smanje rizici od neprijatnih iskustava ako destinacija ne bi bila u skladu sa njihovim očekivanjima.

Bez obzira na značajnu rasprostranjenost ovog fenomena, razumevanje multidestinacijskih putovanja i dalje je relativno slabo istraženo područje, pa nije nemoguće da su se zbog toga previdele neke opcije u razvijanju strategija destiniacijskog marketinga.

Imajući u vidu činjenicu da je u 1997. godini 53% međunarodnih turista ostvarilo multidestinacijska putovanja, jasno je da je neophodno sprovesti obimnija istraživanja tog aspekta turističkog ponašanja. Neophodno je postići dublje razumevanje odluke turista da posete određene kombinacije ili grupe destinacija, a ne samo usmeriti pažnju na sledeće - zašto posećuju konkretnu destinaciju.

Teoretičari turizma identifikovali su niz faktora koji utiču na tendenciju rasta multidestinacijskih turističkih putovanja.

Multidestinacijsko putovanje najčešće se shvata kao »rezultat izbora u kome pojedinac odlučuje o izboru kombinacije alternativnih destinacija i traženih pogodnosti«.

(Hitrec, 1995:47).

---

Veći broj faktora povezanih sa osobinama turista i njihove pratnje, zajedno sa karakteristikama samog turističkog itinerera, mogu uticati na ponašanje turista u nekom prostoru, pa samim tim i na tipove itinerera, koji iz toga proizilaze. Među najznačajnije faktore koji utiču na porast multidestinacijskih putovanja ubrajaju se:

- traženje većeg broja koristi i pogodnosti,
- smanjivanje rizika i neizvesnosti.

Savremeni turista najčešće očekuje više od samo jedne koristi od svog turističkog iskustva. Ustvari, on može imati višestruke razloge za putovanje, pa samim tim zahtevati veći broj koristi od svog turističkog iskustva. Kada je reč o izboru turističke destinacije, višestruke potrebe mogu se rešiti odlukom da se poseti nekoliko različitih atrakcija – destinacija tokom putovanja.

Diversifikacija aktivnosti na nekoliko lokacija, takođe, objašnjava se u razmatranju mogućnosti za smanjenje rizika. Ustanovljeno je da su: finansijski, psihološki i vremenski rizici, kao i rizici u pogledu zadovoljstva, tipovi rizika koji se najčešće povezuju sa međunarodnim turističkim putovanjima. Uključivanje više destinacija u jedan turistički itinerer smanjuje rizike od razočarenja ili nezadovoljstva turističkim iskustvom. Istraživanja potvrđuju da turisti emitivnih tržišta koja su značajno udaljenija od destinacija koju nameravaju posetiti, verovatnije nego turisti iz bližih krajeva pokušavaju ograničiti rizike posećujući veći broj destinacija. Jedna od ključnih odrednica koja govori o tome koliko 'rizičnim' međunarodni turisti smatraju putovanje u neku destinaciju, jeste nivo njihovog znanja ili upoznatosti sa datom regijom.

Svakako ne treba gubiti iz vida da broj posećenih mesta predstavlja samo jedan aspekt vezan uz temu multidestinacijskih itinerera. Buduća istraživanja ovog područja trebalo bi da obuhvate prirodu turističkih itinerera, i u pogledu uključenih mesta i u pogledu strukture.

Atraktivni sadržaji turističke destinacije obezbeđuju u dužem razdoblju interes i posetu većeg broja turista. Višeslojno značenje termina vezano za prirodu turističkih atrakcija, kao fenomena koji se javlja u fizičkom okruženju, ali i mislima turista, predmet je brojnih istraživanja među teoretičarima turizma.

Većina istraživača se slaže u tome da atraktivnosti predstavljaju temeljni turistički resurs svake destinacije, koji određuje i uslovljava njenu turističku ponudu, odnosno razvoj turizma uopšte. Njihova suština određena je turističkim potrebama, motivima i aktivnostima. Turistička atraktivnost sastoji se od onih elemenata koji privlače posetioce da napuste svoje boravište. Oni najčešće uključuju pejzaž koji treba videti, aktivnosti u kojima treba učestvovati i doživljaje koji se pamte.

Sve turističke atraktivnosti snažno su prostorno obeležene, bez obzira da li su same deo prostora ili je njihova pojavnost strogo prostorno određena.

---

»Atraktivnosti kojima destinacije raspolažu predstavljaju turističke sirovine čija je lokacija specifična« (Keller, 2005:7).

Neophodno je ukazati na činjenicu da iste atraktivnosti nemaju kod svih destinacija isti značaj, ali da se može govoriti o nekim atraktivnostima koje imaju opšti značaj ili opšte dimenzije, jer su se pokazale ključnim pri ispitivanju atraktivnosti različitih destinacija, a to su najčešće prirodne lepote i klima ( Veber, Mikačić, 1995: 27).

Za turistički razvoj, smatraju istraživači i teoretičari turizma, i dalje je presudno posjedovanje prirodnog resursa. U savremenim turističkim tokovima prirodni resursi po svojoj privlačnoj snazi još uvek nadmašuje izgrađene atraktivnosti. Potrebno je napomenuti, da u istorijskoj retrospektivi, područja koja su imala bolje prirodne uslove za razvoj turizma nisu uvek mogla iskoristiti tu svoju prednost u razvojnom smislu iz nekoliko bitnih razloga. Pre svega, prirodni resurs, a posebno atraktivan prirodni resurs, izuzetno je važan preduslov razvoja turizma, ali nije i jedini. Pored toga, bitno je istaći da se resurs u turizmu može koristiti jedino tako da potrošač stigne do njega. Tako je njihova pristupačnost postala gotovo važniji faktor njihovog razvoja od same prirodne vrednosti resursa. I u turizmu su prirodni uslovi tokom razvoja menjali svoju vrednost za turistički razvoj, i tako su topla mora koja su danas turistički najatraktivnija, u počecima razvoja imala relativno manju vrednost. Kada su dobila na turističkoj privlačnosti, onda se to dogodilo na drugi način: more je postalo privlačno – ali zimi!

Turizam ipak traži specifičan prirodni resurs, primeren potrebama turista, a to pokazuje da se radi o raritetnom resursu, iz čega dalje proizilazi da je takav resurs ograničen. Zapravo bi se moglo govoriti o relativnom siromaštvu kvalitetnih prirodnih resursa, sposobnih za turistički razvoj u svom izvornom obliku. Njihov se broj smanjuje i zbog teškoća u pristupu, koje nije uvek moguće savladati uobičajenom saobraćajnom infrastrukturom. U nekim slučajevima, prisutnost takve infrastrukture čak i narušava kvalitet samog prirodnog resursa za turističku upotrebu. I u turizmu, poroširuje se krug atraktivnih sadržaja. U okviru prirodnih resursa vremenom mnogi od njih postaju zanimljiviji za turističko korišćenje zbog nekih svojih prirodnih svojstava koja omogućuju određene vrste turističkih aktivnosti. Tako je, npr. sa visokim planinama.

Turističku atraktivnost u praksi ne predstavlja svojstvena atraktivnost resursa. Postoji veliki broj prirodnih retkosti i lepota, koje zbog objektivnog razloga posetioci ne mogu obići i videti, a to je razlog što se one i ne pojavljuju kao vodeći aktivni faktor turističke ponude nekog područja. Teoretičari turizma rano su uočili tu činjenicu, tako da su celokupan sistem turizma, kao fenomena, odredili sa tri vrste faktora:

- turističkim resursom,
- kapacitetima ponude,

- 
- komunikativnim faktorom /pristupačnošću turističkom tržištu.

Danas, kada je tržište zatrpano turističkim ponudama i atrakcijama, moramo naglasiti činjenicu da isključivo oslanjanje resursa na sopstvenu atraktivnost bez aktiviranja navedena druga dva, ili još jednog od njih, ne može aktivirati turističku pažnju prema njemu. To je saznanje od velikog značaja u praktičnoj primeni, jer ukazuje na realne mogućnosti razvoja turizma i na važnost koju za turistički razvoj ima izgradnja kapaciteta ponude i objekata infrastrukture. Navedena konstatacija odnosi se na oba pojavna oblika turizma kako masovni, tako i individualni, premda u međusobnoj relaciji u drugom slučaju veću važnost ima sam turistički resurs sa svojom sopstvenom vrednošću.

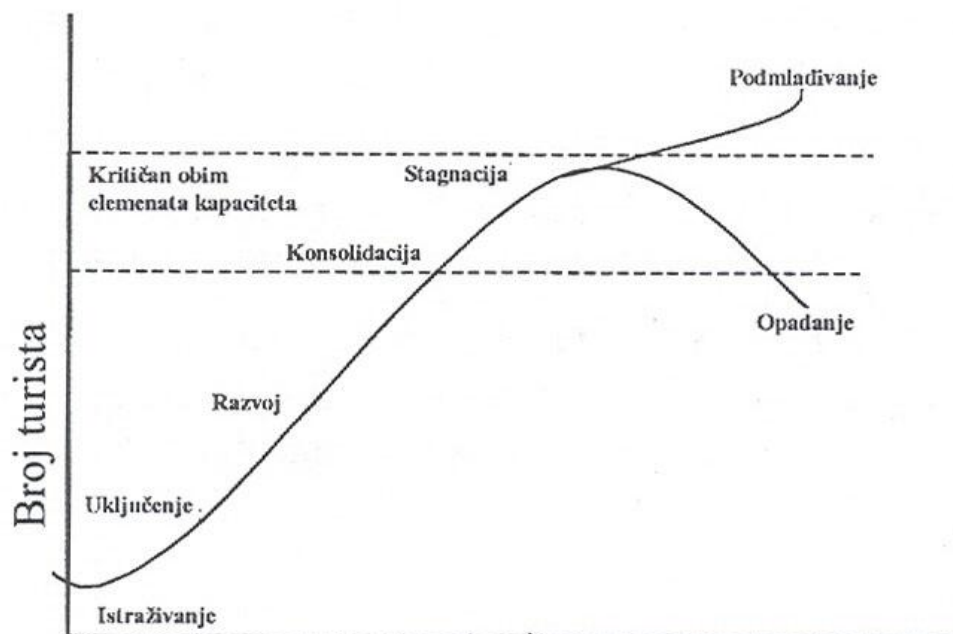
Koncept turističke destinacije skrenuo je pažnju na teoriju kumulativnih atrakcija čija se suština sastoji u saznanju da će destinacija sa dovoljno snažnim i prepoznatljivim privlačnostima na koncentrisanom prostoru ili ponuđena tokom putovanja, odnosno logično povezanim u sistem, na tržištu biti uspešnija u odnosu na onu destinaciju koja ih prezentuje nepovezano (Hitrec, 1995 : 46).

Takođe se postavlja pitanje međusobnog odnosa između više destinacija, odnosno uticaja jednih na druge, u smislu jačanja ili slabljenja njihove privlačne snage, a time i poslovnog uspeha. Iz tih odgovora, nužno proizilaze i rešenja makro i mikrolokacija različitih sadržaja na posmatranom prostoru.

Turistička destinacija tokom vremena prolazi kroz razne faze razvoja, što podrazumeva i različite stope rasta, merene brojem dolazaka i noćenja turista, kao i brojem soba u smeštajnim objektima. Iz tih razloga može se govoriti o dinamici razvoja turističke destinacije. Na bazi dinamike razvoja turističke destinacije, postoje pokušaji da se generalizacijom iskustva kreiraju konceptualni modeli njihovog razvoja. Jedan od najšire prihvaćenih pristupa evoluciji turističke destinacije uobličio je Butler (Butler, 1991: 2), baziran na osnovama tradicionalnog koncepta životnog ciklusa proizvoda. Prema pomenutom modelu, turističke destinacije prolaze kroz evolucionu ciklus koji se sastoji od šest faza:

- 1) faza istraživanja,
- 2) faza uključenja,
- 3) faza razvoja,
- 4) faza konsolidacije
- 5) faza stagnacije,
- 6) faza opadanja ili podmlađivanja.

Slika 3. Životni ciklus destinacije



Izvor: (Butler, 1980: 5)

Prvu fazu prostornog razvoja destinacije, fazu istraživanja, karakteriše dolazak prvih turista, koji su okarakterisani kao avanturisti. U pitanju su individualna putovanja pojedinaca koji dolaze u nepravilnoj dinamici. U ovoj fazi razvoja ne postoje specifični turistički kapaciteti ili smeštaj, fizička i socijalna okolina se ne narušava.

Fazu »uključivanja« destinacije na turističko tržište obeležava povećani broj turista, ona postaje »poznata«. Mesto, sada već turističko, počinje da gradi kapacitete i sadržaje namenjene turističkom razvoju.

Treća faza razvojnog ciklusa odražava jasno definisano područje u kome se razvija turizam. Navedenu fazu karakteriše i pojava precizno definisanih i stalnih segmenata tržišta, podstaknutih brojnim promotivnim aktivnostima.

U fazi konsolidacije, smanjuje se stopa rasta broja posetilaca, iako u apsolutnim iznosima njihov broj raste. Destinaciju karakteriše visokokvalitetna smeštajna i ostala prateća struktura namenjena turističkim potrebama. Destinacija je u potpunosti deo turističke industrije sa predstavnicima svih glavnih franšizera i lanaca.

Tokom faze stagnacije dostignuta je maksimalna posećenost destinacije uz maksimalno korišćenje svih raspoloživih kapaciteta, što uzrokuje ekonomske, društvene i ekološke probleme. Ukazivanje na važnost očuvanja resursne osnove, atrakcija, ali i kulturnog identiteta destinacije značajne su odlike koje karakterišu ovu fazu. Posebna pažnja posvećuje se imidžu destinacije.

U fazi opadanja, smanjuje se konkurentna sposobnost destinacije u odnosu na savremene marketinške zahteve. U ovoj fazi suočava se sa nerešenim problemima koji su bili prisutni, a nisu otklonjeni. To je razlog regresije posetilaca i daljeg sužavanja tržišta.

Na drugoj strani, uporedno, može doći do »podmlađivanja« destinacije, što se najčešće postiže preduzimanjem brojnih investicionih aktivnosti u strukturnoj promeni, uključujući socijalno, psihološko, ekološko prilagođavanje.

U svakoj od navedenih faza životnog ciklusa turističke destinacije, moguće je koristiti određene strategijske opcije u cilju sticanja ili održavanja pozicije na tržištu, odnosno poboljšanja konkurentne prednosti, što je predstavljeno sledećom tabelom:

Tabela 7. Životni ciklus turističke destinacije i strategijske opcije

<b>Životni ciklus proizvoda</b>	<b>Životni ciklus destinacije</b>	<b>Opcije proizvoda</b>	<b>Opcije za udeo na tržištu</b>	<b>Opšte strategije</b>
Uvođenje	Rane faze turizma (istraživanje i uključanje)	Prodaja novih proizvoda	Nova tržišta, izgrađivanje udela na tržištu	Rast, diversifikacija
Rast	Razvoj	Prodaja novih i postojećih proizvoda	Održavanje udela na tržištu, privlačenje novih tržišta	Vođstvo u troškovima, diferenciranje, fokus
Zrelost	Zrelost (konsolidacija i stagnacija)	Prodaja novih i postojećih proizvoda	Održavanje udela na tržištu	Očuvanje 'status kvo'
Opadanje	Opadanje	Ubiranje plodova, povlačenje proizvoda	Opadanje, ukidanje	Promena upotrebe
Podmlađivanje	Podmlađivanje	Proširenje postojećih proizvoda,	Nova tržišta, činjenje tražnje hotomičnom	Obnavljanje, usmeravanje ka poziciji

---

ulaganje u atribute proizvoda, poboljšanje kvaliteta	'statusnog područja', diferenciranje
--	--

---

Izvor: ( Butler, 1980: 7)

Koncept životnog ciklusa turističke destinacije Laws (Laws, 1991:134), tretira kroz četiri faze:

\* Pred-turistička faza:

Privatne posete rezidentima i poslovna putovanja,

Efekti: minimalan uticaj na zajednicu

\* Putnička faza:

Povećana frekvencija nezavisnih posetilaca,

Reakcije: preduzetnici i lokalno stanovništvo prepoznaju mogućnost za razvoj turizma

\* Faza masovnog turizma

Regularni dolasci turističkih grupa,

Reakcije: uspostavljanje (uvođenje) novih područja poslovanja da bi se zadovoljile potrebe turista, kapitalne investicije i uvoz potrošnih dobara; interesi turista, turističkih preduzeća i lokalne zajednice mogu ući u rastući konflikt,

\* Faza turističkog menadžment

Turizam se smatra vodećom industrijom u ovoj oblasti,

Reakcije: revizija destinacije, ciljanje preferiranih tržišnih segmenata, infrastruktura razvijena za planirani rast i akcentiranje pažnje na pitanja kvaliteta, uključujući razvoj personala.

Iako su predstavljeni modeli razvoja turističke destinacije široko prihvaćeni u teorijskim i konsultantskim krugovima, javljaju se i druge ideje i kritike. Odražavajući dinamiku razvoja većine destinacija, model se ne može koristiti za predviđanje kretanja te dinamike, kako u pogledu dostizanja kulminacije pojedinih faza, tako ni u pogledu prelaska iz jedne faze u drugu fazu razvoja.

Navedeni modeli uobičajeno se koriste kao veoma važno analitičko sredstvo u procesu strategijskog i marketing planiranja.

---

## 2. Aktuelni trendovi na međunarodnom turističkom tržištu i njihove implikacije na razvoj turističkih destinacija

U savremenoj liuteraturi sa područja marketinga u turizmu, ukazuje se na brojne i različite promene, tendencije i trendove u oblasti turističke tražnje, a koje imaju značajne reprecusije na ponašanje različitih subjekata turističke destinacije. Svojim uticajem, pomenute promene i trendovi zahtevaju od turističkih destinacija stalno prilagođavanje obima i strukture njihove turističke ponude. Ta ponuda, ne može više privlačiti turiste svojim tradicionalnim ili stereotipnim elementima, već se mora stalno obogaćivati novim sadržajima radi zadovoljenja sve izbirljivijih želja i zahteva savremenih turista. Ovaj rad usmerava pažnju na uži segment tržišnih i drugih pratećih promena koje dovode do evolucije konkurentske borbe. Uspeha će imati samo one turističke destinacije koje budu uvažavale značaj koji imaju aktuelni trendovi na strani turističke tražnje. Vodeću ulogu u strateškom upravljanju turističkim destinacijama u budućnosti, imaće sledeća ključna područja:

- promene potrošača
- elektronska revolucija
- mere zaštite atrakcija
- problemi prerazvijenih područja u privlačenju turista
- zdravlje i sigurnost.

Prihvatajući navedene trendove kao zaista relevantne za turističku industriju, nameće se neophodnost njihove detaljnije analize.

### 2.1. Promene potrošača

Potrošači opredeljuju tražnju na turističkom tržištu u kvantitativnom smislu i time presudno utiču na poslovne šanse turističke destinacije.

U poslednjih nekoliko godina beleže se intezivne promene u demografskim, ekonomskim, psihografskim i drugim karakteristikama turista. Sve promene su imale i još uvek imaju veliki uticaj na ponašanje turista. Promene turističke tražnje na jednoj strani, neminovno zahtevaju i promene turističke ponude na drugoj strani. Samim tim značajno su se izmenili savremeni konkurentske uslovi na turističkom tržištu. Brojne analize i istraživanja ukazuju na veoma značajne demografske promene potrošača. Promena starosne strukture je, zajedno sa usporavanjem rasta stanovništva, najuočljivija demografska promena. Značaj pomenutog trenda



---

za razvoj turizma može se sagledati na primeru segmenta trećeg životnog doba. On se ogleda, pre svega, u porastu segmenta stanovnika starosne grupe, starijih od 65 godina. Ovu činjenicu treba prihvatiti kao realno stanje i kao upozorenje da će promene, koje takav trend opšteg starenja populacije imati ozbiljne reperkusije i na razvoj svetskog turizma.

Stanovništvo trećeg životnog doba svojim mnogobrojnim heterogenim osobinama upozorilo je istraživače turizma da se ne radi o potpuno homogenom segmentu turističke tražnje, već o slojevitom segmentu koje mnoge važne karakteristike izdvajaju posebnim tržišnim segmentom i u turizmu. Globalne karakteristike ovog velikog segmenta pokazuju da se radi:

- o segmentu koji je u osnovi zadržao individualne turističke navike kakve su pojedinci stekli u ranijim godinama života,
- o uglavnom turistički još uvek aktivnom segmentu,
- o segmentu koji bar jedanput godišnje turistički putuje,
- o segmentu koji pokazuje izraženije sklonosti prema kulturnim i ekološkim sadržajima, pa onda i tako orjentisanim turističkim destinacijama (proizvodima),
- o segmentu koji može putovati tokom cele godine, dakle koji nije determinisan turističkom sezonom, može se reći da su druga razdoblja u godini možda i privlačnija od razdoblja poznatog kao »špic turističke sezone«,
- o segmentu koji je dobro upoznat sa turističkim putovanjima i njihovom organizacijom, koji je mnogo turistički video i proputovao, u pitanju je, dakle, iskusan segment turističkog tržišta potražnje,
- o segmentu koji je više orjentisan prema pojmu vrednosti (value for money); nije reč o štednji po svaku cenu, nego o poznavanju stvari i o potrebi da se bez razloga ne troši novac,
- o segmentu koji delimično traži poseban dizajn objekata ponude i njihove opreme kako bi se izbegle eventualne teškoće u njihovom korišćenju,
- o segmentu koji traži veći komfor od onog kakav obično traže druge starosne grupe turista.

Veličina segmenata turista trećeg životnog doba zahteva posebnu pažnju koja se u dosadašnjem razvoju turizma u svetu nije još pridavala ni jednom segmentu turističke tražnje.

U prilog ovoj tvrdnji svakako treba ubrojati i organizovanje zajedničkih turističkih putovanja starijih osoba, sekcije turističkih vodiča samo za ovaj segment turističke tražnje, posebno opremanje turističkih objekata koji su delimično ili čak isključivo namenjeni turistima starije životne dobi. Vodi se računa o lakom pristupu objektu ponude, o liftovima za sve spratove zgrada u kojima se očekuje njihova prisutnost, o uvek kontrolisanoj temperaturi u zatvorenim prostorima, o posebnim vrstama menija, prilagođenih različitim zdravstvenim situacijama

---

pojedinih starijih osoba, obaveznoj službi nošenja prtljaga (ne samo u hotelima, već i na aerodromima, železničkim stanicama i u lukama), organizovanju pojačane službe zdravstvene zaštite, itd.

Vođeni takvim kriterijumima grade se ne samo pojedini objekti turističke ponude (posebno hoteli), nego i cela turistička naselja, pa se i čitave turističke destinacije prilagođavaju specifičnostima turista trećeg životnog doba. Takav su primer Malta, koja se još 1980. godine odlučila sistemski preorjentisati prema potrebama turista starijeg životnog doba, zatim Kosta del Kalvia na Majorci, a tako je delimično izgrađen i turistički lokalitet Magan na Kanarima. Turističke agencije koje se specijalizuju za turiste trećeg životnog doba, uslovljavaju svoj angažman na prodaji hotelskih kapaciteta posebnom opremom i opštim uslovima za život ove kategorije turista. Imajući u vidu činjenicu da je prema istraživanjima Svetske turističke organizacije, tokom 1992. godine, 16 % svih međunarodnih dolazaka ostvarile osobe starije od šezdeset godina, sasvim je jasno da će se svetski turizam budućnosti, razvijati pod značajnim uticajem segmenta treće životne dobi.

Istovremeno sa starenjem stanovništva menja se struktura tradicionalne porodice. Iščezava tradicionalna četvoročlana porodica, i povećava se broj domaćinstava u kojima žive osobe koje nisu stupile u brak ili su se razvele. Sve je veći deo populacije, koja ima sve manje vremena za putovanje, te se nalazi u situaciji poznatoj pod sloganom »manjak vremena - višak novca«. Rezultat ovog trenda je sve veći broj proizvoda koji turistima nude maksimalno uživanje u minimalnom vremenu.

Rastuća popularnost tematskih parkova i krstarenja odraz je ovog trenda.

Brojnim karakteristikama i analizama moguće je potvrditi opštu tendenciju porasta životnog standarda savremenih turista. Na višem nivou životnog standarda turisti sve više pažnje obraćaju na kvalitet, stil, modu i druge karakteristike ponude. Takođe, otvara se prostor za prodaju tzv. inovativnih proizvoda. Ne treba prevideti činjenicu, da se čovek, kada dosegne određeni nivo ekonomskog standarda okreće drugim vrednostima u životu. Materijalno bogatstvo, kao izvor životnog standarda manje će se vrednovati pred novoafirmisanim kvalitetima, među kojima su: sloboda, odlučivanje, samoopredeljenje i sl. Negovanje i razvijanje jednog novog, progresivnijeg životnog motoa, kako bolje i potpunije živeti, predstavlja dominaciju nad svim materijalnim vrednostima. Zato se danas govori o sve značajnijem uticaju pojedinih životnih stilova na život, ponašanje i stavove ljudi. Brojna istraživanja životnih stilova savremenih potrošača ukazuju na rastući značaj individualnosti.

Ekološki sve svesniji potrošači traže dobro očuvane prirodne i socijalne resurse, a motive sve više pronalazi u sferi avanture, zdravlja, kulture, obrazovanja i sl. Afirmiše se kreativnost odmora, spontanost i individualni doživljaj a sve više izbegava šemu masivnog turizma, koji

najbolje prezentuje koncept »hotel – plaža« i koncept punih pansiona. Autentična iskustva gostiju povezuju se s lokalnim ambijentom i užicima u izvornoj, ali stručno oplemenjenoj atmosferi u destinaciji. Vrednost za novac postaje opšti preduslov subjektivnog zadovoljstva. Trend aktivnog odmora punog zabave, sporta, rekreacije jedna je od značajnih karakteristika turističke tražnje. Dakle, potrošači pred turističke destinacije postavljaju zahteve za sadržajnim i kvalitativno bogatijim proizvodima.

Promene u karakteru i strukturi turističke tražnje, moguće je posmatrati kao reakciju na svakodnevni život, odnosno staviti u »anti – odnos« prema životnoj svakodnevici i onoga što bi turisti želeli, navodeći elemente po kojima treba kreirati savremeni turistički proizvod.

Tabela 8. Promene u strukturi turističke tražnje

Želje turista kao reakcija na svakodnevni život	Želje turista u skladu sa modernim vremenima
- živeti na selu (anti-grad)	- živeti sa nekim, ali odvojeno
- vratiti se prirodi	- osetiti nečiju pažnju (učini to za »mene«)
- zbližavati se s ljudima (anti-usamljenost)	- izbeći pritisak (kao što ja to želim ili ako »to želim«)
- biti u dobroj kondiciji (anti-kancelarijski)	sve je moguće (imati sve na raspolaganju, maksimalne mogućnosti za opuštanje, sportske aktivnosti)
-radovati se (anti-stres)	- zabavljati se

Izvor: (Čavlek, 1998: 208)

Navedene promene već duže vremena beleži svetska turistička praksa. Uočeni trendovi dugoročne prirode mogu se predstaviti sledećim prikazom:

Tabela 9. Promene u savremenom društvu

<b>PROMENE U SAVREMENOM DRUŠTVU</b>	
20. VEK	21. VEK
<b>DRUŠTVENE I EKONOMSKE PROMENE (OKRUŽENJE)</b>	

Industrijsko društvo

Informatičko-komunikaciono društvo,  
umreženi sistemi

Nafta, električna i nuklearna energija

Novi izvori energije

Neograničena upotreba prirodnih resursa	Svest o potrebi zaštite prirodnih potencijala
Ekspanzija prevoza	Ekspanzija telekomunikacijskih sistema
Tehničko-tehnološka otkrića	Humana tehnologija uključena u sve sfere ljudskog života
Propast planske ekonomije, jačanje tržišne	Otvorenost i liberalizacija tržišta
Lokalni i nacionalni interesi	Globalni i internacionalni interesi
Potražnja je uglavnom veća od ponude zbog zatvorenosti tržišta	Preobilna ponuda višestruko nadmašuje potražnju tako da vlada oštra konkurentaska borba za svakog potrošača na tržištu
Proizvodna orijentacija	Potrošačka orijentacija
»3 S« - stabilnost, sigurnost, smirenost	»4 N« - nesigurnost, neizvesnost, nervoza i nemir
Kruto i zatvoreno društvo	Fleksibilno i otvoreno društvo

### SOCIO - DEMOGRAFSKE PROMENE

Jednostavan obrazac života	Dinamičan i napet svakodnevni život
Kruta organizacija života i rada	Slobodna organizacija rada
Fiksno slobodno vreme	Destandardizacija raspoloživog slobodnog vremena
Stub društva: tradicionalna porodica s dvoje dece	Erozija tradicionalne zapadnjačke porodice – više samaca i parova bez dece
Urbanizacija	Urbana preopterećenost
Ranije osamostaljivanje mladih	Mladi bolje obrazovani
Produženje životnog veka	Starenje populacije – više aktivnih penzionera
Veći kućni budžet zbog zapošljavanja žena	Veći kućni budžet zbog honorarnih poslova, ali manje slobodnog vremena
Stalno i sigurno zaposlenje	Veća nesigurnost posla
Pomodarstvo i imitacija u poslu	Promene u ponašanju potrošača – veća i mnogo i individualnija lična potrošnja
Zajedništvo i prihvatanje zadanih klišeja	Izraziti individualizam i zadovoljavanje ličnih potreba

20. VEK

21. VEK

### TRENDOVI U SAVREMENOM TURIZMU

### OSNOVNA OBELEŽJA TURIZMA

Masovan grupni turizam	Diferenciran i segmentiran turizam
Krut, isti za sve	Fleksibilan, prilagodljiv za svakoga
» 4 S « - sun, sea, sand, sex	» 6 E « - experience, excitement, escape, education

Dominantna je jedna vrsta odmora	entertainment, ecology Širok spektar raznih vrsta putovanja, mnogo mnogo bogatiji i aktivniji odmori
----------------------------------	--

### POTROŠAČ – OBELEŽJA POTRAŽNJE

Pasivan i inertan dokoličar	Dinamičan i aktivan potrošač
Učesnik masovnih unificiranih aranžmana	Nezavisan: individualni putnik
Konfencionirana organizovana putovanja	Fluidna organizovana putovanja ili sveobuhvatna putovanja
Odmaranje	Doživljaj, aktivnost, učenje, učestvovanje
Nemaran odnos prema sopstvenom zdravlju	Od odmora očekuje relaksaciju duha i tela
Preplanulost je stvar prestiža	Svetlije puti – sunčanje se izbegava zbog ozonskih rupa
Slični turistički ukusi	Pluralizacija turističkih ukusa
Karakteristična tipska potražnja	Diferencirana i segmentirana potražnja
Neiskusan putnik	Iskusan, dobro obrazovan i sofisticiran putnik
Nekritičan odnos prema cenama	Kritičan – traži adekvatnu vrednost za uloženi novac
Predvidivo ponašanje potrošača	Nepredvidivo ponašanje potrošača – veća i daleko individualnija lična potrošnja
Imitira – putuje na poznata mesta	Kreira – nešto novo, nešto drugačije
Traži poznato i popularno	Traži posebno i novo, beži od svakodnevice, traži autentično i realno
Kupuje šta se nudi (udobno)	Zahtevan i izbirljiv, traži visok kvalitet i standard usluga
Nemaran odnos prema okruženju	Ekološki svestan
Na odmor ide jednom godišnje	Putuje češće i kraće (više puta godišnje)

### TURISTIČKA PONUDA

Slično	Različito
Unificiranost	Specijalizacija
Ekstenzivna neograničena izgradnja	Ograničena nova izgradnja i renoviranje starog, briga za zaštitu okoline
Internacionalni stil gradnje	Autentičnost, identitet, prepoznatljivost
Ujednačena ponuda	Snažna konkurencija među turističkim destinacijama
Sezonski karakter poslovanja	Produženo poslovanje
Vertikalne i horizontalne integracije	Dijagonalne integracije
Ograničeni i odvojeni sistemi rezervacija	Umreženi sistemi i tehnološka sofisticiranost

### TURISTIČKA POLITIKA I MARKETING

---

Politika podsticanja razvitka turističke infrastrukture	Politika destinacije i tržišne marke(branding) zajedno
Masovni marketing	Fokusiran agresivan marketing na određene tržišne segmente
Rigidna politika cena	Fleksibilna politika cena
Kratkoročno planiranje u turizmu	Dugoročno planiranje u turizmu

Izvor: (Hendija, 2002: 90 )

Respektujući individualne zahteve potrošača, turističke destinacije veoma mnogo napora ulažu, trudeći se, da svakom segmentu turističkih potrošača na tržištu, ponude proizvod primeren njihovim željama i očekivanjima. U pitanju je primena nove razvojne strategije, tzv. »target marketing«, koja podrazumeva da turističke destinacije razvijaju proizvode i celokupni marketing miks prema posebno odabranom segmentu potrošača na tržištu. Kretanje ka individualizovanom životu potrošača, svakim danom, u celom svetu jača i postaje pravi izazov za turističke destinacije, koje se upravo i nadmeću u kreiranju specifičnih ponuda. Jasno je, da će turističke destinacije sistemski i kontinuirano pratiti ponašanje potrošača na tržištu, njihove interese i motive za odlazak na odmor, i prilagođavanjem svoje ponude tržištu, doprinosti razvoju i stalnom proširenju novih segmenata tražnje na tržištu.

## 2.2. Elektronska revolucija

Informaciona tehnologija, informacioni sistemi i njihova primena u okviru poslovnih sistema doživljavaju snažan napredak, a njihov doprinos razvoju poslovnih sistema ogleda se u sledećim oblastima:

- promenjeno shvatanje dimenzija vremena i prostora u savremenom poslovanju; zahvaljujući modernoj informacionoj tehnologiji, rastojanje u poslovnom svetu, kao i vreme nisu više ograničavajući faktori;
- mogućnost korišćenja novih tipova podataka (multimedijalni objekti), kao i kvalitet postojećih tekstualnih stručnih podataka u preduzećima je ogroman i stalno se povećava. Težište aktivnosti u informacionim sistemima sve više se pomera ka kreiranju agregiranih, visokokvalitetnih informacija prilagođenih različitim kategorijama korisnika - od operativaca do visokog menadžmenta;

- 
- osvajanje Web tehnologije i Interneta kao globalnog medija za pristup i razmenu podataka, čini te informacije dostupne korisnicima u bilo kom delu sveta;
  - veliki sistemi prednost u poslovanju poklanjaju partnerima koji su usvojili standarde za elektronsku razmenu podataka (EDIFACT).

Mogućnost nastavka pozitivnih kretanja u ovoj oblasti uslovljena je baziranjem na postavljenim standardima. To će doprineti uverenju korisnika informacione tehnologije da je njena primena dugoročno snižavanje troškova poslovanja i ubrzavanje poslovnih procesa, što je u direktnoj vezi sa uvećanjem profitabilnosti firmi i njihovim konkurentskim nastupom na tržištu.

Informaciona i telekomunikaciona tehnologija predstavljaju osnovu savremene i efikasne ekonomije i poslovnog komuniciranja u međunarodnim razmerama.

Hotelijerstvo, kao informaciono veoma intenzivna oblast u poslovnoj praksi značajno se oslanja na primenu informacione tehnologije.

Diversifikacija hotelskih usluga, širenje dimenzije tržišta, suočavanje sa sve oštrijom konkurencijom na tržištu hotelskih usluga, povećan nivo zahteva hotelskih potrošača - uslovljavaju vođenje kontinuelne inovacione politike u oblasti informacione tehnologije od strane međunarodnih hotelskih lanaca, kako bi se uspešnije odgovorilo navedenim zahtevima. Informaciona tehnologija može naći primenu u skoro svim segmentima poslova i radnih zadataka međunarodnih hotelskih lanaca.

Moderni oblici primene informacione tehnologije u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca obuhvataju sledeće navedene aktivnosti:

- rezervacije,
- elektronsku poštu,
- video-disk sistem,
- video-servis,
- sistem za upravljanje telefonom i izdavanje računa,
- elektronske ključeve,
- terminale u gostinskim sobama,
- automatsko odjavljivanje,
- telekonferencije,
- Internet i njegovi servisi, i drugo.

**Rezervacije.** - Pioniri u primeni kompjuterskih rezervacionih sistema (KRS) su velike hotelijerske kompanije, odnosno hotelski lanci. Brojnost i prostorna disperzija objekata nametnuli su potrebu uspostavljanja centralnog rezervacionog sistema (CRS), odnosno ofisa za rezervacije, omogućivši da se na jednom mestu primi zahtev i potvrdi rezervacija smeštaja u

---

najkraćem mogućem vremenu. Ovo danas navodimo kao još jednu u nizu značajnih komparativnih prednosti na tržištu hotelijerskih usluga. Potpuna kompatibilnost sa mrežom distributivnih punktova neophodan je uslov efikasne kompjuterske komunikacije. Komunikacija centra sa distributivnim punktovima primenom kompjuterske tehnike podrazumeva protok informacija prevashodno vezanih za tipove i cene smeštajnih jedinica u konkretnim objektima.

Kompjuterizacija rezervacija u okviru recepcijske službe hotela omogućava ,takođe, uvođenje *yield management* tehnike, tj. tehnike upravljanja prinosima.

Metodom *yield management*-a moguće je ostvariti fleksibilnost u različitim domenima poslovne politike hotela, a posebno u domenu politike diferenciranja cena. Naime, primena ovog metoda potencijalno može dovesti do maksimizacije iskorišćenosti kapaciteta smeštajnih jedinica hotela, a samim tim i prihoda i to diferenciranjem cena u zavisnosti od fluktuacija u tražnji i ostvarenih rezervacija. Na osnovu činilaca koji utiču na tražnju i podataka o ostvarenim rezervacijama, mogu se davati i ukidati popusti u zavisnosti od toga da li je faktor iskorišćenosti kapaciteta dovoljno visok. Brzo povezivanje tražnje i ponude ovim metodom postiže se i formiranjem različitih cena hotelskih soba i ostalih usluga za različite kategorije potrošača.

Povezivanje kompjuterskih rezervacionih sistema hotelskih lanaca sa globalnim distributivnim sistemima - GDS (Sabre, Amadeus, Gets, Galileo, itd.), obezbeđuje im prisustvo na globalnom tržištu. Hotelska aplikacija u GDS-u pruža sledeće informacije:

- spisak svih hotela u jednom gradu koji prodaju svoje usluge putem GDS-a.
- predložen vid transporta od aerodroma do hotela,
- položaj hotela u odnosu na centar grada,
- sve informacije o hotelu, uključujući adresu, broj telefona i fax-a, udaljenost hotela u odnosu na centar grada, sadržaj hotela i sve informacije koje gost želi da zna o hotelu,
- cena sobe izražena u valuti u kojoj hotel prodaje svoje usluge,
- opis sadržaja sobe i opis kreveta,
- informacije o poslovnoj politici hotela,
- raspoloživost soba u periodu od 40 dana.

**Elektronska pošta.**- Elektronska pošta pruža mogućnost prenošenja poruka sa mesta na mesto drugom korisniku ili grupi korisnika, korišćenjem terminala ili kompjutera povezanih u mrežu. Prednosti korišćenja elektronske pošte, kao sredstva komunikacije uključuje:

- brzinu komunikacije,
- sposobnost korišćenja lozinke (password) da bi se obezbedila poverljivost u slučaju osetljivog materijala,
- sposobnost da se prenesu poruke za više osoba,
- sposobnost da se zabeleži prijem poruke,



- 
- smanjenje količine administrativnog rada, i
  - mogućnost da primalac razgleda svoju poštu kad god to zaželi, a zatim da izabere da li će da uništi poruku, da je spremi za buduću upotrebu ili da je prosledi.

**Video-disk sistem.** - Video disk omogućava da se na laserskom kompaktnom disku smeste snimci u boji hotela, smeštajnih jedinica, sala za rekreaciju itd., sa mogućnošću prikazivanja na ekranima personalnih računara. Video-disk sistem naziva se još i "elektronska brošura" jer omogućava potencijalnom korisniku da unapred pogleda željeni hotel. U praksi, video-disk sistem se veoma uspešno kombinuje sa video-tekstovim servisom. Videotekstovni servis će potrošaču pružiti informacije, na primer, o cenama smeštajnih jedinica, dok će mu video-disk omogućiti da te smeštajne jedinice i vidi.

**Videotekstovni servis.** - Videotekstovne usluge omogućavaju relevantne specijalne tekstualne informacije na televizoru adaptiranim da ih primi, pored uobičajenog TV programa. Dva oblika videoteksta danas se posebno koriste:

- teletekst (teletext) i
- vjudejta (viewdata).

*Teletekst* je tip videotekstovnog servisa koji uključuje upotrebu specijalne kartice za biranje i gledanje stranica sa informacijama; može se primati samo tekst ili tekst sa slikom. Stranice informacija emituju se u ciklusima, paralelno sa emitovanjem televizijskog signala, a korisnik, uz pomoć tastature, bira željenu stranicu. Posredstvom teleteksta može se izvršiti kupovina određenog paketa aranžmana, koristeći telefon uz plaćanje kreditnom karticom.

*Vjudejta* je tip videotekstovnog servisa koji povezuje kompjuter sa bazom podataka, telefonsku liniju i televizor adaptiran da primi odgovarajuće vrste informacija. Vjudejta omogućava dobijanje različitih informacija, kao što su: turističke informacije, rezervacije i sl.

*Terminali u gostinskim sobama.* - Opremljenost hotela kompjuterima na raspolaganju gostima predstavlja sve prisutniji trend u praksi međunarodnih hotelskih lanaca.

**Elektronska razmena podataka** - (EDI) predstavlja standardizovani i integrisani sistem za razmenu poslovne dokumentacije putem računarskih sistema i mreža. EDI tehnologija može se posmatrati na globalnom i internom nivou. Globalni funkcioniše na nivou država, asocijacija država, a interni na nivou organizacija, odnosno asocijacija organizacija. Razvoj EDI standarda omogućava da se brojne operativne poslovne aktivnosti prebace na elektronske medije. Razvijeni su sofisticirani sistemi međunarodnog plaćanja, elektronskog plasiranja porudžbina, razmene informacija, dokumenata, pa čak i održavanja sastanaka međusobno udaljenih poslovnih partnera (video conference).

---

Multimedijalni domet računarske tehnike ima značajnu primenu u prezentaciji ponude hotelskih lanaca. Izraz **multimedija** se koristi za integrisane informacije. Multimedija integriše tekst, sliku i zvuk. Današnji glavni nosilac zapisa multimedijalne informacije su CD-ROM-ovi.

Primena savremene informacione tehnologije u praksi internacionalnih hotelskih lanaca podrazumeva i primenu posebnih **softverskih paketa** u različitim sektorima poslovanja (hotelsko domaćinstvo, finansije, računovodstvo i sl.).

Konstantan protok informacija jedan je od ključnih elemenata u poslovanju internacionalnih hotelskih lanaca. Primena kompjuterske tehnologije omogućila je visokokvalitetno komuniciranje u hotelijerstvu umrežavanjem računara.

Globalna računarska mreža koja se sastoji od više miliona računara međusobno povezanih na bazi odgovarajućih protokola naziva se Internet.

U poslovnoj praksi internacionalnih hotelskih lanaca, Internet se nametnuo kao značajan medij marketing komuniciranja, ali i sve značajniji distributivni kanal.

Implementacija Interneta u svakodnevno poslovanje internacionalnih hotelskih lanaca postaje izazov, ali i sve značajnije sredstvo u konkurentskom nastupu. Jedan od razloga za primenu Interneta od strane konkretnih hotelskih lanaca, svakako je i saznanje da je to njihova konkurencija već učinila.

Prvih dana komercijalne eksploatacije Interneta od strane internacionalnih hotelskih lanaca sistem je korišćen kao elektronska brošura. Hotelski lanci su svoje pisane materijale prevodile u elektronsku formu. To je bio uvod u informacioni, a kasnije u elektronski marketing.

Brojni su razlozi koji doprinose respektu Interneta u svim segmentima svakodnevnog života. Njegova tri obeležja - sadašnja veličina, eksplozivni rast i Internet populacija, najznačajnija su za hotelski marketing.

Među najpouzdanije pokazatelje veličine Interneta svakako spada broj njegovih korisnika. Mada je teško dati preciznu ocenu o broju individualnih korisnika i kompanija uključenih u globalnu mrežu, većina istraživačkih institucija koje se bave statistikom Interneta, trenutnu Internet populaciju procenjuju na 150 miliona korisnika.

Razvoj Interneta ogleda se u njegovom prodiranju u sve brojnije sfere svakodnevnog života i rada, a što će u značajnijoj meri uticati na formiranje novih oblika ekonomske i socijalne strukture. U prilog činjenice o vrtoglavom rastu Interneta govore i sledeći pokazatelji: da se u svakoj sekundi na njegovoj mreži pojavi nova Web prezentacija, da se svakodnevno u Internet mrežu uključi više od 10.000 hostova.

Kao treći, veoma bitan momenat koji ne dozvoljava ignorisanje Interneta jeste njegova populacija, koju u najvećem broju sačinjavaju relativno mladi, obrazovani, dobrostojeći i uticajni ljudi.

---

Internet, za razliku od klasičnih medija, pruža brojne nove mogućnosti na tom polju; pre svega objedinjuje dobre osobine klasičnih medija (novina, radija, televizije) i dopunjuje ih svojim specifičnostima. Informacije su dostupne u sva tri oblika: pisanom, audio i vizuelnom. U odnosu na većinu prezentacije i masovnost publike, radi se o veoma malim troškovima. Karakteristika Interneta u plasiranju iznetih informacija jeste to što omogućava njihovo stalno ažuriranje i interaktivnu komunikaciju sa korisnicima. Komunikacija putem Interneta, na osnovu iznetih karakteristika, masovna je, brza i jeftina.

Internet nudi veliki broj servisa, od kojih su u okviru obrade ovog rada najznačajniji:

- E-mail - elektronska pošta
- Mailing lists - mejling liste
- Usenet News - diskusione grupe
- File Transfer Protocol - (FTP)
- Telnet
- World Wide Web - Web.

**E-mail** je prema brojnim anketama najvažniji servis Interneta. Ovaj servis omogućava da se pošalje poruka drugom korisniku bilo gde u svetu.

**Mailing lists** kao moćno i efikasno proširenje elektronske pošte nailaze na veliku primenu kod internacionalnih hotelskih lanaca. Često se dešava da jednu istu poruku treba uputiti na veliki broj adresa. Mejling lista nastaje tako što se na jednom mestu čuva spisak svih adresa kojima se šalju određene zajedničke poruke. Lista ima svoju adresu, i kada nova poruka stigne na tu adresu, ista se automatski prosleđuje svim članovima.

**Usenet News** su javne diskusione grupe ili konferencije. Poruka upućena na grupu dostupna je svim zainteresovanim korisnicima mreže. Usenet News obuhvata više hiljada grupa u koje svakodnevno stiže na stotine hiljada poruka.

**File Transfer Protocol** (FTP) je servis Interneta namenjen prenosu datoteka sa servera na računar korisnika i obrnuto. Da bi se pristupilo datotekama preko FTP-a potrebno je imati korisničko ime i lozinku.

**Telnet** je servis koji omogućava pristup udaljenim računarima, naravno, uz pomoć lozinke i korisničkog imena, i pokretanje programa koji rade na tim računarima.

**World Wide Web - Web** je danas najpopularniji servis Interneta i često sinonim za sam Internet. Multimedijalnost sadržaja, hipertekst i interaktivnost najznačajnije su karakteristike Web-a, koje su i najviše doprinele njegovoj popularnosti.

Internet, kao medij marketinga komuniciranja hotelskih korporacija potencijalno nudi mogućnost efikasnog sprovođenja aktivnosti promocije. Govoreći danas o upotrebi Interneta kao sredstva u prenosu ekonomsko-propagandnih poruka, najčešće se podrazumevaju dva pristupa

---

ekonomskoj propagandi na Internetu. Prvi posmatra Internet propagandu kroz uspostavljanje Internet pristupa, odnosno kroz izradu i održavanje Web prezentacije, bez osvrtnja na ciljeve koje ta prezentacija treba da ostvari. Drugi način ekonomske propagande na Internetu jeste zapravo upotreba ovog medija kao sredstva "klasične propagande". Reč je o tzv. baner propagandi (banner ads), a ona je uz određene specifičnosti ekvivalent ekonomskoj propagandi.

Upotreba Interneta kao sredstva za prenos poruka ekonomske propagande, oličenih u Web prezentacijama obezbeđuje da se željena informacija plasira do velikog broja korisnika. Međutim kada se govori o propagandi putem Interneta, primalac sam odlučuje da li će biti izložen takvoj propagandi.

Prednosti koje Web prezentacija može doneti kompaniji mogu se svrstati u sledeće tri grupe: komuniciranje sa javnošću, izgradnja ili poboljšanje imidža i učenje.

Kompanija, osim što ima mogućnost uspostavljanja komunikacije sa kupcima, može ostvariti isti oblik saradnje i sa značajnim brojem institucija, organizacija i drugih grupa. Javnost sa kojom kompanija ima potrebu za komunikacijom uključuje dobavljače, finansijske institucije, medijske kuće, organizacije i druge društvene institucije, građane i sl.

On-line prisustvo doprinosi boljem imidžu kompanije. Kompanije koje implementiraju Internet u svoje poslovanje, doživljavaju se kao inovativne, moderne, okrenute progresu i budućnosti.

Ovladavanje novim tehnikama Interneta, kao i usvajanje i potpuno razumevanje novih interaktivnih oblika komunikacije, mogu se navesti kao značajan razlog u kreiranju sopstvene Web prezentacije hotelskih lanaca. Internet kao tehnologija i medij budućnosti, predstavlja izazov i od važnosti je ovladavanje njegovim mogućnostima u što većem obimu.

Najveći broj Web prezentacija internacionalnih hotelskih lanaca ina za cilj da Internet korisnicima prezentuje, u prvom planu, sve relevantne informacije koje se odnose na uslužni program i detalje vezane za kompaniju. Sadržaj je tako obrađen, da na veoma jednostavan i brz način potrošača informiše, i tako ga podstakne da se odluči za kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Ovi sajtovi mogu, ali i ne moraju biti usmereni ka obavljanju transakcije, odnosno rezervacije.

Prilikom kreiranja Web prezentacija, neophodno je pronaći način za što potpuniji i efikasniji nastup, uz maksimalnu upotrebu specifičnosti koje nudi Web kao medij. Pre svega, misli se na interaktivnost, hipertekst, multimediju, baze podataka, pretraživanja, itd.

Slika 4. Web prezentacija hotelskog lanca Hyatt



Baner propaganda je drugi pristup Internetu kao mediju ekonomske propagande. Reč je o klasičnoj ekonomskoj propagandi prilagođenoj specifičnostima datog medija. Baner predstavlja pravougaonu sličicu koja je linkovana na odgovarajuću Web prezentaciju. Umesto statične slike, baner može biti u vidu animacije, video zapisa ili interaktivne forme. Cilj navedene propagande je da korisnika dovede na ciljnu propagandu, odnosno na Web prezentaciju. Postavlja se na Web prezentacije koje imaju veliki broj pristupa.

Efikasna upotreba Interneta, kao medija ekonomske propagande podrazumeva, pored Web-a i upotrebu mejling listi i diskusionih grupa.

Značajne potencijale Internet pokazuje i kao medij public relations-a, i sve veći broj kompanija počinje se javljati kao korisnik navedene mogućnosti. U doglednoj budućnosti očekuje se ubrzana ekspanzija upotrebe Interneta i u ovom obliku marketing komuniciranja.

Internet postaje i sve značajniji distribicioni kanal. U okviru Interneta postoje otvoreni pristupi rezervacijama pomoću specijalizovanog software-a, a plaćanje se obavlja sa računa ili kartice. Ovu mogućnost u svom poslovanju primenjuju brojni hotelski lanci.

Sve veći broj kompanija u današnjim uslovima poslovanja, pa i internacionalni hotelski lanci, teži ka uspostavljanju precizne baze podataka o svojim potrošačima. Internet omogućava da se veoma brzo i jednostavno sazna do koga je došla poruka kompanije, vreme kada je ona

---

prosleđena, kolika je učestalost određenog korisnika na Web- sajtu, dužina zadržavanja, kojim se stranicama najviše pristupa. Praktično, dobijaju se sveobuhvatne informacije o svakom pojedinom korisniku. Ovo je tzv. pasivni pristup nadgledanja potrošača.

Osim navedenog, u upotrebi je i tzv. aktivni pristup prilikom prikupljanja informacija o potrošačima, uz minimalne izdatke. Obično se za neku nagradu ili mogućnost dobijanja nagrade zahteva od korisnika da iznese neke relevantne podatke o sebi, svojim interesovanjima, preferencijama, stavovima, potrebama, iskustvu i sl.

Praćenje Internet korisnika i prikupljanje informacija o njima obuhvata sledeće aktivnosti:

- sakupljanje podataka o korisnicima kroz aktivan i pasivan pristup,
- analiziranje podataka u cilju dobijanja korisnih saznanja o potrošačkim preferencijama sa aspekta poslovnih procesa i aktivnosti,
- inkorporiranje ovih saznanja u bolje proizvode i usluge za potrošače i potrošače i unapređenje celokupnog procesa poslovanja.

Dakle, Internet je veoma efikasno “oruđe” database marketinga. Kompanija kroz on-line komunikaciju sa tržištem, može doći do informacija koje joj mogu poslužiti u sledeće svrhe:

- da bolje upozna i razume svoje potrošače i njihove potrebe,
- diferenciranje kupaca u veoma precizne tržišne segmente,
- sticanje i zadržavanje određenih ciljnih segmenata potrošača,
- selekcija visokoprofitabilnih kupaca za poseban tretman,
- ukupno poslovno odlučivanje učini efikasnijim,
- uspostavi i održava virtuelni i persnalni kontakt sa svakim potrošačem.

Intenzivan razvoj poslovanja hotelskih lanaca sa spoljnim korisnicima kroz Internet mrežu uslovio je razvoj informacionih sistema unutar kompanija po principima Internet tehnologije i organizacije - **Intranet**. Na taj način ostvaruje se integracija poslovnih funkcija na svim nivoima organizacije, i to uz pomoć aplikacija , kao što su: grupna komunikacija, elektronske publikacije i sl. Intranet je prvenstveno namenjen obezbeđenju pristupa informacijama, kao što su kadrovi, komunikacija zaposlenih, podaci o prodaji, isporuci i slično.

Internet kao medij i način komuniciranja danas predstavlja izazov hotelskim kompanijama koji se ne sme ignorisati. Sa velikom sigurnošću se može očekivati da će, uz adaptaciju ostalih srodnih tehnologija biti ugaoni koncept marketinga u budućnosti.

Činjenica koja ne sme ostati bez posebnog naglašavanja, a vezana je za primenu visoke tehnologije (hi-tec) u hotelijerstvu je sledeća: visok kvalitet usluga (hi-touch) u ovoj delatnosti ne može naći zamenu u korišćenju brojnih mogućnosti koje se nude kroz upotrebu kompjutera i telekomunikacija. Lična usluga je osnovni element i merilo kvaliteta hotelskog produkta. Zato

---

podrška informacione tehnologije u nastojanjima internacionalnih hotelskih lanaca da u potpunosti zadovolje očekivanja i potrebe klijentele biće bezrezervno prihvaćena i primljena.

### 2.3. Mere zaštite atrakcija

Održivost predstavlja ključnu reč u turizmu, obzirom da kvalitet destinacija koje traže i posećuju turisti predstavlja jednu od opredeljujućih motivacija za turizam.

Pitanja ekologije u datom kontekstu vrlo su raznovrsna i složena. Među njima se nalaze, između ostalih, sledeća: briga zbog opterećenja fizičke infrastrukture, potrošnja vode i energije, održavanje životne sredine, upravljanje tražnjom u destinacijama s ograničenim kapacitetima, istorijski i kulturni spomenici, do promene planskih programa donošenja određenih zakona kojima se želi sprečavanje uništavanja prirode i sredine koju turisti žele da posete.

U navedenim globalnim pitanjima turizam ima dvostruku ulogu. Kao pozitivnu stranu možemo navesti da turizam predstavlja potencijalni izvor prihoda, koji se može koristiti za očuvanje i konzervaciju. Najčešće se takse naplaćivane za pristup mestima koje turisti žele da posete, smatraju značajnim izvorom prihoda, i veoma često su jedini izvor novca za konzervaciju u siromašnim zemljama, gde vlade imaju daleko hitnije prioritete.

Veliki je broj takvih primera. Najviše se sreću oblici akcija zasnovanih na naplati ulaznica za zaštićene oblasti i nacionalne parkove, takse za rekreaciju, lov, ribolov, komercijalno poslovanje, u zaštićenim oblastima, aerodromske i hotelske takse, koje se delimično koriste za konzervaciju. Primer Nacionalnog parka gorila u Ruandi, jedan je od načina da se ilustrativno predstavi program konzervacije i upravljanja koji se, delimično, finansira time što se turistima naplaćuje 250 \$ po osobi za šetnju pešice u trajanju od 1- 4 časa, da bi mogli da vide životinje. Slično tome u Južnoj Africi naplaćuje se taksa do 35.000 \$ kao cena za trofej – ubijenu životinju, dok vlada Tanzanije prikupi u fond i preko 9 miliona dolara godišnje, od dozvola za lov. Ukoliko su takse deo strategije opstanka divljih životinja, i ako se vraćaju u budžet agencije za zaštitu životinja, one mogu da pomognu održanje vrsta, često u zemljama gde drugih prihoda za tu svrhu ima nedovoljno.

Redovna promocija turističkih destinacija koja nudi ekološki čiste potencijale, jasno implicira da mnoge druge destinacije ne nude tu vrstu kvaliteta, i da u određenoj meri i turizam ima ulogu zagađivača prirode.

Razvoj turizma u današnjim uslovima funkcionisanja veoma je uslovljen ekologijom, njenim stavovima, planiranjem i politikom. Neophodna je potreba samog mesta, da se turistički

---

razvoj uklopi u ekološki fundirane parametre, odnosno da se u izradi plana razvoja turizma, poštuju i obuhvate potrebe koje proizilaze kao rezultat funkcionisanja prirodnog sistema. Sledeći korak se odnosi na potrebu da turizam razvije mnogobrojne svoje oblike i vrste, kako ne bi bio proglašen uzrokom ekološkog zagađivača, bilo koje vrste u receptivnim turističkim prostorima.

Prekretnica po ovom pitanju naznačena je u razdoblju 1976-77. godine, što predstavlja prvu fazu, i poznato je u turističkim analizama kao »veliki preokret«. Te se tendencije proširuju i na 80-te i traju kontinuirano do 90-tih godina, i naznačeni period predstavlja drugu fazu razvoja ekološkog pokreta u globalnim razmerama. U njoj je obuhvaćen, kada je reč o pitanjima navedene teme, značajan pomak u razvoju odgovornosti i svesti, što je predstavljeno brojnim simpozijumima, savetovanjima i kongresima, postala univerzalna.

Turizam je, među prvim industrijama prihvatio odgovornost i uključio se svojim programima u zaštitu prirodnih resursa i okruženja. Danas, gotovo da ne postoji zemlja koja je bez određenog planskog dokumenta o statusu okoline i njenoj zaštiti, vezano za uticaj turizma ili nezavisno od toga. Globalni svetski predlozi u tom pogledu, usvojeni na konferencijama koje su održane u Stokholmu i Vankouveru, nalaze u programima i planovima razvoja zemalja, regija ili lokaliteta. Predmet naučnih istraživanja, pokrenut projektima ekologije, postaju planinski prostori, vodeno bogatstvo (more, reke, jezera), i načini njihovog korišćenja. Sadržaji različitih projekata i programa razvoja uključuju vrlo često i brigu, o flori i fauni određenih resursa.

Treća faza ekološkog pokreta upravo je nešto u šta smo zakoračili, i to su neke nove, do sada nepoznate odrednice. Među prvima je forma koja se koristi pod nazivom »alternativni« oblik turizma, koja kod primene, svoje polazište nalazi u proglasu Generalne skupštine WTO načinjenoj u Manili (poznatoj pod nazivom »Manilska Deklaracija«). Osim navedenog, u Evropi je pitanje zaštite čovekove okoline postalo uslov integracijskog procesa na osnovu kontinuiteta, od početnih koraka predloženih na ovu temu Rimskim ugovorom. Još jedno goruće pitanje nameće se EU, a ono glasi: kako uskladiti ciljeve bržeg ekonomskog rasta sa zahtevnim, ekološkim standardima, koje postavlja javnost. Zbog toga je težnja usmerena sve više na tercijalni sektor – turizam, a to uslovljava čistu, ekološku okolinu i zaštićene prirodne zone. Ovo postaje sve više svojevršnom opsesijom EU, dovodeći do povećane tražnje ovakvih resursa, koji nude veoma tražene atrakcije po pitanju ekoloških destinacija, prirodnog ekološkog okruženja i sve više tražene, ekološkim načinom proizvedene hrane; sve navedeno veoma povoljni utiče na zdravlje ljudi i njihove radne sposobnosti. To je doprinelo, da ekologija postane planski deo dugoročne razvojne politike privrednog i turističkog razvoja u većini zemalja EU.



---

## 2.4. Problemi prerazvijenih područja u privlačenju turista

Turistička saturacija uslovljena nekontrolisanim razvojem masovnog turizma dovela je u današnje vreme do nazadovanja mnogih turističkih destinacija. Turistički saturirani prostori ne samo što direktno ili indirektno ugrožavaju danas, već ozbiljno narušenu prirodnu sredinu u mnogim zemljama, već postaju i ekonomski neuspešni zbog sve veće ekološke senzibilitnosti turista i neatraktivnosti takvog ambijenta. Svest o potrebi zaštite okoline i pažljivog planiranja danas prodrlo je, ne samo do javnog mnjenja u emitivnim i receptivnim turističkim prostorima, veći do nosilaca turističkog razvoja, pa i samih preduzetnika.

Među ključnim posledicama kada govorimo o promeni odnosa prema okolini i ekološkom pitanju, jeste propisivanje izrade studija uticaja na okolinu (Environmental Impact Assessment) i određivanja prihvatnog potencijala prostora (Carrying Capacity Assessment) kao sastavnih delova opštih i turističkih razvojnih planova u mnogim zemljama. Poštovanje uputstava koja proizilaze iz studije uticaja na okolinu, i razvojnih limita na koje ukazuje izračunavanje prihvatnog potencijala pruža prihvatljive garancije dugoročnog uspešnog poslovanja. Poštovanje razvojnih limita posebno je važno u turizmu, obzirom da je zbog direktnog uticaja stanja okoline na poslovanje, isto tako direktno zainteresovan segment korisnika u turizmu za njegovo unapređenje i zaštitu. Jedno od najvažnijih saznanja je nužnost fleksibilnog gledanja na prihvatni potencijal, za razliku do nedavno snažno izraženih težnji iznalaženja fiksnih numeričkih vrednosti.

Fleksibilno shvaćen prihvatni kapacitet koji se temelji na izradi više različitih planskih verzija, predstavlja osnovu formulisanja koncepta održivog turističkog razvoja koji u celom svetu postoji danas, kao jedinom mogućom razvojnom alternativom.

Primena održivog razvoja posebno je važna za turizam, pri tom uzimajući u obzir, da razvoj turizma u najvećoj meri zavisi od atraktivnosti prirodnog potencijala, istorijskog nasleđa i kulturnih dobara. Ukoliko se ovi resursi unište ili degradiraju, navedena turistička područja neće moći privući turiste, što onemogućava, dalji, uspešan razvoj turizma u njima. U slučajevima nekontrolisanog razvoja i neefikasnog turističkog menadžmenta, turizam može »pojести sebe samoga«, uništavajući resurse i elemente turističke ponude zbog kojih se počeo razvijati i koji su bili inicijalna osnova njegovog razvoja. Uzroke tome Krippendorf nalazi u nepoštovanju hijerarhije ciljeva usled čega se turizam razvija na način, popularno rečeno, da 'guta' zemljište, prirodu, i kulturna dobra, kao novi kolonizator i terminator okoline (Krippendorf, 1986: 28). Krippendorf je zastupnik koncepta turizma razvoja u ravnoteži, poštujući redosled hijerarhije ciljeva:

- 
- ciljevi prvog reda – ukupnost interesa turista i stanovništva određenog turističkog područja, moraju imati prednost u odnosu na ciljeve drugog reda,
  - ciljevi drugog reda – interes pojedinih delatnosti.

Na datom nivou, neophodno je pokušati dovesti u sklad interese stanovnika turističkog područja i turista, i razvoj planirati na sledeći način – da rezultat bude obostrana korist.

Prateći zahteve turista, primetno je da veći broj turista traži destinacije visokog nivoa kvaliteta prirodne sredine. Takođe, bitno je, da lokalno stanovništvo ne trpi posledice narušene okoline i da turizam svojim delovanjem, ne uzrokuje bitne socio-kulturološke probleme. Važan aspekt održivog razvoja jeste činjenica da svojim delovanjem pospešuje uslove života lokalne zajednice. To je razlog više, da lokalna zajednica bude uključena u proces planiranja i razvoja, a neophodno je razvijati i tipove turizma koji će uticati na progres, prvenstveno, lokalne zajednice. Maksimiziranje koristi koje će lokalno stanovništvo imati od razvoja turizma, rezultiraće i njihovom podrškom njegovom razvoju, kao i podrškom u očuvanju lokalnih resursa.

Jedna od značajnih koristi od razvoja ove delatnosti, jeste sledeća: ukoliko je njen razvoj praćen poštovanjem koncepcije održivog razvoja turizma, to može pomoći i u iznalaženju sredstava za očuvanje prirodnih i kulturnih resursa područja. Dakle, turizam može podstaći aktivnosti za koje lokalna zajednica možda ne bi omogućila sredstva.

Uticaj turizma na svaku destinaciju, odnosno atrakcije, određen je nizom različitih faktora: obimom turističkih dolazaka, dominantnim turističkim aktivnostima, socio-kulturnim razlikama domaćina i turista.

Razvoj turizma izaziva promene stanja okoline s jedne strane, i promene stavova lokalnog stanovništva s druge strane. Problemom kako upravljatim promenama i kako sprečiti da se one razviju do neprihvatljivih granica bavi se oblast teorije koja se naziva teorija prihvatnog potencijala i granica prihvatljivih promena.

Prihvatni potencijal definiše se kao »maksimalni broj turističkih korisnika koji simultano posećuju turističko mesto bez neprihvatljivih poremećaja, fizičkog, ekonomskog i socio-kulturnog okruženja, kao i bez neprihvatljivog smanjenja zadovoljstva posetilaca« (Kušen, 2005: 73).

Prethodnoj definiciji, svakako treba dodati, da uvažavanje prihvatnog potencijala turističkog područja omogućava i ostvarenje zadovoljavajućeg kvaliteta života lokalnog stanovništva. Prihvatni potencijal turističkog područja, odnosno destinacije bitno zavisi od karakteristika turista i područja, odnosno lokalnog stanovništva (Inskeep, 1994: 94).

Pri određivanju prihvatnog potencijala, treba istražiti obeležja turista koji se razlikuju po svojim karakteristikama, motivu putovanja, očekivanjima, raspoloživom vremenu, itd. Takođe je

---

neophodno istražiti i obeležja destinacije – prirodne resurse društva, privrednu strukturu, stepen razvojne faze u kojoj se nalazi lokalno stanovništvo.

Utvrđivanje prihvatnog potencijala može se u načelu odvijati u četiri osnovne faze:

- faza prikupljanja dokumentacije i izrada karata,
- faza analize,
- opcije razvoja turizma, i
- faza formulacije prihvatnog potencijala.

U prvoj navadenoj fazi, određuju se granice područja destinacije, iznose se opšta obeležja destinacije i njenog razvitka, naglašavaju se turističke privlačnosti i atrakcije, analizira se odnos turizma, privrede i stanovništva.

U drugoj, ili fazi analize, vrši se tipologija destinacije, definišu se odnosi destinacije sa širim okruženjem, iznose se propisana ograničenja, ocenjuju se turistički resursi, turistička tražnja i turistički proizvod, a u skladu sa svim navedenim, daju alternativna rešenja.

U fazi formulisanja prihvatnog potencijala oblikuje se model turističkog razvoja, izračunava prihvatni potencijal i daju uputstva za njegovu primenu.

Složenost određivanja prihvatnog potencijala doprinosi nužnosti uvažavanja svih njegovih aspekata: fizičkog, psihološkog i sociološkog. Pri tome se, prihvatni potencijal nakon analize svih njegovih aspekata, definiše u skladu sa najnižom procenjenom vrednosti (ne uzimajući u razmatranje o kom se aspektu radi). Iako prihvatni potencijal treba brojčano izraziti, javili su se i određeni problemi koji prate njegovu implementaciju.

Nakon kvantifikacije prihvatnog potencijala, često njegov utvrđeni »brojčani« iskaz postaje sam sebi. Zanimaruje se činjenica da je i prihvatni potencijal promenljiva veličina koja se više ili manje menja prateći razvojni ciklus. Pre njegovog određivanja, moraju, pre svega, biti jasno definisani ciljevi razvoja turizma.

Dakle, prihvatni potencijal nije nepromenljiva apsolutna vrednost, već njegova vrednost oscilira u zavisnosti od postavljenih ciljeva na određenom području i razvojnog ciklusa destinacije za koju se utvrđuje.

Sledeći problem, koji se javlja prilikom korišćenja prihvatnog potencijala u turističkom planiranju i menadžmentu, je teza da svaka destinacija ima strogo određeni maksimalni kapacitet. Međutim, ukoliko je određeno turističko područje namenjeno specifičnom obliku turizma, moguća je eksploatacija područja na niskom nivou, a da se ne uoče negativni uticaji. Isto područje namenjeno nekom drugom obliku turizma, koje podrazumeva koncentraciju smeštajnih kapaciteta i ostalih turističkih sadržaja, može podneti znatno veće opterećenje pre nego što se pojave negativni uticaji.

---

Pogrešno je shvatanje, o tome, da koncentracija velikog broja turista, automatski znači umanjenje kvaliteta doživljaja turista. Odnos između inteziteta upotrebe i zadovoljstva korisnika, može značajno varirati za različite atrakcije i/ili delove turističke ponude.

Prihvatni potencijal u turizmu moguće je izraziti sledećom formulom: (Weber, Mikačić, 1995: 87).

$$TCC = f(\text{Ecol, Phys, Econ}) (TC + RA + Pol)$$

Prihvatni potencijal u turizmu (TCC) funkcija je:

- ekološkog sistema (Ecol),
- fizičke infrastrukture i razvijenosti objekata za turizam (Phys),
- ekonomskih karakteristika (Ekon),
- karakteristika turista (TC),
- prihvatljivosti razvoja turizma za lokalno stanovništvo (RA), i
- politike donošenja menadžerskih odluka (Pol).

Sezonalnost u velikoj meri utiče na određivanje prihvatnog potencijala. Najveći broj turista posećuje turističku destinaciju tokom glavne sezone. Zbog toga se ne može koristiti podatak o prosečnom broju turista - izračunatom na bazi podataka za celu godinu, jer je takav podatak irelevantan za određivanje prihvatnog potencijala i može dovesti u zabludu. Prihvatni potencijal potrebno je definisati za vreme sezone kada se uobičajeno beleži najveći broj turista. Sezonalnost turizma u određenoj destinaciji nameće potrebu izgradnje turističke infrastrukture i suprastrukture za potrebe iskazane tokom glavne sezone.

Analitičari turizma nastojali su definisati okvirne prihvatne potencijale, standarde za pojedina područja koja na osnovu dobijenih podataka izražavaju potrebu za korigovanjem i adaptacijom u konkretnom slučaju.

Standarde za navedena turistička područja, ustanovila je Svetska turistička organizacija po hektaru (Inskeep, 1994: 37):

park šuma do 15 posetilaca

park u predgrađu 15-17

popularno izletničko područje 300-600

sport / igre u ekipi 100-200

golf 10-15

skijanje na vodi 5-15

jahanje konja 25-80

skijalište 100 skijanja po hektaru uređenog skijališnog prostora (staze)

---

Za razliku od metode utvrđivanja prihvatnog potencijala, teorija utvrđivanja 'granica prihvatljivih promena, koncentriše se na analizu uticaja koje pojedine aktivnosti imaju na destinaciju. Promene su neminovne, bez obzira na to koja će se privredna delatnost razvijati, stoga i turizam utiče na generisanje promena u okviru promena u okviru destinacije koja se razvija. Suština ovog pristupa odnosi se na utvrđivanje veličine promena za koje postoji mogućnost tolerancije, i u skladu s tim, sistemski analizirati razvoj turizma i uočiti pojave koje prevazilaze tolerisanu granicu promena, a zatim preduzeti korektivne akcije, sve u cilju održavanja kvaliteta destinacije.

Naime, do mnogih je problema došlo zbog nedostatka svake brige u očuvanju prirodnog resursa ili do njegovog neprimerenog korišćenja, pa bi bilo neophodno da se potrebne akcije preduzimaju unapred, a ne da se čeka saniranje nastalih posledica.

U Evropskom parlamentu, nemački političari zalažu se za usvajanje određenih pravaca delovanja koji se temelje na sledećim tezama:

- zaštititi klimu od zagađenja moguće je jedino primenom ekološkog vođenja energetske politike,
- neophodno je sprovođenje konsekventnije zaštite vazduha, vode i tla,
- sve što sačinjava otpadni materijal potrebno je organizovano i planski prikupljati, odlagati i kompresirati,
- zagađivače okoline, prema sistemu zakonske regulative, treba kazniti.

Poznato je, u jednom dužem vremenskom intervalu, da se turizam optužuje kao »gutač prostora«.

Svako turističko područje, lokalitet ili destinacija, bez obzira na svoje prostorne granice, ulazi u turistički razvoj sa određenim rizikom potencijalne saturacije. Rizik će biti manji ukoliko je više spoznaja o budućem, što je više anticipirana sutrašnjica, ali i što egzaktnijih saznanja o mogućim ili dopustivim granicama razvoja. Pojam *carryng capacity* nastao je iz potrebe da se odrede takve granice.

Ukupan napor, koji se ulaže u cilju utvrđivanja granica potencijalne eksploitanosti turističke destinacije, jeste, da se pomire gledišta koja s jedne strane postavljaju resurs i njegove potrebe kao određujuće za ponašanje ljudi, i na drugoj strani, čije je polazno odredište potreba ljudi, ali i nastojanje da se čovečanstvu podrede svi resursi koje imamo ali na način da se ne unište. »Carryng Capacity« nije neka fiksna veličina, već kompilacija više metoda kojom treba uspostaviti objektivni odnos između prirodne okoline (okruženja) i njenih korisnika.

Naravno, vrlo je teško ustanoviti koja veličina turističkog prometa neće izazvati štetne posledice u datom okruženju.

---

O tome da se »Carrying Capacity« kao nesumljiv problem turizma na današnjem stepenu razvoja mora posmatrati diferencirano u različitim područjima i turističkim destinacijama izvestila je Svetska turistička organizacija, koja je iznela upozorenje da se u turističkim prostorima javljaju tri zone u kojima se mogućnosti opterećenja mogu i moraju diferencirano sagledavati i rešavati. Prema oceni stručnjaka WTO, to su:

1) emitivno turističko područje na kojem se »Carrying Capacity« pojavljuje u specifičnom obliku na strani turističke tražnje, kao koncentracija turista u nekom vremenskom razdoblju (npr. zbog klimatskih prilika, školskih praznika, zajedničkih godišnjih odmora i sl., ili na određenim turističkim aktivnostima – lov, skijanje) koja izaziva priliv turista na određenu turističku destinaciju isključivo u određenom vremenskom intervalu,

2) tranzitno područje u kojem uska grla predstavljaju saobraćajnice i uopšte objekti i sadržaji u svim vrstama saobraćaja koji svojom smanjenom funkcijom utiču na opterećenost i prihvatni kapacitet pojedinog turističkog područja,

3) receptivno turističko područje, u kojem je saturacija došla do nivoa koji devastira ili zagađuje ukupnu okolinu turističke destinacije (u fizičkom, socijalnom i ekonomskom smislu), narušava turistički imidž i vodi nezadovoljstvu turista.

U utvrđivanju kapaciteta nosivosti posebno se naglašava sezonski faktor. Za neke je to i ključni faktor koji u potpuno različitom svetlu prikazuje opterećenost turističkog resursa, naravno u slučaju kada se kapacitet nosivosti posmatra sa aspekta turista.

Najveći deo turističkih područja, koja su danas poznata po broju poseta turista iznad prosečne stope, ima znatne oscilacije u turističkom prometu tokom godine. Naravno da je i stepen opterećenosti sasvim drugačiji. Kod mnogih destinacija, razdoblje visoke koncentracije turističkog prometa, vrlo je kratko. Sezonski karakter turističkog prometa ima u ponudi sasvim drugačije posledice u prostoru. Ukoliko se radi o nešto dužem razdoblju glavne turističke sezone, tada se i kapaciteti turističke ponude dimenzioniraju na potražnju u razdoblju vršnog opterećenja, tako da se problem prihvatnog kapaciteta vezuje uz propratno gomilanje kapaciteta. U tom je pogledu, problem izražajniiji ako se zna da sama destinacija može relativno malo učiniti na redistribuciji turističkog prometa tokom cele godine.

Pored sezonalnosti u stručnoj turističkoj literaturi kao važan kriterijum utvrđivanja nosivosti kapaciteta, pominje se još i podela turističkog područja na razvijene i područja koja tek počinju sa razvojem turizma. Kriterijum koji se sastoji u zaštiti resursa i u postizanju većeg kvaliteta za turiste, univerzalan je i ne može se razlikovati od područja do područja. Svakako da će stepen saturacije u razvijenim turističkim područjima, biti veći od područja koja su u početku razvojne faze turističke delatnosti.

---

U tom će se smislu, kriterijumi prihvatnih kapaciteta lakše primeniti na područja koja tek počinju sa razvojem turizma, jer je korigovanje stanja uvek znatno teži zadatak.

Uvek će se iznova procenjivati vrednost uticaja turizma na neposredno okruženje i prirodnu sredinu; uvek će se iznova postavljati pitanje o tome koliki turistički promet može apsorbovati određena područja, a time i koliki rast takav prostorni kapacitet može podneti. Najbliži istini bio je D. Getz koji se založio za tezu po kojoj »Carrying Capacity« ne može smatrati formulom niti mehaničkim pristupom – determinisanju optimalnih granica rasta. Pre se može reći da je koristan u okviru celokupnog procesa planiranja kao sredstvo za identifikovanje limitirane granice koja zaslužuje pažnju (Getz, 1983: 239).

Turizam je socio-kulturna i ekonomska pojava sa širim ekonomskim, društvenim, kulturnim i ekološkim posledicama. Turizam ne predstavlja globalno važnu delatnost s pozitivnim uticajem na privredu, već kao što je poznato razvoj turizma i njegovo kasnije delovanje ima potencijalno negativne posledice za stvorenu okolinu i prirodno okruženje. Razvoj turizma je rastući izvor pritiska prema resursima na kojima počiva.

Zbog prisutne povratne i kumulativne veze između razvoja turizma i njegovih resursa, svako razaranje turističkog resursa brzo će umanjiti njegove buduće prednosti. Drugim rečima ako se prema resursima koji predstavljaju osnove za izgradnju i razvoj turizma ne odnosimo sa dužnom pažnjom turizam je u opasnosti od samouništavajućeg procesa. Rastući interes turizma za razumevanje održivosti, reflektuje saznanje da vitalnost turističke privrede zavisi u velikoj meri od kvaliteta resursne osnove, bilo da posmatramo prirodni potencijal, stvorene vrednosti ili kulturnu okolinu.

Cilj održivog turizma obuhvata i delovanje u smislu smanjenja i kontrole potencijalne ekološke i kulturne štete, postizanja zadovoljstva posetilaca i obezbeđenja dugoročnog ekonomskog rasta regije.

Resursi okoline mogu se štititi očuvanjem, a prema potrebi, i zaštitom kvaliteta i količine proizvodnih resursa (npr. smanjivanjem neobnovljenih resursa vode, flore, faune), zatim očuvanjem, a veoma često susrećemo se i sa potrebom zaštite spoljnog okruženja, uključujući stare lokalitete, spomenike, građevine s primerenim turističkim sadržajem i/ili poštovanje želja lokalne zajednice kako bi se zaštitili njeni interesi i valorizavala lokalna kultura.

Pojam održivog turizma dosta je obiman u definisanju i odnosi se na turizam kao na dugotrajano, integrisano, ekološki, društveno, kulturno i ekonomski usklađeno delovanje. Preciznije definisano, održivi turizam je put postizanja ravnoteže između mogućnosti rasta turizma i potreba za očuvanje resursne osnove.

Uspostavljanje održivog razvoja turizma zahteva uključivanje brojnih i različitih strana. Razlikujemo više ciljeva održivog turizma i to: jačanje materijalnog nasleđa, jačanje kulturne i

---

društvene vitalnosti lokalne zajednice, osiguranje dugotrajnog razvoja i visokokvalitetne mogućnosti zaposlenja. Osim toga održivi turizam ima težnju da uskladi i interese lokalnog stanovništva i smanjenje negativnog ekološkog uticaja.

Odgovornost prema okruženju odnosi se na zaštitu, očuvanje ili jačanje prirodnog resursa i fizičkog okruženja u smislu uspostavljanja dugotrajnog, zdravog eko - sistema.

Druga karakteristika održivog razvoja turizma, obezbeđuje ekonomsku vitalnost i održivost, podržavajući lokalnu privredu, preduzeća i zajednice. Osetljivost prema kulturi fokusira se na stalno blagostanje lokalnih kultura i odnosi se na uvažavanje kulture i kulturnih različitosti.

Najzad, bogatstvo iskustva tiče se pružanja zadovoljavajućih iskustava kroz aktivno lokalno i sadržajno uključivanje i učestvovanje s prirodom, ljudima, mestima, nacionalnim kulturološkim nasleđem i tradicijom.

Inskeep ističe tri aspekta održivog turizma:

- pojam nosivog kapaciteta,
- održivog stvarnog nasleđa, i
- smanjenja zagađenja.

Pojam nosivog kapaciteta može se pojasniti negativnim uticajem velikog broja posetilaca na okruženje. Ekonomska dobrobit može postepeno slabiti kako troškovi koji su posledica velikog broja posetilaca rastu, kvalitet iskustva se smanjuje s povećanjem broja iskustava, izgrađena okolina propada kada se nesrazmerno mogućnostima poveća priliv turista, a naravno slični problemi nastaju kada se i u drugim segmentima turističke ponude prekorače dozvoljene granice.

Drugi aspekt održivog turizma tiče se održavanja i pravne upotrebe starih građevina.

Resursna osnova destinacije sadrži tri temeljne dimenzije:

- 1) stvorenu okolinu (jedinstvena arhitektura, istorijske građevine, sportski i kulturni centri, trgovine);
- 2) prirodnu sredinu (rečne obale, zelene površine);
- 3) kulturnu sredinu (tradicija, životni stil).

Prirodno i stvoreno nasleđe turističke destinacije podrazumeva zaštitu i širenje, kulturni resursi podrazumevaju poštovanje zahteva lokalne zajednice, lokalne kulture, tradicionalnog životnog stila, kulturne raznolikosti zajednice.

Održivim razvojem turizma potrebno je obezbediti ekonomski pozitivne efekte i visok kvalitet životnog standarda stanovništva. Cilj je podići standard života zajednice ili ublažiti nivo socijalnog minimuma. Održivi turizam mora biti planiran u smislu osiguranja dugoročnog i dobro plaćenog zapošljavanja kadrova.



---

Kvalitet iskustva povezan je sa zadovoljstvom posetilaca i sa kvalitetom resursa. Zadovoljenje iskustva zahteva kvalitet u prirodnim, kulturnim, fizičkim i ljudskim resursima urbane destinacije. Zbog povratne i kumulativne veze, turizam je u opasnosti od samouništavajućeg procesa. Ako destinacijske atrakcije nisu zaštićene, vitalnost turističkog poslovanja i kvalitet iskustva posetilaca je ugrožen. Bitno je podstaći razvoj turizma koji je održiv u smislu ekonomije, okoline i zajednice, posebno u osiguranju učešća ključnih interesnih grupa u politikama.

Filozofija održivog turizma uključuje potrebu za osiguranjem održivosti primarnih turističkih resursa na nivou destinacije.

Turizam počiva na nizu materijalnih, ekoloških, društvenih i kulturnih resursa, tako da kada je loše planiran ili loše upravljani može ozbiljno ugroziti resursnu osnovu.

Turizam inkorporira niz delatnosti, od prevoza do atrakcija i smeštaja. Svaka delatnost ima različita tržišta i poslovne ciljeve, a razvoj turizma u svakoj od delatnosti ima različite uticaje na okruženje.

Prepoznavanje i uključivanje nosilaca interesa, predstavlja ključni korak prema postizanju partnerstva i saradnje unutar turizma. Na nivou turističke destinacije nosioci interesa mogu se definisati kao svaka grupa ili pojedinac koji može uticati ili na koje utiče turistički razvoj. Interesne grupe mogu biti destinacijske menadžment kompanije (DMO), lokalna preduzeća, privredna komora, poslovna udruženja, grupe aktivista, grupe usmerene ka očuvanju lokalnih resursa i turisti. Svaka interesna grupa, bez obzira na svoju relativnu moć, mora se uzeti u obzir, zbog toga što se zadovoljstvo interesnih grupa smatra ključnim za realizaciju politike turističkog razvoja.

Tri glavne, ključne, interesne grupe turističkog razvoja konceptualizovane su: kao turistička privreda, domaće okruženje destinacije i trajne vladine agencije.

Turistička privreda sastoji se od podsektora, uključujući prevoz, smeštaj, atrakcije (prirodne, kulturne ili stvorene), hranu i piće, trgovine i putnički sektor. Ova grupa uključuje organizacije destinacijskog menadžmenta koje su odgovorne za destinacijski marketing, promociju, planiranje i razvoj.

Druga, ključna interesna grupa za održivi razvoj, jeste domaće okruženje destinacije, koje čine zajednica domaćina i resursna osnova. Zajednica domaćina odnosi se na lokalno stanovništvo, lokalne poslovne organizacije (npr. Privredna komora), udruženja i lokalne obrazovne, finansijske i druge institucije. WTO naglašava važnost uključivanja zajednice domaćina u donošenje odluka u turističkom planiranju i upravljanju. Turistički razvoj ne utiče samo na kvalitet života zajednice domaćina nego i na prirodne, stvorene ili društveno kulturne resurse.

---

Poslednja, interesna grupa, su vladine agencije. Uključivanje vlasti u razvoj održivog turizma ima poseban značaj, uzimajući u obzir njenu odgovornost za realizaciju politike i planova, donošenjem propisa i razvojem monitoringa.

Karakter turizma i visok stepen zavisnosti turizma od prostora, nalaže stalnu brigu o stanju te okoline (resursa), takođe prirode i unapređenju politike zaštite, odnosno ekologije.

Nekontrolisani odnos prema okolini, koja u turizmu predstavlja nezaobilazan deo proizvoda koji se plasira na turističko tržište, dovodi u pitanje sam proizvod. Teorijski, svakako da ne bi smelo uopšte doći u pitanje racionalno ponašanje aktera turističke ponude s prirodnim resursima, jer neracionalno ponašanje rezultira direktnim negativnim efektom na poslovanje, dakle i na egzistenciju ovih učesnika. Takvo ponašanje označava negaciju sopstvenog ja, što je i dovelo do teze da turizam guši i negira sebe samog.

Kada se turizam nekontrolisano služi prirodnim resursom, podređujući njegovo korišćenje individualnim profitnim kriterijumima, tada možemo govoriti o destruktivnim oblicima turizma koji se razvijaju protiv samog sebe.

Zahtevi zaštite okoline i postizanje turističkog razvoja ne mogu se tretirati, niti postići rezultate odvojeno. Da bi bio ekonomski održiv, turizam mora biti u funkciji održivog okruženja, bilo prirodnog ili kulturnog. Ekologija i ekonomija, uključujući i turizam uvučeni su u mrežu uzroka i posledica na svim nivoima: lokalnom, nacionalnom i međunarodnom. Turizam koji je prilagođen lokalnom okruženju i društvu, uz pažljivo planiranje i menadžment može u velikoj meri doprineti očuvanju okoline, tim pre što je turizam korisnik najkvalitetnijih prirodnih i društvenih resursa.

Turizam je uvek za njihovo očuvanje i zaštitu, sprovođenje ekoloških programa, obzirom da je u direktnoj zavisnosti od njih. Turizam je pobornik aktivne zaštite koja se zasniva na racionalnom korišćenju resursa, i da se pri tom ne naruši njihova vrednost ili egzistencija, nego da se takvim aktivnim korišćenjem doprinosi njihovom očuvanju. Danas se sve češće govori o održivom turizmu koji je analogan terminu održivog razvoja, a definiše se kao model ekonomskog razvoja koji je kreiran da se unaprede uslova života određene zajednice, da se zadovolje potrebe rasta i da se održi kvalitet okruženja od koga postoji obostrana zavisnost.

Razvijati turizam na održivi način ili uz kriterijume održivog razvoja znači osigurati kontinuitet koristi lokalnom stanovništvu u fizičkom, ekonomskom i socijalnom okruženju. U tom smislu neophodno je dugoročno izbeći sve vrste štete i zagađenja.

Samo koncepcijom održivog turizma osiguravamo turizmu budućnost u određenoj turističkoj destinaciji. Jedino odgovornost u turizmu može biti u funkciji održivog razvoja. Odgovornost turizma prema održivosti zasniva se na određenim načelima i ona se mogu svesti na ostvarenje sledećih zadataka:

- 
- osetljivost na socijalne, kulturne, moralne i druge koristi za lokalno društvo,
  - postojanosti turističkih resursa da osiguraju normalni razvoj turizma u dugoročnom razdoblju,
  - respektovanju svih vrsta i oblika potreba turista kao i lokalnog stanovništva,
  - optimizaciji ekonomskih efekata za receptivnu zemlju, uz minimalnu kulturnu ili ekološku štetu,
  - zadovoljavajućim odnosom između lokalnog stanovništva i njegove ukupne okoline,
  - posebnoj pažnji prema opterećenju područja ili lokacije,
  - brizi o obrazovanju, stručnom usavršavanju, informisanju svih objekata koji deluju u turizmu (Vukonić, Keča, 2001: 121).

Velika ekspanzija turističkih putovanja, dovela je do razumljivih teškoća i poremećaja naročito u saobraćaju i u okruženju, u ekološkoj i socijalnoj ravnoteži turističke destinacije. Mnoga nedirnuta područja, koja su ranije zbog svoje atraktivnosti bila na samom vrhu interesovanja, odjednom su postala sasvim neatraktivna, a time i nezanimljiva i neprikladna za dolazak turista. Neke vrste poremećaja koje nastaju u takvim turističkim odredištima mogu se izbeći dobrom organizacijom i odgovarajućom izgradnjom i lokacijom objekata turističke ponude, naričito infrastrukture.

Nekontrolisani turistički razvoj može dovesti do nesklada i neravnoteže u prostoru, do degradacije prirodnog okruženja, a i do njegovog uništenja u ekstremnim slučajevima, do socijalne neravnoteže, itd.

Takve degradacije, snižavaju osnovnu vrednost turističke atraktivnosti i dovode u pitanje njihovo dalje turističko korišćenje. Poznata teza »sam seče svoju granu« prepoznaje se i u turizmu: svojom ekspanzijom deluje suprotno sopstvenim interesima. Navedena teza prihvatljiva je samo u slučajevima kada se ne poštuju nikakvi usvojeni kriterijumi i ako se kapaciteti grade na način da degradiraju okolinu turističkih destinacija. Pomenuti poremećaji dovode i do degradacije drugih sadržaja koji su vidljivi u odnosu na redovni i uobičajeni način i tempo života lokalnog stanovništva u odnosu na narušavanje kulturnih i drugih autohtonih vrednosti takvih sredina. Jasno je da u takvim okolnostima održivi razvoj turizma predstavlja jedinu, ali neophodnu meru.

Ovakvo stanje uslovljeno je činjenicom, da su širi aspekti, među kojima je uzajamno preplitanje socijalnih, ekonomskih i ekoloških faktora bilo zanemarivano, i zbog manjka institucionalnih pravnih mehanizama donošenja odluka. Osnovni problem zdravog odnosa prema okolini i razvoju, jeste predviđanje onoga što se može dogoditi u realizaciji razvojnog projekta. U tom kontekstu strategija upravljanja okolinom predložena u Velikoj Britaniji pod nazivom »Best Practicable Environmental Option« (najbolja praktična opcija za okolinu), uvodi jednu

---

novu generaciju različitih studija o uticaju na okolinu kojim taj dokument postaje centralnim instrumentom integralnog planiranja razvoja. Spojen s načelom »podnošljivog razvoja«, mogao bi postati savremeni put ostvarivanja razvojne politike.

Nemačko udruženje turističkih agencija (DRV), jedno od ekonomski najjačih segmenata u poslovnoj strukturi nemačkog turizma, objavilo je proglas pod nazivom »DRV – ekološke preporuke za turističke agencije i organizatore putovanja«. U devet tačaka DRV objašnjava zašto se ekološki orjentisano poslovanje isplati:

1. Kvalitet okoline = kvalitet proizvoda;

Ekološki zdrava okolina temelj je svakog kvalitetnog turističkog proizvoda.

2. Smanjenje troškova i oslonac u tržišnom nadmetanju;

Mnoge ekološke kategorije, npr. štednja vode, energije i potrošnog materijala, direktno smanjuje i svakodnevne troškove poslovanja, a to vodi većoj sposobnosti za tržišnu utakmicu.

3. Dugoročno osiguranje rentabilnosti;

Rentabilnost se u turističkom poslovanju oslanja na mogući kvalitet proizvoda, a on je u direktnoj vezi sa zaštitom prirode.

4. Stiče se dugoročna sigurnost za poslovanje preduzeća;

Bilo kakve eventualne ekološke katastrofe u bilo kom delu sveta, dovele bi u pitanje opšti razvoj turizma, a onda i samo turističko poslovanje turističkih agencija

5. Unapređenje svesti o kvalitetu;

Kvalitetnog proizvoda bez zaštićene okoline u turizmu ne može biti. Takav odnos prema okruženju neophodno je razvijati i među zaposlenima u svakom preduzeću koje deluje u turizmu.

6. Povećana dobit angažovanim radom zaposlenih;

Ekološki orjentisano poslovanje agencija stvara sve preduslove za miran, promišljen i efikasan rad zaposlenih, koji su svesni okruženja i potrebe njegovog očuvanja i orjentisanja prema budućnosti.

7. Obogaćivanje prodajnih argumenata;

Potencijalni turist zahtevaju sve više dobro argumentovane predloge za svoja turistička putovanja. Naročito su zainteresovani za informacije o kvalitetu okruženja pojedinih turističkih mesta ili područja. Turisti su uvek osetljivi na okruženje.

8. Otvaranje novim segmentima kupaca;

Savremena istraživanja pokazuju, da turisti, postavljaju sve veće zahteve pred kvalitet okruženja. Uključenjem ekoloških destinacija u svoje turističke programe, agencije povećavaju šanse za ispeh i obezbeđuju nove ciljne grupe potrošača.

9. Ostvarenje bolje komunikacije;

Prezentiranje informacija o turističkim destinacijama koje izgrađuju sopstveno okruženje, povećava izgled agencije, da će takvim sadržajem animirati potencijalne kupce, posebno ako su »ekološki orjentisani«. U okviru takvih saznanja DRV je već od 1991. godine, angažovan i finansijski na akcijama zaštite čovekove okoline, posebno obraćajući pažnju kada su u pitanju naglašeno privlačne atraktivne i interesantne turističke destinacije, po anketi i popisu programa nemačkih organizatora putovanja. Takva je bila i akcija koju je DRV započeo 1993. godine, u nastojanju da se akumuliraju određena finansijska sredstva kojima bi se pomoglo finansiranje ekoloških mera za akcije, prvenstveno u ugroženim turističkim destinacijama širom sveta.

Tabela 10. Mera za ostvarivanje ciljeva zaštite okruženja

Mere za ostvarivanje ciljeva	Nivo delovanja	Rok	Mogući finansijski izvori
<b>Mere u pogledu planiranja</b>			
Ustanoviti kompletnu turističku resursnu osnovu	NRL	PR	PS, MS, LB, DB
Ustanoviti i poštovati prihvatne kapacitete prostora u pogledu konkretnih turističkih aktivnosti na pojedinim područjima i u državi kao celini	NRL	SR	DB, MS
Izraditi planove za razvoj turizma zasnovne na prirodnim i kulturnim podacima određenog područja u sklopu ukunog razvoja	NRL	SR	DB
Planirati sanaciju devastiranog dela turističke resursne osnove	NRL	SR	DB, PS, LB
Izraditi uputstva za održiv razvoj turizma, u sklopu celovitog azvoja na tim načelima , namenjen lokalnim zajednicama	NRL	SR	DB, PS, LB
Pri prostornom planiranju osigurati železničku, brodsku, biciklističku, pešačku mrežu, dobru organizaciju javnog prevoza, podstaći upotrebu vozila (i u javnom prevozu) bez emisija ili vozila s najamnjim emisijama	NRL	PR	DB, LB, PS
Osigurati podatke o prihvatnom kapacitetu prostora konkretne turističke atraktivnosti ili atrakcije zbog koje gosti dolaze u turistički objekt, i podatke o prihvatnom kapacitetu cele osnovne turističke destinacije	RL	KR	PS, LB
Izraditi bilanse i programe za uvođenje energetske efikasnosti na načelu malog ulaganja – znatne uštede	RL	KR	PS, LB
Uvesti programe brzih pregleda okoline	RL	KR	PS

Izraditi programe za zbrinjavanje, odnosno za raspolaganje nad otpadom, prvenstveno na ostrvima i u obalnom području	NRL	KR	DB, LB, MS
<b>Mere za upravljanje</b>			
Preduzeti mere za smanjivanje prekograničnog opterećenja	NR	KR	DB
Doneti odgovarajuće propise za zaštitu okoline kao turističkog resursa	N	PR	DP
Odrediti obaveze dosadašnjih i budućih vlasnika u pogledu zaštite okoline i procesu privatizacije	N	PR	DB
Sanirati odlagališta otpada i zaštititi otpadne vode u naseljima i u područjima sekundarnog stanovanja	NRL	PR	DB, LB, MS
Organizovati saobraćaj kroz destinaciju tako da se stara jezgra i odrednice rasterete preko obilaznica, parkiranja, stvaranja pešačkih zona	NRL	KR	DB, PS, LB
Organizovati akcije za zaštitu okoline slično projektu Plava zastava za plaže i marine	NRL	KR	DB, PS
Nadzirati stanje (monitoring): mora, voda, vazduh, buka, zemlja, ekosastav, biološke raznolikosti	NRLL	PR	DB, LB, PS
Zaštititi obalni pojas od 'neracionalne' izgradnje i stvoriti mogućnosti za javni pristup moru	NRLL	PR	DB, LB
Izraditi plan raspolaganja obalnom zonom	NRL	KR	DB
Osnovati stalnu komisiju za održivi turizam, koja će se sastojati od predstavnika države, opštine i lokalnih vlasti i nevladinih predstavnika, a koja će na raspolaganju imati stalnu ekipu stručnjaka i učestvovati u međunarodnim mrežama o održivom (turističkom) razvoju	NRL	PR	DB
Podsticati inostrane i domaće investitore u turistički sektor da deo svojih ulaganja namene za izgradnju ili za obnavljanje javnih objekata za zaštitu okoline	RL	KR/DR	PS
Uvesti kurseve na primarnoj i sekundarnoj obrazovnoj osnovi u vezi sa turizmom uopšte i sa značajem turizma prihvatljivog za okruženjeosnovi	RL	PR	PS

Uključiti u cenu saobraćaja, radi konkurentnosti železnice, spoljne trškove, a radi podsticanja njene upotrebe organizovati kvalitetnu logistiku (vezu na kvalitetni javni prevoz, stvaranje aranžmana s prevozom prtljaga od vrata do vrata i slično)	RL	KR	DB, PS
Informisati potencijalne goste o mogućnostima za ostvarivanje održivog saobraćaja u turizmu, ali i lokalno stanovništvo koje mora prepoznati svoj interes (povećavanje atraktivnosti mesta, povećavanje sigurnosti, čistija okolina)	RL	KR/DR	PS
Ustanoviti katastar i atlas turističkih aktivnosti i atrakcija	NRL	KR	DB, LB
Uvesti koordinaciju turističke zaštite okoline u celokupnoj turističkoj destinaciji	L	KR	LB
Stvoriti uslove za aktivno učestvovanje svih partnera turizma u zaštiti od požara	L	KR	LB
Usporiti saobraćaj u turističkim i mestima uvođenja pešačkih zona, zona s ograničenjem brzine i slično	RL	PR	LB, PS
Odrediti u trgovačkim društvima osobe odgovorne za zaštitu okoline	N	PR	PS
Sprovesti odgovorni turistički marketing (broj posetilaca u skladu s prostornim mogućnostima)	RL	KR	PS
Sprovesti edukaciju osoblja i obavestavati turiste o važnosti zaštite okoline	NRL	PR	DB, PS
Zbrinjavati otpadne vode, odnosno postepeno graditi nedovršene ili nove uređaje, priključke na odvodni sistem (kanalizaciju) i slično	RL	PR	PS, DB, LB, MS
Odgovorno zbrinjavati i prerađivati otpad u skladu s programima	NRL	PR	LB, PS, MS
<b>Mere u području finansiranja</b>			
Osigurati pomoć države i turističkog sektora u finansiranju infrastrukture i programa zaštite okoline (npr. u program stalnog praćenja kvaliteta mora na plažama i u projekt Plava zastava za plaže, itd.)	NRL	PR	DB, PS, LB, MS
Oceniti mogućnost za uvođenje dopunskih/drugih podsticajnih finansijskih mehanizama radi stvaranja uslova za	N		MS

spvođenje načela održivog razvoja u turizmu	KR		
<b>Mere u području legislative</b>			
Doneti sistemski zakon o identifikaciji, valorizaciji i zaštiti turističke resursne osnove (prirodnog okruženja) od neracionalne eksploatacije i posebno odrediti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pojam i strukturu resursne osnove s težištem na atrakcijsku turističku osnovu</li> <li>- obaveze turizma da turističku resursnu osnovu eksploatiše racionalno</li> <li>- pravo turizma na to da turističku resursnu osnovu štiti od toga da je druge delatnosti ne eksploatišu neracionalno</li> </ul>	N	PR	DB

Izvor: (Kušen, 2005: 119)

(N) državna, (NR) državno-regionalna, (NRL) državno-regionalno-lokalna, (R) regionalno-lokalno, (L) lokalna;

Rok (vreme potrebno za izvršavanje mera i aktivnosti);

PR prioritetno – KR kratkoročno (0-2 godine) – SR srednjoročno (2-5) – DR dugoročno (>5 godina);

Mogući izvor finansiranja:

DB državni budžet – PS privredni sektor – LB (lokalni) gradski ili opštinski budžet – MS međunarodni izvori;

## 2.5. Zdravlje i sigurnost

Savremeni turizam, pretvorivši se poslednjih decenija u globalni fenomen, istovremeno se suočio i sa takođe globalizovanim problemom sigurnosti i zaštite svojih učesnika. Reč je o najrazličitijim opasnostima, odnosno rizicima putovanja i boravka gostiju u destinacijama od kojih su neke postale izuzetno ranjive, a time nepoželjne i u turizmu.

Iako odnos zdravlja i turizma u osnovi ima pozitivno obeležje, ipak se pojavljuju i mnogi simpotni koji taj odnos prikazuju u drugačijem svetlu. Zdravlje u turizmu, dobija danas, drugačije i značenje, i sadržaj. Ono postaje brigom o zaštiti zdravlja onih koji turistički putuju, radi sebe, ali i zbog sredina iz kojih dolaze. Istovremeno, ono postaje brigom za zdravlje onih koji pružaju turističke usluge. Posebno je važno, upozoriti na potrebu brige o zdravlju turista čemu posebno vodi računa i Svetska zdravstvena organizacija (WHO), a u poslednje vreme i Svetska turistička organizacija (WTO). Zaštita zdravlja turista shvata se na više načina: kao lična briga turista za sopstveno zdravlje, kao briga da turistička izgradnja bude usklađena sa



---

zdravstvenim kriterijumima, kao zaštiti od aerodinamičke i različitih oblika ekološke zagađenosti, koje izaziva turizam, među kojima prednjače briga za zdravu hranu, sprovođenje preventivnih mera iz oblasti zdravstva, kada je reč o osoblju zaposlenom u turizmu.

Turistička zdravstvena prevencija, danas, predstavlja dobro poznat pojam u svim turističkim zemljama sveta, a naročito u emitivnim zemljama. Iako se dobri rezultati zaštite turista postižu akcijama vakcinisanja kada su u pitanju bolesti raširene u određenim područjima, pre naznačenog putovanja, još uvek se sve preduzeto nesmatra dovoljno efikasnim merama zdravstvene zaštite turista. Pojava širenja bolesti većih dimenzija u pojedinim krajevima razvila je u turistički emitivnim zemljama rigoroznu zdravstvenu zaštitu potencijalnih turista: izdavanje posebnih zdravstvenih kartona u kojima se objavljuje zdravstveno stanje turista, a posebno da li su dobili karton potrebnih vakcinisanja za određene infektivne bolesti. Premda je takva zaštita rezultat potrebe da se zaštiti i sopstveno stanovništvo emitivnih zemalja od mogućeg prenosa bolesti ili infekcija, ona je svojevrsni sistem receptivnim turističkim zemljama u smislu predstojećeg turističkog razvoja koji će neposredno zavisiti i od zdravstvenih uslova. Zdravstvena statistika ipak pokazuje daleko delotvorniju akciju zaštite zdravlja turista koja se preduzima u receptivnom turističkom području. Dakako, radi se o drugačijim metodama zaštite u kojima središnji objekt više nije sam turista, već lokalno stanovništvo i opšti zdravstveni uslovi u receptivnim, turističkim zemljama. Širenje turizma u svaki kutak zemljine kugle, traži upravo rigorozne mere zdravstvene zaštite u receptivnim zemljama, a to podrazumeva i opšta znanja i spoznaje o zdravlju i zdravstvenoj zaštiti među lokalnim stanovnicima receptivnih turističkih područja. Bitno je naglasiti da se u tom kontekstu stanovništvo ne može obrazovati isključivo preko medicinskih ustanova, nego je stepen njegovih zdravstvenih spoznaja u sintezi s opštim znanjima i edukacijom koju poseduje lokalno stanovništvo o životu i zagađenju resursa. To je i područje najefikasnije borbe protiv bolesti u turizmu. Poznata je činjenica da se u svetu povremeno pojavljuju infektivne bolesti kojima se dugo traži lek ali bez većih rezultata, a takve su danas AIDS, SARS. Turizam se po prirodi stvari ne može lišiti takvih tegoba, nego on predstavlja i jednog od podstrekača u inicijativi aktivne borbe protiv njih.

Danas, jedno od svakako najistaknutijih područja po pitanju odnosa zdravlja i turizma, jeste pitanje ishrane, ili tačnije zdrave ishrane. Ova privredna delatnost uključuje u svoju nadležnost pitanje zdrave hrane, ali i pitanje potencijalnih infekcija hranom, karakterističnom za određeno područje ili određeni narod, koju turista sa različitim tokovima u ishrani nedovoljno dobro podnosi ili u nekim slučajevima uopšte ne podnosi. Možemo uzeti za primer upotrebu raznovrsnih začina, koji se u većim količinama koriste za pripremanje jela, recimo u Indiji, Meksiku, i nekim afričkim zemljama ili pripremanje hrane po nacionalnim recepturama gde se za druge narode uobičajeni sastojci izostavljaju. Nacionalne kuhinje Egipta, Indije, Kine, Japana i

---

brojnih drugih područja imaju neke od navedenih karakteristika. Dakle, i takav način priprema hrane, može biti uzrok određenih zdravstvenih problema i tegoba turista, pa i ozbiljnijih bolesti. Još jedan, bitan faktor, kada govorimo o problemima sa hranom ne sme biti zaboravljen, a odnosi se na čuvanje i skladištenje prehrambenih proizvoda, koje može imati ozbiljne zdravstvene reperkusije, svuda gde je zbog klimatskih uslova, s hranom, potrebno stručno i oprezno rukovati i raspolagati odgovarajućim tehničkim uređajima za njeno čuvanje.

Prema zdravstvenim statistikama, oko 60% bolesti uzrokovanih hranom proizilazi iz neadekvatnog rukovanja prehrambenim proizvodima i konzumacije takve, zagađene hrane. Sa porastom kupovne moći potrošača, vrednost potrošnje od strane potrošača će neprekidno zahtevati povećanje standarda bezbednosti hrane. HACCP (Hazard analysis and critical control point) upravo omogućava navedene standarde kroz bezbednost potrošača, povećanje zadovoljstva, smanjenje troškova, zaštitu reputacije proizvođača/isporučioaca (hotel, restoran, avio prevoznik itd.) i osiguranje profita.

HACCP kao preventivni sistem principa i metodologije obezbeđuje proizvodnju i promet zdravstveno ispravne hrane, tako da je ona bezbedna od hemijskih, bioloških i fizičkih rizika.

Implementacija proizvodnje bezbedne hrane u skladu sa važećim trendovima u svetu, ima za cilj da kvalitet upotrebljenih namirnica i gotove hrane (bezbednost, higijena, produžen rok upotrebe, veći asortiman, savremeno pakovanje, itd.) bude ključ koji osigurava načelo razmene vrednosti za novac, zadovoljstvo i potpunu bezbednost potrošača.

Briga za zdravlje turista, postala je danas zapravo briga za pribavljanje i privlačenje turista. Ona postaje sve više snažna marketinški argument i sadržaj promotivnih poruka u oblasti turizmu.

Aspekti bezbednosti i savremeni načini zaštite potrošača u turizmu, obuhvataju komponente od sociološko-psiholoških, fizičko-tehničkih, protivpožarnih i sanitarno-higijenskih, do osiguranja, tj. mogućnosti prevencije i sanacije šteta.

Ne uzimajući u obzir standard i lične afinitete, prilikom odluka za kupovinu turističkog aranžmana, turisti na prvo mesto stavljaju bezbednost destinacije, potom bezbednost samog putovanja, a tek onda slede atraktivnosti lokaliteta, cena i ostali detalji. Shodno tome, tuoperatori su promenili prioritete u kriterijumima za sačinjavanje ponude: prvo se na terenu ispituju bezbednost određenih lokacija i ugostiteljskih objekata, a zatim ostali parametri u odnosu na zadate standarde. Fizička i materijalna bezbednost potrošača uvek je bila jedan od ključnih kriterijuma kvaliteta turističke ponude, ali je u poslednje vreme postala turističko »biti ili ne biti«.

---

Problemi sigurnosti u turizmu određeni su uslovima u kojima se turistička delatnost odvija, svojstvima svih učesnika u turističkoj delatnosti, njihovim međusobnim odnosima, kao i delovanjem pojedinaca i institucija.

Još osamdesetih godina prošlog veka, terorizam se »ustalio« kao specifično sredstvo političke borbe u mnogim zemljama, i uspeo da razvije do tada neviđene oblike i načine delovanja i borbe. Otmice aviona, bombaški napadi, ucene, i brojni drugi kriminalni oblici ponašanja, značajno su se odrazili i na turističko tržište, veoma osetljivo na ovakve oblike devijantnog ponašanja i slične događaje. Kada se tome pridruže i ostale opasnosti izvan uticaja ljudskog faktora, među kojima: prirodne katastrofe, požari i dr. situacija postaje daleko složenija. Poseban problem su i česti ratni sukobi, etnički konflikti, separatistički pokušaji zastrašivanja turista i ozbiljne ekonomske krize koje povremeno izbijaju širom sveta. Ne smeju se zanemariti ni rizici među koje spadaju: sigurnost hrane, vode, pa i tipičan turistički kriminal koji se javlja u mestima odmora.

Svi ti, i drugi rizici, uništavajući velikim delom ne samo infrastrukturu i kulturno-istorijsko nasleđe, zaustavljaju i turističke tokove, te imaju produžene negativne efekte u celokupnoj, a naravno i u turističkoj privredi.

Neosporna je činjenica, da se koncept kolektivne sigurnosti nakon prestanka tzv. hladnog rata znatno proširio, i danas obuhvata ne samo nacionalnu sigurnost, već i društvene, zdravstvene i ekološke aspekte koji postaju bitnim elementom turističke sigurnosti.

Drugo veliko područje koje izaziva nesigurnost turista, jesu požari. Bilo da su nastali kao posledica prirodne katastrofe ili su izazvani ljudskim faktorom, posledice su identične: zastrašujućom snagom uništava se ukupan pejzaž, a ne samo objekti i oprema u njoj, a objektivne poteškoće koje mogu nastati u njenom savladavanju mogu predstavljati pravu dramu za turiste.

Posebno su opasni požari u hotelijerstvu, obzirom na paniku, koja je obično prisutna u tim trenucima, vrlo lako dolazi i do drugih oblika ranjavanja i ozleda izazvanih požarom. To je razlog koji obavezuje hotelske objekte širom sveta da posvete izuzetnu pažnju sigurnosnim uređajima koji služe u svrhu upozoravanja na požar, jer oni oslobađaju hotele i dodatnih plaćanja nastale štete od požara. Samo jedan svetski poznat hotel, u navedenom primeru, *Le Granada* u Parizu, potrošio je prema izveštajima koje navodi, skoro milion evra za sistem protivpožarne dojave i ostale sigurnosne uređaje, uključujući i video-sistem kontrole objekta.

Hotelski objekti, i druge vrste smeštaja, duži niz godina posvećuju značajnu pažnju i drugim vidovima ugrožavanja sigurnosti posetilaca. Ta briga postaje i deo sadržaja promotivnih poruka, jer povećava motivaciju za dolazak turista. U hotelima se zapošljavaju stručna lica koja rade na poslovima osiguranja gostiju. Posebna oprema i specijalizovani kadrovi osiguranja danas

---

u velikom broju turistički razvijenih zemalja postaju deo hotelskog standarda. Sve je to u sklopu nastojanja subjekta turističke ponude, ne samo da stvore uslove što veće sigurnosti, već i da spoljnom manifestacijom podstakne uverenje gostiju kako su u takvom objektu stvoreni maksimalni uslovi sigurnosti. Sigurnost u smeštajnom objektu, svakako da nije isključivo stvar hotelske uprave. To je pitanje i obaveza svih poslovnih partnera koji učestvuju u organizaciji određenog turističkog putovanja.

Sigurnost turista potrebno je obezbediti ne samo u smeštajnim i drugim vrstama objekata turističke ponude, već u celokupnom stvorenom i zatvorenom prostoru gde je predviđen boravak turista. Veoma izražene problemi sa kojima se danas susreću gotovo sve turističke zemlje sveta po pitanju sigurnosti, naveo je Svetsku turističku organizaciju da uputi apel svetskoj javnosti kojim se osuđuju sve vrste nasilja nad turistima, i izrazi zalaganje za stalnu i koordiniranu akciju na uspostavljanju što veće sigurnosti za turiste, u toku realizacije samog putovanja i boravka u turističkim područjima. U skladu sa navedenim, insistira se na kvalitetnom i obrazovanom kadru zaposlenih u turizmu, kako bi oni sami mogli štititi sigurnost turista, ali i na instaliranju kvalitetnije sigurnosne opreme. Svetska turistička organizacija zalaže se za izradu odgovarajućih zakonskih propisa kojima će osiguranje turista postati obaveza svakog subjekta turističke ponude.

Zdravlje i sigurnost turista tipičan su primer globalnog problema, koji u većini slučajeva zahteva lokalna rešenja.

### **3. Oblici i osnovni motivi koncentracije i integracije u turizmu**

Karakteristike poslovanja u turizmu i tržišta na kome se ono obavlja, čine ga veoma pogodnim za uspostavljanje brojnih poslovnih odnosa među mnogim preduzećima koja se pojavljuju u procesu pružanja usluga. Koncentracija tražnje na turističkom tržištu nužno dovodi do koncentracije turističke ponude, koja se danas sve brže menja i prilagođava novim zahtevima tržišta.

Horizontalna i vertikalna povezivanja u oblasti turizma nisu novost, tako da slobodno možemo reći: ona su nužnost koju nameće tržište. Integracioni procesi u turizmu, u osnovnim principima, ne razlikuju se od koncentracija kakve postoje u drugim oblastima privređivanja. Međutim, zbog složenosti turizma kao polifunkcionalne pojave, procesi koncentracije i integracije na turističkom tržištu imaju i određene specifičnosti. Proces horizontalnih i vertikalnih integracija široko su zahvatili turizam, tako da danas, na svetskom turističkom tržištu

dominiraju velike grupacije horizontalno i vertikalno povezanih, najrazličitijih segmenata, što sve više utiče na globalizaciju turističkog tržišta, ali i turističkog proizvoda. U praksi danas nailazimo na primere od najjednostavnijih horizontalnih integracija, do vrlo kompleksnih horizontalno i vertikalno povezanih subjekata, te je sve teže razlučiti međusobnu isprepletanost povezivanja na različitim nivoima.

Motivi i ciljevi integracionih procesa, bez obzira na oblik povezivanja odnose se na jačanje konkurentske sposobnosti na tržištu stvaranjem povoljnijih uslova privređivanja i ostvarivanjem većeg udela na tržištu, bolju organizaciju rada i smanjenje troškova poslovanja, mogućnosti bržeg razvoja i ostvarivanja većeg profita, bolje kontrole u svim fazama, jačanja poslovnog ugleda stvaranjem veće ekonomske moći.

Osnovni motivi i ciljevi integracionih procesa

### Razvoj proizvoda

- \* Uvećati i očuvati resurse;
- \* Postaviti standarde kvaliteta;
- \* Razviti atraktivnosti, tematske parkove i smeštajne kapacitete;
- \* Obezbediti tehničku podršku za programe razvoja novih proizvoda;
- \* Doprineti ekonomskom rastu lokaliteta i zajednice;
- \* Stvarati održivi razvoj turističkog sektora;
- \* Premostiti trgovinske i investicione barijere;
- \* Zaštititi potrošače;
- \* Dogovoriti se sa konkurencijom

### Istarživanje nove tehnologije

- \* Sprovesti istraživanja i

### Marketing i prodaja

- \* Unaprediti sliku destinacije;
- \* Unaprediti efikasnost marketinga;
- \* Unaprediti tržišnu pokrivenost i dohvat;
- \* Obezbediti podršku za elektronski marketing i distribuciju, uključujući internet;
- \* Obezbediti podršku za učešće na sajmovima;
- \* Pokrenuti zajedničke programe istraživanja tržišta;
- \* Pristupiti novim tržištima;

### Razvoj infrastrukture

- \* Unaprediti saobraćajnice, saobraćajnu infrastrukturu i osnovne usluge;
- \* Obezbediti podsticaj

---

	metodološka ispitivanja;		intermodularnom saobraćaju;
*	Primeniti TSA (turističke satelitske račune);	*	Unaprediti javne i sanitarne i zdravstvene usluge;
*	Uvećati primenu tehnoloških novina i novih aplikacija.	*	Razviti telekomunikacioni sistem.

### **Razvoj ljudskih resursa**

### **Investicije**

*	Postaviti standarde usluga i kvaliteta;	*	Obezbediti ulaganja i fondove;
*	Obezbediti programe usavršavanja znanja i obrazovanja;	*	Aktivirati javne investicije;
*	Unaprediti produktivnost i inovativnost.	*	Privući početno ulaganje za zajedničke projekte;
		*	Unaprediti prihod.

Izvor: (Turistički pregled, 2005:27)

Kada se govori o koncentraciji na tržištu, onda se misli na kompleksan proces koji u praksi ima brojne oblike; međutim najčešće se govori o dva osnovna pojavna oblika zastupljena i u drugim oblastima: horizontalna i vertikalna integracija, iz kojih dalje proizilaze složenije forme.

Horizontalna integracija označava povezivanje preduzeća unutar iste delatnosti. Ostvaruje se na više načina – spajanjem ili preuzimanjem, odnosno akvizicijom preduzeća sa istim, odnosno sličnim predmetom delatnosti, ali i uspostavljanjem manje obavezujućih formi, kao npr. različite forme ugovora o franšizingu, ugovora o menadžmentu i sl.

Posmatrano u širim razmerama, unutar određenih zemalja ili na nivou između pojedinih zemalja, kao dominantni oblici, zapažaju se modeli horizontalne integracije. Kao najizrazitiji primer iz tog domena može se uzeti slučaj Nemačke, u kojoj je 1968. godine, došlo do formiranja jake poslovne grupacije putničkih agencija, pod nazivom TUI (Touriste Union International), od strane četiri najveća turoperatora (Touropa, Scarnow, Hummel i Dr. Tiggs). Već u 1970. godini, u ovu grupaciju uključuje se još jedan organizator putovanja (Unković, 1998: 89). Brojni primeri ukazuju da se širi integracioni procesi razvijaju u pravcu koncentracije poslovnih aktivnosti, u domenu delatnosti turoperatora na nacionalnom i međunarodnom planu.

---

Tipičan primer horizontalnog vida povezivanja u oblasti hotelijerstva, predstavljaju međunarodni hotelski lanci, što će biti predmet detaljnije analize, koja je izložena u narednom poglavlju.

Iako je teško povući preciznu granicu, između raznih oblika horizontalne i vertikalne integracije u turizmu, možemo istaći, da vertikalna integracija podrazumeva razvijanje raznih oblika integracije turističke privrede između preduzeća koja su raznovrsna sa stanovišta njihove pripadnosti privrednim granama, ali su istovremeno i komplementarne. Na primer, u ovom slučaju, reč je o razvijanju raznih oblika integracije između preduzeća iz oblasti ugostiteljstva, saobraćaja, putničkih agencija, trgovine, itd. U pitanju su, dakle, organizacije različitih privrednih delatnosti, i to pre svega one, koje se međusobno dopunjuju sa stanovišta formiranja kompleksnog turističkog proizvoda. Treba istaći i to da vertikalnoj integraciji, tj. razvijanju integracionih procesa na datoj osnovi, obično prethode razni oblici horizontalne integracije.

Kao tipični primeri vertikalne integracije u širim međunarodnim razmerama, mogu se navesti primeri poznatih svetskih kompanija vazdušnog saobraćaja: *Pan American*, *TWA*, *Air France* koje proširuju svoju delatnost na poslove iz domena putničkih agencija, delatnost pružanja usluga smeštaja i ishrane, i sl. (Unković, 1995: 189). Američka avio-kompanija *Pan American World Airways* još davne 1946. godine osnovala je *Inter-Continental Hotels Corporation*, tj. današnji *Inter – Continental Hotels and Resorts*, čija je prvobitna namena bila dvostruka: da pruži usluge putnicima, ali i posadama avio-kompanija. I pored brojnih promena vlasnika, korporacija je decenijama na svom razvojnom putu gradila prepoznatljiv imidž visokokvalitetnih hotela, namenjenih, pre svega, poslovnoj klijenteli.

Najveći nemački i jedan od najvećih turoperatora u svetu – TUI u suvlasništvu ili potpunom vlasništvu ima preko stotinu hotela u različitim ciljnim destinacijama s ukupnim kapacitetom preko 66.000 ležajeva (samo na Kanarskim ostrvima 18.000 kreveta) (Čavlek, 1998: 128). Glavni motiv vertikalne integracije TUI-a sa hotelskim lancima je obezveđenje kvaliteta, maksimalna ljubaznost i lični pristup klijentima, ali i dugoročna orijentacija prema segmentu potrošača veće platežne moći. jasno je da je kvalitet mnogo lakše postići ako se može uticati na menadžment i investicionu politiku određenog hotelskog lanca, kao što je to primer s hotelskim lancem RIU. Gotovo 20 posto svih turista koji putuju u paket-aranžmanima TUI-a provodi svoj odmor u jednom od TUI-evih hotela, a taj udeo TUI – gostiju u TUI – hotelima ubuduće biće još veći. Hotelski kapaciteti u vlasništvu TUI-a prodaju se nemačkom tržištu gotovo isključivo u paket aranžmanima TUI-a. Namera je TUI-a da putem svoje agencijske mreže i sopstvenih hotela ponudi tržištu ekskluzivni, po kvalitetu poznat TUI-proizvod gde bi se u TUI-hotelima mogli odmarati jedino TUI-gosti. To je i cilj vertikalne integracije TUI-a sa hotelskim kućama koje će omogućiti jačanje njegovog ugleda i prestiža na evropskom turističkom tržištu.

---

Pored putničkih agencija i kompanija avio-saobraćaja, u pomenute procese vertikalne integracije u turizmu, uključuje se i niz brodskih kompanija, velikih trgovinskih preduzeća, banaka i sl.

Na kraju treba istaći, da se oblici koncentracije po vertikalnoj liniji, ogledaju i u razvijanju različitih oblika integracije, između pojedinih delatnosti turističke privrede, s jedne strane, i raznih proizvodnih delatnosti, među kojima su poljoprivreda, građevinarstvo, i slično, na drugoj strani.

Današnja praksa ukazuje nam, da se sve ređe na tržištu mogu naći tzv. »čisti«, jednostavni primeri, horizontalnih i vertikalnih integracija. U većini slučajeva, reč je o vrlo složenoj kombinaciji navedenih pojava oblika koncentracije u turizmu. Među najzapaženijim koncentracijama na turističkom tržištu, u nastavku, biće izneti primeri najvećih evropskih tržišta.

Poslednjih 10 – 20 godina, krupni finansijski kapital kroz razne privredne delatnosti, značajnije ulazi u sferu turističke privrede, i na taj način se stvaraju uslovi za razvijanje raznih oblika koncentracije na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi u nacionalnim i međunarodnim okvirima.

Sa daljim jačanjem integracionih procesa na međunarodnom turističkom tržištu, treba očekivati još intenzivnija turistička kretanja između pojedinih zemalja, obogaćivanje formi saradnje i povezivanja turističkih preduzeća iz različitih zemalja inicijativnog i receptivnog turizma, kvalitetniju turističku ponudu i još intenzivniju konkurenciju.

To nije ni malo neobično, ako se ima u vidu činjenica, da turizam zadire duboko, gotovo u sve pore ljudske delatnosti, što je razlog više u privlačenju investitora iz različitih privrednih grana i područja delatnosti.

Osnovna karakteristika kapitala je, da po svojoj prirodi uvek traži prostor za svoje bolje i potpunije oplođenje. Za kretanje kapitala u turizmu, karakteristično je sledeće:

- raznovrsna vlasnička struktura (širok spektar interesa ulagača);
- povezivanje istih i srodnih struktura (radi smanjivanja rizika u poslovanju i mogućnosti ostvarenja većeg profita);
- participiranje u stvaranju profita, u što većem broju različitih sastavnih segmenata turističkog proizvoda (podela rizika i potpunija kontrola proizvoda u svim fazama realizacije).

Kretanje kapitala u turizmu ne razlikuje se od kretanja kapitala u drugim delatnostima. Glavni nosioci kretanja kapitala u svetu su preduzeća giganti, multinacionalne kompanije. Intrenacionalizacija turističkih koncerna ne znači danas samo uključivanje mešovitog kapitala u te koncerne, već sve više internacionalizaciju poslovanja turističkih koncerna. To potvrđuje



---

primer penetracije kapitala i proširenje uticaja vodećih evropskih turističkih koncerna na izvanmatična tržišta.

Na piramidi tog poslovnog sektora, poslove i bitku mogu voditi samo oni, poput nemačkih turističkih koncerna, iza kojih u većini slučajeva direktno ili indirektno stoji moćni bankarski kapital. Sa značajnim odstojanjem nemačke turističke koncerne slede švajcarski, britanski, a iza njih, francuski turistički koncerni. S fizičkim rastom pomenutih koncerna, povećavaće se i njihov uticaj na svetske turističke tokove i globalne odnose tržišta. Jačanjem procesa horizontalne i vertikalne integracije na tržištu sve se više otežava pristup novim kompanijama. Uslove poslovanja na turističkom tržištu već sada diktiraju turistički koncerni koji u svom sastavu osim turoperatora imaju najčešće i distributivne lance turističkih agencija i/ili se u njihovom sastavu nalaze avio-kompanije, brodovi, hoteli i slično.

Bez obzira na različite motive ekspanzije vodećih turističkih koncerna, uočljivo je da se turizam sve više bazira na partnerstvu, da je vlasničku strukturu u turizmu sve teže odgonetnuti, da će dalji procesi globalizacije turističkog tržišta bitno uticati na uspostavljanje novih odnosa na tržištu.

### **3.1. Osnovni oblici koncentracije i integracije u međunarodnom hotelijerstvu**

Sa ekspanzijom međunarodnih aktivnosti hotelskih preduzeća i povećanjem značaja međunarodnog turizma, dolazi do snažnije afirmacije prakse njihovog povezivanja uslovljenog izmenom profila i logike savremenog tržišta. Napredak na tehničko - tehnološkom planu i snažan proces internacionalizacije ukupnog poslovanja, uslovljavaju različite oblike povezivanja partnera i u ovom domenu. U određenom smislu, oni predstavljaju odgovor na započete procese globalizacije poslovanja. Brojnost i modaliteti ovih oblika saradnje potvrđuju činjenicu o postojanju većeg broja opcija, a koje stoje na raspolaganju preduzećima. Jasno je, da se u pristupu poslovnom povezivanju, moraju što preciznije identifikovati moguće prednosti, ali i ograničenja, koji pojedini oblici uspostavljanja poslovnih odnosa podrazumevaju.

Novije organizacione promene u razvijenim turističkim privredama, sve više se oslanjaju na različite vidove poslovnih integracija, po vidovima turizma i vrstama usluga. Takve poslovne integracije, kojima je svojstvena superorganizovanost, spajaju pojedine hotele, mesta, regione jedne zemlje, sa organizatorima putovanja iz drugih emitivnih zemalja, u čemu je značajna uloga stranih ulaganja. Budući da i od uspeha organizacionog povezivanja zavisi konkurentnost na međunarodnom tržištu, treba očekivati da će tok daljih poslovno-integracionih procesa

---

delovati i na buduću organizaciju marketinga i preraspodelu plasmana turističkih usluga između pojedinih vidova turizma, zemalja i regiona.

Poslovna saradnja obuhvata uspostavljanje najrazličitijih poslovnih odnosa između privrednih subjekata koji pripadaju istoj ili različitim delatnostima. Determinisanost uslova određuje opšte, društveno-političko okruženje, privredno i tržišno, a samim tim i oblike poslovne saradnje među preduzećima čiji su glavni inicijatori nosioci vodeće svetske kompanije.

Hotelska preduzeća s obzirom na specifičan predmet delatnosti (integralni produkt heterogene strukture), upućena su na uspostavljanje poslovne saradnje čije tokove kretanja određuju različiti pravci i nivoi (segmenti). Načelno gledano, može se govoriti o dva preovlađujuća tipa poslovnog povezivanja: horizontalnom i vertikalnom, iz kojih dalje nastaju složenije forme.

Horizontalno povezivanje označava povezivanje među hotelskim preduzećima, dakle unutar jedne delatnosti. Povezivanja hotelskih preduzeća na ovaj način može se javiti u više pojavnih oblika, među kojima su najprisutniji spajanje ili preuzimanje, odnosno akvizija preduzeća koja imaju konkurentske proizvode odnosno uslužne programe, ali i uspostavljanjem manje obavezujućih poslovnih odnosa, npr. različite forme ugovora o franšizingu, ugovora o menadžmentu i dr. (Čerović, 2003: 67).

Klasičan primer horizontalnog tipa povezivanja u hotelijerstvu, predstavljaju međunarodni hotelski lanci. U pitanju je, pre svega, poslovno povezivanje jednog (smeštajnog sektora) unutar ugostiteljstva, a što ne isključuje i druge vidove povezivanja hotelskih sa restoranskim preduzećima. Beleže se i obrnuti slučajevi hotelsko-restoranske prakse. Kao primer koji potvrđuje navedenu činjenicu može se navesti svetski lanac brze hrane *McDonald's*, uključen i u hotelski biznis.

Bitne karakteristike koje se vezuju za začetak svakog hotelskog lanca su:

- izlazak iz prostornih okvira jednog objekta, odnosno uvođenje proverenog i tržišno afirmisanog tehničko-tehnološkog i organizacionog modela poslovanja,
- preuzimanje postojećih ili izgradnja novih objekata na izabranim lokacijama.

»Hotelski lanac, podrazumeva, dakle, uspostavljanje poslovnog sistema od više objekata pod istim imenom, koji funkcioniše u užem ili širem prostornom okruženju« (Kosar, 1998: 256).

Početnu fazu razvoja karakteriše mali broj objekata u užem prostornom okruženju, dok dalji razvoj podrazumeva paralelan tok rasta kapaciteta i teritorijalnog širenja. To predstavlja transformaciju od regionalnog, preko nacionalnog, do međunarodnog hotelskog lanca, što je obično indikator statusa multinacionalne kompanije.

---

Čuveni hotelijer iz SAD, Conard Hilton, smatra se osnivačem sistema poslovanja po principu hotelskih lanaca. Uspostavljanje ovog sistema počeo je kupovinom prvog hotela u Teksasu, davne 1919. godine, da bi se za njegovo ime posle desetak godina vezivalo poslovanje još osam hotela u SAD. Međutim, tek po završetku II svetskog rata, odvija se intenzivniji razvoj hotelskih lanaca, pre svega u smislu rasta broja objekata, a samim tim i teritorijalnog širenja.

Intenzitet rasta i razvoja međunarodnog hotelskog poslovanja poslednjih decenija bio je neujednačen, i može se podeliti na dva intervala:

- period do 70-tih godina i
- period od 70-tih godina na ovamo.

Argumenti koji su doveli do ove podele između ostalih su: karakteristike tržišnog poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca, njihove organizacije, načina rasta i drugo.

Period do početka 70-tih godina, ističe se prvim nagoveštajima širenja internacionalizacije poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, a nosioci razvoja u navedenom periodu su, pre svega, bile kompanije iz SAD. Značajno je, pored navedenog istaći i činjenicu da neki od najpoznatijih hotelskih lanaca, kao što su *Inter-Continental*, *Holiday Inn*, *Hilton*, nastaju u tom periodu i da doprinose ne samo razvoju hotelskog poslovanja, već i brojnih turističkih destinacija širom sveta.

Od 70-tih godina, pa do današnjih dana, beležimo povećanu dinamiku rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca. Među posebno značajnim karakteristikama koje prate ovaj period izdvajaju se sledeće:

- broj jedinica u inostranstvu se osetno povećava;
- dolazi do uvođenja novih (multiplikovanih) marki kao težnja da hotelske kompanije internacionalnog karaktera diferenciraju svoj uslužni program prema zahtevima različitih tržišnih segmenata;
- politika distribucije i lokacije objekata, takođe, se prilagođava;
- pojava novih, brojnijih načina za obezbeđenje rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca;
- aktivno učešće kapitala i firmi iz drugih privrednih oblasti u ovom poslu;
- dolazi do smanjenja dominacije hotelskih lanaca iz SAD, uz povećano učešće firmi iz drugih delova sveta (Velike Britanije, Francuske, Japana).

U ovom periodu, osnovni pokretač takvih tendencija jeste rast tržišta međunarodnih putovanja. Pored tako izraženih tržišnih tendencija, u uslovima ekstenzivnog razvoja i stalnog strukturnog prilagođavanja ukupne hotelske ponude, odvijala se internacionalizacija hotelskog poslovanja.

Hotelski lanci koji pripadaju ovoj vrsti identifikuju se po jakoj marki ili markama hotela, odnosno po dobro poznatom zaštitnom imenu (Čačić, 1995:85).

Danas postoji prema podacima *Međunarodne hotelske i restoranske asocijacije* veliki broj korporativnih lanaca, čak preko 300, različitih po poslovnoj koncepciji, kategoriji, vlasničkoj strukturi i drugim obeležjima konkretnog lanca. U okviru odataka objavljenih za 2005. godinu, kapacitet 300 vodećih hotelskih lanaca čini oko jednu trećinu ukupne svetske ponude hotelskog tipa, a u tabeli koja sledi dat je prikaz detaljnijih podataka o kapacitetu, nazivu i sedištu vodećih hotelskih lanaca za istu godinu.

Tabela 11. Rang lista 20 najvećih hotelskih korporacija

Naziv kompanije i sedište	Broj hotelskih soba		Broj hotela	
	2005	2004	2005	2004
InterContinental Hotels Group Windsor, Berkshire, England	537.533	3.606	534.20 2	3.540
Wyndham Worldwide Parisippany, N.J. USA	532.284	6.344	520.86 0	6.396
Marriott International Washington, D.C. USA	499.165	2.741	482.18 6	2.632
Hilton Hotels Corp. Beverly Hills, Calif. USA	485.356	2.817	358.40 8	2.259
Choice Hotels International	481.131	403.806	5.897	4.977
Accor Paris, France	475.433	463.427	4.065	3.973
Best Western International Phoenix, Ariz. USA	315.875	309.236	4.195	4.114
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	257.889	230.667	845	733
Carlson Hospitality Worldwide Minneapolis, Minn. USA	147.129	147.093	922	890
Global Hyatt Corp. Chicago, Ill. USA	134.296	731	147.15 7	818
TUI AG/TUI Hotels & Resorts Hannover, Germany	82.455	279	81.398	285
Sol Melia SA Palma de Mallorca, Spain	81.282	328	80.834	328
Extended Stay Hotels Spartanburg, S.C. USA	74.936	672	72.981	654

Interstate Hotels & Resorts Arlington, Va. USA	65.293	286	68.242	306
Societe du Louvre Paris, France	55.538	819	66.834	887
Westmont Hospitality Group Houston, USA	55.000	360	30.000	200
MGM Mirage Las Vegas, USA	47.921	22	21.975	10
Golden Tulip Hospitality/THL Amersfoort, Netherlands	47.661	498	52.148	534
La Quinta Corp. Irving, Texas USA	46.739	413	65.110	592
REzidor SAS Hospitality Brussels, Belgium	45.000	263	39.353	190

Izvor: *Hotels*, juli 2006.

Baveći se analizom korporativnih lanaca, lako ćemo uočiti da mali broj kompanija raspolaže velikim kapacitetom, odnosno, veliki broj malih kompanija operiše malim brojem hotelskih soba. Jasno je izražena visoka koncentracija kapaciteta na relativno mali broj snažnih hotelskih operatora; *InterContinental Hotels Group*, kao vodeći hotelski lanac raspolaže sa 537.533 sobe, a *Linstone Hotels & Resorts* koji zauzima 300 mesto na listi, poseduje 1790 soba, odnosno 298 puta manje.

Broj kompanija posmatran prema sedištu je početni indikator njihove uloge u međunarodnim hotelskim aktivnostima. Iako se evropske, azijske i hotelijerske korporacije sve intenzivnije uključuju u ponudu međunarodnih hotelskih lanaca, još uvek je naglašena dominacija kompanija iz SAD, odakle potiče čak 13, od 20 vodećih.

Dostignuti stepen internacionalizacije u poslovanju, različit je među hotelskim lancima, i to je uticaj brojnih faktora i strategije konkretnog lanca.

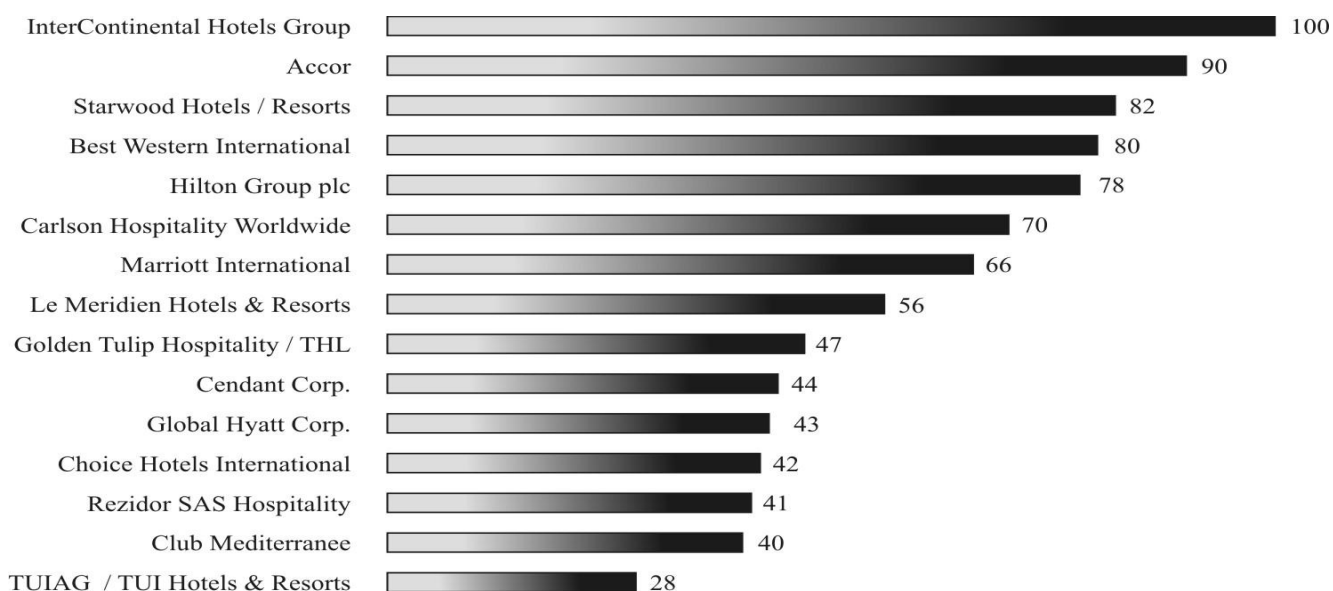
Savremeni trendovi razvoja hotelijerstva u svetu uklapaju se u opšte razvojne trendove okrupnjavanja privrednih subjekata u okviru različitih delatnosti. Baveći se analizom objavljenih pokazatelja rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca tokom 2005. i 2004. godine, jedna kratka konstatacija govori više od opširnog komentara: veliki postaju sve veći, a svet sve manji. Dovoljno je ilustrativna činjenica: na skoro 5 miliona soba, 10 najvećih hotelijerskih kompanija polaže pravo na njih 3,60 miliona. Ili rečeno na drugi način, ako

izaberete bilo koji od poznatijih hotela u svetu, sve su šanse da će u njegovom potpisu stajati ime korporacija: *Marriot International, Accor, Hilton ...*

Pozicije velikih hotelijerskih korporacija na međunarodnom tržištu, u uslovima oštre konkurencije, prilično su nestabilne. Protok kapitala u ovoj oblasti dovodi do relativno čestih promena vlasnika, što uslovljava i promenu matičnog sedišta firmi, kao i nastanak kompanija pod novim nazivima. U tom kontekstu bitno je pomenuti da su aktivnosti trustova za investiranje u nekretnine značajno uticale na promenu vlasničkih odnosa u okviru poznatih hotelskih lanaca, pre svega na tržištu SAD. Kupovina ili veliki procenat učešća u kapitalu pojedinih hotelskih lanaca obezbeđuje im odgovarajući vlasnički status, a time i određene pogodnosti vezane za učešće u profitu i kontroli poslovanja. Svojim aktivnostima na ovom planu, posebno se ističu dva trusta. Prvi je *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, koji je raspolagao smeštajnim kapacitetom od 733 hotela, odnosno 257.889 soba 2005. godine, pojavio se kao globalna sila 1997. god., kupivši hotelske lance *Westin* i *Sheraton*. Trenutno se *Starwood* nalazi na osmom mestu pregleda najvećih hotelijerskih korporacija, preskočivši takve moćne kuće kao što su *Global Hyatt Corp.*, *Hilton Group plc.* i *Carlson Hospitality Worldwide*.

Jedna od najznačajnijih prednosti Severne Amerike, kada se radi o poretku hotelskih kompanija po veličini, jeste činjenica da najbrži rast smeštajnih kapaciteta dolazi preko ustupanja franšiza i ugovora o upravljanju, čijim poslovnim segmentima dominiraju američke firme. Najveći broj hotelskih kompanija istovremeno upravljaju i najznačajnijim markama, raspolazu modernom tehnologijom, kao primarnim sredstvom koje im omogućava da privuku vlasnike hotela na globalnom planu.

Slika 5. Broj zemalja u kojima posluju hotelijerske korporacije



Izvor: *Hotels*, juli 2005.

---

Nestabilnost pozicija velikih hotelskih korporacija na međunarodnom tržištu uslovljava brojne, nove, raznovrsne oblike poslovnog povezivanja na različitim nivoima. U procesu globalizacije hotelskog poslovanja mogućnosti su neiscrpane, a konkretizuju se različitim formama međukontinentalne razmene znanja i iskustva. Tada, pre svega, dolaze u prvi plan: fleksibilnost, kreativnost, adaptibilnost inicijatora i nosilaca poslovne saradnje.

Prostorna ekspanzija u okviru formi horizontalne integracije, postiže se direktnim inostranim ulaganjima (što podrazumeva izgradnju novih objekata, uključujući zajednička ulaganja, kao i akvizicije) i ugovornim aranžmanima, a među kojima se izdvajaju ugovor o franšizingu i ugovor o menadžmentu.

Odluka o obliku nastupa i poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca na inostranom tržištu sama po sebi je strategijskog karaktera i kao takva ima dugoročne implikacije, pozitivne ili negativne, na njihovu poslovnu aktivnost. Da bi se izbegle, eventualno, negativne posledice takve odluke, ona mora da proizilazi iz studiozno analizirane i planirane ukupne strategije rasta i razvoja preduzeća.

Orijentacija na međunarodno tržište u sopstvenoj strategiji rasta i razvoja najčešće se zasniva na potrebi širenja tržišnog i poslovnog okruženja, pa može biti rezultat kako ekspanzije preduzeća (razvoja tržišta), tako i diversifikacije (uglavnom konglomeratska varijanta), kao mogućih pravaca rasta.

Brojnost modaliteta uključivanja na međunarodno tržište govori o različitosti opcija koje stoje na raspolaganju preduzeću. Jasno je, da se u pristupu internacionalizaciji poslovanja moraju što preciznije identifikovati moguće prednosti, ali i ograničenja koja pojedini oblici internacionalizacije podrazumevaju.

Generalno se može reći da je 'najbolja ona forma koja je usklađena sa ciljevima, resursima i inostranim tržišnim uslovima'.

Odluku o uključivanju na tržište u procesu internacionalizacije poslovanja određeni broj autora posmatra kroz prizmu ostvarivanja ravnoteže između:

- troškova,
- kontrole i
- rizika.

U svakom slučaju izbor alternative zavisi od čitavog niza faktora koje treba uzeti u obzir i koji značajno utiču na ukupno poslovno ponašanje firme, a među kojima se posebno ističu:

- ciljevi preduzeća i njegova očekivanja u vezi sa obimom poslovanja,
- veličina, profil i marketing snaga firme, ali i njen finansijski potencijal,
- dostignuta kultura upravljanja i stepen raspoloživog znanja u međunarodnom marketingu,
- profil i nivo konkurencije,

- 
- priroda proizvoda i eventualno postojanje posebnih konkurentskih prednosti u smislu tehnologije, marke i sl.,
  - korporativni imidž,
  - ostali faktori, kao što su investicioni zahtevi ili praksa svakog pojedinačnog tržišta, stanje radne snage, sistem političkog i finansijskog rizika, administrativne procedure, mogućnost fleksibilnosti i kontrole, itd.

Pažljivim posmatranjem svih pomenutih faktora i promena na tržištu, kao i analizom sopstvenih raspoloživih potencijala, hotelski lanci mogu otkriti nove mogućnosti i šanse za proširenje svoje aktivnosti i uspešnije poslovanje.

Ugovorni i drugi aranžmani su poslednjih godina postali osnova internacionalizacije hotelskog poslovanja, pogotovu, ako se ima u vidu da vlasnički odnosi u više-manje svim zemljama postaju sve više rezervisani za domaća preduzeća, tako da međunarodna ekonomska ekspanzija ne insistira na tradicionalnoj kategoriji vlasništva kao nekada, ukoliko se i bez nje mogu postići isti ciljevi, odnosno ciljevi profita.

Ovi oblici se tako brzo menjaju prilagođavajući se vremenu i sredini u kojoj nastaju, i veoma je teško reći da li će onaj koji preovlađuje danas biti dominantan i sutra.

**Zajednička ulaganja** (joint venture) kao poseban oblik direktnog investiranja predstavlja još jednu mogućnost prodora međunarodnih hotelskih lanaca na inostrana tržišta. Ova forma poslovne saradnje zasniva se na interesu partnera iz različitih zemalja da zajedničkim ulaganjem kapitala omoguće uspešan plasman hotelskog produkta. Partneri u saradnji dele dobit stečenu zajedničkim ulaganjem kapitala, ali i rizik.

Moguća su dva načina nastanka zajedničkih ulaganja: formiranje novog, zajedničkog objekta ili kad jedan partner otkupi deo kapitala (acquiring) već postojećeg preduzeća, odnosno dodatnim ulaganjem poveća već uloženu sumu u postojeći privredni subjekt. Prema broju partnera pravi se razlika između bilateralnih i multilateralnih "joint ventures" aranžmana.

Motivi sklapanja ugovora o zajedničkim ulaganjima u direktnoj su korelaciji s tretmanom zajedničkih ulaganja kao strategije ulaska na tržište. Zajednička ulaganja mogu da budu:

- 1) prva najbolja strategija ulaska na tržište, jer svaki partner u posao unosi različite, ali komplementarne resurse – tržišta, sposobnosti, znanja, važna za postizanje zajedničkog cilja. Partneri mogu da postignu cilj samo zajedničkim naporom – sinergijom obostranih resursa i prednosti,
- 2) druga najbolja opcija ulaska na tržište – kada ne postoji saglasnost lokalnih vlasti za potpuno strano vlasništvo, i



- 
- 3) inicijalni model ulaska na tržište radi bojeg upoznavanja resursa, dolaska do znanja koji loklni partner poseduje, eventualnog širenja aktivnosti, uz obezbeđenje sopstvenih finansijskih sredstava, deficitarnih u lokalnim uslovima.

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. I pored činjenice da povlači za sobom izvesno angažovanje resursa na stranom tržištu, ono donosi potencijalno veću dobit i bolju kontrolu nad upravljanjem uslužnim i menadžment operacijama na tom tržištu. Rizici vezani za uloženi kapital dele se sa lokalnim partnerom.

Možda, važnije od toga, jeste to što lokalni partner omogućava upoznavanje uslova koji vladaju na lokalnom tržištu, tehnološki i upravljački sposobne kadrove, informacije u pogledu lokalnih snabdevača, radnu snagu, tržišne uslove, poslovne običaje, itd., koje bi inače inostrana firma teže obezbedila. Zahvaljujući delimičnom pripadanju sredini, opšta slika o firmi se može poboljšati, čime se potpomaže okruženje za uspešno poslovanje. Lokalne kompanije, naročito nekih zemalja u razvoju, prihvataju ovaj oblik saradnje, jer na taj način dolaze do potrebnog kapitala, znanja i ideja.

Dok je u fazi inicijalnog ulaska na nepoznato tržište, zajedničko ulaganje bilo načina pribavljanja informacija, uspostavljanja veze i sticanja znanja o lokalnom tržištu, do nastanka problema dolazi uglavnom na dugoročnom planu.

Komunikacije predstavljaju oblast u kojoj mogu nastati problemi između partnera. Kompanije često karakterišu različite korporativne kulture ili stilovi menadžmenta, što doprinosi otežavanju problema u većoj meri.

Do neslaganja može doći u vezi sa pitanjem reputacije profita. Lokalni partner je zainteresovan da reinvestira profit u zajedničku kompaniju, dok drugi partner želi da ga repatrira ili investira u druge operacije. Osim toga, progresivno napredovanje zajedničkog ulaganja može dovesti do sve veće različitosti ciljeva partnera.

Sa sigurnošću se može tvrditi jedno: izbor partnera sa kojima treba zaključiti ugovor o zajedničkom ulaganju ključni je faktor uspeha zajedničkog poduhvata. Samo u slučajevima kada između partnera postoji potpuna saglasnost u pogledu ciljeva zajedničkog ulaganja, obima i tipa resursa koje svaki partner ulaže u posao, načina organizovanja posla i podele menadžerske odgovornosti, podele prihoda od posla, forme i pravca razvoja saradnje i/ili modaliteta diversifikacije ima izgleda da će zajednički projekat biti uspešan.

Međunarodni hotelski lanci koriste različite oblike zajedničkih ulaganja. Velike hotelijerske korporacije prihvataju navedeni oblik saradnje zbog ograničavajućih političkih zahteva u nizu zemalja. Poslovni koncept zajedničkih ulaganja koji karakteriše međunarodne hotelske lance ima različite pojavne forme – od klasičnih ugovornih aranžmana, pa do složenijih

---

oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu, osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i sl.

Primer francuskog hotelskog lanca Accor o proširenju mreže na poljsko tržište kroz zajedničko ulaganje sa domaćim partnerom, obuhvata izgradnju 25 hotela marke Ibis za period od dve godine, a u narednih pet predviđa izgradnju još 30 hotela marke Etap.

Primer ulaska jednog od vrhunskih hotelskih lanaca u našu zemlju, svakako je otvaranje hotela Hyatt Regency u Beogradu. U pitanju je složeniji projekat zajedničkog ulaganja, koji uključuju ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju, ugovor o izgradnji i ugovor o menadžmentu.

Po mišljenju gospodina Nelson-a, predsednik kompanije *Carlson Hospitality*, zajednička ulaganja predstavljaju "efikasno i brzo" sredstvo za internacionalnu ekspanziju. U uslovima rastuće konkurencije na međunarodnom tržištu brzina ulaska postaje sve značajnija determinanta uspeha.

Zajedničko ulaganje u oblasti hotelijerstva, zahvaljujući dostupnosti odgovarajućeg znanja i potrebnog kapitala obezbeđuje bolju valorizaciju postojećih prirodnih pogodnosti koje imaju pojedine zemlje, a među njima i Srbija.

Ipak, neke prepreke političkog i pravnog karaktera mogu sputavati ovaj oblik saradnje uprkos njegovim pogodnostima. Nekadašnja, a i savremena praksa naše zemlje je, možda, najbolji primer kako politički otpor prema inostranom vlasništvu, koji se manifestuje i kroz postojeću pravnu regulativu, može ograničavati jedan potreban i u razvojnom pogledu stimulativan oblik saradnje. Neophodne izmene propisa predstavljale bi korak napred ka favorizovanju ovog vida saradnje i njegovoj većoj afirmaciji i u oblasti hotelijerstva. Cilj promena je liberalniji odnos prema ovom vidu saradnje i korišćenje niza prednosti koje on može da pruži.

Zajednička ulaganja u oblasti hotelijerstva, zahvaljujući dostupnosti odgovarajućeg znanja i potrebnog kapitala obezbeđuju bolju valorizaciju postojećih prirodnih pogodnosti koje imaju pojedine zemlje, a među njima i Jugoslavija.

Ipak, neke prepreke političkog i pravnog karaktera mogu sputavati ovaj oblik saradnje uprkos njegovim pogodnostima. Nekadašnja, a i savremena praksa naše zemlje je, možda, najbolji primer kako politički otpor prema inostranom vlasništvu, koji se manifestuje i kroz postojeću pravnu regulativu, može ograničavati jedan potreban i u razvojnom pogledu stimulativan oblik saradnje. Neophodne izmene propisa predstavljale bi korak napred ka favorizovanju ovog vida saradnje i njegovoj većoj afirmaciji i u oblasti hotelijerstva. Cilj promena je liberalniji odnos prema ovom vidu saradnje i korišćenje niza prednosti koje on može da pruži.

---

Tokom poslednje dve decenije uloga merdžera i akvizicija (mergers & acquisitions - M&A) kao mehanizama za realizaciju direktnih investicija značajno se povećala; upravo iz tog razloga, karakteristike i dinamika tih akcija postaju važan generator ukupnih zbivanja u međunarodnom hotelskom poslovanju.

U istom intervalu, investicije u inostranstvu se u znatno većoj meri realizuje kroz ulaganja u postojeća preduzeća i aktivnosti, a na taj način širi se svetska mreža hotelskih lanaca. Uporedo sa intenziviranjem procesa internacionalizacije i globalizacije, M&A postali su prihvaćenija praksa u međunarodnom hotelijerstvu, što dakle, podrazumeva aktivnosti preduzeća lociranih u različitim zemljama. Navedeni tip međunarodnih ulaganja ostvaruje se u različitim formama, i to:

- u formi pripajanja, odnosno integracije (mergers),
- preuzimanja firmi, odnosno otkupljivanja (aquisition, takeover), i
- specifičnih kupovina ili otkupa (leverage buyouts).

Poznato je da se procesi pripajanja i preuzimanja firmi (M&A) na međunarodnom tržištu odvijaju najčešće između velikih kompanija, ali ni srednje i male kompanije nisu pošteđene kada je u pitanju odvijanje pomenutih procesa. Poslednjih godina primetan je rast kako broja involviranih preduzeća i pojedinačnih transakcija, tako i njihova ukupna vrednost. Objašnjenje za atraktivnost i afirmaciju akvizicija unazad desetak godina, može se naći u faktorima međunarodnog okruženja, gde ključne elemente sačinjavaju:

- proces globalizacije poslovanja
- pojačana konkurencija
- pristup skupim tehnološkim rešenjima i unapređenjima.

Prilagođavanje uslovima međunarodnog okruženja je ključni razlog za ulaganje sredstava putem M&A modaliteta, ali postoje i drugi razlozi, među kojima su najznačajniji:

- potreba za unapređenjem poslovanja, odnosno operativnog delovanja,
- mogućnost ostvarivanja većeg profita,
- politička klima i trendovi deregulacije u mnogim poslovima na međunarodnom nivou,
- mogućnost ulaska na nova i rastuća tržišta,
- želja za smanjenjem i diversifikacijom rizika.

Značajan napredak firme može se postići putem M&A aktivnosti, prvenstveno u operativnom delovanju, jer se pripajanjem ili kupovinom druge firme može relativno jeftino i brzo ostvariti celokupan rast i razvoj ili pružiti mogućnost proširivanja poslovanja na novim tržištima, odnosno uključivanje u nove programe. Mogućnost stvaranja uslova za veći profit može se, takođe, ostvariti kupovinom firmi ili njenih ogranaka, naročito u slučajevima povoljne kupovine.

---

Akvizicije se definišu kao najatraktivniji metod investiranja sredstava u inostranstvo za one kompanije koje žele da konsoliduju, zaštite i unaprede svoju globalnu konkurentsku poziciju. One to postižu na različite načine:

- prvi način je da prodaju one delove kompanije koji izlaze izvan delatnosti koje sačinjavaju njenu tzv. baznu konkurentnost,
- putem M&A aktivnosti kompanije kupuju specifične prednosti (ownership assets) drugih kompanija u vidu znanja, marki, razvijenih mreža distribucije i sl.

Često se događa da su predmet kupoprodaje pojedine marke, odnosno delovi velikih hotelskih korporacija. Uopšte posmatrano, turbulentnost se ispoljava kroz učestala spajanja, preuzimanja, otkupljivanja (npr. zbog prezaduženosti i sl.) velikih hotelskih lanaca, i to vodi ka delimičnom ili potpunom gašenju nekada poznatih kompanija i pojavi novih imena koja preuzimaju vodeće uloge.

Po osnovu M&A aktivnosti uspostavljaju se tri karakteristična odnosa (Čačić, 1995: 78):

Prvi, **između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca**. Karakterističan je primer *Inter-Continental*, koji je osnovan kao potpuno vlasništvo avio-kompanije *Pan American World Airways*, tako da u tom smislu predstavlja primer vertikalnog poslovnog povezivanja hotelijerstva sa saobraćajem. Hoteli su bili prvenstveno namenjeni korisnicima usluga u avio-saobraćaju i osoblju.

Postavši drugi po veličini avio-prevoznik u SAD, *Trans World Airlines (TWA)* kupio je 1967. godine *Hilton International* i na taj način uplovio u vode međunarodnog hotelijerstva. Prodao ga je 1987. godine *Allegis-u (United Airlines)*, a u novom vlasništvu *Hilton International* je bio samo pola godine. Dva meseca posle kupovine, *Allegis* donosi odluku da proda kompletnu imovinu koja je van pomenute avio-kompanije, i tako *Hilton International* u oktobru 1987. godine postaje vlasništvo *Ladbroke Group Plc*. Ovoj hotelskoj grupi, to je omogućilo rast smeštaja namenjenog poslovnim putnicima.

Drugi, **između preduzeća iz oblasti privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca**. Bez sumnje da su u ovom odnosu *Bass* sa *Holiday Inn*-om i *Inter-Continental*-om, odnosno *Ladbroke Group* sa *Hilton International*-om najpoznatiji primeri u svetu.

Treći, **između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno**. Kupovina američkog lanca *Fairmont Hotels* od strane *Canadian Pacific Hotels & Resorts*, zatim akvizicija *Doyle Hotel Group* od strane *Jorus Hotel Group* koja će omogućiti formiranje jedinstvene kompanije sa sedištem u Dublinu najaktuelniji su primeri akvizicija između samih hotelskih lanaca.

---

Realna očekivanja su da će M&A aktivnosti biti i dalje prisutne u poslovanju hotelskih lanaca na međunarodnom planu. Smatra se da će akcenat biti na integraciji i racionalizaciji već izgrađene svetske mreže ovih kompanija. Između ostalog, produženi uticaj već pomenutih faktora poslovnog okruženja, svakako će zadržati značaj M&A aktivnosti kao značajnog modaliteta ostvarivanja rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca u budućnosti.

**Franšizing.** Kada se govori o savremenim oblicima međunarodne tržišne ekspanzije velikih i ekonomski snažnih hotelskih preduzeća, nikako se ne bi mogao izostaviti franšizing. U poslovnom svetu današnjice ovaj pojam se sve češće sreće i to ne samo zbog rezultata koje je pokazao u praksi zemalja gde se koristi, već i zbog perspektive koje nudi.

Afirmacija franšizinga vezuje se za tržište SAD. Korporacija *Holiday Inn* bila je prva koja je uvela poslovanje po principu franšizinga, još 1954. godine. Jedan od ključnih faktora internacionalizacije poslovanja predstavlja interesovanje američkih franšizera za inostrana tržišta.

Franšizing se pokazao kao pogodna strategijska varijanta internacionalizacije hotelskog poslovanja. Franšizing koncept se potvrdio i kao pogodan oblik za realizaciju strategije globalizacije koju u savremenim tržišnim tokovima primenjuju mnoge velike kompanije.

Brojni ekonomski pokazatelji ukazuju na pogodnosti franšizinga. Statističkim podacima izražava se uspešnost poslovanja, a kao pokazatelji uspešnosti informacije o sve većem broju primalaca franšizinga ili ukupnost ostvarenog prometa.

Izraz franšizing upotrebljava se u poslovnom svetu za toliko različitih operacija, da je gotovo nemoguće dati njegovu opšte primenljivu definiciju. Ali generalno, “ovim vidom poslovne saradnje davalac franšize (franšizer) pod određenim (ugovorom utvrđenim) uslovima ustupa primaocu franšize (franšizantu) pravo na korišćenje sopstvenih standarda poslovanja u tehničko-tehnološkom, organizaciono-kadrovskom, propagandno-promotivnom smislu. Ovaj paket zaštićenih prava davaoca franšize uključuje korišćenje njegovog imena, tj. prepoznatljivog tržišnog imidža koji garantuje marka”.

Razvoj franšizinga podrazumeva nastanak različitih formi ispoljavanja u praksi. Međutim, dve osnovne forme relevantne su za oblast turizma. Prva je, tzv. *franšizing poslovnog formata* (na bazi istoimene franšize) koji obuhvata celokupan poslovni odnos između primaoca i davaoca franšize, uključujući reklamu i propagandu, operativne priručnike i standarde, kontrolu kvaliteta i ostale elemente značajne za poslovnu saradnju. Svoju najveću afirmaciju, do sada, postigao je u poslovanju restorana brze prehrane, rentiranju automobila, itd.

Druga forma je tzv. *investicioni franšizing* (na bazi tzv. investicione franšize) koji je upravo karakterističan za hotelske lance. Karakteriše ga nadoknada koju primaoci franšize plaćaju da bi ušli u sistem franšizinga velikih korporativnih lanaca. U pitanju je jednokratna

nadoknada koja bi se mogla objasniti kao neka vrsta članarine, pri čemu je neophodno naglasiti da su njeni iznosi veoma visoki.

Najveći korporativni lanci i dalje široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama. U tome je još uvek veoma naglašena dominacija hotelskih kompanija iz SAD, odakle potiče čak osam od deset vodećih, što pokazuje i tabela koja sledi.

Tabela 12. Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize

	Ukupan broj hotela	Broj franšiziranih hotela	% učešća franšiziranih u ukupnom broju hotela
<i>Cendant Corp.</i>	6.396	6.396	100
<i>Choice Hotels</i>	4.977	4.977	100
<i>Inter Continental Hotels Group</i>	3.540	2.971	83
<i>Hilton Hotels Corp.</i>	2.259	1.900	84
<i>Mariott International</i>	2.632	1.658	62
<i>Accor</i>	3.973	949	23
<i>Carlson Hospitality Worldwide</i>	890	864	97
<i>Global Hyatt Corp.</i>	818	505	61
<i>Starwood Hotels &amp; Resorts</i>	733	310	42
Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	887	307	34

Izvor: *Hotels*, juli 2005.

Iz predstavljenog pregleda jasno se uočava mesto i uloga franšizinga u savremenom poslovanju, a time i u dosadašnjem rastu i razvoju obuhvaćenih hotelskih lanaca. Pomenuti korporativni lanci u proseku imaju 69 % objekata u sistemu franšizinga. Ova činjenica ukazuje na njegove prednosti i popularnost kao metosoda rasta.

Poslovna saradnja u formi franšizinga zasniva se ugovorom. Uobičajene odredbe u ugovorima o franšizingu su:

- prava i obaveze davaoca franšize;
- naknada za franšizu;
- teritorija franšize;

- 
- trajanje ugovora;
  - uslove pod kojima primalac franšize može da proda ili ustupi franšizu;
  - uslove pod kojima može doći do prekida saradnje između primaoca i davaoca franšize.

*Prava i obaveze davaoca franšize.* - U okviru svojih obaveza hotelski lanac davalac franšize, posebno je odgovoran za one koje se odnose na odobrenje, odnosno dozvolu za upotrebu prepoznatljivog modela poslovanja, afirmisanog imena i zaštitnog znaka na tržištu, pratećeg know-how, kao i određenih usluga iz domena upravljanja i marketinga.

U praksi je uobičajeno da su ova znanja i iskustva izložena u samom tekstu ugovora i “operativnom priručniku” (operating manual), koji predstavlja sastavni deo ugovora.

Operativni priručnik je izvor detaljnih uputstava i saveta u vezi sa poslovanjem, koja omogućavaju usvajanje potrebnih znanja i iskustava i njihovu primenu u poslovnoj praksi. On je ključni instrument ovog oblika saradnje. Operativni priručnik može biti izložen u jednoj knjizi ili razdvojen na više tematskih celina, obuhvatajući kompletno poslovanje.

Operativni priručnik uobičajeno sadrži sledeće naslove:

- Uvod - uputstvo za upotrebu
- Filozofija kompanije
- Imidž kompanije
- Izgled objekta
- Procedura za otvaranje i zatvaranje objekta
- Procedura proizvodnje i nabavke
- Kontrola zaliha
- Odnosi sa potrošačima
- Osoblje
- Zapošljavanje
- Administracija i računovodstvo
- Procedure izveštavanja i plaćanja
- Reklama i promocija
- Održavanje i obezbeđenje objekta
- Zakonsko okruženje.

Prenos znanja i iskustva, pored ugovora i operativnog priručnika, ostvaruje se i putem predaje svih opisa, skica, investicione i tehničke dokumentacije koju davalac franšizinga dostavlja primaocu u trenutku zaključenja ugovora, a neophodne su za obavljanje delatnosti primaoca. Tako, na primer, sadržina operativnog priručnika u hotelijerstvu obuhvata odeljke o kuvarskim receptima, skladištenju hrane, metodama usluživanja gostiju i sl.

---

Davalac franšiznga zadržava sva prava na pisanim materijalima i propisuje uslove i način njihovog korišćenja za vreme trajanja ugovora, kao i uslove vraćanja, u slučaju prestanka ugovora.

Štiteći sopstvene interese i imidž, međunarodni hotelski lanci se obavezuju da će primaocu pružiti niz privrednih usluga, izraženih kao komercijalna i tehnička podrška primaocu. Tako se primalac osposobljava za obavljanje delatnosti i olakšava mu se otpočinjanje i vođenje poslova predviđenih ugovorom.

Pomoć prilikom izbora nove lokacije ili odobrenje postojeće lokacije franšizer vrši na osnovu prethodnih znanja i iskustava. Značaj lokacije često se tumači kao presudan za uspešno poslovanje međunarodnih hotelskih lanaca, tako da se "već unapred zna gde će se nalaziti objekti pojedinih marki hotela velikih kompanija - to je poznato i dobrom broju klijenata koji očekuju da u određenim mestima, na određenim lokalitetima nađu upravo objekte konkretne kompanije, odnosno njene marke". Upravo zbog toga franšizeri mogu imati posebne zahteve u vezi sa lokacijom.

Davaoci franšizinga pored informacija o izgledu i izgradnji objekta, mogu ustupiti i potrebne nacрте i projekte za uklapanje hotela u franšizing mrežu. Franšizeri ugovorom mogu predvideti i mogućnost izbora materijala, obezbeđenje izvođača i nadzora nad gradnjom ili adaptacijom objekta. Sve više se davalac franšize u novijim ugovorima obavezuje da preda potpuno opremljen objekat uz ugovorenu nadoknadu. Na taj način se obezbeđuje uniformnost svih objekata primalaca, što odgovara potrebama jedinstvenog sistema franšizinga.

Isporuka opreme je uobičajena obaveza davaoca franšizinga. Kako se najčešće radi o opremi koje nema na tržištu, a koja je neophodna za obavljanje poslovanja po posebnim metodama, procedurama i standardima, davaoci franšizinga mogu ugovorom preporučiti ovlašćene isporučioce i na zahtev primaoca isporučiti potrebnu tehničku dokumentaciju za projektovanje opreme. Ugovorom se mogu predvideti i druge obaveze u vezi sa održavanjem opreme, kao što su isporuka, montaža, investiciono održavanje i servisiranje.

Obrazovanje osoblja franšizanta, takođe, predstavlja obavezu davaoca tokom trajanja ugovornog odnosa.

Uviđajući značaj obuke za kvalitet usluge koja se pruža potrošačima, mnogi hotelski lanci - davaoci franšize razvili su različite programe obuke za zaposlene. Praktično, radi se o programima za različite nivoe zaposlenih u preduzeću. I pored određenih razlika koje postoje u formi obuke kod najpoznatijih hotelskih lanaca mogu se uočiti u značajne sličnosti u njihovoj praktičnoj primeni. Te sličnosti su rezultat postojanja odgovarajućih standarda za obavljanje konkretnih radnih operacija u kuhinji, restoranu, na recepciji, u prodaji, na administrativnim poslovima, poslovima održavanja higijene i drugim.



---

Obuka je jedan od vrhunskih prioriteta velikih hotelskih lanaca, jer uspešnost kompanije zavisi od upućenih, dobro obučanih ljudi i uniformnih operacija u svim objektima. Stalna pažnja posvećena je najsavremenijem treningu nalazi se u samom fokusu davalaca franšize.

U tom pogledu ilustrativan je primer *Hyatt-a*.

Svaki *Hyatt-ov* hotel je trening-centar u kome se realizuju odgovarajući programi obuke, npr., “obuka za vašu budućnost” (koji omogućava sticanje osnovnih znanja o radu hotela i hotelijerstvu), “umetnost ponašanja”, “rešavanje žalbi”, “vežbanje rukovođenja”, “finansiranje za nefinansijsko osoblje”, “tehnika prodaje” i drugi. Postoje i posebni programi učenja - *Hyatt corporate training* - kroz koje prolaze stipendisti kompanije. Reč je o stručnom kadru koji je prošao strukturu poslova u *Hyatt-u* i koji ima mogućnost da posle takve obuke zauzme neko od srednjih rukovodećih mesta, a da bi preuzeli mesto generalnog direktora potrebno je sedam godina rada na navedenim mestima. U sticanju veće širine obrazovanja i potpunijeg upoznavanja poslova kompanije, menadžeri na pojedinim mestima upućuju se u hotele širom sveta.

Možemo da zaključimo da je ceo sistem interne obuke podređen osnovnom cilju - održavanju standarda koji garantuje kvalitet, što čini određeni lanac prepoznatljivim među potrošačima i konkurentima.

Razrađeni i tržišno potvrđeni sistem poslovanja davaoca franšize u hotelijerstvu omogućava primaocu uključenje u celokupan sistem marketinških aktivnosti, rezervacija usluga, promotivnih i propagandno-informativnih akcija.

Pomoć u upravljanju preduzećem odnosi se na različite oblasti: vođenje knjigovodstva, analizu tržišta, poslovnu prognozu, upravljanje zalihama i sl.

Kontrola izražena kao pravo ili obaveza davaoca franšizinga, redovno se predviđa ovim oblikom poslovne saradnje, radi zaštite standarda i kvaliteta usluga, i uopšte održavanja i uvećanja poslovnog ugleda hotelskog lanca povezanog sa zaštićenim imenom i znakom. Mere kontrole mogu biti dvojake:

- kontrola upravljanja i
- tehnička kontrola koja se odnosi na primenu standarda predviđenih ugovorom.

Angažovanjem u kontroli koja je u skladu sa ugovorom, primalac franšizinga ostvaruje pravo na kontinuirane konsultacije i stalnu podršku u poslovanju, kojima se postižu konkurentske i druge pogodnosti poslovanja u okviru hotelskog lanca.

*Prava i obaveze primaoca franšize.* - Primalac franšize se obavezuje da sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao davalac. Dalje je obavezan da poštuje pravila o načinu poslovanja franšizing sistema, što se, na primer ogleda u obavezi obučavanja kadrova, kao i obezbeđenja odgovarajućeg izgleda objekta. Primalac franšize je, pre svega, obavezan da plati naknadu za ustupljena prava i da dopusti davaocu franšize kontrolu poslovanja u svim

---

aspektima. On je obavezan i da se uključi u celokupan sistem marketinških aktivnosti davaoca, kao i da vrši nabavku od franšizera ili subjekata koje on naznači.

*Naknada za franšizu.* - Poslovanje na bazi sistema franšizinga podrazumeva i obavezu primaoca da plati određenu novčanu nadoknadu koja se odnosi na ustupljena prava i usluge koje tokom trajanja saradnje obavlja davalac franšizinga (Čerović, 2003: 68).

Naknada za franšizu može biti u obliku *inicijalne naknade* (initial fee) ili upisnine i u obliku *tekuće naknade* (royalty fee).

Inicijalna naknada plaća se prilikom ulaska u sistem, odnosno u momentu zaključenja ugovora. Smatra se da ovom sumom davaoci franšizinga nadoknađuju troškove u periodu osnivanja poslovnog objekta (npr. troškovi obuke, nadzora nad gradnjom ili preuređenjem objekta, početnog oglašavanja i promocije, pomoći u postavljanju opreme i sl.). Tekuća naknada se obračunava i plaća kontinuirano za vreme trajanja poslovnog odnosa i uobičajeno se ugovara u procentu od ostvarenog prometa, odnosno bruto prihoda po sobi koji se ostvari u određenom periodu.

Primena franšizinga u hotelijerstvu obezbeđuje primaocu pristup u svetski rasprostranjenu prodaju, komunikacije i rezervacioni sistem, tako da su rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje neizbežne. Rezervaciona taksa pojavljuje se u raznim modalitetima, sa čestim kombinovanjem fiksnih i varijabilnih iznosa. "Tako, na primer, prema ugovoru *Holiday Inn*-a plaća se iznos od 1% od bruto prihoda po sobi i 5,42 US \$ po sobi mesečno".

Oglašavanju, odnosno propagandi može se pristupiti ili kroz unapred utvrđenu naknadu ili kroz posebne, zajedničke programe davaoca i primalaca franšize, pa se u tom slučaju posebno utvrđuju i obaveze franšizanata. Na osnovu ostvarenog prihoda od pojedinih primalaca formira se zajednički fond za propagandu i oglašavanje. Namenska sredstva ovog fonda, pored reklamnih aktivnosti davaoca u prezentaciji, zaštiti i uvećanju poslovnog ugleda davaoca franšize, obuhvataju i troškove reklamnog materijala koje primaoci redovno koriste u svom poslovanju ili uređenju objekta.

Osim već navedenih, u praksi franšizinga mogu postojati i drugi osnovi plaćanja:

- naknada za robu koja se pribavlja od davaoca franšizinga ili ovlašćenih isporučilaca;
- naknada za zakup objekata ili opreme ukoliko davalac franšize daje u zakup;
- otplata rata kredita, kada je primalac korisnik kredita dobijenih od strane davaoca;
- naknada za usluge od strane davaoca franšizinga koje pruža pored usluga predviđenih ugovorom.

Ključni momenat u razvijanju i uspostavljanju franšizing sistema predstavlja izbor partnera - kako franšizera, tako i franšizanta. Može se reći da snaga sistema počiva, u suštini, na izboru partnera. Uslove pod kojima će se ostvariti poslovna saradnja utvrđuje davalac franšize u

okviru poslovne politike. Selektivnost pri izboru poslovnih partnera uglavnom se izražava visinom nadoknade za ulazak u sistem, a takođe, i visinom tekuće naknade.

Osnovni elementi “paketa franšizinga” za objekte prve klase mogu se sagledati iz tabelarnog prikaza koji sledi:

Tabela 13. Zbirna tabela troškova franšize - objekti prve klase

Hotelski lanac	Članarina	Royalty	Rezervacio na taksa	Troškovi marketinga	Troškovi putovanja	Sitni troškovi	Ukupni 10-godišnji troškovi	Ukupni troškovi kao % prihoda od soba
<i>Homewood Suites</i>	135.000	3.841.085	1.920.542	1.920.542	0	3.997	7.821.166	8,1%
<i>Embassy Suites</i>	150.000	3.841.085	1.680.475	1.680.475	0	5.247	7.357.281	7,7
<i>Doubletree Hotels</i>	65.000	3.639.796	1.680.475	1.680.475	0	0	7.065.747	7,4
<i>Doubletree Club</i>	40.000	3.639.796	1.680.475	1.680.475	0	0	7.040.745	7,3
<i>Clarion</i>	90.000	2.641.442	1.119.437	959.870	0	10.100	4.898.850	5,1
<i>Hilton Hotel</i>	55.000	4.801.356	1.934.861	960.271	447.636	24.574	8.223.698	8,6
<i>Hilton Garden Inn</i>	55.000	4.801.356	1.934.861	960.271	447.636	24.574	8.223.698	8,6
<i>Hilton Suites</i>	55.000	4.801.356	1.934.861	960.271	447.636	24.574	8.223.698	8,6
<i>Omni</i>	50.000	2.880.814	1.680.475	1.680.475	288.081	31.000	6.610.844	6,9
<i>Radisson</i>	45.000	3.841.085	0	3.760.624	0	159.991	7.806.699	8,1
<i>Residence Inn</i>	120.000	4.662.482	0	2.400.678	0	29.740	7.212.900	7,5
<i>Hawthorn Suites</i>	120.000	4.801.356	1.200.000	1.200.339	0	500	7.322.534	7,6
<i>Marriott</i>	90.000	7.490.115	480.588	960.271	491.659	78.000	9.590.633	10
<i>Marriott Resorts</i>	90.000	7.490.115	536.942	960.271	491.659	78.000	9.646.987	10
<i>Towne Place Suites</i>	120.000	4.801.365	1.110.149	1.440.407	0	16.300	7.488.212	7,8
<i>Crowne Plaza</i>	150.000	4.801.365	1.191.571	2.028.542	5.998	725	8.178.372	8,5
<i>Four Points Hotel</i>	90.000	4.801.365	1.199.519	960.271	617.574	34.800	7.703.520	8
<i>Sheraton</i>	90.000	4.801.365	1.199.519	960.271	617.574	34.800	7.703.520	8
<i>Westin</i>	90.000	3.639.796	960.271	1.920.542	331.991	9.992	6.952.593	7,2

Izvor: *Hotels*, mart 1999.

Po mišljenju gospodina Mankarious-a, direktora poznate konsultantske agencije (*Hospitality Valuation Services International*, London), troškovi franšize su polazna tačka pri izboru davaoca franšize. "Izbor hotelskog lanca - davaoca franšize sa nižim taksama ne garantuje uštedu u troškovima. Takođe, ni opredeljenje za franšizera sa najvišim nadoknadama nije garancija za uspešno poslovanje hotela".

Ključno pitanje za primaoca franšize odnosi se na ukupnu visinu nadoknada. Postojanje značajnih razlika u visini nadoknada koje se plaćaju pojedinim hotelskim lancima - davaocima franšize ilustruje naredna tabela.

Tabela 14. Najviše i najniže franšizne takse izražene na bazi prodaje soba

<b>Badžet hoteli</b>		<b>Objekti srednje klase</b>		<b>Objekti prve klase</b>	
		% od prodaje soba	Marka	% od prodaje soba	Marka
<b>Pet najskupljih marki u kategoriji</b>					
Holiday Inn Express	9,34	Days Inn	8,99	Marriott	9.91
Comfort Inn	8,98	Country Lodging	8,84	Radisson	8,95
Howard Johnson Inns	8,85	Ramada	8,68	Sheraton Suites	8,91
Hampton Inn	8,61	Howard Johnson	8,68	Crowne Plaza	8,90
Travelodge	8,56	Holiday Inn	8,57	Western	8,80
<b>Pet najjeftinijih marki u kategoriji</b>					
Budget Host	0,75	Best Western	1,94	Preferred Hotels	1,49
Microtel	2,71	Park Inn	6,04	Clarion	5,83
Best Inns	4,12	Comfort Suites	7,12	Doubletree Suites	6,53
Passport Inns	4,79	Quality Suites	7,12	Doubletree	6,53
Scotish Inns	4,79	Quality Inns	7,13	Guest Quarters	6,53

Izvor:( Reich, 1997: 256)

---

*Teritorija franšize.* - Pitanje teritorije je od naročite važnosti u modelu franšizinga. Zbog toga, gotovi svi ugovori sadrže odredbe o zaštiti isključivosti poslovanja primaoca franšize na određenom području. Na ovaj način postiže se zaštita pojedinačnih primalaca franšizinga koji radi otpočinjanja poslovanja ulažu znatna materijalna sredstva u izgradnju ili adaptaciju objekata, opremu i snose ostale predviđene troškove. Utvrđivanje teritorije, s toga, predstavlja bitan uslov za zaštitu njihovih investicija, izraženu kroz svojevrsno uzdržavanje od konkurencije od strane davaoca i pojedinačnih primalaca u toj franšizing mreži.

Da bi prevladali teškoće uvođenja franšizing sistema na nepoznata i daleka tržišta, poznati hotelski lanci koriste i tzv. master-franšizu. Izgrađivanje i vođenje sistema master-franšizinga znači da franšizer daje svom partneru status vodećeg franšizanta (master franchisee). U tom statusu on se naziva još i podfranšizer (subfranchisor) čime stiče pravo da da širi franšizing sistem na određenom području (po pravilu teritoriji zemlje ili regionu) uključivanjem podfranšizanta. "Misija, regrutovanje i animiranje mreže franšizinga dodati su njegovoj ulozi "normalnog" primaoca franšize". Broj i teritorijalni ekskluzivitet vodećih podfranšizanta, deo su poslovne i marketing strategije franšizera.

Poznati američki lanac *Best Western*, takođe, je koristio regionalnu master franšizu za svoju međunarodnu ekspanziju na području Brazila, Čilea, Grčke i Indije. Istu strategiju primenjuje i *Holiday Inn* u Indiji i Indoneziji.

Kako najveći hotelski lanci primenjuju strategiju praćenja konkurenata, moguće je da se u istoj regiji pojave i veoma jaki konkurenti. U tom smislu se navodi primer *HFS*-a, koji se kao isključivi franšizni lanac često pojavljuje sa svojim franšiziranim objektima u blizini istih takvih objekata koji su u sistemu franšizinga *Holiday Inn*-a u SAD. Sasvim je razumljivo da u takvoj situaciji franšizanti očekuju pomoć davaoca.

*Vreme trajanja franšize.* - U poslovnoj praksi vreme trajanja ugovora može da varira. U pogledu trajanja ugovora veliki hotelski lanci nastoje da obezbede dugoročnije periode saradnje, najčešće u vremenskim intervalima od 10 do 20 godina. Uobičajeno je da se u ugovoru ne određuje vreme trajanja ugovora (open-ended agreements), već samo početni period (od 1 do 5 godina) sa klauzulom o prećutnom produženju, tako da se ugovor, po pravilu, stalno obnavlja, ukoliko se ne otkaže (npr. *Intercontinental Hotel Corporation* zaključuje ugovore na jednu godinu sa prećutnim produženjem do 10 godina). Prema dosadašnjim iskustvima primalaca franšize neophodno je da saradnja traje najmanje pet godina da bi se obezbedila potrebna stabilnost u poslovanju.

Karakteristično je da ugovori u dosta slučajeva predviđaju mogućnost raskida ukoliko se ne ostvare planirani i očekivani rezultati, i to nakon obostrane analize i utvrđivanja uzroka.

---

Ugovor o franšizingu može prestati, osim istekom vremena na koji je zaključen, i u sledećim situacijama:

- sprazumom partnera
- otkazom
- dejstvom više sile.

Da bi se zaštitili primaoci franšize i sprečile zloupotebe u uslovima ekonomske nejednakosti karakteristične za franšizing, ugovorom se utvrđuju razlozi koji se smatraju bitnim i zbog kojih davalac može jednostrano otkazati ugovor. U tom smislu, najčešće se navode sledeći razlozi:

- neplaćanje početne ili tekuće naknade u predviđenom roku,
- propuštanje da se izvrše obaveze iz ugovora (uz naznačenje odredbi koje se povređuju),
- neizvršenje bilo koje druge ugovorene obaveze, ako takvo neizvršenje nije otklonjeno u predviđenom roku,
- prenos ugovora na treća lica bez saglasnosti davaoca franšize.

Odredbe mnogih ugovora o franšizingu su tako stroge da su primaoci u stalnoj opasnosti od prestanka ugovora. Prema tipskom ugovoru *Mc Donald's* sistema davalac može raskinuti ugovor iz sledećih razloga:

- ako primalac franšize propusti da održava restoran ili da posluje njim na dobar, čist, celovit način u skladu sa standardima sistema;
- u slučaju stečaja ili insolventnosti primaoca franšize;
- ako primalac franšize ne plati bilo koju naknadu davaocu franšize u roku od 30 dana računajući od dana dospelosti;
- ako primalac franšize ne plati dugovanje po sudskoj presudi u roku od 30 dana;
- ako dođe do prestanka zakupa nepokretnosti na kojoj je restoran lociran pre prestanka franšize;
- u slučaju izdavanja poslovne tajne od primaoca franšize;
- u slučaju upotrebe firme ili znaka van granica koje su određene ugovorom;
- ako primalac franšize svesno prodaje drukčiju hranu nego što je odredio davalac franšize ili ona nije saobrazna specifikacijama *Mc Donald's* sistema ili nije pripremljena na način koji je propisao davalac;
- ako primalac franšize ne prodaje proizvode koje je odredio davalac;
- ako primalac franšize prenese ili ustupi prava protivno odredbama ugovora;
- ako primalac franšize ne prizna pravo davaocu da kontroliše restoran u razumno vreme;
- ako primalac franšize propušta ili ponovljeno zakašnjava da plati nesporne račune svojih snabdevača.

---

Franšizing kao oblik ekspanzije na prostorima bivše SFRJ koristili su međunarodni hotelski lanci poput *Inter-Continental*-a i *Holiday Inn*-a. Pored ostalih pozitivnih uticaja, od posebnog je značaja i onaj koji je vezan za njihovu iskustvenu, obrazovnu ulogu - upoznavanje sa savremenim tehnikama i sistemima poslovanja, obuku kadrova. U budućem razvoju odgovarajućih domaćih sistema u hotelijerstvu, takvi multiplikovani uticaji biće od velikog značaja, a isto tako biće od koristi i u pogledu korišćenja novih uvoznih sistema franšizinga.

*Poslovni interesi u modelu franšizinga.* Zasnovan na uzajamnosti ekonomskih interesa, franšizing u osnovi donosi prednosti za obe strane. Sa stanovišta davaoca franšize postoje brojne prednosti među kojima se se posebno ističu sledeće:

- korišćenjem sistema franšizinga, davalac obezbrđuje širu prostornu obuhvatnost i tržišnu promociju svoje poslovne koncepcije. U savremenoj privredi obezbeđenje plasmana javlja se ne samo kao pretpostavka rasta i razvoja, već i kao uslov opstanka u sve zaoštrenijim uslovima konkurencije;
- davalac franšize postiže unapređenje i razvoj delatnosti bez ulaganja sopstvenih sredstava;
- razvoj poslovne mreže na bazi franšizinga je ne samo ekonomičniji, već je mnogo efikasniji i brži. Obezbeđenje potrebnih sredstava ili izvora sredstava često mogu biti ograničavajući faktor razvoja preduzeća davaoca franšize, pogotovu ako se hotelski objekti otvaraju na udaljenim destinacijama;
- hotelski lanac - davalac franšize smanjuje rizik poslovanja osnivanjem franšizing mreže;
- osim navedenih pogodnosti, davalac koristi prednosti primaoca u vezi sa njegovim poznavanjem prilika na lokalnom tržištu, koje su davaocu često nepoznate, a naročito ako se radi o udaljenom ili nedovoljno ispitanom području;
- poslovnim povezivanjem sa većim brojem primalaca, hotelski lanac koji daje franšizu jača svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Istovremeno, na ovaj način, omogućen je ulazak na inostrano tržište izbegavanjem negativnih posledica javnog nepoverenja prema preduzećima međunarodnog značaja, kao i savladavanja carinskih i drugih ograničenja o međunarodnom poslovanju;
- pored konkurentskih pogodnosti, konceptom franšizinga ostvaruje se i uvećanje poslovnog ugleda i reputacije davaoca. Ostvarivanjem poslovne saradnje sa više primalaca uspostavlja se franšizing poslovni sistem. Istovetnost tržišnog nastupa pojedinačnih primalaca izražena kroz jednobraznost izgleda i poslovanja stvara predstavu da se radi o razgranatom, ekonomski snažnom preduzeću;
- davalac franšizinga ugovorom ostvaruje trajnu poslovnu saradnju sa pojedinačnim primaocima. Davaocu franšizinga, ovim načinom omogućeno je planiranje i unapređenje

poslovnog modela na duži rok, planiranje marketinških aktivnosti, priliva i angažovanja sredstava, kao i razvoj preduzeća u celini.

Smisao i značaj primene koncepta franšizinga sa stanovišta primaoca, u najkraćem se može izraziti kroz sledeće pogodnosti:

- primalac franšizinga pristupa poslovanju sa manjim rizikom. Umanjenje poslovnog rizika u odnosu na poslovanje izvan sistema franšizinga ogleda se u korišćenju razrađenog i tržišno potvrđenog sistema poslovanja u hotelijerstvu;
- oslanjajući se na reputaciju i ugled davaoca franšize, primalac franšizinga može ostvariti izvesne pogodnosti kod banaka u pogledu obezbeđenja kredita. On je, takođe, u mogućnosti da koristi određene pogodnosti, oslanjajući se između ostalog na finansijsku podršku i pomoć davaoca franšize. Pored finansijskih pogodnosti, primalac uživa i podršku davaoca u pogledu izbora lokacije, izgleda i uređenja objekta, specifikacije i nabavke opreme, početne obuke, kao i promotivnih aktivnosti vezanih za početak rada;
- primalac franšize oslobođen je ulaganja sredstava u marketinške aktivnosti, istraživanje tržišta i drugo. U pojedinim slučajevima davaoci franšize mogu preuzeti na sebe i vođenje knjigovodstvene evidencije, servise i druge administrativne i tehničke usluge;
- prednosti i motivacija primaoca franšizinga za poslovanje na tom principu ogleda se i kroz racionalizaciju poslovanja izraženu kroz specijalizaciju i podelu rada u okviru te poslovne saradnje. Primalac franšizinga je obezbeđen redovnim isporukama za sektor hrane i pića, kao i nizom drugih usluga koje za njega obavlja davalac u toku poslovanja. Na taj način se rasterećuje poslova koje nužno morao obavljati u poslovanju izvan sistema franšizinga.

Ilustrativan je i naredni tabelarni prikaz pogodnosti franšizinga posmatranih sa stanovišta davalaca i primalaca franšize.

Tabela 15. Odnos primaoca i davaoca franšize

<b>Prednosti franšizinga</b>	<b>Primaoci franšize %</b>	<b>Davaoci franšize %</b>
Mogućnost zarađivanja više putem franšize nego nezavisnim poslovanjem	51	47
Franšiza je manje rizična nego samostalno otpočinjanje posla	78	88
Franšiza nudi veće zadovoljstvo u poslu nego samostalno poslovanje	95	82
Franšiza nudi proverenu poslovnu formulu	83	99



Franšiza nudi beneficije početnog trgovačkog imena	96	99
Franšizu brže razvijate nego nezavisno preduzeće	92	86

Izvor:( Petrović 1997: 178)

Da bi se uskladili interesi primaoca i davaoca franšize potrebna je posebna veština održavanja uzajamnih prednosti za oba partnera u saradnji na bazi postojanja njihove kontinuirane međuzavisnosti, što podrazumeva dugoročniju poslovnu saradnju.

**Ugovor o menadžmentu.** Ugovor o menadžmentu predstavlja još jednu u nizu raznovrsnih oblika ekspanzije koji u svom poslovanju primenjuju kompanije za menadžment, ali i najpoznatiji korporativni lanci.

U hotelijerstvu ugovor o menadžmentu predstavlja oblik poslovne saradnje zasnovan na pružanju posebnih, stručnih usluga od strane specijalizovanih kompanija. Ove kompanije u program svoje delatnosti uključuju izradu različitih modela upravljanja, u zavisnosti od vrste, tipa, kapaciteta i kategorije objekta. U pitanju je, dakle, svojevrsan promet znanja i umeća (know-how) koje na bazi ugovora o menadžmentu upravljačka kompanija obezbeđuje uspostavljanjem sistema upravljanja u konkretnim objektima, uz odgovarajuću nadoknadu.

Kompanije za menadžment predstavljaju visokostručne kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku.

Ove kompanije obezbeđuju upravljačku ekspertizu vezanu za celokupno poslovanje hotela (Čerović, 2003: 68). Navedeni oblik poslovne saradnje funkcioniše na taj način što vlasnik obezbeđuje materijalni osnov za poslovanje. Iako ustupa preduzeće na upravljanje, vlasnik zadržava svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera, a takođe i odgovornost koja iz toga proizilazi. Generalno, vlasnici hotela traže od kompanija za menadžment preuzimanje dugoročne odgovornosti za rad hotela. Najčešće su to situacije u kojima vlasnici hotela traže brz zaokret u poslovanju, obično pre ili posle prodaje. Neke od upravljačkih kompanija specijalizuju se da u kratkom roku preobrate poslovanje hotela. Jedan od njihovih primarnih zadataka je identifikacija i korekcija problema sa kojima se suočava kompanija. Vlasnicima su potrebne kompanije sposobne da povrate, odnosno povećaju profit. Ime i poslovni ugled kompanije za menadžment, kao i poslovanje u okviru uspešnih preduzeća koje vodi, donose preduzeću značajne marketing pogodnosti, a što se pre svega odnosi na rezervacije i prodaju u celini, oglašavanje i promociju uopšte.

Nije redak slučaj da veliki korporativni lanci svoje poslovanje prepuštaju upravljačkim kompanijama, koje na taj način potvrđuju primenljivost sopstvenih modela poslovnih operacija.

U funkciji održanja i poboljšanja kvaliteta svojih usluga, upravljačke kompanije pokazuju težnju ka uspostavljanju visokih profesionalnih standarda. Provereni rezultati poslovanja preduzeća kojima upravljaju, ovim kompanijama obezbeđuje povoljne tržišne pozicije, odnosno progresivnost kada je u pitanju povećanje obima rada, a shodno tome i odgovarajuće ekonomske efekte.

Pored sagledavanja osnovnih karakteristika kompanija za menadžment, potrebno je osvrnuti se i na neke tendencije u odvijanju njihovih poslovnih aktivnosti, a koje se odnose na odgovarajuće reorganizacije; važno je istaći da se taj proces odvija uz njihovo izrazito nastojanje da konsoliduju poslovne aktivnosti i tako još više poboljšaju kvalitet posla kojim se bave.

Tabela 16. Rang lista 10 najvećih kompanija za menadžment

KOMPANIJA	BROJ HOTELA KOJIMA SE UPRAVLJA	UKUPAN BROJ HOTELA
Marriott Intrnational	889	2.632
Extended Stay Hotels	654	654
Accor	535	3.973
InterContinental Hotels Group	403	3.540
Tharldson Enterprises	360	360
Global Hyatt Corp.	316	316
Interstate Hotels & Resorts	306	306
Starwood Hotels & Resorts	283	733
Hilton Hotels Corp.	206	2.259
Worldwide Louvre Hotels (Societe du Louvre)	227	887

Izvor: *Hotels*, juli 2005.

Najduža tradicija SAD-a u poslovanju hotelskih lanaca dovela je i do njene dominantne pozicije na polju delovanja upravljačkih kompanija. Najupečatljivije o tome govori podatak da su čak 44 upravljačke kompanije među prvih 50 sa sedištem u ovoj zemlji.

---

U poređenju sa korporativnim lancima, kompanije za menadžment su po obimu kapaciteta znatno manje, naročito kada se porede vodeće firme. Takođe, u slučaju pomenutih kompanija, stepen globalizacije izražen je u znatno manjoj meri.

Izgradnja sistema upravljanja, u praksi savremenog hotelijerstva ispoljila se kao profitabilna aktivnost. Osnove ovih sistema postavili su vodeći korporativni lanci, koristeći ih, najpre, u sopstvenim objektima, a potom u formi ugovora o menadžmentu i u objektima drugih preduzeća.

Značajno pitanje koje se nameće, a vezano je za uspeh ovakvog jednog poduhvata, odnosi se na izbor menadžera, odnosno menadžment kompanije i sklapanje ugovora o menadžmentu.

Po mišljenju Brian Deeson-a, predsednika *Century International Hotels*-a, postoji najmanje 100 glavnih tačaka koje treba detaljno proučiti pre sklapanja ugovora o menadžmentu. Mada pregovaračka procedura može biti duga, od velike važnosti je određivanje načina na koji će se upravljati objektom, parametara uspešnosti operatora, kao i načina izveštavanja vlasnika, odnosno upravnog odbora o poslovanju preduzeća.

Ugovori o menadžmentu sadrže veliki broj raznovrsnih odredbi, zavisno od toga da li se ugovor o menadžmentu odnosi na novoizgrađeni ili već postojeći objekat. Međutim, postoje izvesne odredbe koje se moraju regulisati u svakom ugovoru o menadžmentu, uključujući:

- upravljanje poslovanjem od strane menadžment operatora
- predmet i uloga strana
- početni period trajanja ugovora
- osoblje i kadrovska politika
- prenos znanja i tehnologije
- odgovornost
- naknada i dr.

U hotelskoj industriji, menadžment kompanije koriste ugovore, koji su u velikoj meri standardizovani, sa izdiferenciranim odredbama o punoj kontroli, specifičnim menadžment ovlašćenjima i odgovornosti, nemešanju vlasnika osim u predviđenim situacijama, kontroli osoblja i finansijskim aranžmanima.

Od posebnog značaja prilikom izbora menadžment operatora su ciljevi koji se žele postići:

- povećanje učešća na tržištu
- povećanje dobiti
- izvršenje sanacije i reorganizacije,

a sve u cilju dovođenja preduzeća u zonu profitabilnog poslovanja.

---

Ugovori o menadžmentu međunarodnih hotelskih kompanija, po pravilu obuhvataju širok spektar menadžment usluga. Među njima su tzv. “operating management”, finansijska kontrola, računovodstvo, programi za obuku osoblja na svim nivoima i posebne usluge u oblasti marketinga i prodaje. “Operating” usluge obuhvataju upravu i superviziju nad tekućim poslovanjem, planiranje i implementaciju odluka.

U sistem uniformnog poslovanja međunarodnog hotelskog lanca, hotelsko preduzeće se uključuje i obavlja usluge, najčešće pod grupnim imenom lanca. Za vreme trajanja ugovora, navodi se u formularnom ugovoru *Hilton International*-a, “hotel će biti poznat i označavan kao *Hilton International*, osim ako se Prva strana i *Hilton* nisu drugačije dogovorile, i biće korišćen isključivo u funkciji hotela prema standardima koji važe u *Hilton*-ovim hotelima”.

U kontekstu raznovrsnih pitanja koja se javljaju u ugovorima o menadžmentu, značajno je i pitanje posvećeno menadžment ovlašćenju i podeli odgovornosti. Ugovori o menadžmentu u međunarodnoj poslovnoj praksi, utvrđuju ovlašćenja koja su bitna za ispunjenje funkcija menadžment operatora, kao što su, na primer, kontrola osoblja, planiranje i oblikovanje elemenata uslužnog programa, kontrola planova nabavke i održavanja, priprema godišnjeg plana i izvršenje budžeta, itd. Upravni odbor zadržava odgovornost za ukupnu poslovnu politiku, a po pravilu daje i saglasnost na određena značajna pitanja (npr. godišnji plan rada, budžet i sl.).

Odredbe o “jedinom i isključivom pravu menadžmenta” (sole and exclusive right to management and warrants to operate the hotel in keeping with standards of the company), uobičajena je u ugovorima o menadžmentu međunarodnih hotelskih lanaca. Tako u formularnom ugovoru *Hilton International*-a se predviđa: “U skladu sa uslovima iz ovog ugovora, *Hilton* će imati punu kontrolu i slobodu odlučivanja u vođenju hotela. Kontrola i sloboda odlučivanja *Hilton*-a uključuje korišćenje hotela u sve uobičajene svrhe, za uobičajene uslove prijema, cene za sobe i komercijalni prostor, zabavu i razonodu, hranu i piće, kadrovsku politiku (uključujući visinu zarada, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenih), držanje bankarskih računa i sredstava i sve faze propagande i publiciteta u vezi sa hotelom”. Pojedini ugovori predviđaju dobijanje saglasnosti vlasnika hotela, odnosno upravnog odbora na budžet (finansijski plan), uzimanje kredita, stavljanje hipoteke, za posebne izdatke preko određenog oznosa, zaključenje ugovora o osiguranju i sl. U poslovnoj praksi prilikom sklapanja ugovora, vlasnik insistira da menadžment operator snosi odgovornost srazmerno svojim ovlašćenjima, odnosno kontroli poslovanja preduzeća. U savremenim uslovima tendencija je da se prenese deo finansijskog rizika na operatora i obezbedi veća podsticajna naknada (za profit). Odgovornost za poslovanje je na menadžment operatoru, a finansijska odgovornost na vlasniku.

Upravljanje poslovima preduzeća menadžment kompanija preuzima za određeni period vremena. Dužina trajanja ugovora opredeljena je ciljevima koje treba ostvariti. Ugovorom se

---

utvrđuje vreme trajanja početnog perioda i mogućnost njegovog produženja. Dužina početnog perioda, uz fleksibilnost u obnovi obezbeđuje potrebnu stabilnost poslovanja. U postojećim uslovima neke kompanije mogu prihvatiti saradnju i za period kraći od 5 godina, iako najveće upravljačke kompanije insistiraju na dugoročnijim ugovorima (od 10 do 20) godina. Luis del Olmo, potpredsednik za marketing vodećeg španskog hotelskog lanca *Grupo Sol Melia*, naglašava da je vreme trajanja ugovora najkraće u Latinskoj Americi, Evropa zauzima središnju poziciju, a najduže u Aziji.

Naknada koja pripada menadžment operatoru precizira se ugovorom i obično se određuje kao *osnovna* (basic fee) i *podsticajna* (incentive fee).

Osnovna naknada se može ugovoriti u fiksnom iznosu ili procentu od bruto prihoda.

Podsticajna naknada se utvrđuje na bazi profita sa ciljem da motiviše menadžment operatora na maksimiziranje rezultata poslovanja.

Naknada menadžment operatoru može biti u vidu ustupanja dela kapitala preduzeća. U nekim slučajevima ugovorom se može predvideti i isplata određenih naknada za pojedine elemente iz tzv. paketa menadžment usluga, npr. naknade za konsalting usluge, marketing usluge i sl.

U raznim varijantama podsticajna naknada se može zasnivati na profitnim premijama, čime bi se obezbedilo da menadžment kompanija bude nagrađena u skladu sa svojim radom i rezultatima poslovanja.

Za vlasnika je značajna visina ukupnih naknada, a ne samo osnovne ili podsticajne. Visina naknade, prvenstveno, zavisi od reputacije upravljačke kompanije, veličine hotela, lokacije, ciljnog segmenta, pa čak i od stanja hotelske infrastrukture.

Upravljanje poslovanjem preduzeća podrazumeva i široka ovlašćenja menadžment operatora u pogledu regrutovanja kadrova. S jedne strane, on obezbeđuje svoje kvalifikovano osoblje - menadžment eksperte, a sa druge strane preuzima odgovornost za usmeravanje zaposlenih u preduzeću na svim nivoima. Po pravilu lista eksperata daje se u prilog ugovoru. Vrhunski stručnjaci različitih struka na ključnim položajima u hotelu obezbeđuju poslovanje po standardima hotelskog lanca, odnosno menadžment kompanije. Njihov zadatak je da uhodaju i vode hotel i da svoje bogato iskustvo prenesu na zaposlene u hotelu, tako da i oni jednog dana mogu pruzeti neke od tih poslova.

Najveći hotelski lanci poklanjaju izuzetnu pažnju izboru menadžment tima za obavljanje najznačajnijih poslovnih funkcija u preduzeću. U skladu sa takvim opredeljenjem je i politika koju primenjuje *Hyatt*, tako da su direktor hotela, direktor sektora hrane i pića, glavni kuvar, direktor specijalizovanog restorana uvek *Hyatt*-ovi ljudi.

---

Ugovori sadrže odredbe i o generalnom menažeru. Vlasnik postavlja generalnog menadžera iz reda menadžment eksperata, na predlog menadžment kompanije. Generalni menadžer ima punu vlast da vodi poslovanje, uključujući ovlašćenja neophodna za efikasno i izvršavanje, kao i pravo da prima, otpušta i raspoređuje celokupno lokalno osoblje, koje plaća vlasnik hotela.

Menadžment operator uspešnije izvršava aktivnosti i ugovorene obaveze ukoliko ima podršku vlasnika. U tom smislu poželjno je da vlasnik obezbedi (početna) obrtna sredstva za poslovanje, odnosno dovoljno sredstava za početne zalihe hrane, pića i ostale potrošne robe.

Imajući u vidu da reputacija upravljačke kompanije značajno zavisi od izgleda soba, zajedničkih prostorija, u ugovorima se posebna pažnja posvećuje uređenju ovih pitanja. Zato se posebnim odredbama utvrđuje i formiranje posebnih sredstava za zamenu i dodatnu dopunu nameštaja i opreme godišnjim izdvajanjem sredstava.

Kompanije za menadžment poznate su po tzv. grupnim uslugama i pogodnostima koje obezbeđuju vlasnicima hotela i to po pravilu samo uz zaračunavanje dodatnih troškova. To su , pre svega:

- 1) usluge centralnog rezervacionog sistema, centralnog obučavanja zaposlenih, računovodstva i sl. ,
- 2) specijalni programi promocije i reklame.

Kontakt i komunikacija između menadžment operatora i vlasnika, odnosno upravnog odbora imaju poseban značaj. Iz tog razloga, upravni odbor, najčešće, određuje jednog od svojih članova za vezu sa menadžment operatorom po svim pitanjima iz svoje nadležnosti. U cilju potpunijeg informisanja o svim relevantnim činjenicama, u ugovorima se često predviđaju godišnji, kvartalni i mesečni izveštaji koji se podnose na uvid upravnom odboru.

Mogućnost da se ugovor raskine pre isteka utvrđenog roka predviđena je za obe strane, potpisnike ugovora. Kao najčešći razlozi za prestanak poslovne saradnje navode se sledeće situacije:

- ukoliko jedna od ugovornih strana propusti da izvrši neku materijalnu obavezu, sporazum, pogodbu;
- neizvršenje ugovornih obaveza i posle pismene opomene;
- ako druga strana podnese zahtev za bankrotstvo i sl.

Nekada se u ugovoru preciznije određuju razlozi za njegov raskid od strane menadžment operatora (npr. vlasnik ne izvršava finansijske obaveze, odnosno ne obezbeđuje obrtna sredstva, ne obezbeđuje sredstva za izmene, preuređenje objekta i sl.).

Ugovor o menadžmentu daje pravo vlasniku da jednostrano raskine ugovor, što može učiniti i bez razloga, pod uslovom da obešteti drugu stranu na način predviđen ugovorom. U

---

savremenim uslovima, ugovori o menadžmentu sve češće sadrže i odredbe o raskidu, ukoliko operator ne ostvari utvrđeni rezultat u poslovanju.

Da bi se zaštitili interesi kompanije za menadžment, ugovorom se predviđa i mogućnost raskida u slučaju prodaje objekta (sa alternativom da menadžment operator sam izvrši kupovinu ili nastavi vođenje poslovanja kod kupca).

Ugovor o menadžmentu može se pojaviti u kombinaciji sa zajedničkim ulaganjem.

Veoma često međunarodni hotelski lanci (kako kompanije za menadžment, tako i korporativni lanci) formiraju zajednička preduzeća sa domaćim partnerima, gde davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo.

Da ugovor o menadžmentu može biti deo jednog složenijeg projekta zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima ilustruje i primer hotela *Hyatt Regency* u Beogradu. Ugovor o menadžmentu sastavni je deo projekta upravljanja ovim objektom (uključujući i ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji). Ugovor o menadžmentu zaključen je na period od 20 godina, s pravom *Hyatt*-a da ga produži u tri sukcesivna perioda od po 10 godina.

Ugovor o menadžmentu pruža niz pogodnosti kako vlasniku upravljanog preduzeća, tako i menadžment operatoru.

Unapređenjem menadžmenta vlasnik stiče šansu za uspešnije poslovanje, veći profit i razvoj na dugoročnoj osnovi. Prednosti koje opredeljuju vlasnika za korišćenje ugovora o menadžmentu su:

- mogućnost zadržavanja svojine i vođenje globalne politike preduzeća. “Političku” atraktivnost aranžmana predstavlja činjenica, da se u principu ne dira u vlasništvo nad preduzećem i da omogućuje vlasniku da zadržavanjem svojine kreira opštu politiku preduzeća. Međutim, ako posmatramo stvari u praksi, lako ćemo uvideti da prenoseći odgovornost za tekuće poslove na menadžment operatora, vlasnik po pravilu gubi kontrolu odlučivanja vezanu za mnoga pitanja. Navešću neka od njih: troškovi poslovanja, kadrovski problemi, marketing aktivnosti i dr. I pored toga što vlasnik snosi rizik poslovnog neuspeha angažovanog menadžment operatora, smisao ugovora je u tome da se vlasnik u potpunosti osloni na njegovo znanje i pruži mu slobodu odlučivanja. Ovaj aranžman predstavlja usvojenu strategiju razvoja preduzeća i osnovna korist koju treba da obezbedi je vođenje i kontrola poslovanja preduzeća. Pored “centralizovanog” menadžmenta, sažetog u već oformljen paket znanja i iskustva, na osnovu ugovora o menadžmentu vlasnik stiče mogućnost stručnog osposobljavanja i razvoja sopstvenog kadra. Visok nivo usluga, adaptaciju i inovaciju postojeće tehnike upravljanja menadžment operator uspeva da obezbedi koristeći specijalizovano osoblje (executive personnel). Osnovni problem koji se

---

može javiti je sam izbor specijalizovanog osoblja koje daje menadžment operator. Naime, on ima mogućnost, da postavi najkvalitetnije stručnjake i osoblje u preduzeća gde je i sam vlasnik i tako ih favorizuje u odnosu na objekte koje je preuzeo na upravljanje.

I pored svega, ne treba gubiti iz vida da je u funkciji osnovnog cilja kvalitetnog vođenja i razvoja preduzeća:

- prenos znanja
- prenos iskustva i
- osposobljavanje kadrova.

Značajnu marketing korist vlasniku obezbeđuje ime, poslovni ugled i kompletan imidž menadžment operatora, a sa druge strane omogućuje mu se poslovanje u okviru sistema preduzeća koja već ranije vodi menadžment kompanija. Potražnja savremenih potrošača za proizvodima i uslugama sa prepoznatljivim imenom i znakom dovela je do mogućnosti da vlasnik, ulazeći u razvijen sistem sa izgrađenim korporativnim znakom lakše, brže osvaja nova tržišta, dobija finansijsku podršku uglednih investitora. Potrebna su velika finansijska sredstva za promotivne aktivnosti usmerene na razvoj sopstvenog imena preduzeća. Međutim, "multi-unit" poslovanjem, odnosno ulaskom u jedan poznat i razvijen sistem, stvaraju se uslovi za organizovanje širokih akcija promocije i propagande, što samo preduzeće i njegov vlasnik sigurno ne bi mogli sami realizovati.

Ugovor o menadžmentu, sa stanovišta menadžment operatora pruža, takođe, niz pogodnosti:

- povećanje obima posla i profita - svaki novi ugovor dovodi do povećanja broja poslova koje vodi i kontroliše menadžment kompanija. Na taj način kapital kojim upravlja se povećava, a time i profit;
- osvajanje novih tržišta - proširujući broj partnera sa kojima radi menadžment kompanija istovremeno vrši prodor na nova tržišta;
- eliminisanje finansijskog rizika u velikoj meri - ugovorom o menadžmentu, najčešće, menadžment operator ulazi u posao bez angažovanja sopstvenih finansijskih sredstava. Naime, po isplaćenju menadžment naknadi, gubitak, kao i dobit snosi vlasnik.

Sagledavajući kompletnu situaciju, menadžment operator je zainteresovan za vlasnika i upućen na dublju saradnju sa njim, pre svega, kada je u pitanju njegova solventnost i finansijska stabilnost. Za ostvarivanje većeg obima profita to je jedini način. Mogućnost nastanka problemam eventualna je kada vlasnik želi da proda ili na drugi način raspolaže preduzećem.



---

### 3. 1. 1. Konglomerati

Dinamičnost tržišnih, tehničkih i društvenih faktora često zahteva od kompanija da izvore rasta traže izvan osnovne delatnosti. Konglomerati, upravo predstavljaju preduzeća koja svoj rast ostvaruju diversifikovanjem poslova, odnosno čije aktivnosti pripadaju različitim privrednim oblastima, delatnostima ili granama. Velika preduzeća koja su nastala na bazi konglomeratskog rasta u svoj proizvodni (uslužni) program uključuju proizvode (usluge) koji se značajno razlikuju po tehnološkoj osnovi, pa prema tome i po tržištima i kanalima prodaje.

Podsticaji za konglomeratsku diversifikaciju proizilaze iz nastojanja preduzeća da poveća broj različitih investicionih alternative, unapredi eksternu fleksibilnost i uravnoteži kretanje ukupne rentabilnosti poslovanja.

Konglomeratskim diversifikovanjem na razne oblasti poslovanja, kompanije smanjuju poslovni rizik, što znači da će eventualni gubitak u jednoj oblasti biti nadoknađen profitima u drugim oblastima.

Savremeni uslovi pokazuju veoma rasprostranjenu praksu da iza velikih turističkih sistema često stoji akcionarski Kapital moćnih bankarskih, trgovačkih, industrijskih preduzeća i institucija (Čačić, 1995: 186). Uključenost hotelskih poslova i odgovarajućih hotelskih jedinica u takve turističke sisteme, podrazumeva da su i oni obuhvaćeni procesima koji imaju obeležja konglomeratske diversifikacije. Bitno je istaći, da velika konglomeratska preduzeća svoj nastanak baziraju na poslovanju u više zemalja, odnosno da se šire u regiocentričnim i globalnim razmerama. Primer TUI-a pokazuje da najveće učešće u njegovim akcijama (oko 25%) ima HS-Touristik, kompanija koja je sa po 50% vlasništvo koncerna robnih kuća Horten i poznate finansijske grupe Schickedanz, koja takođe okuplja nekoliko velikih preduzeća i banaka (Čačić, 1995: 185),

Značajne mogućnosti za ostvarivanje profita u oblasti turizma i dalje podstiču velika preduzeća iz drugih oblasti da se orjentišu i ka turizmu, čime dobijaju odlike konglomerata, doprinoseći ulasku krupnog kapitala u ovu oblast.

### 3.1.2. Konzorcijumi

U oblasti hotelijerstva dolazi do formiranja udruženja na dobrovoljnoj osnovi, tzv. konzorcijuma. Asortimanom i kvalitetom usluga koje pružaju, ova udruženja privlače veliki broj renomiranih hotelskih korporacija, a isto tako i brojne nezavisne hotele. Ovi subjekti članstvom u udruženjima ostvaruju značajne pogodnosti u domenu globalnog marketinga i rezervacija. Članice se, preko udruženja na dobrovoljnoj osnovi, uključuju u globalno tržište hotelskih usluga.

Tabela 17. Rang lista 25 najvećih dobrovoljnih lanaca

Lanac (zemlja sedišta)	Broj hotelskih soba		Broj hotela	
	2004	2003	2004	2003
Utell/Unirez-Pegasus Solutions Rep. Services Dallas, Texas USA	1.050.091	1.040.550	7.487	6.916
SynXis Corp. McLean, Va. USA	720.000	560.000	6.500	5.000
Vantis Corp. (formerly VIP International Corp.) McLean, Va. USA	615.840	605.962	5.493	5.087
Supranational Hotels London, England	257.000	202.700	1.692	1.519
Inn Points Worldwide Albuquerque, N.M. USA	145.936	120.515	1.066	841
Hotusa-Eurostars-Famillia Hotels Barcelona, Spain	118.861	98.437	1.439	1.139
WORLDHOTELS Frankfurt am Main, Germany	100.000	80.000	500	450
Keytel SA Barcelona, Spain	92.000	105.000	1.150	1.050
Leading Hotels of the World	83.000	83.000	420	415
Logis de France Paris, France	66.881	67.721	3.517	3.602

Preferred Hotel Group (formerly IndeCorp. Corp.) Chicago, Ill. USA	56,726	56,296	285	281
Associated Luxury Hotels Washington, D.C. USA	48.280	42.000	86	86
Historc Hotels of America Washington, D.C. USA	37.745	32.399	213	202
Ahmires Hotel Paris, France	34.308	34.403	178	182
Sceptre, Hospitality Resources Hollewood, Col. USA	30.732	30.732	140	140
Great Hotels Organization London, England	27.252	22.710	168	143
Minotel International Lussane, Switzerland	25.500	29.400	591	680
Small Luxury Hotels of the World, England	17.250	16.234	329	308
Selected Hotes For Busniess, Congresses & Incentives Marbella, Spain	17.000*	17.000	62*	62
Chateaux & Hotels de Brussels, Belgium	15.253	16.325	324	368
Design Hotels Germany	11.682	10.000	137	130
Relais & Chateaux France	10.688	10.455	440	450
Chateaux & Hotels de France Paris, France	10.608*	10.767	514*	450
LuxeWorldwide Hotels Los Angeles, Calif. USA	10.000	10.767	185	481
EpoqueHotels Miami, Fla. USA	7.362	0	103	0

Izvor: *Hotels*, juli 2005.

---

Svojim aktivnostima u 2004 godini, 25 najvećih dobrovoljnih lanaca pokrivali su ukupan kapacitet od 3.609.995 soba i 33.019 hotela.

Podaci objavljeni u časopisu *Hotels*, jula 2005. godine navode da je najveće svetsko udruženje ovog tipa u 2004. godini bilo *Utell/Unirez-Pegasus, Solutions Rep. Services*. Njegovo sedište je u Dalasu, a broj objekata, odnosno hotela koje okuplja iznosi 7.487. Prema podacima sa navedene liste, na drugom mestu je još jedno udruženje iz SAD, *SynXis Corp*. Ovo udruženje okuplja veliki broj članica, čak 6.500 hotela, ali sama znatno manji kapacitet (720.000 soba). Treće mesto pripalo je američkom udruženju *Vantis Corp*. Ovaj konzorcijum raspolaže sa 5.493 objekata, a broj soba iznosi preko 615.000. Na četvrtom mestu, sa sedištem u Londonu, je *Supranational Hotels*, dok petu poziciju zauzima konzorcijum *Inn Points Worldwide*.

Od približno 3.600.000 hotelskih soba koje servisira 25 vodećih dobrovoljnih lanaca, konzorcijum *Utell/Unirez-Pegasus Solutions Rep. Services* polaže pravo na blizu 30%, a *Utell/Unirez-Pegasus Solutions i SynXis Corp*. zajedno 50%, dok prvih pet kompanija sa predstavljene liste obuhvataju 77 % tržišta.

Bitno je istaći da organizovanje velikih sportskih manifestacija pomaže u ekspanziji ovih delatnosti, pre svega zbog velike potražnje za njihovim uslugama (rezervacije hotelskog smeštaja, propagandno-informativne aktivnosti, itd.).

Određena kategorija, odnosno tip hotela predstavlja orjentisanost pojedinih udruženja; npr. *Leading Hotels of the World* sa tradicijom dugom 70 godina, a čije članstvo sačinjavaju i hoteli *The Savoy* u Londonu, *Ritz i Palace* u Madridu, *Negresco* u Nici i niz drugih. Već posle II svetskog rata njihov broj prelazio je 70 najluksuznijih evropskih hotela. Orjentacija asocijacije prema svetskom tržištu usledila je početkom 70-tih godina. Najpre je atraktivnost predstavljalo američko, a potom azijsko tržište. Danas je sedište ovog udruženja u Njujorku, a orjentacija zasnovana na tradiciji, uključuje isključivo luksuzne objekte.

Tržišni status udruženja na dobrovoljnoj osnovi, opredeljuje pre svega kapacitet smeštaja (na bazi objekata i soba) određen brojem kompanija - članica. Uticajne zone ovih udruženja proširuju se sa povećanjem kapaciteta i ogledaju se u većoj obuhvatnosti, odnosno širem polju delovanja u oblasti rezervacionih sistema, promotivno-propagandnih aktivnosti, nastupanja na međunarodnim sajmovima, berzama, i sl.

Dinamična ekspanzija dobrovoljnih lanaca rezultat je, pre svega, prednosti koje nudi ovaj oblik poslovnog povezivanja.

Pored korišćenja usluga globalnog marketinga i rezervacionih sistema, hotelski konzorcijumi svoju aktivnost zasnivaju i na korišćenju drugih vidova transfera tehnologije, prvenstveno savetodavnim uslugama, zatim vrše koordinaciju u domenu kadrova, posebno u obuci i drugim oblicima stručnog osposobljavanja zaposlenih, itd. U nekim slučajevima

---

konzorcijumi obuhvataju i zajedničku nabavku radi postizanja ušteda, kao što je slučaj kod tzv. potpunih konzorcijuma (Full Consortia).

Kada je u pitanju sam hotelski proizvod, treba istaći da za njega ne postoje standardi, ali dobrovoljni hotelski lanci ulažu značajne napore oko poboljšanja usluga koje nude. Dobrovoljni hotelski lanci pružaju pomoć svojim članicama u podizanju kategorije objekta, organizujući kontrolu kvaliteta usluga i slično.

Nema sumnje da se u ovom domenu tehničko-tehnološke inovacije, odnosno kvalitet usluga koji pre svega podrazumeva brzinu, tačnost i efikasnost, ispoljavaju kao značajni faktori opredeljenja hotelskih kompanija za pristup članstvu. Ove vrste udruženja, između ostalog, formiraju sopstveni poslovni imidž, a shodno tome i status koji im dozvoljava selektivan pristup pri izboru kompanija članica.

Udruženja na dobrovoljnoj osnovi, prateći dostignuća u svim oblastima ekonomskog, tehničkog, kulturnog života savremenog društva, svakodnevno obogaćuju i unapređuju kvalitet svojih usluga, a sve u cilju održavanja i poboljšanja sopstvenih pozicija na tržištu.

Aktivnost formiranja konzorcijuma najizrazitija je u Evropi. Među 25 najvećih dobrovoljnih lanaca u 2004. godini sedišta u Evropi imalo je njih 14, u SAD njih 11. Aktuelni podaci ukazuju da se ovaj oblik hotelskih lanaca brzo širi i postaje prihvaćen u SAD.

Cilj praćenja aktuelnih tendencija na svetskom turističkom tržištu i ukazivanje na njih, pre svega je napor da se podstakne na razmišljanje o mogućim prednostima kada je u pitanju stvaranje dobrovoljnih asocijacija hotelskih preduzeća, a u postizanju ostvarenja zajedničkih ciljeva na domaćem tržištu, kao i uključivanje u asocijacije na međunarodnom nivou. To je značajan korak ka uključivanju u tokove međunarodnog turizma.

#### **4. Globalizacija kao relevantan okvir turističkih kretanja**

##### **4.1. Trendovi prema stvaranju globalnog turističkog proizvoda**

Nepotrebno je posebno ukazivati na čvrstu vezu koja postoji između turističkih trendova i ekonomskog razvoja da bi se istakao uticaj koji globalni procesi razvoja u svetskoj ekonomiji imaju na turistička putovanja, a samim tim i na razvojne strategije preduzeća u turizmu. Kraj drugog i početak trećeg milenijuma obeležavaju radikalne promene u svetskom ekonomskom razvoju, a globalizacija poslovanja jedna je od najvidljivijih karakteristika tog razvoja. Najčešće asocijacije na pojam globalizacije su poslovanje širom sveta i poslovanje po istom standardu na svim odredištima (destinacijama). Međutim, proces globalizacije ne uslovljava potpunu

---

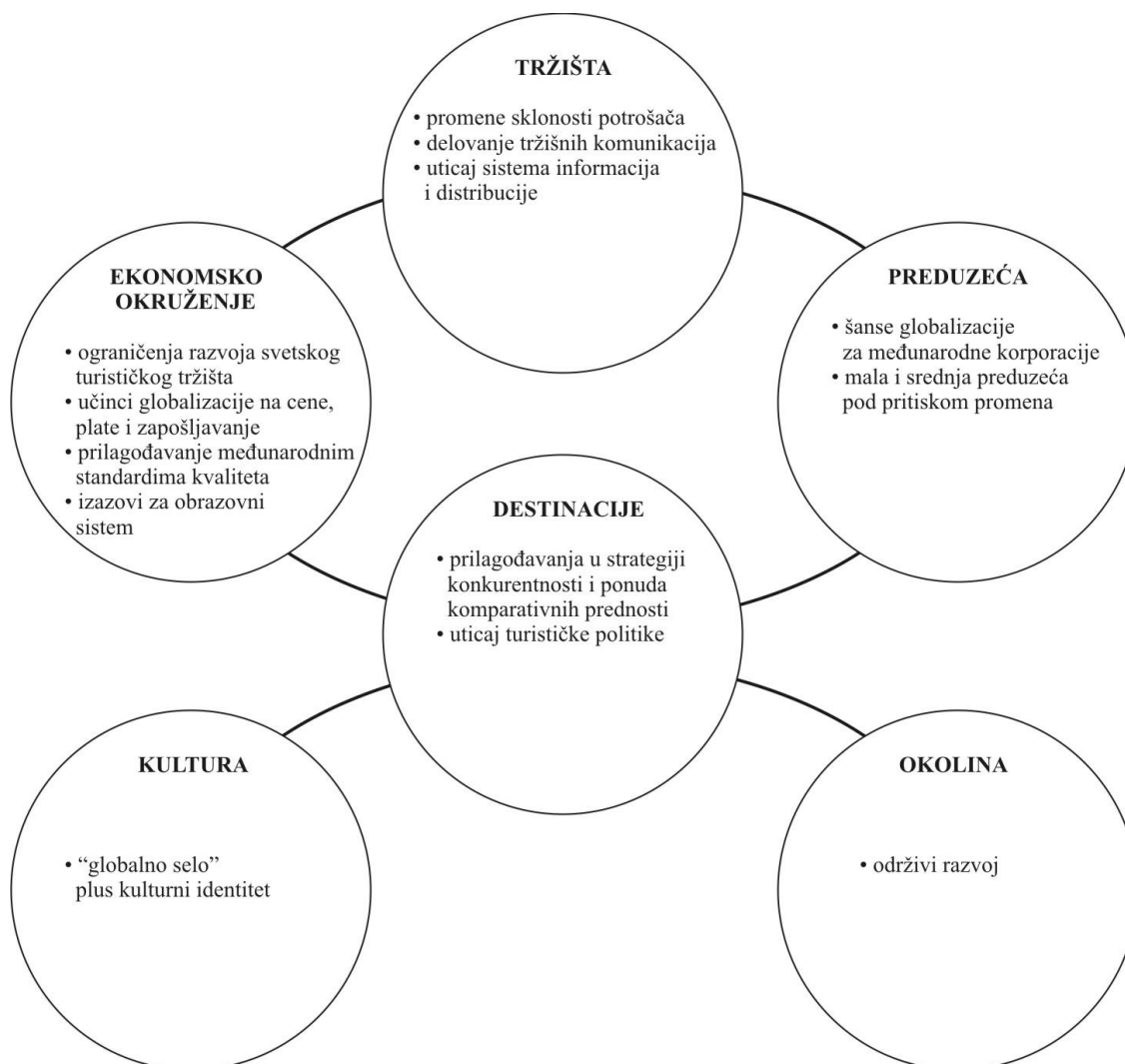
standardizaciju, niti podrazumeva nužno pokrivanje celokupnog svetskog tržišta. Proces globalizacije, prevashodno doprinosi stvaranju novog načina poslovnog razmišljanja i novih strategijskih pretpostavki za uspešno poslovanje. Ne radi se o uniformnom i jednoznačnom procesu, koji bi uslovljavao unapred date i jedino moguće odgovore. Nema totalne globalizacije tržišta, niti totalnih globalnih strategija i poslovnih odgovora (Rakita, 2000: 80). Postoje procesi tržišnog približavanja, tržišnog preliivanja efekata i ujednačavanja tržišnih zahteva u najširim svetskim razmerama. To bi bio izraz svojevrstne poslovne i marketing miopije, da preduzeća u takvim uslovima nisu vođena sinergijom kao bitnim poslovnim ciljom i ostvarivanjem ekonomije obima, gde god je to moguće. Radi se o ogromnom poslovnom izazovu, na koji je moguće reagovati i odgovoriti na različite načine. Pri traženju adekvatnog odgovora, akcenat je na kreiranju strategijske i konkurentske prepoznatljivosti u što širim razmerama, ne zaobilazeći neophodnu i progresivnu lokalnu adaptaciju. Mogu se izdvojiti dve bitne posledice procesa globalizacije koje direktno govore o njenoj perspektivi i rastućem značaju, a to su: pojava sve agresivnije konkurencije globalnog karaktera i opasnost od uske tržišne identifikacije. Globalnu konkurenciju karakteriše ponuda visokokvalitetnih proizvoda, uz prihvatljive cene koje rezultiraju iz snižavanja troškova poslovanja. Time se razbija tradicionalna predstava, o direktnoj povezanosti nivoa kvaliteta i visine troškova. Ovo je moguće postići samo jednim načinom: širenjem tržišnog horizonta prilikom planiranja strategije rasta i razvoja. Globalna konkurencija je mnogo oštrija i uočljivija. Pojavni izraz je takav da nam ukazuje na značaj konkurenata koji je važniji od želja potencijalnih potrošača. Međutim, nema većeg interesa za potrošače od činjenice da se pojedini konkurenti međusobno i vrlo oštro takmiče i nadmeću u što potpunijem zadovoljavanju njihovih potreba.

Turizam je višestruko uključen u složene procese globalizacije, što znači da oni, nesumljivo predstavljaju njegov najrelevantniji tržišni okvir. Bitne su, pri tom, sledeće odrednice: sve veća međusobna zavisnost tržišta i proizvodnje usled liberalizacije trgovine robom i uslugama, slobodnog kretanja kapitala, radne snage i tehničkih inovacija, te međunarodnih integracionih procesa. Pritom dolazi do nove svetske podele rada i relokacije resursa u uslovima isto tako globalizovanih ekoloških problema. Prisutno je i stalno snižavanje tzv. transakcionih troškova vezanih za promet i informatiku.

Globalizacija u kontekstu turizma neizbežno se odnosi na međunarodni turizam. Samo postojanje i rast međunarodnih putovanja (2004. godine, beleži se broj od preko 760 miliona putovanja, 37 % više nego deset godina ranije), predstavlja jednu od najočiglednijih manifestacija globalizacije. S pravom se tvrdi da se globalizacija međunarodnog turizma razvija slično kao globalizacija svetske trgovine, odnosno ekonomije uopšte. Uočljiva je, razumljivo,

najpre unutar većih regionalnih grupa ekonomski razvijenijih zemalja, ali zahvata u određenim oblicima i većinu drugih zemalja: one u razvoju i one u tranziciji.

Slika 6. Najznačajniji aspekti procesa globalizacije u turizmu



Izvor: (Hitrec, 1995: 49)

Promene izazvane globalizacijom, najpre i najviše pogađaju neposredne nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora, u prvom redu ugostiteljstvo i turističke agencije. Poseban naglasak, međutim, zaslužuju prateće posledice globalizacije, pre svega pojava novih turističkih odredišta širom sveta čiji se broj širi takvim tempom da mnoga od njih postaju tržišno veoma relevantne, predstavljajući direktnu konkurenciju postojećim, a i međusobno. Oseća se, dakle, napad na sve tržišne segmente, slobodno vreme i budžet potencijalnih gostiju. Turistički proizvodi i usluge, stvarani i nuđeni »lokalno«, suočavaju se tako sve više s globalnom i

---

zahtevnijom tražnjom, koja sa svoje strane iziskuje značajnu osetljivost na razne poremećaje u sopstvenim i receptivnim sredinama.

S druge strane, velika konkurencija, zbog same svoje važnosti ulazi u fokus interesa turističke politike koja se adaptira novonastalim prilikama na tržištu stvarajući i nove konceptijske i praktične modele. Turistički sektor, tražeći sopstvene šanse u toj surovoj utakmici, pribegava različitim rešenjima, mahom inovacijama i specijalizaciji ponude, te plasmanu kvalitetnijih i raznovrsnijih proizvoda. Navedeno se odnosi, kako za supra, tako i za infrastrukturu, uz pojačanu homogenizaciju i standardizaciju sadržaja.

Na proces globalizacije značajno utiču velike internacionalne grupacije i globalna preduzeća, jer ona pojačanom promocijom i zaštitom interesa, zbog kojih su i osnovane, u značajnoj meri obeležavaju sadašnja i buduća kretanja u turizmu. Osim s novim destinacijama, turistički sektor susreće se i sa velikim akterima (global players): velikim hotelskim lancima, prevoznicima, turoperatorima i drugima, koji zajedno deluju na međunarodnom tržištu i diktiraju njegovo funkcionisanje. Organizovani su uglavnom kao gigantska preduzeća, te se horizontalno i vertikalno povezuju. S pravom se stoga govori o okrupnjavanju turističke branše, a vodeći turoperator i hotelski lanci rastu neverovatnom progresijom. Pritom nužno dolazi do sužavanja manevarskih prostora na tržištu za manje poslovne subjekte, i one izvan velikih sistema. Radi povećanja konkurentne sposobnosti, pojedini nosioci turističke ponude prisiljeni su na fragmentisanje te ponude, kao i na preduzimanje ostalih mera kojima se povećava sposobnost njihovog prilagođavanja.

Kako su u svetskom okruženju prisutni diskontinuiteti, turbulencija i neizvesnost, faktor vremena, odnosno brzina uočavanja promena i reagovanja na njih, bitan je element uspešnog snalaženja. U novonastalim okolnostima očito se menja vladajuća paradigma: više ne jedu samo velike ribe male, već u novonastalim zakonitostima poslovanja, i brze ribe jedu spore.

Ako se zna, da je globalizacija u sferi turizma veoma neposredna i aktivna, otvaranje i prilagođavanje destinacije na spoljne uticaje valja izvesti kao tok korisnih promena, kako bi izdržala dodir sa spoljnim svetom.

Stalni porast međunarodnih turističkih putovanja i uključivanje sve većeg broja ljudi u svetske turističke tokove, postepeno utiče i na stvaranje svetskog stila življenja. Globalni stil života postaje tako i uzrokom i posledicom stalnog porasta putovanja, tako da se slobodno može reći da svet postaje jedno veliko globalno selo. Bez obzira na vrlo intenzivne procese segmentacije turističkog tržišta i njegovih specifičnih potreba, ponašanje potrošača u turizmu u vezi sa osnovnim zahtevima na putovanju i odmoru postaje sve više unificirano, i realno je pretpostaviti da će se takav trend nastaviti.



---

Izraz turistička tražnja (u osnovnim zahtevima i potrebama), znači za preduzeća u turizmu izraženije homogeno tržište. Osnovni zahtevi turističke tražnje kreću se u smeru traženja boljeg i obimnijeg kvaliteta ponude i usluga. Kvalitet postaje najznačajniji faktor u postojećoj klimi i razvoju turističke tražnje u svetu.

Odlučujućim činiocima, na kojima se danas zasnivaju savremeni turistički tokovi mogu se označiti: ekologija i ukupni ambijent u kojem turista putuje ili se odmara, kultura, faktor sigurnosti tokom boravka i putovanja, zdravstveni faktor koji uključuje sve veću svest o brizi za sopstveno zdravlje, ali i saznanje o opštem zdravstvenom stanju stanovništva u turističkim regijama zbog prevencije od zaraza, itd. U navedenim elementima moguće je prepoznati najvažnije trendove koji vode globalizaciji svetskog turističkog proizvoda, uslovljavajući nužnost prilagođavanja razvojnih strategija preduzeća u turizmu, ne samo globalnim razvojnim procesima svetske ekonomije, već i promenama stila života i sistema vrednosti turista.

Uvođenje standarda Evropske unije u sve segmente turizma kao i potpisivanje GATS-a, najvažniji su preduslovi za razvoj globalnog turističkog proizvoda. Stvaranjem unificiranog evropskog tržišta, zatim potpisivanjem Opšteg sporazuma o trgovini, uslugama GATS (General Agreement on Trade in Services), stvara se novi okvir poslovanja za jedan od ključnih sektora svetske ekonomije, uključujući i klauzulu najvećeg povlašćenja. Reč je o sporazumu koji ne reguliše samo međunarodnu razmenu usluga, već utiče na poslovanje u celini, te je otuda njegova važnost (značaj) još veća. Osnovne prednosti GATS-a za turizam ogledaju se u liberalizaciji razmene usluga.

Integracija i globalizacija turizma predstavlja kompleksan proces koji se u praksi manifestuje kroz različite vidove. Definisane ove integracije i globalizacije nepohodno je posmatrati najmanje s tri aspekta:

- a) turista,
- b) turizma uopšteno, i
- c) turističke politike vladinih organa.

Za turiste je od najveće važnosti da mogu slobodno putovati i obezbediti potrebna devizna sredstva. Stepenu ove slobode može se meriti podacima o prometu turista i studijama koje nam ukazuju na posebne formalnosti potrebne za putovanja u pojedine zemlje, te kakav režim određene zemlje imaju u pogledu mogućnosti upotrebe strane valute na putovanju svojih građana. Ukupne posledice stvaranja jedinstvenog globalnog turističkog tržišta na usklađen i ujednačen regionalni razvoj turističkih destinacija širom sveta, pokazaće negativan trend iz razloga što otvoreno tržište stimuliše priliv kapitala i ekspanziju samo tamo gde su mu mogućnosti najbolje. Turistička integracija vrednosti podrazumeva postojanje posebnih uslova

---

koji su se ispoljili kao prirodni, kulturni, ekonomski, razumevanje i veoma česte interventne mere vlade i ponuđača usluga prema turizmu i turistima u celini.

Razvoj globalnih elektronskih informacionih sistema, značajno doprinosi ostvarivanju njihove integrativne uloge u turizmu. Razvoj komunikacija preko svetskog WEB-a, preko radio-difuznih mreža globalnog dometa i ekspanzija celularne komunikacije, ograničava svet na jedno jedino tržište. U postojećim uslovima, sasvim je lako dobiti informacije, a sve lakše izvršiti rezervacije i platiti usluge putovanja za zemlju u bilo kom delu sveta, podjednako lako kao zemlji boravka. Ovo jedinstveno tržište naročito se brzo razvilo u oblasti putovanja, jer je sektor putovanja mesto gde su usluge pogodne za nove oblike komunikacije i trgovine. Direktni odnosi kupac-prodavac, brzo se pojavljuju u sektoru putovanja kao odličan primer trendova globalizacije.

WTO je odredila prava i odgovornosti turista, a i svih onih subjekata, koji su odgovorni za primanje turista u svojim zemljama. Globalni etički kodeks od 1999. godine, navodi deset članova, u kojima turisti i oni koji rade u sektoru turizma treba da deluju. Najvažnija pitanja u vezi sa turizmom u globalizovanom kontekstu, odnose se na: ekonomska pitanja, pitanja u vezi sa međunarodnim kretanjem ljudi, ekološka i geopolitička pitanja.

#### 4.2. Trendovi prema stvaranju globalnog hotelskog proizvoda

Globalni razvojni trendovi u privredi i društvu veoma su dinamični. Promene izazvane globalizacijom veoma su izražene i u turističkoj industriji, možda najviše u hotelijerstvu kao njegovoj materijalnoj osnovi. Sinergetski odnos hotelijerstva i turizma daje posebnu dimenziju tumačenju globalnih razvojnih trendova. Hotelijerstvo se pojavljuje i kao objekat i kao subjekat globalizacije (Kosar, 2002: 259).

Globalni trendovi u hotelijerstvu ispoljava se u sledećim, najvažnijim formama: prostorna ekspanzija i regionalizacija, standardizacija, kompjuterizacija, segmentacija, diversifikacija i specijalizacija.

Hotelski proizvod predstavlja fundamentalnu komponentu proizvoda turističke destinacije. Hotelskom proizvodu se pristupa kao lancu usluga nastalom radi zadovoljenja brojnih i raznovrsnih potreba gostiju, pre svega proizašlih iz privremenog boravka van mesta stanovanja. Lanac ovih usluga odvija se na određenom prostoru, tehničko-tehnološki i organizaciono-procesno definisanom. Osnovne odlike i specifičnosti hotelskog proizvoda, pojačavaju atraktivnost turističke destinacije i nedvosmisleno doprinose kvalitetu kompletne

---

njene ponude. Kvalitet proizvoda turističke destinacije upućuje na njene tržišne pozicije i konkurentnu sposobnost. Postizanje što boljeg kvaliteta doprinosi sticanju povoljnijih pozicija na turističkom tržištu.

Kvalitet hotelskog proizvoda, dakle, u velikoj meri determiniše kvalitet proizvoda turističke destinacije. U savremenom hotelijerstvu kvalitet se meri primenom određenih standarda. Standardizacija se u savremenim uslovima smatra globalnim razvojnim trendom međunarodnog hotelijerstva. Ona se odvija u uslovima koje obeležavaju dinamičan razvoj kompjuterske tehnologije: intenzivni naponi na oživljavanju koncepta održivog turizma, rastuća svest o značaju ljudskih resursa za kvalitet usluga. Ove tendencije objedinjuju globalno tržište izdiferencirano na sve brojnije segmente potrošača najrazličitijih želja i potreba.

Nezadrživ prodor kompjuterske tehnologije nametnuo je međunarodnom hotelijerstvu uspostavljanje novih standarda.

Standardizacija odvajanja radnog procesa u hotelu, obuhvata, između ostalog, kompjuterizaciju poslovnih operacija svih organizacionih celina – službi i odeljenja. Misli se na automatsko registrovanje svih promena, obezbeđenje međusektorske komunikacije i protok svih informacija relevantnih za poslovanje. Ovo je moguće ostvariti uvođenjem jedinstvenog Sistema upravljanja objektom (Property Management System – PMS). Primena kompjuterskih standarda u hotelijerstvu odnosi se i na eksternu komunikaciju, uspostavljanjem centralnih rezervacionih sistema (CRS), preko kojih se ostvaruje povezivanje sa globalnim distribucionim sistemima (GDS). Kompjuterizacija doprinosi primeni novih standarda i na planu propagandno – informativnih i promotivnih aktivnosti u hotelijerstvu. Klasična video – tehnika sve se više zaamenjuje multimedijalnom prezentacijom putem CD-a i Interneta. Hotelski gost se takođe suočava sa raznim inovacijama ovog tipa i sam, u funkciji realizacije sopstvenih potreba, ovladava kompjuterskom tehnologijom – počev od rezervisanja hotelskih usluga preko Interneta do korišćenja automata za samoregistraciju (self-registration terminals), «pametnih kartica» umesto ključeva od soba, kompjuterizovanih telefonskih aparata i dr.

Drugi domen primene savremenih hotelskih standarda odnosi se na uvažavanje principa razvoja održivog turizma. U tom smislu mnoge međunarodne hotelske i turističke asocijacije različitim akcijama stimulišu definisanje i uvođenje ekoloških standarda u hotelsko poslovanje. Lideri u primeni ekoloških standarda su vodeće svetske hotelske kompanije, odnosno lanci hotela. Ove kompanije imaju objekte na različitim, turistički atraktivnim destinacijama, što podrazumeva i ekološki kvalitetne prostore očuvane prirode. Globalni imidž leaderske pozicije na svetskom tržištu, zahteva od njih implementaciju ekoloških standarda u poslovne strategije. Kreiranjem i primenom ekoloških standarda, vodeće svetske hotelske kompanije utiču na izmenu odnosa prema prostoru, na više načina: jačanjem svesti o njegovoj potrošivosti, potrebi

---

zaštite prostora i očuvanja njegovih izvornih odlika. Radi se o uvođenju čistih tehnologija, minimiziranju upotrebe toksičnih materija, kontroli zagađenja vazduha i površinskih voda, kontrolisanju tokova otpadnih materija, kontroli zagađenja vazduha i površinskih voda, kontrolisanju tokova otpadnih materija, reciklaži, uštedi energije, racionalnom korišćenju prirodnih resursa, arhitektonskom uklapanju u okruženje.

Menadžment životne sredine, odnosno menadžment okruženja (environmental management), postaje sastavni deo poslovnih strategija multinacionalnih hotelskih kompanija. Na nivou centarala i makroregionalnih podružnica, formiraju se posebne službe za zaštitu životne sredine, koje kreiraju korporativnu «zelenu politiku», čija se načela ugrađuju u poslovnu strategiju. Uvođenjem ekoloških kriterijuma u poslovanje teritorijalno široko rasprostranjenih međunarodnih hotelskih lanaca, dolazi do izražaja primena globalnih standarda u lokalnom okruženju. Implementacija lokalnih vrednosti u poslovne strategije međunarodnih hotelskih kompanija doprinosi očuvanju i globalnoj promociji izvornih atraktivnosti, pa samim tim profilisanju originalnog proizvoda konkretnih turističkih destinacija.

Istaživanja savremenog standarda u hotelijerstvu, tiču se, dakle kompjuterizacije, na jednoj i ekologizacije, na drugoj strani. Jedni ne isključuju druge, ali je neophodna karika u procesu njihovog zaživljavanja i primene u praksi, oblast ljudskih resursa. Standardizacija poslovanja u domenu ljudskih resursa ne odnosi se samo na ovladavanje novim visokim tehnologijama i uspostavljanje svesti o neophodnosti primene ekoloških kriterijuma. Posebno važno polje delovanja na ovom planu, jeste oblast poslovnog komuniciranja, koja uključuje i interpersonalnu komunikaciju na relaciji hotelijer-gost. U tom smislu, važno je naglasiti da primena kompjuteske tehnologije u hotelijerstvu ne sme dovesti do depersonalizacije usluge. Naprotiv, ovim putem dolazi do simplifikacije manuelnih poslova, što ostavlja šire mogućnosti za neposredan kontakt i poboljšanje kvaliteta interpersonalne komunikacije između pružalaca i korisnika hotelskih usluga. Stil i način pružanja usluge, odnosno ponašanje personala u najvećoj meri determiniše kvalitet hotelskog proizvoda u percepciji gosta. Za razliku od tehničkih, standardi komuniciranja, tek u novije vreme nalaze širu primenu u hotelijerstvu. Nosioci njihovog uvođenja, pre svega u formi određenih pravila ponašanja, detaljno razrađenih za svako radno mesto, su međunarodni lanci hotela. Oni, svojim teritorijalnim širenjem, sopstvene standarde komuniciranja koji su sastavni deo njihovog globalnog tržišnog imidža, ugrađuju u ponudu konkretnih destinacija, pre svega upošljavanjem lokalne radne snage. Tako i na ovaj način doprinose kvalitetu proizvoda i tržišnoj afirmaciji nedovoljno poznatih turističkih destinacija.

Uključivanje velikog broja novih aktera u međunarodne turističke tokove i njihovom segmentacijom u iste, uslovljava se sve oštrijom konkurencijom u svetskom održivom turizmu.

---

Upravo je zbog nastupa koji treba da bude uspešan, uslovljena specijalizacija i diversifikacija proizvoda i usluga u hotelijerstvu.

Globalizacija je jedan od trendova savremene civilizacije, i kao takva prisutna je u svim porama modernog društva, što znači da je njen trend implementacije vrlo prisutan i u hotelijerstvu.

Potrebno je naglasiti da svetska privreda u okviru globalnih trendova danas nameće dve osnovne strategije – rast i profitabilnost, a takve manifestacije osećaju se i u oblasti hotelijerstva, što će naravno obeležiti sa svim svojim karakteristikama i dolazeće vreme.

Tržišno pozicioniranje turističke destinacije opredeljuje tržišni obuhvat integrisanog hotelskog proizvoda svih hotelskih organizacija u okvirima turističke destinacije (Kosar, 2006: 34). Shodno tome, integrisani kvalitet hotelskog proizvoda oblikuje se prema željama, potrebama i zahtevima dominantnog segmenta, odnosno ciljne grupe.

U načinu primene strategije globalizacije, integrisani kvalitet hotelskog proizvoda izlazi iz okvira turističke destinacije. Pri tome se, najpre misli na međunarodne lance hotela, gde kompanija kreator autentičnog hotelskog proizvoda ostvaruje prostornu ekspanziju uključivanjem postojećih ili novoizgrađenih objekata u sopstveni poslovni sistem, što zahteva usaglašavanje kvaliteta priključenih proizvoda, sa kvalitetom proizvoda matične kompanije. Na taj način se postiže integrisani kvalitet međunarodnog hotelskog lanaca, koji obezbeđuje globalnu tržišnu prepoznatljivost marke. Globalni kvalitet hotelskog proizvoda podrazumeva usaglašenost sa zahtevima globalnog potrošača. Polazeći od pretpostavke da je globalni potrošač lojalan globalnoj marki, koja simbolizuje kompaniju sa globalnim tržišnim identitetom, može se govoriti o globalnim proizvođačima koji su sposobni da tržištu ponude proizvod koji ima odlike globalnog kvaliteta (Kosar, 2006: 34, op. cit.).

---

## Glava II

### Konceptualni okvir konkurentnosti u turizmu

#### 1. Pojam konkurentnosti u turizmu

Poslednjih godina sve više i sve detaljnije se razmišlja i raspravlja o konceptu konkurentnosti u turizmu. Značajne promene koje se događaju u ekonomskom, društvenom i institucionalnom okruženju, zahtevaju novu, tržišnu perspektivu.

Problem konkurencije i konkurentskih prednosti posebno je eskalirao sredinom 90-tih godina, usled primetne zasićenosti turističkih tržišta. Kako orijentacija stanovništva prema turističkim putovanjima raste, mnoge zemlje sve više uključuju turizam u svoje razvojne politike kao sredstvo ekonomske diversifikacije, rasta zaposlenosti, urbane regeneracije i povećanja kvaliteta života sopstvenih stanovnika.

Osnovni cilj razvoja konkurentnosti jeste u tome da omogući neprekidan rast blagostanja pojedinaca i zemlje (Bordas, 1994: 36). U tom smislu, i turizam mora na održiv način doprineti kvalitetu života stanovništva, odnosno omogućiti ekonomski napredak s minimalnim društvenim i ekološkim troškovima.

Slika 7. Najznačajniji ciljevi razvoja turističke destinacije



Izvor: ( Bordas, 1994: 37)

---

Ne sme se gubiti iz vida, da turistički razvoj uslovljava troškove koje je neophodno minimizirati. To se posebno odnosi na troškove koji smanjuju fizičku i psihološku percepciju blagostanja lokalnog stanovništva. Od posebne je važnosti izbeći tri posebna rizika:

- narušavanje kvaliteta fizičkog okruženja;
- narušavanje lokalnog identiteta;
- pesimizam u odnosu na budućnost.

Odgovor na pitanje, kako da se postigne uspeh u realizaciji ciljeva razvoja turističke destinacije, jeste u konkurentnosti. Konkurentnost, u stvari, predstavlja vrata koja vode u sve vrste ekonomske, društvene i ekološke stabilnosti.

Konkurentnost je složena kategorija koju sačinjava veliki broj faktora makroekonomskog i mikroekonomskog okruženja. U savremenoj literaturi prisutan je trend da se ova dva aspekta sve tešnje povezuju i integrišu. Jedan od najefikasnijih i po mnogo čemu najuspešnijih pokušaja ove vrste, ostvario je američki ekonomista Majkl Porter, profesor na Harvardskoj poslovnoj školi.

Porter je uveo novi pristup u razvoju teorije konkurentskih prednosti. On objašnjava faktore konkurentskih prednosti na globalnom tržištu. U pitanju je novi pristup ekonomskoj analizi globalnog tržišta koji ukazuje kako preduzeća, odnosno destinacije, mogu koristiti svoje nacionalne prednosti na međunarodnom tržištu. Porter je oblikovao neka od opštih pravila koja usmeravaju razvoj i poslovanje međunarodno uspešnih grana, dakle i turizma.

Porter ukazuje na proces globalizacije u međunarodnoj ekonomiji čiji su nosioci transnacionalne kompanije, odnosno kompanije, a ne zemlje. Obilje proizvodnih faktora više se ne vezuje za jednu zemlju. Faktori proizvodnje su globalno dostupni kompanijama koje ih koriste na najpovoljniji mogući način. Padom troškova transporta, zahvaljujući tehnološkom napretku, otklonjena je dodatna prepreka internacionalizaciji i globalizaciji međunarodnih ekonomskih odnosa, čime su faktori proizvodnje na bilo kom kraju sveta postali dostupni kompanijama. Porter uvodi pojam kreiranja konkurentne prednosti, ističući da međunarodna konkurencija utiče na održavanje i porast nacionalne produktivnosti.

U navedenom kontekstu, bitno je označiti elemente koji ukazuju na mogućnost primene Porterove teorije u određenju konkurentnosti turizma, odnosno turističkih destinacija:

- ona daje odgovor na pitanje zašto je određena zemlja baza za nastajanje međunarodno uspešnih takmičara u određenim sektorima ili njihovim užim segmentima;
- ona objašnjava zašto preduzeća iz pojedinih zemalja odabiraju bolje strategije od svojih konkurenata unutar istoga sektora;
- konkurentnost tretira kao dinamičku i evolutivnu kategoriju;
- definiše ulogu države u procesu inoviranja;



---

- umesto jednostavnog pristupa maksimiziranja rezultata po osnovu fiksnih ograničenja, uvodi novi, složeniji, koji daje odgovor na pitanje kako steći konkurentsku prednost zahvaljujući promenama ograničenja (Porter, 1990: 19).

Izloženi stavovi navode na zaključak, da ni jedna nacija nema konkurentsku prednost u svim granama privrede. Dakle, pokušaj da se konkurentnost sagleda isključivo na nacionalnom nivou je pogrešan. Konkurentnost se utvrđuje praćenjem pojedinih grana i njihovih segmenata. Zapravo preduzeća su ta koja se nadmeću na međunarodnom tržištu, a ne nacije. Država samo stvara ambijent u kome nastaju uspešni takmičari.

Ustaljeno je mišljenje, da se konkurentnost zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih makroekonomskih faktora, među kojima su: troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti, znatan potencijal prirodnih resursa za privlačenje turista. Komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Destinacije moraju da stvore i održavaju konkurentske prednosti.

Zahvaljujući radu profesora Portera, od sredine osamdestih godina, došlo je do znatno boljeg razumevanja najvažnijih snaga koje određuju konkurentnost i načina na koji se stvaraju konkurentske prednosti.

Konkurentnost je sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije:

- pretnje konkurenata;
- pretnje supstituta;
- pregovaračku snagu kupaca;
- pregovaračku snagu dobavljača;
- rivalitet između konkurenata.

Kako bi se neutralizovale ove sile, odnosno izgradile konkurentske prednosti, potrebno je da turističke destinacije ( a posebno turistički klasteri) razvijaju aktivnosti koje su bolje od konkurentskih, a naročito je potrebno da razvijaju aktivnosti koje se razlikuju u odnosu na konkurente. Drugim rečima, da bi uspešno konkurisala turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih rivala, za iste napore koje ulažu turisti, ili istu vrednost uz manji uloženi napor.

Sposobnost pružanja veće vrednosti, omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite. Takva spasonosnost, uslovljena je načinom na koji su brojne aktivnosti u »lancu vrednosti turizma« u funkciji da se stvore novi turistički proizvodi, da se pruže bolje usluge i da se ponude raznovrsni doživljaji – na taj način se održava vernost postojećih klijenata i pridobijaju novi.

---

Konkurentnost je jedini način održavanja dugoročnog napretka. Efekat marketinga na dobit samo je kratkoročno rešenje.

U mnogim granama i njihovim različitim segmentima, takmičari koji poseduju prave, međunarodne konkurentske prednosti, locirani su često u užem regionu jedne zemlje. Kako su u većini slučajeva turistički proizvodi koncentrisani u veoma specifičnim geografskim područjima ili klasterima, konkurencija na međunarodnom nivou u sektoru turizma, upravo je između turističkih klastera.

## **2. Razrada ideje konkurentnosti turističkih klastera**

Koncept konkurentnosti turističkih klastera nastao je kombinovanjem disciplina menadžmenta i strategijskog marketinga, i njihovog plodotvornog međuočaja, a u kome je došlo do sinteze brojnih empirijskih istraživanja, teorijskih i metodoloških hipoteza i praktičnih iskustava menadžment konsultanata. Posebnu ulogu u tome imala je već pomenuta Harvardska poslovna škola na čelu sa profesorom Porterom. Njegova koncepcija sticanja i razvoja konkurentske prednosti je uz veće ili manje varijacije opšteprihvaćena u akademskoj i konsultantskoj literaturi.

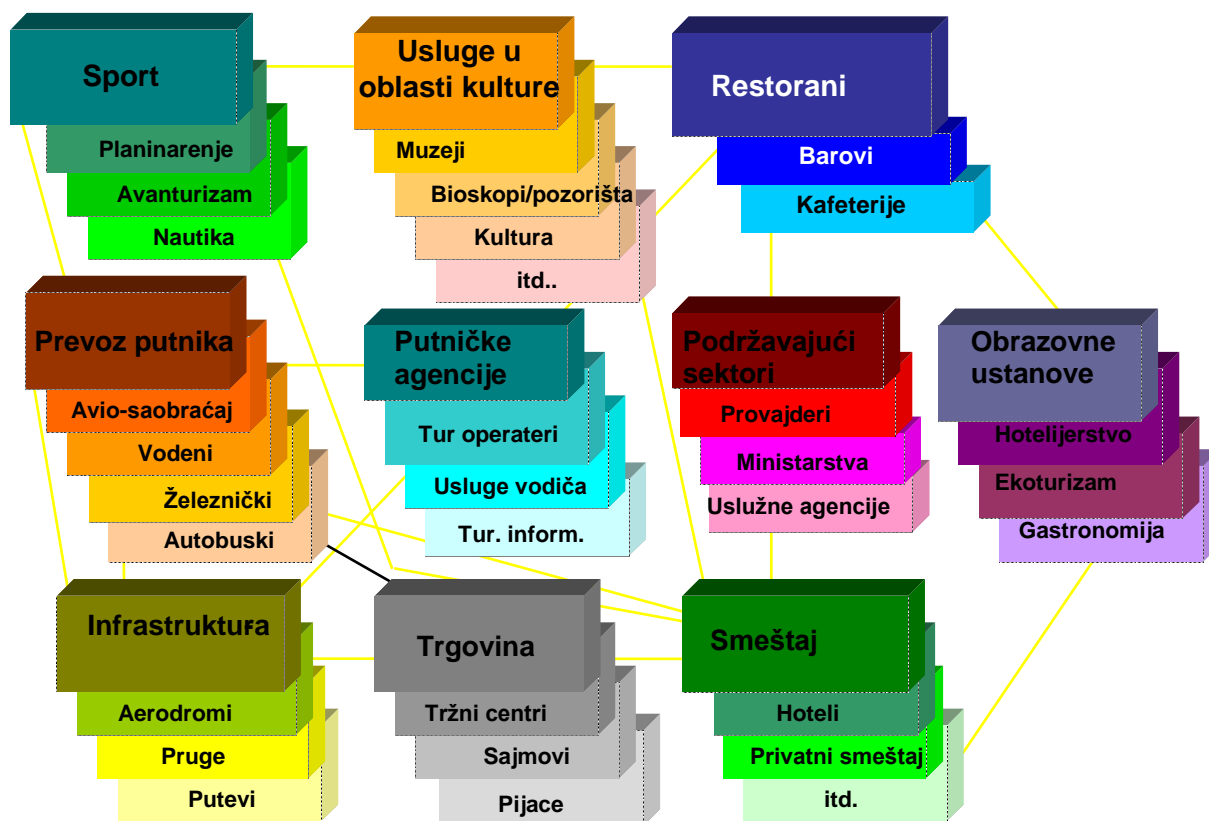
Primena strategijskog marketinga i menadžmenta u turizmu posebno je potencirana u sadašnjim uslovima, povećanjem konkurencije.

Strategijski marketing u fokus svoje analize stavlja način konkurisanja, nadvladavanja i odbranu od direktnih i potencijalnih konkurenata. S druge strane, strategijski menadžment fokus svoje analize usmerava na kvalitet ponude (njenu superiornost ili inferiornost) u odnosu prema konkurentima. Jasno je, pri tome, da su to dva izraza iste sadržine, veoma tesno povezana i međuzavisna: postizanje konkurentske prednosti ima svoj smisao samo ako se stavi u funkciju konkurentske borbe i obrnuto: konkurentska borba bez odgovarajućeg »oružja« - konkurentske prednosti, unapred je osuđena na neuspeh.

Turistički klaster je geografski prostor u kome se odvija ukupan turistički doživljaj. Rio de Žaneiro u Meksiku, Beograd u Srbiji, Dubrovnik u Hrvatskoj, Beč u Austriji, samo su neki primeri klastera.

Klaster označava skup turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, davalaca usluga i drugih pomoćnih sektora koncentrisanih u dobro omeđenim geografskim područjima čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose ukupnom turističkom doživljaju posetilaca određene destinacije.

Slika 8. Turistički klaster



Izvor: ( Bordas, 1994: 28)

U svakom klasteru moguće je razvijati jedno ili više područja mogućnosti, koji prirodno imaju sopstvene ključeve uspeha, pravila igre i konkurente.

Klaster, dakle uključuje preduzeća direktno povezana sa turizmom, ali takođe i sa turističkim atrakcijama, infrastrukturom, uslužnim sadržajima koji komplementiraju aktivnostima turističkog poslovanja, i konačno, elementima socio - ekonomskog okruženja koji direktno utiču na doživljaje turista.

Svaka država, odnosno destinacija, ima mogućnosti za različite turističke poslove. Turistički posao je, kao trodimenzionalni koncept određen kombinacijom tržišta, proizvoda i tehnologija. Stoga, po definiciji, to nije jedan posao, nego desetine poslova, a upravo ta raznovrsnost turističkih poslova povezana je sa razvojem ljudskih potreba na području slobodnog vremena i putovanja, zavisno od konkurentskih snaga koje utiču na svaki posao i internih uslova za rast konkurentnosti. Pogrešno je mišljenje da se regija, odnosno država učini konkurentnom. Konkurentni mogu biti samo turistički poslovi, odnosno sektori koji mogu biti smešteni u manjim prostornim klasterima. Dakle, turistička konkurentnost postiže se na lokalnom nivou

---

sposobnošću da se stalno stvara novo, da se poboljšava postojeće, da se svi raspoloživi resursi koriste na najbolji i najodrživiji način. Takođe je jasno da i drugi opšti uslovi koji preovladavaju nekoj zemlji mogu da stimulišu ili degradiraju konkurentnost turističkih klastera.

Klasteri su osnovne konkurentne jedinice, koje su neposredno prisutne na nacionalnoj ili međunarodnoj konkurentskoj sceni, u konkurenciji sa drugim turističkim klasterima.

Stoga, lokalno okruženje, tj. klaster, kao koncentracija ponuđača turističkih usluga, je prostor gde se na dugi rok obezbeđuje konkurentnost.

Zato nije moguće da se razmišlja generalno, da je npr. Francuska turistički konkurentnija od Italije, ili Turska od Grčke. Realnost je, da danas investicija od milion dolara može biti profitabilnija u Italiji od iste investicije u Francuskoj, ali u određenom tipu turističkog posla. Na taj način dolazimo do vitalnog zaključka, da nije moguće preduzimati racionalne poteze nacionalne turističke politike, ako se pre toga ne znaju odgovori za unapređenje konkurentnosti na lokalnom nivou, tj. u onim klasterima gde postoji mogućnost razvoja poslovnih sektora koji internacionalno konkurišu.

Identifikovanje turističkih klastera podrazumeva najpre uočavanje grupe sličnih preduzeća u turizmu koja su geografski koncentrisana.

Druga etapa podrazumeva analizu njihove ponude i kanala distribucije. Zatim sledi identifikacija sektora sa sličnim vrednosnim lancima, kao i onih koji obezbeđuju komplementarne aktivnosti (usluge - trgovine, muzeji, galerije...). Najzad, potrebno je istražiti podršku institucija koje obezbeđuju know - how, tehnologiju, informacije, finansijske resurse za razvoj »jezgra« turističkog poslovanja, kao i javne institucije koje značajno utiču na aktivnost članova klastera (aerodromi, bolnice, javni transport).

Sva identifikovana preduzeća uzeta su u obzir kao članovi klastera i koriste se za definisanje njegovih granica.

Uzimajući u obzir navedene kriterijume, strategijom turizma Republike Srbije predlažu se sledeći karakteristični turistički klasteri: Vojvodina, Beogradska regija, Jugoistočna Srbija, Jugozapadna Srbija.

Pregled rasporeda karakterističnih turističkih klastera u Srbiji nije zasnovan na administrativno - upravnim granicama, koje postoje unutar zemlje, već na različitim uporištima u različitim oblicima ekonomije iskustva koji se u pojedinim delovima zemlje mogu razviti (Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, 2006:32).

Konkurencija s jedne strane, i sve zahtevnija i elastičnija tražnja na drugoj strani, uslovljavaju rast i poboljšanje ponude, ali i pojavu sve većeg broja sektora. U svetu danas postoji oko 70 poslovnih sektora (kulturni turizam, sportski turizam, poslovna putovanja) sa sopstvenim pravilima igre. Unutar svakog pojedinog turističkog sektora postoji više proizvodnih

formi, odnosno turističkog razvoja. S vremenom će se širiti broj ekonomski značajnih sektora, a time i prostor za konkurenciju novih zemalja na turističkoj karti sveta.

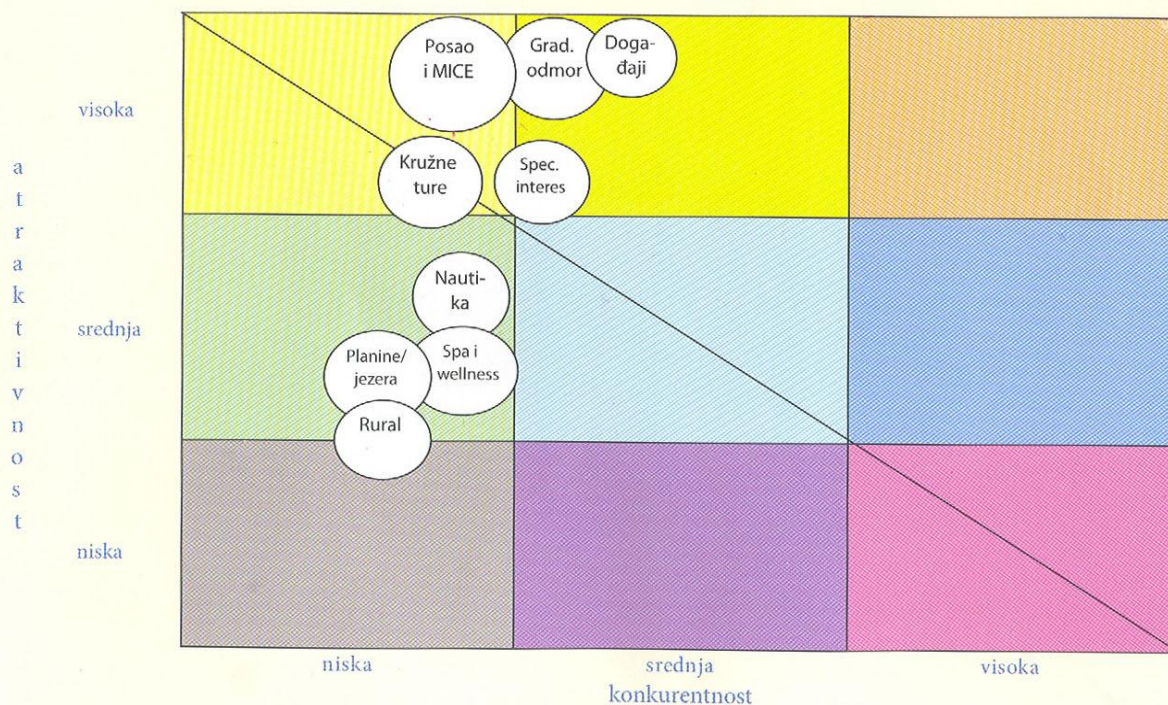
Slika 9. Ocena atraktivnosti pojedinih turističkih proizvoda

Ocena atraktivnosti pojedinih turističkih proizvoda

Evaluacijski kriterijumi	TURISTIČKI PROIZVODI								
	Gradski odmor	Touring	Poslovni + MICE	Spa/wellness	Planine i jezera	Nautika	Događaji	Spec. interesi	Ruralni
Pretnja ulaska novih konkurenata	1	1	3	4	3	4	4	3	3
Pretnja od supstituta	4	4	5	4	3	4	3	5	3
Intenzitet rivalstva (konkurencije)	1	2	3	3	3	3	5	3	3
Pregovaračka snaga na strani kupaca	4	3	3	5	3	3	5	5	3
Pregovaračka snaga na strani dobavljača	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Volumen potražnje	5	5	5	3	4	3	3	1	1
Potencijal rasta potražnje	5	3	5	4	4	3	3	2	3
Kreiranje imidža	5	5	5	3	3	4	5	4	4
Brzina privlačenja investicija	3	3	4	3	3	4	2	2	3
Visina potrebnih ulaganja	5	5	2	2	2	2	4	5	4
Tehnička i upravljačka kompleksnost	5	4	3	1	3	3	4	5	4
<b>UKUPNO BODOVA</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>36</b>

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Matrica atraktivnosti i konkurentnosti za Srbiju interesantnih turističkih proizvoda



Izvor: ( Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, 2006: 33)

U svakom klasteru, najčešće postoji više sektora na različitim nivoima razvijenosti i sa različitim uticajem na celokupno turističko poslovanje destinacije. Određivanje strategije klastera sastoji se u izboru sektora u kojima klaster mora biti konkurentan i predstavlja najvažniji element za jačanje ukupne turističke konkurentnosti. Da bi poslovni uspeh bio zadovoljavajući nužno je definisati dva nivoa strategije: sektorsku strategiju (konkurentno pozicioniranje) i strategiju klastera (globalni plan diversifikovanog klastera).

---

Konkurentna strategija usmerena je na postizanje konkurentskih prednosti u svakom sektoru u kome se klaster takmiči. S druge strane, strategija klastera određuje tržišta u kojima klaster treba da posluje i kako treba da se ustanove politika i smernice koje obezbeđuju postizanje maksimalne uštede, sinergije i koristi za celokupan klaster.

Pristup tržištu kao mnoštvu raznolikih tržišnih segmenata i kontinuelno identifikovanje specifičnih proizvod - tržišta (ciljnih tržišta), koji se mogu rentabilno zadovoljiti, omogućuje klasterima da identifikuju konkurente i izvore konkurentске prednosti.

Na osnovu sagledavanja atraktivnosti tržišta i ocene strukture i intenziteta konkurencije, klaster odabira ciljna tržišta i poziciju koju želi na njima da ostvari. Odluka gde konkurisati definiše se izborom suštine, tj. celine tržišta ili tržišne niše, a odluka kako konkurisati odnosi se na način konkurisanja. Od posebne je važnosti identifikovati »referentne« konkurente određenog klastera, konkurente iz iste »lige«, odnosno one koji se bore za isto tržište. Najčešća greška odnosi se na identifikovanje geografski bliskih klastera, kao glavnih konkurenata. U prilog tome, govori sledeći primer: dugo godina Turistička organizacija Kanarskih ostrva smatrala je da su njeni konkurenti na evropskom tržištu klasteri Maroka i Tunisa. Međutim, najnovija istraživanja, pokazala su, da su njeni konkurenti kada je u pitanju proizvod odmora na suncu i moru Majorka i Grčka ostrva, dok u zimskoj sezoni glavnog konkurenta predstavljaju Kariipska ostrva.

Ovakva, pogrešna interpretacija stvarne konkurentnosti, vodi izboru pogrešnih konkurentskih strategija i neadekvatnom marketing prostoru. Konkurentnost je relativna kategorija koja uvek vodi računa o poređenju sa najboljima.

Superiornost, odnosno diferentna prednost u odnosu na konkurente, preokupacija je svih konkurentno orjentisanih entiteta. Superiornost treba da postoji kako u odnosu na potrošače, odnosno način zadovoljavanja njihovih potreba isporukom vrednosti, tako i u odnosu na konkurenciju isporukom veće vrednosti nego što to čini konkurencija.

Suština konkurentске prednosti, odnosno ono što je na tržištu vidljivo, jeste pozicija prednosti. U cilju izgradnje snažne, odbranjive tržišne pozicije inicijalni interes klastera treba da bude diferenciranje njegove ponude (proizvoda) od konkurentskih, na osnovu neke vrste vrednosti za potrošača, a kada se to postigne, interes je da se diferenciranje ostvari uz najniže moguće troškove. Konkurentnost zahteva od klastera da poseduju pogodan »dijamant konkurentnosti«, odnosno poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanje kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u izvršavanju »konkurentnih aktivnostu« i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Za potrebe kreiranja tržišne pozicije, korisna je koncepcija generičkih strategija profesora Portera (Porter, 1985: 12) koja na bazi segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda nudi

generičke korene, tj. osnove za sticanje konkurentske prednosti. Na osnovu tržišnog obuhvata (uzak/širok) i osnova konkurentskih prednosti (na bazi niskih troškova ili diferenciranja), destinaciji stoje na raspolaganju tri generičke sstrategije:

- strategija liderstva u domenu troškova;
- strategija diferenciranja i
- strategija tržišnog fokusiranja - troškovnog fokusiranja i fokusiranja kroz diferenciranje.

Slika 10. Kombinovanje generičkih strategija

		konkurentska prednost	
		niski troškovi	diferenciranje
pokrivnost tržišta		1. strategija vođstva u troškovima	2. strategija diferenciranja
		3a. strategija troškovnog fokusiranja	3b. fokusiranje kroz diferenciranje

Izvor: (Porter, 1985: 12)

*Strategija liderstva u domenu troškova* zasnovana je na razvoju superiorne pozicije u pogledu troškova.

U navedenom slučaju, konkurentska prednost na tržištu ostvaruje se na osnovu najnižih troškova što omogućuje niže cene u odnosu na konkurenciju i veliko tržišno učešće.

Liderska uloga u domenu troškova može se upotrebiti na najbolje izbalansiran način na internacionalnim tržištima ukoliko se zasniva na ekonomiji obima. Proširenje geografskog dometa tržišta omogućuje korišćenje pogodnosti dodatno stečenih iskustava, što u značajnoj meri smanjuje troškove. Liderska pozicija u domenu troškova se na taj način još više učvršćuje, postavljajući barijere potencijalnim konkurentima i obezbeđujući dominaciju nad postojećom konkurencijom.

*Strategija diferenciranja* podrazumeva razvoj turističke ponude klastera koja je na određeni način jedinstvena ili superiorna u poređenju sa onim što je prisutno na tržištu. Glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Diferenciranje je moguće bilo na fizičkoj, bilo na psihološkoj razlici. Ova strategija se zasniva na nuđenju najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način. Naglasak

je, dakle, na ponudi superiornih proizvoda i usluga, razvoja snažnog komercijalnog imena ili imidža, višem stepenu reakcije na zahteve potrošača nego što imaju konkurenti, razvoju novih proizvoda ili karakteristika proizvoda. Kako ritam konkurentske borbe postaje sve oštriji, a vreme sve dragoceniji faktor, brza reakcija na rastuće ili promenjene potrebe potrošača donosi bitnu konkurentsku prednost. Ne samo da klasteri mogu za ciljne segmente odabrati potrošače koji su posebno osetljivi na njihove brze reakcije, već mogu i da preduhitre konkurenciju ulaskom na nova tržišta ili ponudom inovativnih proizvoda i usluga. Na taj način razvijaju se preferencije potrošača u korist sopstvene ponude.

*Strategija fokusiranja.* Apsolutno nije dovoljno imati bilo kakvu prednost u troškovima ili jedinstvenosti. Ukoliko je u pitanju prednost koja je privremena i koja se »odgovorom« konkurenata može relativno lako dostići, ona ne može da bude osnov za realizovanje odgovarajuće strategije na dovoljno dugi rok. Da bi bila relevantna u konkurentskoj borbi, ona mora da ispolji trajnost i potrebnu jačinu, što je čini teško dostupnom od strane konkurenata.

Verovatno najvažnija faza u životnom ciklusu turističkog proizvoda jeste faza rasta. Iz tog je razloga korisno pogledati neke konkretne strategije rasta koje su se pokazale popularnima kod mnogih turističkih preduzeća zbog njihove specifične tržišne situacije.

Ansoff je radi sagledavanja mogućnosti rasta posmatrao odnos preduzeća i tržišta, praveći razliku između potrošača i misije. Smatrao je se mora sagledati odnos proizvod – tržište.

Definisao je 4 strategije rasta:

- 1) penetracija tržišta
- 2) razvoj tržišta
- 3) razvoj proizvoda
- 4) diversifikacija

U novije vreme kao, posebna dodaje se i strategija vertikalne integracije (unapred i unazad).

Slika 11. Ansoff matrica

		PROIZVOD	
		Postojeći	Novi
TRŽIŠTE	Postojeć	<p><b><u>Tržišna penetracija</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povećanje dolazaka i potrošnje</li> <li>2. Privlačenje gostiju od konkurenata</li> <li>3. Privlačenje nekorisnika</li> </ol>	<p><b><u>Razvoj novih proizvoda</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dodavanje novih atributa</li> <li>2. Varijacije kvaliteta</li> <li>3. Nov i inovirani proizvod</li> <li>4. Novi imidž</li> </ol>
	Novo	<p><b><u>Razvoj tržišta</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novi tržišni segment</li> <li>2. Novi kanali distribucije</li> <li>3. Nova geografska tržišta</li> </ol>	<p><b><u>Diversifikacija</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povezivanje sa velikim kompanijama</li> <li>2. Zajednička ulaganja</li> <li>3. Različiti izvori finansiranja (domaći i strani, akcijski kapital, krediti itd.)</li> </ol>

Izvor: (Čerović, knjiga upripremi)



---

*Strategija penetracije tržišta* podrazumeva da se postojećim proizvodima osvoji postojeće tržište. Ona je odgovarajuća kada je grana u rastu i kada je tražnja značajna. Primenju je sva turistička preduzeća i to najviše kroz unapređenje prodaje (davanje različitih popusta, prodaja u zadnjem trenutku, učestalost poseta itd.) Korisna je kada :

- 1) tržište nije zasićeno postojećim proizvodima
- 2) stopa korišćenja od kupaca može da se poveća
- 3) dolazi do smanjenja tržišnog učešća glavnih konkurenata
- 4) korelacija između ostvarenog prihoda i marketinških troškova visoka i zahteva dalji napor na postojećem tržištu
- 5) ekonomija veličine služi kao osnova za konkurentnost.

Sugerise se da se povećanje plasmana proizvoda i usluga na postojećem tržištu može ostvariti:

- 1) povećanjem stope korišćenja kapaciteta (povećanjem stope kupovine, stope zastarevanja proizvoda, propagiranjem drugih korišćenja, davanje bonifikacije od cena)
- 2) privlačenjem potrošača konkurencije
- 3) privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod

*Strategija razvoja tržišta* podrazumeva da se postojećim proizvodom ide na nova tržišta. Primenju je uglavnom tooroperatori, velika hotelska preduzeća, restoranski lanci i turistička preduzeća koja imaju problem sa iskorišćenošću kapaciteta. Kotler sugerise dva pravca akcije:

- 1) otvaranje dodatnih geografskih tržišta (regionalna, nacionalna međuekspanzija)
- 2) privlačenje drugih privrednih segmenata.

Ova strategija korisna je kada postoje:

- pouzdani novi kanali distribucije
- dobre performanse poslovanja
- nepokriveno i nesaturirano tržište
- potreban kapital da se sprovede ekspanzija
- višak neiskorišćenih kapaciteta i
- kada preduzeće postaje globalno.

Posebno se primenjuje od strane manjih i srednjih turističkih preduzeća koja ne mogu biti lideri na tržištu, i koja u kombinaciji sa strategijom usresređenosti (kojoj predhodi strategija segmentacije, diferenciranja proizvoda i pozicioniranja), žele da unaprede rezultate poslovanja.

*Strategija razvoja proizvoda* orijentisana je na promene u proizvodu, kako bi se povećala penetracija tržišta (odnosno produžio životni ciklus proizvoda). Povećanjem kvaliteta turističkog proizvoda ili većom ponudom tog proizvoda uz neproporcionalno povećanje cene, preduzeća

moгу značajno povećati vrednost svojih turističkih proizvoda za postojeće kupce. Osim toga, kupci koji proizvod ranije nisu koristili ili koji su kupovali konkurentske marke, sada bi mogli razmisliti o njegovoj kupovini. Tipične modifikacije turističkog proizvoda uključuju povećanje dostupnosti turističkog proizvoda ili menjanje osobina turističkog proizvoda kako bi se proširila njegova baza kupaca. Smatra se da je strategija atraktivna kada: 1) postoji uspešan proizvod u fazi zrelosti - pravi se poboljšanje, 2) u grani je brz tehnološki razvoj, 3) konkurenti nude kvalitetnije, 4) u grani je visoka stopa rasta, 5) preduzeće ima dobar istraživačko - razvojni tim. Ovu strategiju kontinuirano primenjuju sva turistička preduzeća i uporedo se sprovodi sa strategijom diferenciranja i fokusiranja, a takođe uglavnom predhodi strategiji penetracije i razvoja tržišta.

Postoje tri moguće opcije:

- 1) razviti nove attribute (adaptiranjem, modifikovanjem, povećavanjem, supstitucijom i reanžiranjem, obrnuti, kombinovanjem)
- 2) razviti varijacije kvaliteta
- 3) razviti dodatne modele i veličine

Pomenuta strategija karakteristična je za lidere, pre svega, na globalnom tržištu, za velike turooperatore i putničke agencije, kao i velike hotelske lance.

*Strategija diferenciranja* preporučuje se kada turističko preduzeće ima više izvora sposobnosti i suštine kompetentnosti, a ne može da ostvari svoje cilje poslovanja na postojećoj širini odnosa ili kada želi da racionalnije koristi slobodni finansijski kapital. Takođe se preporučuje kada se proceni da turističko ime može povećati rentabilnost poslovanja. Smatra se da postoje dva pristupa diversifikaciji: 1) povezana (nekoliko povezanih linija poslova - tehnologija, stručnost, zajednički kanali distribucije, dobavljači) i 2) nepovezana-konglomeratska (kada je tržište saturirano, postojeće poslovanje ima trend pada, preduzeće ima slobodna finansijska sredstva i mogućnost da »kupi« nove poslove itd.)

Ukazuje se na tri tipa diversifikacije: 1. horizontalna (isto tržište, ista tehnologija), 2. koncentrična (povezana tržišta ili tehnologije), 3. konglomeratska (različito tržište, različite tehnologije).

Tabela 18. Matrica diversifikacije

<b>Novi turistički proizvodi</b>	<b>Sadašnji turistički proizvodi</b>	<b>Novi turistički proizvodi</b>
<b>Nova tržišta</b>		
Preduzeće je vlastiti klijent	Vertikalna integracija	
Ista vrsta tržišta	Horizontalna integracija	
Slična vrsta tržišta	Marketinški i tehnološki orijentisana koncentrična diversifikacija	Marketinški orijentirana koncentrična diversifikacija
Nova tržišta	Vertikalna integracija koncentrična diversifikacija	Konglomeratna diversifikacija

Izvor: (Moutinho, 2005: 215)

---

Diversifikacijom, turističko preduzeće pokušava da stvori nove proizvode koji će se prodavati novim ciljnim segmentim kupaca. Turistička preduzeća opredeljuju se za diversifikaciju iz više razloga, ne samo da bi povećala prodaju. Možda postoji turističko tržište za koje oni misle da im nudi prilike za agresivni rast. Kako turističko preduzeće ne poznaje tržište, kompanije često kupuju preduzeće koje se već konkuriše na tom tržištu. Na taj način one ulaze na turističko tržište, započinju s kupcima koji su već privrženi marki koju su kupile. Druga turistička preduzeća odlučuju se na diversifikaciju kako bi rizik za preduzeće podelila na više tržišta, ili kako bi prevazišla sezonsku strukturu tržišta prodaje.

*Horizontalna diversifikacij a-* je diversifikacija u nove turističke proizvode, ali uz ciljanje već postojećih kupaca kao potencijalnih kupaca. Preduzeća često misle da su ostvarila privrženost marki kod sadašnjih kupaca ili stekla određeno znanje o svojim tržištima, što im omogućuje uvođenje novih proizvoda. Jedan takav primer je kad se putnički agent koji obično prodaje godišnje odmore diversifikuje kupovinom preduzeća koje prodaje putna osiguranja. Putnički agent uslužuje jedne te iste kupce, ali na novi način. Horizontalna diversifikacija se može razlikovati od horizontalne integracije time što turistički proizvod za preduzeće predstavlja novitet. (Primer: da je putnički agent kupio konkurentsku agenciju, to bi bio primjer horizontalne integracije.)

Prednosti horizontalne diversifikacije su uočljive. Prije svega, turističko preduzeće nudi dodatni proizvod sadašnjim kupcima, stoga nije potrebno uložiti toliko napora da bi se locirali novi kupci. Drugo, ako turističko preduzeće već dosta zna o navikama postojećih kupaca, ono tada može biti efikasniji u usluživanju tih kupaca. Nedostatak horizontalne diversifikacije je što turističko preduzeće nije rasporedilo svoj rizik, kao što je to slučaj kod većine diversifikacionih obrazaca. Ustvari, mogli su se čak izložiti i većem riziku jer su investirali još više na isto turističko tržište.

*Koncentrična diversifikacija* - podrazumeva uvođenje novog turističkog proizvoda na novo, ali povezano tržište. Pod povezanim, mislimo da turističko tržište mora biti donekle slično postojećem tržištu preduzeća, bilo u marketinškom (kupci, demografija, potrebe), bilo u operativnom smislu.

*Konglomeratna diversifikacija* - poznata i kao lateralna diversifikacija, postoji kad preduzeće koje nije upoznato s turističkim proizvodima plasira te proizvode kupcima koji nisu njegovi uobičajeni kupci. Naziva se tako zato što nije neuobičajeno da veliki turistički konglomerati diversifikuju rizik svojih portfolija SPJ-a tako što traže potpuno nova tržišta. Osim toga, najveći deo konglomeratske diversifikacije postiže se kupovinom preduzeća ili dela preduzeća koji već posluje. Ta strategija turističkom preduzeću omogućuje novu liniju proizvoda i

---

nov segment kupaca koju može posluživati, ali može biti i prilično riskantna jer novi menadžeri obično znaju vrlo malo o novim kupcima ili o nijansama okruženja novog tržišta.

Da bi turističke destinacije, odnosno preduzeća u turizmu, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bili sposobni da odgovore promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, to jest da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koriste različite metode, koncepte, «alate» i tehnike. Upravo njihova primena doprinosi da, strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti, ali i u menadžmentu uopšte, obično navode i koriste (Čerović, knjiga u pripremi):

- portfolio koncept (menadžment),
- PIMS program,
- Metod scenarija,
- Cost-benefit analiza,
- Analiza jezgra (gepa),
- Kriva iskustva,
- SWOT ili TOWS matrica,
- Finansijski aspekt poslovanja,
- Koncept životnog ciklusa organizacije,
- Različite softverske pakete (koji sadrže metode i tehnike)

Poslednjih godina primena *portfolio koncepta* doživela je u poslovnoj praksi značajnu primenu, uslovljenu brzim promenama na međunarodnom turističkom tržištu. Primena portfolio koncepta predstavlja značajan podsticaj korišćenju strategijskog planiranja.

Poslovni portfolio pojedinih destinacija/preduzeća čine različite strateške poslovne jedinice (SPJ), poslovi, odnosno proizvodi/usluge na koje destinacija/preduzeće

- raspodeljuje raspoloživa sredstva potrebna za istraživanje i razvoj pojedinih proizvoda i usluga, penetraciju na tržište, unapređenje prodaje...
- računa pri ostvarivanju profita.

Osnovne prednosti koje proizilaze iz korišćenja koncepta poslovnog portfolija odnose se na analizu tekućeg položaja pojedinih SPJ, kao i na utvrđivanje preduslova za definisanje njihove pozicije u narednom periodu.

Prema relevantnim istraživanjima, osnovne prednosti korišćenja portfolio modela ispoljile su se kao:

- bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, što uslovljava i uobličavanje boljih strategijskih odluka,

- poboljšanje alokacije resursa, strategijsku reorijentaciju i donošenje odluka o ulasku, odnosno izlasku iz određenog poslovnog područja.

U konceptu analize portfolija bitno je razumeti činjenicu o neophodnosti saznanja o svim mogućim proizvodima kojima turistička destinacija raspolaže. Prirodno je, odrediti one proizvode koji su ključni za određenu destinaciju.

Jedna od najpoznatijih portfolio analiza zasniva se na matrici tržišnog učešća i tržišnog rasta koju je razvila *Boston Consulting Group (BCG)*. U matrici tržišnog učešća i tržišnog rasta svaki se pojedini posao (proizvod, usluga) smesta u jedan od kvadranta koji se popularno nazivaju zvezde, upitnici, krave muzare i psi. S obzirom na mesto u matrici, poslovi/proizvodi zahtevaju različit strateški pristup u realizaciji marketing aktivnosti.

S obzirom da se matrica sastoji od dve dimenzije – tržišnog učešća i tržišnog rasta, radi pravilnog svrstavanja u matricu, potrebno je naglasiti da se visokim tržišnim rastom smatra onaj koji prelazi 10% godišnje. Visokim tržišnim učešćem uglavnom se smatra izračunato učešće veće od 1.0 koji SPJ (posao, proizvod, usluga) ostvaruju prema najjačem konkurentu koji je baza izračunavanja.

Zvezde su oni proizvodi turističke destinacije koji imaju i visoko tržišno učešće i visok rast na tržištu. Zbog brzog rasta obima tržišta ovde se zahtevaju intenzivna ulaganja da bi se održalo visoko tržišno učešće i ostvario profit.

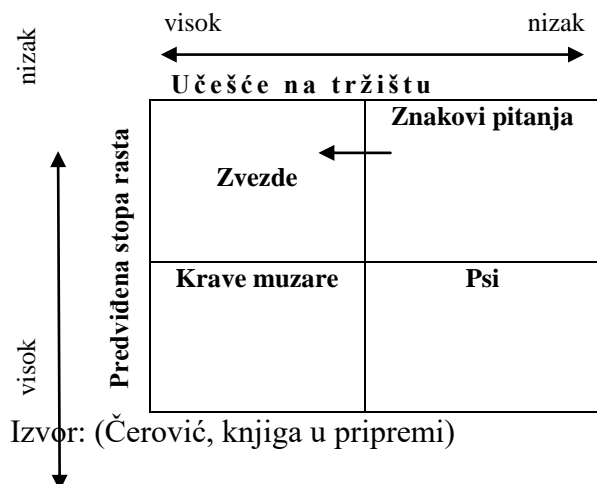
*Krave muzare* su proizvodi koji imaju relativno visoko tržišno učešće, ali je relativno niska stopa rasta. Iz ovih proizvoda se obezbeđuje značajan deo finansijskih sredstava za podršku bilo zvezdama da traju na tržištu, bilo proizvodima koji su označeni kao upitnici.

*Upitnici* su proizvodi sa relativno nižim tržišnim učešćem, ali visokim rastom na tržištu.

Oni se, zapravo označavaju kao perspektivni proizvodi koji uz odgovarajuću podršku mogu postati zvezde proizvodi određene destinacije.

*Psi* su proizvodi koji su malog tržišnog učešća i niskih stopa rasta. To su ozbiljni kandidati za eliminaciju.

Slika 12. BCG matrica



Osim BCG matrice, u praksi se često koristi koncept portfolija koji je razvila, takođe, konsultantska grupa *MC Kinsey*) za preduzeće General Electric u SAD. Pomenuti model predstavlja matricu u obliku 9 kvadranta i pruža mogućnosti za uključivanje većeg broja varijabli u odnosu na BCG matricu, koji su od uticaja na izbor proizvoda i strategija.

Pomenuta matrica polazi od toga da pored parametara kao što su rast tržišta i kretanje tržišnog učešća, treba u analizi koristiti i niz drugih pokazatelja. Atraktivnost grane izražava se kroz faktore kao što su veličina tržišta, stopa rasta tržišta, stopa profita, intenzitet konkurencije, ciklične i sezonske varijacije.

Konkurentna sposobnost se daje na horizontalnoj osi, a nju konstituišu indeksi faktora kao što su: relativno tržišno učešće, cenovna konkurentnost, kvalitet proizvoda... U koordinatama atraktivnosti tržišta/konkurentna sposobnost, nastoji se identifikovati pozicija sadašnjih proizvoda i anticipirati buduća stanja i shodno tome opredeliti smernice strategijskog ponašanja.

Slika 13. General elektrict matrica

Tržišna atraktivnost	Velika	1 zelena	zelena žuta	Žuta 3
	Srednja	zelena žuta	žuto	žuta
	Mala	2 žuta	žuta crvena	4 crvena 5
		Velika	Srednja	Mala
		<b>Konkurentna sposobnost</b>		

Izvor: ( Moutinho, 2005: 396)

**Zelena zona** - velika privlačnost, investirati

**Žuta zona** – preduzeće treba da nastavi ali sa oprezom

**Crvena zona** – preduzeće destinacija treba da stane i da ne nastavlja dalje

*Matrica politike usmeravanja (Shell matrica):*

- sastoji se iz devet blokova i operiše koordinatama perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća,

- perspektiva poslovnog sektora (kritičnih eksternih faktora poslovnog uspeha) ocenjuje se na osnovu: tržišta, konkurencije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva (svaki od ovih faktora ima niz podfaktora),
- *perspektiva poslovnog sektora* gradira se na: neatraktivna, prosečna i atraktivna,
- pozicija portfolia preduzeća ocenjuje se na osnovu sledećih varijabli: tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora (sa nizom podfaktora);
- poslovna pozicija preduzeća gradira se na: slabu, prosečnu i jaku;

Slika 14. Matrica politike usmeravanja

PERSPEKTIVE POSLOVNOG SEKTORA	atraktivna	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
		Lider	Rast	Fazno povlačenje
	prosečna	Rast	Čuvanje	
		Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje
	neatraktivna			
		jak	prosečna	slaba
		POZICIJA POSLA		

Izvor: (Čerović, knjiga u pripremi)

U poslovnoj praksi često se koristi i utvrđivanje uticaja marketing strategije na profit, sagledavanjem nalaza i preporuka tzv. *PIMS* strateškog modela (engl. Profit Impact of Market Strategy). Model je svojevremeno razvio Institut za strategijsko upravljanje sa ciljem da se na bazi ispitivanja veza između strategijskih faktora i performansi, pomogne preduzećima u izboru tržišne strategije. Imajući u vidu da bazira na utvrđivanju relacija između niza strategijskih opcija i profitabilnosti (kvalitet proizvoda, tržišno učešće, intenzitet investicija, vertikalna integracija i sl), koristan je za opredeljivanje pravaca marketing aktivnosti u sklopu strategijskog planiranja.

*Metod scenarija.* U poslovnom planiranju metod scenarija počeo je da se koristi sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, a posebnu primenu našao je u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu.

U poslovnoj ekonomiji na scenario se gleda kao na sistematski napor stvaranja kompleksnog stava o budućim uslovima sredine relevantnim za preduzeće/destinaciju.

---

Scenariji mogu biti kvantificirani i precizni (hard – čvrst pristup) ili mogu biti kvalitativni i deskriptivni (soft – mek pristup), mada se najčešće koristi njihova kombinacija.

Korišćenje scenarija u menadžmentu zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj.»situacija bez istorije», gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija pokazala je prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja deluje brzo i fleksibilno.

Bez obzira koji se pristup koristi u modelu scenarija, kao ciljevi korišćenja ove metode, u relativno velikom turističkom preduzeću, mogu se navesti:

- (1) Uklapanje alternativnog razvoja sredine u jedan konzistentan i za preduzeće/ destinaciju relativan okvir;
- (2) Identifikovanje prelomnih tačaka, diskontinuiteta i opasnosti koji daju signale ranog upozorenja i za koje se mogu pripremiti planovi za suočavanje preduzeća/ sa njima;
- (3) stvaranje okvira za provođenje promena u sredini u ekonomski izraz i ekonomsko dugoročno predviđanje;
- (4) obezbeđenje osnove za analizu okvira mogućih ishoda iz interakcije između različitih sredina, sa jedne, i različitog rasta grana i tržišta kao i politike preduzeća/destinacija, s druge strane;
- (5) testiranje rezultata različitih strategija preduzeća destinacije i konkurenata u različitim sredinama.

*Analiza jaza.* Jednu od bitnih tehnika strategijskog upravljanja, za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća/destinacije, predstavlja koncept analiza jaza (gepa).

U suštini, ova tehnika svodi se na to da se odrede aspiracije za budućnost i sadašnje mogućnosti i u tom kontekstu istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza.

Primenom ove tehnike za duži period ( 5-10 godina) projektuju se ciljevi i utvrđuje jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koje bi preduzeće/destinacija verovatno ostvarilo ukoliko se ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate.

U ovom slučaju ciljevi se najčešće daju, vrednosno iskazani putem indikatora profita i prodaje. Menadžeri, iz praktičnih razloga prilikom korišćenja tehnike analize jaza.

U poslovanju preduzeća praktično postoje dve vrste jaza: konkurentski jaz i diverzifikacioni (portfolio) jaz.



---

*Konkurentski jaz* predstavlja gep između linije ekstrapoliranih podataka iz prošlosti preduzeća/destinacije i linije koja predstavlja maksimalizaciju tekućih potencijala preduzeća/destinacije. Konkurentski jaz može se popuniti:

- Strategijom tržišne penetracije tj.povećanjem tržišnog učešća postojećeg turističkog proizvoda na postojećem tržištu;
- Strategijom razvoja tržišta, tj.širenjem postojećeg proizvoda na nova tržišta;
- Strategijom razvoja proizvoda, tj.kreiranjem novih proizvoda na postojećem tržištu.

*Portfolio (diverzifikacioni) jaz* predstavlja razliku između sadašnje potencijalne linije i linije ambicija top menadžmenta datih u projektovanim globalnim ciljevima. Ova analiza obuhvata iznalaženje nedostataka sadašnjeg poslovnog portfolia i identifikovanje novih poslovnih oblasti kojima će se preduzeće/destinacija baviti u budućnosti.

Bitna metoda i tehnika strategijskog menadžmenta je i analiza troškova i koristi (*Cost-Benefit Analysis ili CBA*). On omogućava zahvatanje i sagledavanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta preduzeća/destinacije ili ekonomije kao celine. Sa tog aspekta razlikuju se finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena) Cost-Benefit analiza.

*Finansijska analiza* vrednuje direktne troškove i rezultate u tržišnim cenama, ali sa uskog aspekta privatnog investitora.

Ekonomska i društvena analiza (SCBA) gleda na troškove i rezultate sa nivoa celokupne ekonomije, te u tom smislu obuhvata i indirektno (šire) troškove i rezultate iskazane u obračunskim (accounting) ili ispravljenim cenama (shadow prices).

*Analiza finansijskih aspekata poslovanja.* Strategijski menadžment koristi razne vrste finansijskih tehnika, metoda i analiza u procesu odlučivanja. To su, na primer, metod neto sadašnje vrednosti (NPV), interna stopa prinosa, rentabiliteta (IRR), indeks profitabilnosti (PI), koncept analize osetljivosti i rizika, itd.

Uspešan menadžment u turizmu nije moguć bez eksperata koji poseduju opšta i specijalistička znanja iz oblasti finansija.

*SWOT analiza* - Analiza snaga, slabosti, šansi i pretnji sastavni je deo gotovo svakog sistemskog oblikovanja i razvijanja marketing strategije. Iako se smatra da korisnost ove analize proizilazi prvenstveno iz mogućnosti da se njenom primenom utvrde sadašnje karakteristike koje određuju budući položaj destinacije na tržištu u odnosu na konkurenciju ipak se može zaključiti da su koristi od njene primene daleko veće i dalekosežnije.

SWOT analiza pomoći će turističkoj destinaciji (Bakić, 1995: 41) da:

- kapitalizuju pojavu koja je označena kao šansa ili istu ne prepusti konkurentima;
- utvrdi rane signale za probleme koji mogu da se pojave (pretnje);

- 
- reorganizuje ukupne marketing napore turističke industrije u odnosu na promene i postojeće jake tačke;
  - kreira odgovarajući marketing informacioni sistem radi kvalitetnih upravljačkih odluka;
  - unapredi imidž kroz uvažavanje promena (detaljnije o SWOT analizi govoriće se u nastavku rada).

*Tehnike za povećavanje kreativnosti.* Sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja obično se odnosi na kreativnost. Potrebno je da kreativnost kao osobina menadžmenta, bude rasprostranjena na svim nivoima, a ne da bude kao isključivo «pravo» top menadžmenta.

1. *Breinstorming* je najpoznatija i najčešće primenjivana grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja. Ova tehnika sastoji se u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku koga se vrši prikupljanje mišljenja i stavova. Sve ideje su dobrodošle, a od učesnika se traži slobodno «fantaziranje» u okviru postavljenog problema, odnosno zadatka.

*Delfi (delphi) tehnika ili metoda* razvijena je da bi se eliminisao psihološki efekat grupnog rada «face to face». Suština ovog metoda je u interaktivnosti i nezavisno slobodnom timskom pristupu odlučivanju. Učesnici delfi postupka su eksperti koji se ispituju upitnicima, pri čemu je obezbeđena njihova anonimnost.

U svakom slučaju ove dve navedene tehnike mogu doprineti povećanju kreativnosti i poboljšati efektivnost i efikasnost u donošenju odluka.

*Benčmarking.* Bečmarking je relativno nova metoda analize koja se pojavila sredinom 80-tih godina u SAD. Benčmarkingom preduzeće/destinacija ispituje prednosti i slabosti poslovanja vodećih preduzeća/destinacija (lidera), sagledavajući bolje sopstvenu poziciju unutar određenog poslovnog područja, odnosno tržišta. Na osnovu analize uspešnih akcija konkurenata, preduzeće/destinacija je u prilici da na tuđem iskustvu uvodi moguća poboljšanja i izbegava većinu grešaka koje su učinili konkurenti.

Značaj ove metode je u sistematičnoj analizi i poređenju s konkurentima, što omogućuje preduzeću/destinaciji sticanje praktičnih iskustava i brže razvijanje odgovarajuće strategije. Proces analize odvija se prema sledećim fazama:

- određivanje područja analize
- izbor konkurenata koje treba analizirati
- prikupljanje relevantnih podataka o akcijama odabranih konkurenata
- analiza
- priprema zaposlenih za saradnju u benčmarkingu
- realizacija, nadzor i kontrola.

---

Benčmarketing neće dati gotova rešenja, ali će ukazati na neiskorišćene potencijale preduzeća/destinacije i puteve za poboljšanje konkurentske pozicije.

Osnovni cilj benčmarkinga jeste istraživanje uzroka prednosti posmatranog subjekta (sektora, konkurenta, lidera). Koristi od primene benčmarkinga ogledaju se u sledećem:

- pomaže pri utvrđivanju područja (aktivnosti) koja su najvažnija u procesu poboljšanja tržišnog nastupa analizom ukupnog okruženja preduzeća/destinacije (da li je to omdž, ljubaznost zaposlenih i sl.)
- utvrđuje snage, slabosti i latentne pretnje najvažnijih operacija, aktivnosti, tehnologija i postupaka (svojevrсна delimična SWOT analiza)
- olakšava razumevanje sopstvene i pozicije konkurenata na tržištu (zašto neko posluje uspešno, a neko ne)
- pomaže u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju (npr, uvođenje novih proizvoda).

Često se pogrešno smatra da se benčmarketing može realizovati isključivo analiziranjem konkurenata i njihovih proizvoda, usluga ili poslovnih procesa. Međutim, ova metoda se može primenjivati i odnositi na sve one koji su u nekom području superiorni, bez obzira na delatnost kojom se bave.

*Programi za strategijski menadžment – kompjuterski softveri.* Kompjuterski softveri, kao podrška strategijskom menadžment odlučivanju, prisutni su u svim delatnostima, pa tako i u turizmu.

Zatvoreni i otvoreni softverski programi razvijeni su tako da korisnik unošenjem traženih podataka dodazi do odgovarajućih analiza, odnosno do mogućih modela rešenja. Razvojem informacione tehnologije, uporedo sa povećavanjem kompleksnosti i turbulencije poslovne sredine preduzeća, razvili su se i informacioni sistemi kao podrška strategijskom menadžment odlučivanju. Obično se svrstavaju u nekoliko grupa (Čerović, knjiga u pripremi):

- komercijalno raspoloživi, konvencionalni kompjuterski softveri, kao podrška strategijskom menadžment odlučivanju;
- konvencionalni kompjuterski programi opšte namene i sistemi koji se koriste u strategijskom planiranju;
- sistemi zasnovani na znanju, kao podrška strategijskom menadžment odlučivanju;
- integralni-grupni softver u strategijskom menadžmentu,
- strategijska upotreba kompjutersko-informacionih sistema u poslovanju.

Mogu se izdvojiti sledeći osnovni softverski paketi, koji se masovnije koriste, za strategijski menadžment:

FINA: Finance for strategic management (Finansije za strategijski menadžment),

---

EXCU: Experience for curve analysis (Analiza krive iskustva),

PROM: Product Market Portfolio analysis (Proizvod-tržište Portfolio analiza),

SCEN: Scenario planning programs (Scenario planski programi).

Osim ovih, u grupi konvencionalnih softvera, dizajniranih kao specijalna podrška strategijskom odlučivanju, ima preko nekoliko stotina programa. Međutim, posebnu pažnju zaslužuju sledeći programi: Business Advantage, Business Stimulator, Strategic Planning Computer (SPC) model, SUCCES, ANSPLAN-A, Business Strategist, Strategy, BASIC PLUS i drugi.

Gotovo svaki od ovih programa ima više modula koji se koriste u više faza odnosno koraka i zajedno sa uobičajenim spreadsheet paketima (Lotus, Excel, i sličnim) i sa tačno programiranim procesom rada.

U turističkom menadžmentu mogu se koristiti i dobro poznati, konvencionalni, softveri opšte namene, ali i softveri koji se koriste u strategijskom planiranju u drugim delatnostima i organizacijama. Neki od njih su:

- Database Systems (Sistem baze podataka),
- Financial analysis and reporting systems (Finansijska analiza i sistemi izveštaja),
- Financial Planning Simulation and modeling (Simulacije i modeliranje u finansijskom planiranju),
- Statistical analysis and econometric software (Softver za statističku analizu i ekonometriju),
- Decision matrix software (Softver matrice odlučivanja),
- Pairwise comparison (Komparativna analiza),
- Decision trees (Drvo odlučivanja),
- Linear programming (Linearno programiranje),
- Risk assessment (Procena rizika),
- Creativity enhancement (Podsticanje kreativnosti),
- Executive information systems (Izvršni informacioni sistemi).

Razvijeniji softverski paketi za strategijski menadžment, odnose se na sisteme zasnovane na znanju (komercijalno raspoloživi, privatni sistemi kompanije, istraživanje, budućnost: integrativni sistemi alata, specijalni problemi: skup zahteva malog biznisa), koji se pojavljuju svakodnevno i u što većem broju tako da ih je nemoguće i registrovati sve a kamoli pratiti. Sve više su u opticaju, pored naprednijih oblika komercijalnih softvera, eksperimentalni inteligentni sistemi. U grupu integrativnogrupnih softvera za strategijski menadžment ubrajaju se i sistemi podrške grupnom odlučivanju.

---

Konkurentska prednost je u realnom životu dinamička kategorija. Bez obzira koliko su barijere imitabilnosti visoke, one ne mogu večno da zadrže konkurente na odstojanju i da omogućće natprosečne profite za sva vremena.

Dinamičnost konkurentske prednosti se, međutim, ne ogleda samo u relativnosti njene »trajnosti«, već i u činjenici da su turističko tržište i turistički sektor i sami dinamični i podložni stalnim promenama. Ove promene su najčešće osnova menjanja konkurentske prednosti, pa time i njenog karaktera. Jednom stečena konkurentska prednost održava se samo putem stalnog traganja za iznalaženjem novih mogućnosti ili stalnim promenama ponašanja destinacije u opštem strateškom nastupu. Konkurentska prednost zasniva se na efikasnoj percepciji tržišnih promena, delotvornosti i brzini prilagođavanja potrošačima, kreativnosti, inovativnosti, generisanju novih ideja i rešenja. Kumulativan i sinergijski efekat ovih činilaca i maksimalna valorizacija sopstvenih potencijala determiniše stvaranjem pozicione prednosti koja rezultira uspešnijim poslovanjem. Izvore svoje dominacije vodeće turističke destinacije crpe uglavnom u znanju, iskustvu, učenju na sopstvenim i tuđim greškama, maštovitom ponašanju, logičkom promišljanju pre svake aktivnosti. Interes se usmerava na potrebe većeg kvaliteta, stalno dodavanje novih svojstava i širine promene stvorenih vrednosti, a posebno na uvođenje inovacija u turističkoj ponudi. U jednom pravcu potrebno je prilagoditi se novim turističkim potrebama, dok u drugom pravcu treba biti ispred turista, strukturirati novi sistem turističkih vrednosti i uslovljavati novo ponašanje turista. Proizvodi i usluge moraju predstavljati bitnu novinu u ponuđenoj vrednosti za turiste, istovremeno zadovoljavajući najviše standarde kvaliteta. »Ne može se pobeđivati radeći iste stvari kao i drugi. Osnova konkurentske prednosti mora biti pogled u budućnost, jer će ostatak života provesti u njoj« (Porter, 1990: 35).

Izrada strategije klastera ostvaruje se u više navedenih etapa:

- Identifikovati sektore u kojima klaster posluje. Bitno je usmerenje na određena ciljna tržišta, npr. grad Atina posluje na više tržišta uključujući tržište kongresa, konferencija, kulturnih tura, muzičkih događaja, sajмова, itd. Neka druga destinacija mogla bi da se usmeri na podsticajna putovanja.

- Identifikovati konkurentne skupove u svakom sektoru. Radi se o grupi klastera koja se takmiči za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije, ili ima iste distributivne kanale i slične tehnologije, ili iste konkurentske prednosti. Mora se uzeti u obzir i promenljivost konkurentskog skupa u zavisnosti od geografskog područja. Konkurenti u Južnoafričkoj Republici u sektoru »fotografskih safarija« nisu isti kao oni u SAD ili Australiji.

- Oceniti uticaj pet snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru. Nije svaki sektor podjednako privlačan i rentabilan u dugom roku, tako da ulazak na novo tržište nema svrhe ukoliko procena nije pozitivna.

---

- Utvrditi cenu ulaza na tržište. Mnoge destinacije očekuju da uđu na određene vrste tržišta, ali valja napomenuti da željeno tržište nije uvek rentabilno i u skladu sa njihovim očekivanjima. Primer za navedeno su ostrvske destinacije koje žele da uđu na tržište krstarenja, a ne sagledavaju situaciju da putnici na krstarenjima ponekad ostaju samo nekoliko časova u destinaciji i ne potroše nikakva finansijska sredstva na tim mestima. Dešava se da su pojedina tržišta privlačna zato što su barijere za ulaz visoke. Profesionalno donošenje odluka u takvim slučajevima zavisi i od jačine partnerstva javnog i privatnog sektora, ili negativno doprinoseći u velikoj meri konkurentnosti i može da bude presudno za uspeh konkurentne strategije.

- Oceniti kompatibilnost raznih strategija. Veoma učestala konkurentna greška, svakako i jedna od najtežih, izražena je nekontrolisanom trendu među turističkim klasterima koji pokušavaju da se pretvore u »supermarkete« za prodaju odmora, slobodnog vremena i turističkih aktivnosti, a previdaju činjenicu da brojni segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni. U situaciji koja nastaje, kada se nekompatibilne tržišne strategije nađu zajedno u istom turističkom klasteru, globalna konkurentnost i destinacije postaju manje rentabilne. Osim toga, manje konkurentne aktivnosti teže da preuzmu i ostalo. Primer navedenih greški možemo donekle sagledati posmatrajući neke planinske i smučarske centre. O čemu se zapravo radi? Prateći moderne trendove i zahteve nekih segmenata potrošača kada su u pitanju njihove usluge, pokušavali su da istovremeno posluju sa sofisticiranim gornjim slojevima turista i u jeftinom studentskom sektoru.

- Da li novo tržište pruža neke konkretne prednosti turističkom klasteru? Ulaz na novo tržište može da doprinese novim konkurentnim prednostima klastera koji će ga učiniti jačim u suočavanju sa pet snaga, ili će mu omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost ili da deli aktivnosti u lancu proizvodnje vrednosti u klasteru. Kada je reč o jedinstvenim turističkim atrakcijama, npr. arheološka nalazišta, vodopadi; ove destinacije dobijaju na značaju i kao tržišta odmora, i kao tržišta podsticajnog turizma. Pridruženi klaster na tržištu visokih gostiju za safari može da poveća konkurentne prednosti destinacije, kada ulazi na tržišni segment visokokomfornog ekološkog turizma, jer je velika verovatnoća da će koristiti istu opremu, slične distributivne kanale, itd.

- Izgraditi strateški konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentni skup; Da bi izgradnja konkurentskog pozicioniranja u navedenom obliku bila efikasna i dobra, svi zainteresovani u turističkom klasteru moraju da analiziraju snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju. Naravno, bitno je i da ocene njihov uticaj. Na taj način imaju mogućnost da identifikuju svoje jake i slabe tačke, i pokrenu akciju ojačanja svoje konkurentnosti.

---

Da bi se odredile mogućnosti turističke destinacije da uspešno konkuriše na međunarodnom tržištu u određenim sektorima, neophodno je uzeti u obzir činjenicu da turistički sektori, odnosno njihovi turistički proizvodi ne predstavljaju izolovane celine, već svoju profitabilnost duguju kvalitetu ponude, odnosno veličini potražnje za svakim pojedinim sektorom, odnosno proizvodom.

Prvi korak u izboru strategije podizanja konkurentnosti destinacije obuhvata identifikovanje onih turističkih sektora proizvoda s kojima destinacija već danas uspešno konkuriše na turističkom tržištu, odnosno na dugi rok obuhvata izbor onih turističkih proizvoda koji su dovoljno atraktivni da bi se razvijali u budućnosti.

S tim u vezi, mogućnosti razvoja unutar svakog turističkog sektora, određene su:

- stepenom atraktivnosti određenog sektora
- mogućnostima da se uspešno konkuriše unutar određenog turističkog sektora.

Analiza atraktivnosti pojedinih sektora zasnovana je na analizi pet sila konkurentnosti i na sposobnosti svakog sektora da doprinese ukupnom ostvarivanju ciljeva turističkog razvoja. Za određivanje atraktivnosti svakog sektora pojedinačno, sugerise se upotreba sledećih kriterijuma:

❖ **Analiza tržišnih trendova sektora/proizvoda:**

- tržišni volumen;
- rast tržišnog volumena;

❖ **Analiza konkurencije:**

- pretnje postojećih konkurenata;
- pretnje ulaska novih konkurenata u sektor;
- pregovaračka moć destinacije u odnosu na potražnju;

❖ **Pozicioniranje**

- stepen podražavanja pozicioniranja i uticaj na profilisanje imidža destinacije;

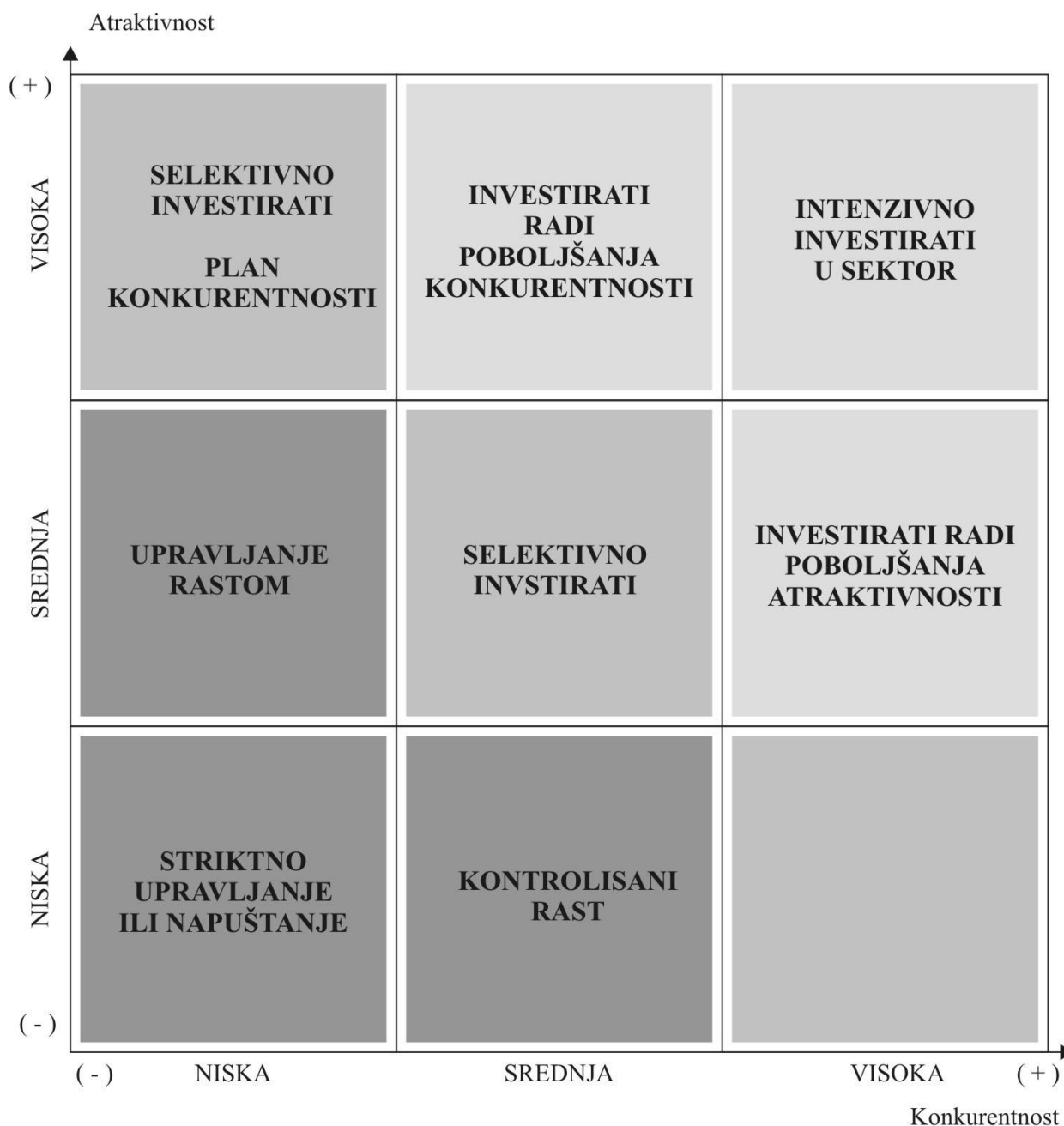
❖ **Turistička tražnja**

- uticaj na povećanje broja noćenja;
- uticaj na povećanje prihoda od turizma.

Procena konkurentnosti zasniva se na oceni turističkih resursa, turističkoj atraktivnosti destinacije i nivou kvaliteta usluga trenutno razvijenih u destinaciji.

Analizom atraktivnosti i konkurentnosti, dolazi se do zaključka da je moguće razviti devet različitih scenarija konkurentnosti. Svaki od scenarija konkurentnosti odnosi se na određene sektore, što utiče na konačni izbor odgovarajuće strategije. Analiza matrice atraktivnosti/konkurentnosti omogućava da se odrede sektori /proizvodi, u kojima postoje najveće mogućnosti za uspeh.

Slika 15. Matrica atraktivnost/konkurentnost



❖ *Intenzivno investirati; maksimalno unaprediti sektor.*

Sektori identifikovani u ovom scenariju visoko su atraktivni i konkurentni. Stoga, ovi sektori imaju najveću šansu za uspeh na međunarodnom tržištu, što će rezultirati i najvećim profitnim stopama u industriji. Investicije u ovim sektorima moraju biti usmerene na promotivne



---

aktivnosti, obzirom da su proizvodi spremni za prodaju. Cilj ovog scenarija je maksimalno podići stope rasta koncentrisati snage na daljnje konkurentnosti.

❖ *Investirati radi poboljšanja konkurentnosti.*

Sektori obuhvaćeni ovim scenarijem poseduju visoku atraktivnost uz srednji nivo konkurentnosti. Zato naponi moraju biti usmereni na povećanje kvaliteta turističkih resursa, usluga i atrakcija, sa ciljem povećanja konkurentnosti sektora. Investiranje u povećanje konkurentnosti ovog sektora, obzirom na njegovu veliku atraktivnost nudi sigurne šanse za uspeh i rast volumena tražnje u bliskoj budućnosti.

❖ *Investirati radi poboljšanja atraktivnosti.*

Sektori obuhvaćeni ovim scenarijem poseduju visok nivo konkurentnosti i srednji nivo atraktivnosti na međunarodnom nivou. Stoga se preporučuje, koncentrisanje sredstava marketing budžeta na upotrebi promotivnih tehnika i alata koji bi učinili ovaj sektor znatno atraktivnijim na turističkom tržištu. Intezivnim promovisanjem stvorili bi se dodatni volumeni potražnje, koji bi omogućili veću profitabilnost ovih sektora.

❖ *Selektivno investirati. Plan konkurentnosti.*

Sektori obuhvaćeni ovim scenarijem izuzetno su atraktivni na turističkom tržištu. S druge strane njihov konkurentski položaj je loš, i tako trenutno nisu u mogućnosti tržišno valorizovati visoku atraktivnost sektora. Stoga, strategijsko delovanje treba da bude usmereno na poboljšanje konkurentnosti na duži rok, a sve u cilju uspešnog konkurisanja i ostvarivanja visoke profitabilnosti sektora.

❖ *Selektivno investirati.*

Sektori obuhvaćeni ovim scenarijem poseduju srednji nivo atraktivnosti i konkurentnosti. Investicije se usmeravaju u dva pravca: povećanje nivoa konkurentnosti, i povećanje njihovih atraktivnosti, s tim što je neophodno napraviti selekciju između sektora koji će reagovati brže na tržišne promene, te s tim u vezi i ostvarivati bolje rezultate. Dakle, neophodna su ulaganja kako u njihov razvoj, tako i promotivne tehnike koje će povećati njihovu atraktivnost.

❖ *Selektivno investirati. Plan atraktivnosti.*

Sektori obuhvaćeni ovim scenarijem odlikuju se visokom nivoom konkurentnosti, ali niskim nivoom atraktivnosti na međunarodnom nivou. Obzirom na postojeće uslove sektora,

---

preporučljivo je da se u sektor investira ograničenim sredstvima, selektivno, zbog ograničenog potencijala sektora da donese dobre rezultate.

❖ *Upravljanje rastom.*

Sektore identifikovane u ovoj kategoriji odlikuje nizak nivo konkurentnosti i srednji nivo atraktivnosti. Uzimajući u obzir srednji nivo atraktivnosti, postoji potencijal za ostvarivanje profita, ali uz upravljanje rastom sektora i strogo namenskim ulaganjem sredstva, kako bi se višak sredstava ulagao u ovde identifikovane atraktivnije sektore.

❖ *Kontrolisani rast.*

Sektore obuhvaćene ovim scenarijem odlikuje nizak nivo atraktivnosti i visok nivo konkurentnosti. Iako proizvodi obuhvaćeni ovom kategorijom nisu dovoljno atraktivni, što zbog zasićenosti tržišta (niske stope rasta tražnje), što zbog slabije atraktivnosti resursa u poređenju sa konkurentskim destinacijama, potrebno je zadržati ove proizvode i ulagati u njihov razvoj, ali sa znatno manjim investicijama u odnosu na slučaj sa atraktivnijim sektorima.

❖ *Striktno upravljanje ili napuštanje sektora.*

Sektore identifikovane u ovoj kategoriji odlikuje nizak nivo konkurentnosti i nizak nivo atraktivnosti, što implicira potrebu striktnog upravljanja razvojem sektora ili potpunog napuštanja.

Trajna konkurentna prednost ostvaruje se kroz stalno poboljšanje - imperativ je stalno inoviranje i optimizacija turističke ponude, uvažavanjem potrošača kao individue, kontinuiranim menjanjem programa usluga u skladu sa njegovim potrebama.

### **3. »Dijamant konkurentnosti«**

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih elemenata, potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Suština konkurentne prednosti koju pojedini klasteri ostvaruju na svetskom nivou, rezultat je stimulativnih uslova u nacionalnom okruženju. Porter identifikuje četiri grupe činilaca karaktrističnih za nacionalno okruženje, koji utiču na sposobnost klastera da ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima. Četiri osnovne grupe činilaca su:

- uslovi faktora (inputi);
- uslovi tražnje;
- srodne i podržavajuće industrije;

---

- strategija, struktura i rivalitet među turističkim kompanijama i destinacijama.

Navedeni činioci u kontekstu sistema čine »dijamant nacionalne konkurentnosti« - tržište koje svaka država postavlja za svoje industrije i kojim svaka rukovodi, kao i kontekst u kome kompanije rastu i uče kako da budu konkurentne.

Konkurentnost zahteva od klastera da poseduju pogodan »konkurentski dijamant«, odnosno poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanja kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u realizovanju »konkurentskih aktivnosti« i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Kada su u pitanju *uslovi faktora*, razlikuju se dva tipa faktora ili resursa: osnovni faktori, koji se odnose na turističke resurse, i atrakcije, koji obuhvataju specijalistička znanja i sposobnosti, nove tehnologije, komunikacionu strukturu i tržišnu infrastrukturu. Dok osnovni resursi predstavljaju prirodne prednosti na osnovu kojih kompanije mogu da napreduju, resursi nadgradnje često su bitniji za razvoj konkurentne prednosti na internacionalnim tržištima.

Osnovni resursi mogu da obezbede početnu konkurentnu prednost. Obilje osnovnih resursa ne znači samo po sebi prednost, već je bitan način na koji se oni kreiraju, unapređuju i specijalizuju.

Faktori nadgradnje predstavljaju mnogo izdržljiviju osnovu globalne konkurentne prednosti, nego što su osnovni resursi.

*Uslovi tražnje* koji se odnose se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, stepen zaštite potrošača, predstavljaju važan podsticaj razvoju i poboljšanju osnovne konkurentne prednosti. Kompanije su često najosetljivije i najbrže odgovaraju na potrebe i interese domaćih potrošača. Prema tome, priroda tih potreba i pogodnosti koje žele domaći potrošači, igraju važnu ulogu u oblikovanju atributa proizvoda i stvaranju pritiska u pravcu inoviranja i poboljšanja kvaliteta proizvoda. Veoma sofisticirani i zahtevni kupci na domaćem tržištu mogu biti generatori konkurentne prednosti. Karakter tražnje i potrebe kupaca na domaćem tržištu, takođe, utiču na način na koji kompanije shvataju novoformirane potrebe i odgovaraju potrebama specifičnih tržišnih segmenata.

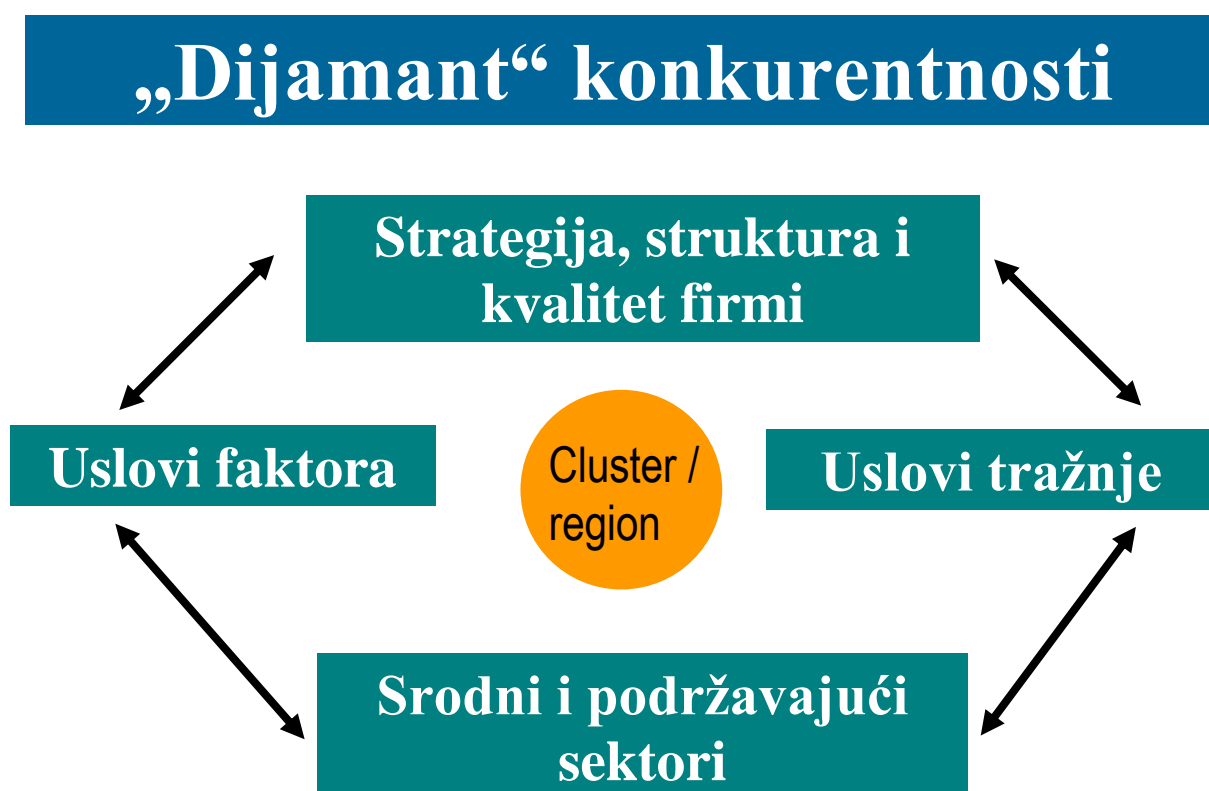
Treću grupu elemenata konkurentne prednosti, čini postojenje *srodnih i pomoćnih industrija*, koje su konkurentne na internacionalnom nivou.

Navedena grupa faktora odnosi se na trgovačke sadržaje, putničke agencije i turooperatore, organizatore aktivnosti, objekte hrane i pića, atrakcije i slično, a takođe uključuje i razvijenost i odnose lokalnih dobavljača, proizvođača čija se razvijenost javlja kao uslov za podržavanje uspešne međunarodne pozicije.

Potrebno je navesti, da odnos između preduzeća različitih delatnosti (u vidu saveza ili sporazuma o saradnji na istraživanju u razvoju, distribuciji ili promociji) doprinosi poboljšanju konkurentske pozicije.

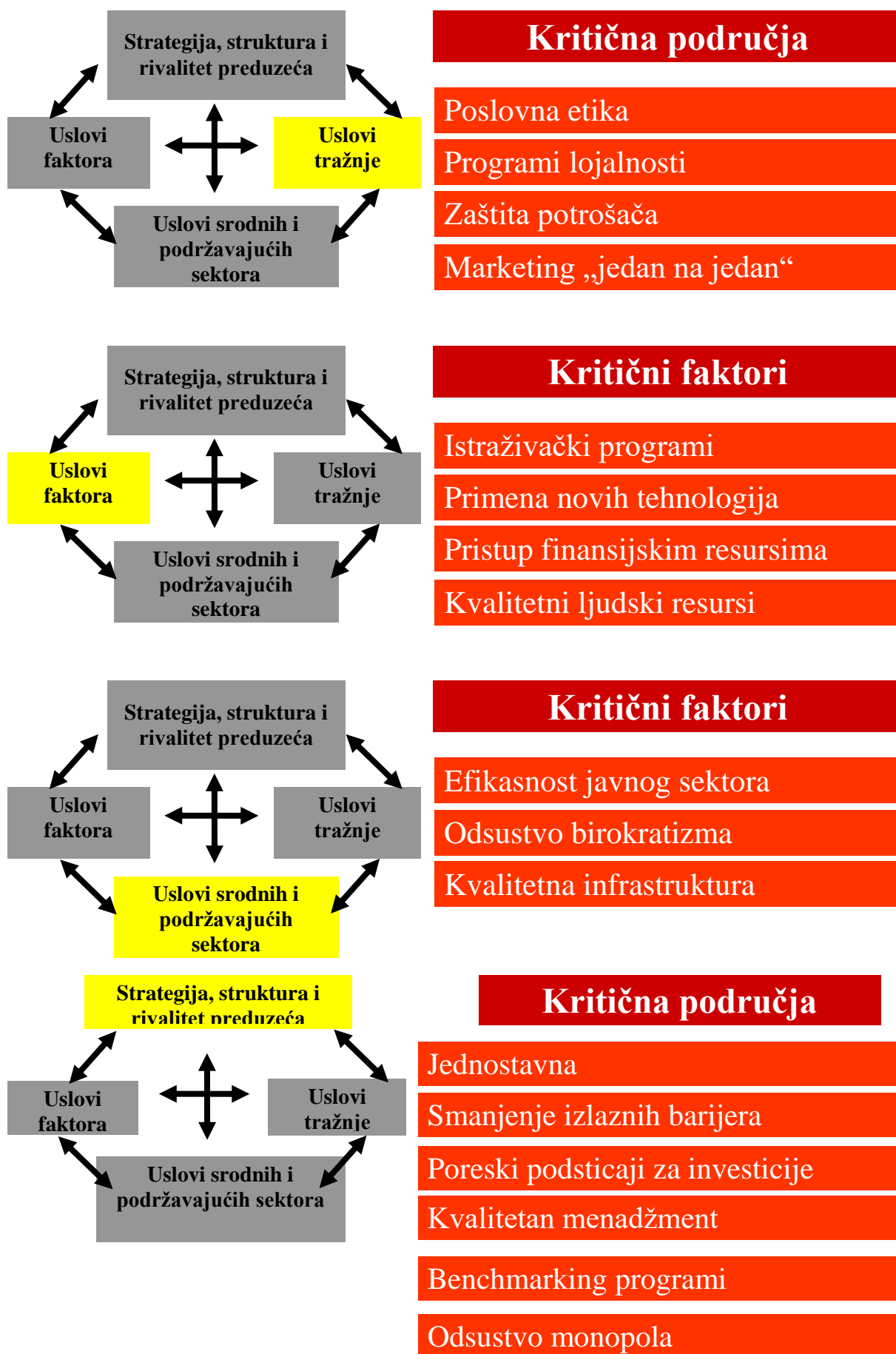
*Strategija, struktura i rivalitet turističkih kompanija*, odnose se na uslove u kojima su kompanije osnovane, organizovane i vođene, ali i prirodu domaće konkurencije. Postojanje jakih rivala na domaćem tržištu, ključni je faktor u kreiranju konkurentske prednosti. Rivalitet na domaćem terenu donosi pritiske u pravcu stalnog ulaganja u faktore nadgradnje i inovacije. Ova grupa faktora odnosi se na veličinu i strukturu tržišta i situaciju smeštajnih kapaciteta, nivo konkurencije između kompanija, stepen njihove kooperacije (međusobno i sa javnim sektorom), razvijenost određenih zakona, razvijenost turističkih aktivnosti, itd.

Slika 16. »Dijamant konkurentnosti turističkog klastera«



Izvor: (Bordas, 1994: 8)

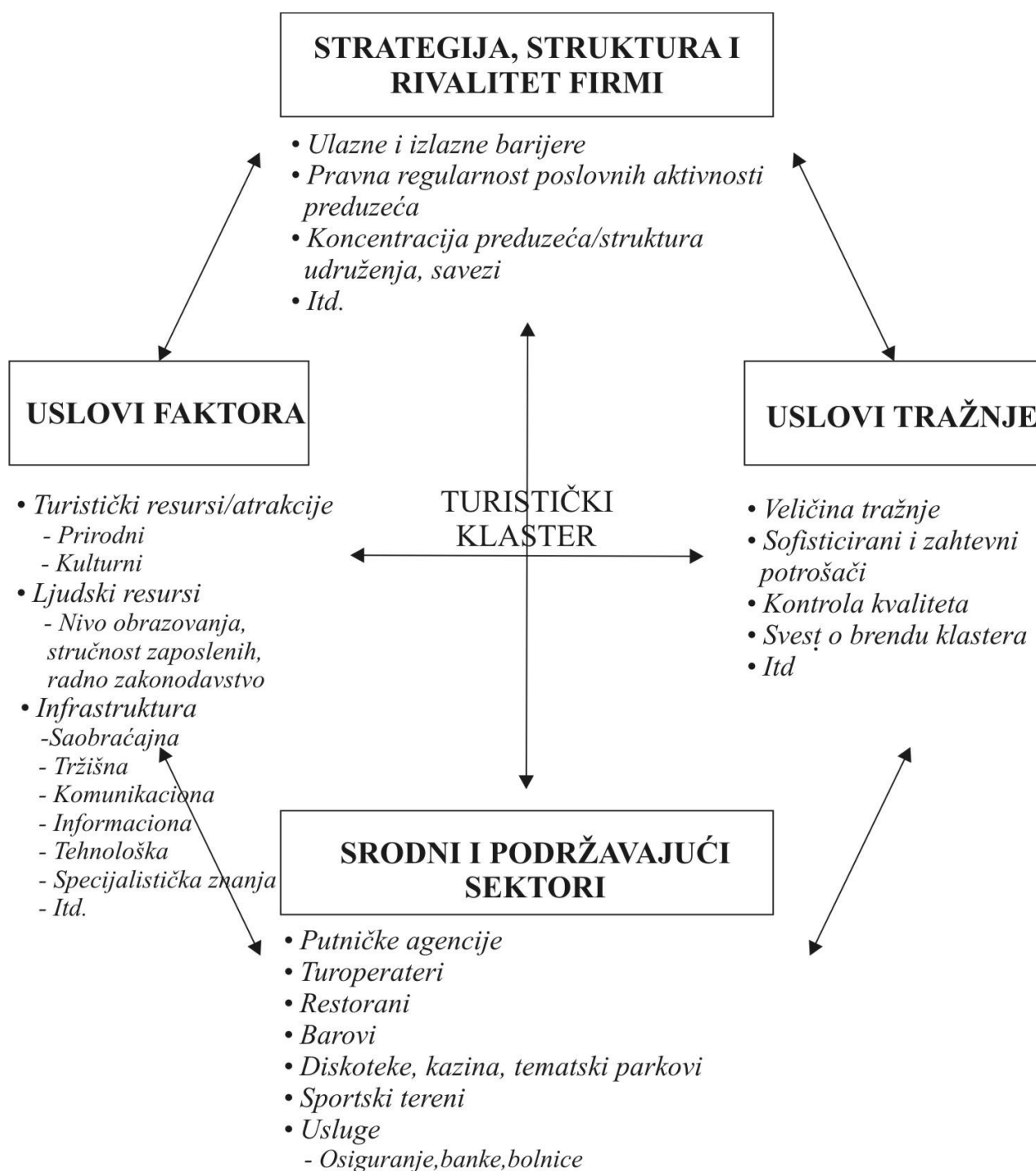
Slika 17. Kritična područja i faktori dijamanta konkurentnosti



Izvor: (Bordas, 1994: 11-14)

Ključ dosledne primene ove teorije, podrazumeva identifikovanje nedostataka u »dijamantu konkurentnosti« i iznalaženju načina da se ti nedostaci prisutni u određenoj grupi činilaca prevaziđu kroz razvoj prednosti prisutnih u okviru ostalih faktora konkurentnosti. Naravno, u osnovi prevazilaženja nedostataka nalazi se maksimalno korišćenje inovacija, bez koje Porterova teorija ne bi imala smisla.

Slika 18. Dijamant konkurentnosti turističkog klastera



Izvor: (Bordas, 1994: 7)

Poboljšanje »konkurentnog dijamanta« preko procesa, programa i planova usmerenih na poboljšanje četiri komponente značajno se olakšava partnerstvom javnog i privatnog sektora.

Da bi se neka zemlja pozicionirala kao relevantna turistička destinacija, mora preduzeti ozbiljne napore da podigne operativnu efikasnost turizma, svih njenih ključnih klastera (i proizvoda), a na bazi vizije željenog strateškog pozicioniranja zemlje i njenih ključnih klastera. Operativna efikasnost turističkog klastera, predstavlja kombinovani rezultat operativne efikasnosti raznih različitih učesnika u raznim turističkim lancima vrednosti. Ona smanjuje operativne troškove i povećava vrednost koju potrošači percipiraju, i time jača konkurentnost turističkog klastera. U tom pogledu, smisao današnje konkurentne borbe u turizmu je delovanje na atraktivnost, produktivnost, odnosno na marketing i upravljanje destinacijama. Turistički klasteri su operativno efikasniji, pa shodno tome i konkurentniji kada imaju visok nivo atraktivnosti (dobra vrednost za napor), efikasni su u marketingu, pokazuju visok nivo produktivnosti u pogledu finansijskih, tehnoloških i ljudskih resursa i zemljišta, efikasni su u upravljanju turističkim sistemom destinacije.

Slika 19. Model A.M.P.M. (Atraktivnost.Marketing.Produktivnost.Menadžment) u turističkom klasteru

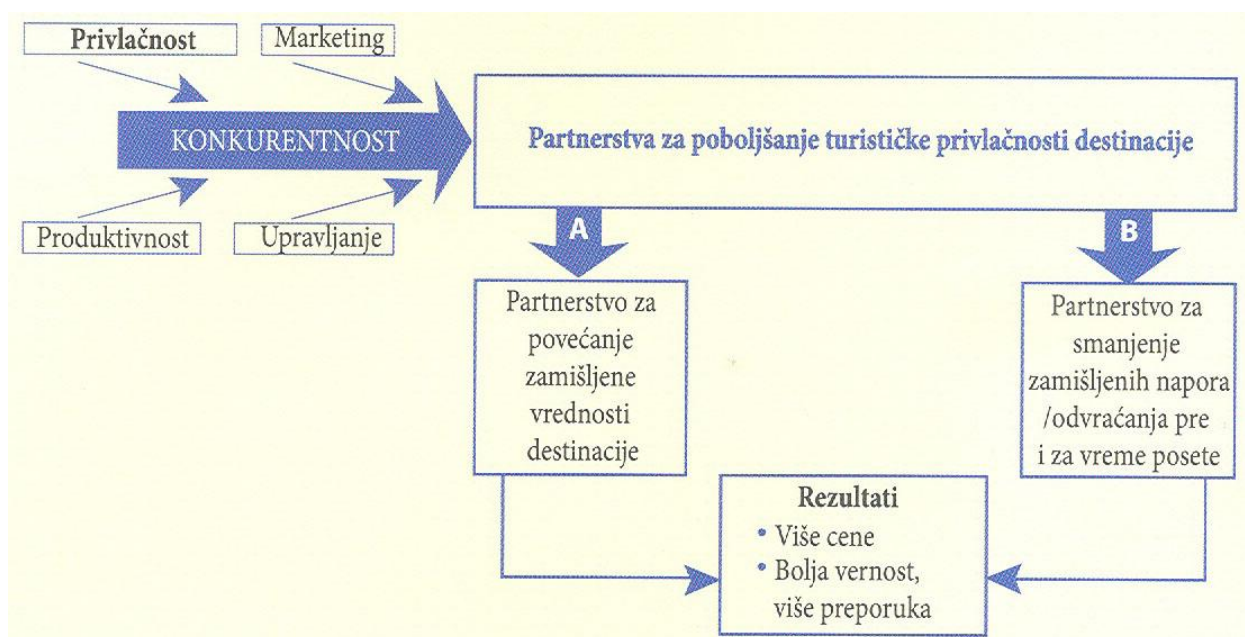


Izvor: (Bordas, 1994: 45)

### ❖ Atraktivnost

Atraktivnost destinacije određuje cenu koju je tržište spremno da plati, odnosno napore koje su turisti spremni da podnesu, kako bi je posetili. Nivo atraktivnosti direktno određuje i nivo lojalnosti, odnosno preporuka za posetu destinaciji. Bez uspostavljanja partnerskih odnosa u klasterima i/ili destinacijama, nije moguće podići postojeći nivo atraktivnosti. To uključuje partnerstvo onih koji mogu uticati na rast percepcione vrednosti, kao i na smanjenje napora i neprijatnog iskustva gostiju. Bez partnerstva na unapređenju lanaca vrednosti, nije moguće ni ostvariti rast percepcione vrednosti za napor gostiju, a time i njihovu lojalnost i preporuke.

Slika 20. Poboljšanje atraktivnosti klastera



Izvor: (Milojević: 2006: 44-48)

### ❖ Marketing

Marketing određuje sposobnost destinacije da se prilagodi tražnji, kako bi stvorila uslove za boju penetraciju na ciljna tržišta i tržišne niše, da razvija lojalnost klijenata i da redovno sagledava nove izvore konkurentnih prednosti, od promocije prodaje, do potpunog sistema marketinga.

U poboljšanju marketinga, destinacija treba da ostvari četiri cilja:

- Centralizovane inicijative obaveštavanja za turistički klaster – neophodan je dobar način tržišnog obaveštavanja koji će blagovremeno identifikovati svaku konkurentsku aktivnost. Neophodnost politike centralizacije i stavljanja informacija na raspolaganje



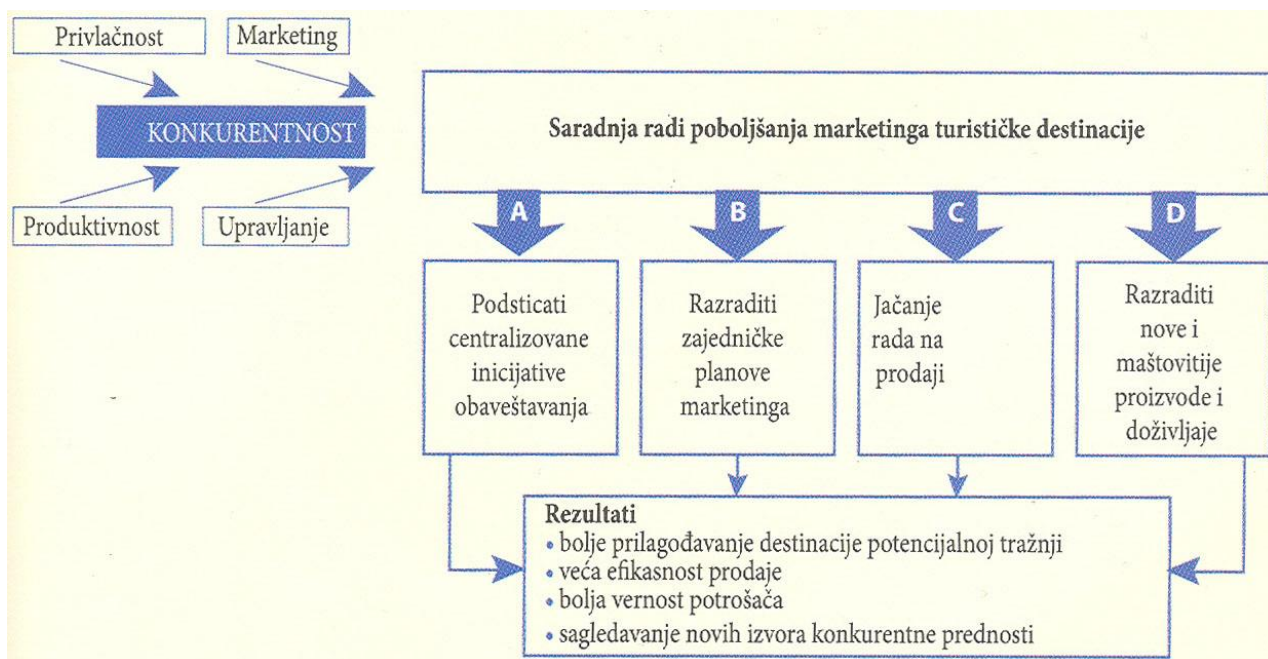
svim zainteresovanima u destinaciji pomaže obezbeđenju održivosti na dugi rok. Dobra marketinška služba obaveštavanja, podrazumeva modernu tehnologiju, što prevazilazi finansijske mogućnosti turističke industrije koja je parcijalizovana; iskustvo je pokazalo da dobra informisanost u turizmu nije moguća bez saradnje javnog i privatnog sektora

- Razrada zajedničkih marketing planova za turistički klaster – neophodno je prihvatanje sistema marketinškog planiranja od strane klastera. Marketinško planiranje može, da u znatnoj meri doprinese donošenju dobrih odluka, zahvaljujući primeni inteligentnih praktičnih strategija, što opet ukazuje na neophodnost partnerstva javnog i privatnog sektora, a u svrhu navedenih ciljeva.

- Jačanje prodajnih napora da bi se efikasnije prodavlo – potreba dobrog sistema prodaje ogleda se u prodajnim tendencijama, a što je od posebnog značaja, on mora biti dobro razrađen i efikasan. Uspešnost te relacije prema potrošačima, uslovljava mudru i konzistentnu politiku cena, dobar sistem prodaje i eksploataciju efikasnog sistema komunikacija.

- Politika cena - ne postoji mogućnost definisanja cena bez virtualnih on-line informacija o cenama konkurenata i upravo opremljenost modernim i skupim tehnologijama omogućava klasterima dobar i pravovremeni nastup, u ovoj oblasti. Nažalost, nositi se sa ovim oblikom investiranja za mala i srednje razvijena preduzeća velika je teškoća.

Slika 21. Poboljšanje marketinške efikasnosti klastera



Izvor: (Milojević, 2006: 44-48)

---

- Sistem prodaje - Prodajni sistem bez dobro ažuriranih on-line informacija nije moguće dobro postaviti. Geografska disperzija potencijalnih klijenata po celom svetu, to čini veoma skupim i teškim zadatkom. Zastarelost odšampanih brošura koje su donedavno predstavljale najznačajniji oblik informacija za turiste o pitanjima raspoloživosti hotelskih soba, cenama i drugim vrstama ponude, danas je veoma neefikasna i potisnuta novim e-mail poslovanjem.

Modeli turizma i putovanja u e-poslovanju uvode se u mnogim zemljama na nacionalnom nivou ( irski Guliver i austrijski Tiscover) pružaju ogromne mogućnosti za javno-privatno partnerstvo preko širokih platformi e-marketinga i e-trgovina.

- Strategija komunikacija:

Usredsređenost na dve globalne oblasti, jeste odlika moderne strategije komunikacija, a to su:

-izgradnja i upravljanje brendom destinacije, i

-način dostupnosti korišćenja skupih informativnih mogućnosti obaveštavanja, reklame, ponude i prodaje što većem broju korisnika.

Nijedan turistički budžet nije toliko mali da ne bi imao uticaj, ali budućnost nagoveštava potrebu za daleko većim investicijama u komunikacije, što će u velikoj meri zavisiti od mogućnosti i načina saradnje javnog i privatnog sektora.

- Podsticati razvoj novih i maštovitijih doživljaja - Neophodnost poboljšanja sistema koji bi omogućio razvijanje novih proizvoda / doživljaja. Neophodnost iznalaženja novih proizvoda, veoma je potrebna kao podrška primeni kvalitetne marketing strategije konkurentnosti turističkih destinacija, zavisi od sposobnosti da se osmisle i razviju novi proizvodi i doživljaji, koji su prilagođeni promenljivom tržištu.

To zahteva konstantno i stručno sagledavanje prilika, repera, kreiranje i pretvaranje novih ideja u konkretan, novi turistički proizvod i doživljaj. Naravno, povezanost javnog i privatnog sektora na ovim projektima, neophodna je.

Pregled novih oblasti za saradnju u marketingu:

-centralizovane inicijative tržišnih obaveštavanja za turistički klaster;

-razvoj zajedničkih marketinških planova za turistički klaster;

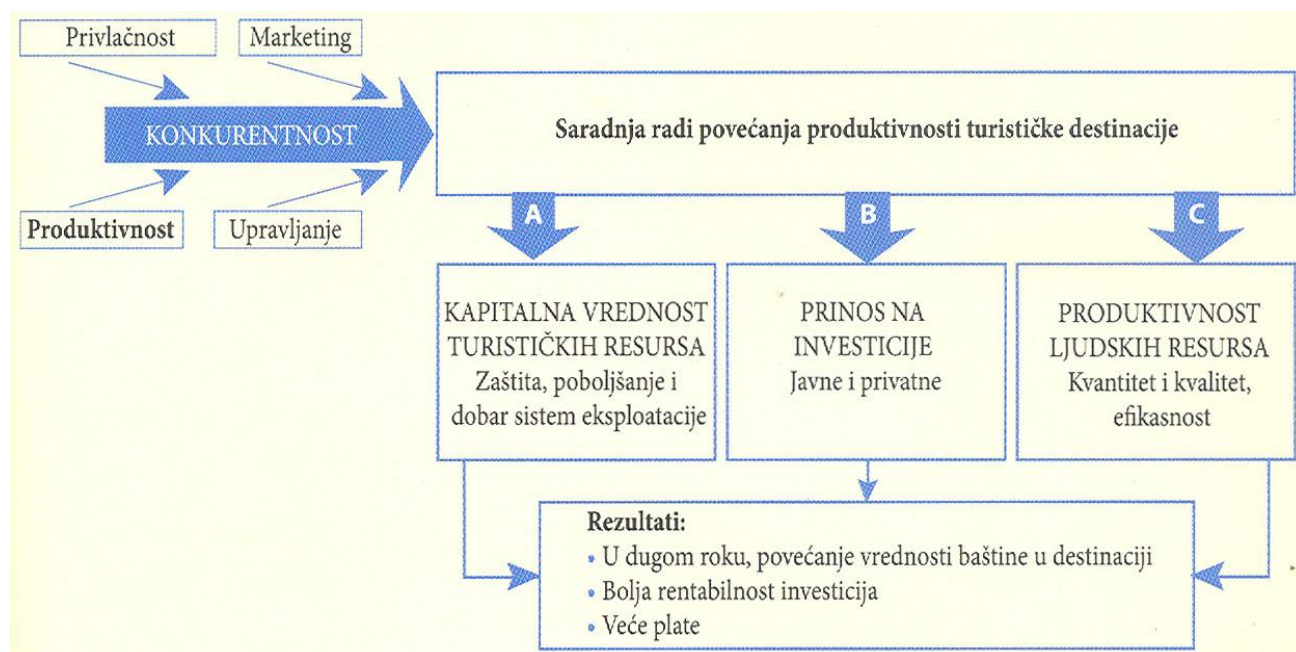
-podsticanje razvoja novih i maštovitih proizvoda/doživljaja;

-jačanje prodajnog aparata radi efikasnije prodaje.

### ❖ **Produktivnost**

Produktivnost određuje efikasnost i inovativnost u korišćenju resursa (rada, finansijskog kapitala, zemljišta). Bez uspostavljanja saradnje, nije moguće podići kapital u vrednost resursa u destinaciji, profitabilnost investicija, i naročito produktivnost ljudskih resursa.

Slika 22.. Pобољшanje interne produktivnosti turističkog klastera



Izvor: (Milojević, 2006: 44-48)

Konkurentnost destinacije postaće zaista realnost uz ispunjavanje određenih uslova:

- ako su investicije rentabilne,
- ako su zarade adekvatne i
- ako »kapitalna vrednost« resursa i turističkih atrakcija raste tokom vremena.

*Prinos na investicije* u destinaciji ide pratećim korakom uz postizanje optimalne ravnoteže između cena i nivoa zauzetosti kapaciteta. Generalno, svaki oblik političkog delovanja koji je podsticajan u realizaciji novih investicija u destinacijama, može da dovede do nagle pojave preterane ponude turističkih usluga, koje su osuđene na neuspeh. Takve politike ne utiču samo na kratkoročnu rentabilnost, već i na dugoročni uspeh destinacije u plasmanu sopstvenih proizvoda i usluga. To je upravo i razlog koji upućuje na saradnju i partnerstvo u planiranju rasta.

*Produktivnost ljudskih resursa* zavisi od efikasnosti tehnologije koje se koriste u pružanju usluga. Obrazovanje i stručnost, predstavljaju još jedan ključni faktor za poboljšanje i opravdanje visokog nivoa plata.

Kapitalna vrednost destinacije je direktno povezana sa načinom njenog upravljanja, a što predstavlja aktivne programe za zaštitu i održavanje, poboljšavanje resursa i turističkih atrakcija.

Iz svega navedenog, lako je zaključiti da je saradnja od ključnog značaja za poboljšanje produktivnosti klastera, a među mnogobrojnim oblicima, po značaju, izdvajaju se sledeći:

- povećanje kapitalne vrednosti turističkih resursa/atrakcija,
- bolja rentabilnost investicija,

---

-obezbeđenje najboljih uslova za privlačenje najboljih ljudskih resursa – u pogledu obrazovanja, plata, itd.

Sve do sada navedeno ukazuje na povećanje operativne efikasnosti klastera putem uspešne saradnje, ali efikasno partnerstvo, takođe doprinosi:

- razvoju strateškog pozicioniranja, radi boljeg suočavanja sa pritiskom pet sila,
- poboljšanju konkurentnog dijamanta turističkog klastera,
- stvaranju boljih strategija turističkog klastera,
- savlađivanju pretnji globalne konkurencije.

Dakle, osnova nove politike turističke destinacije da bude izgrađena na ovim okvirima koji će pomoći klasterima da proizvedu željeno bogatstvo i ostvare prosperitet. Naravno, i ovde ključ za postizanje naznačenog podrazumeva snažno partnerstvo: moguće je povezivanje i na dobrovoljnoj osnovi, a ostvaruje se između raznih javnih ustanova, među privatnim operaterima u privatnom sektoru, i naravno po značaju najvažniji oblik povezivanja javnog i privatnog sektora.

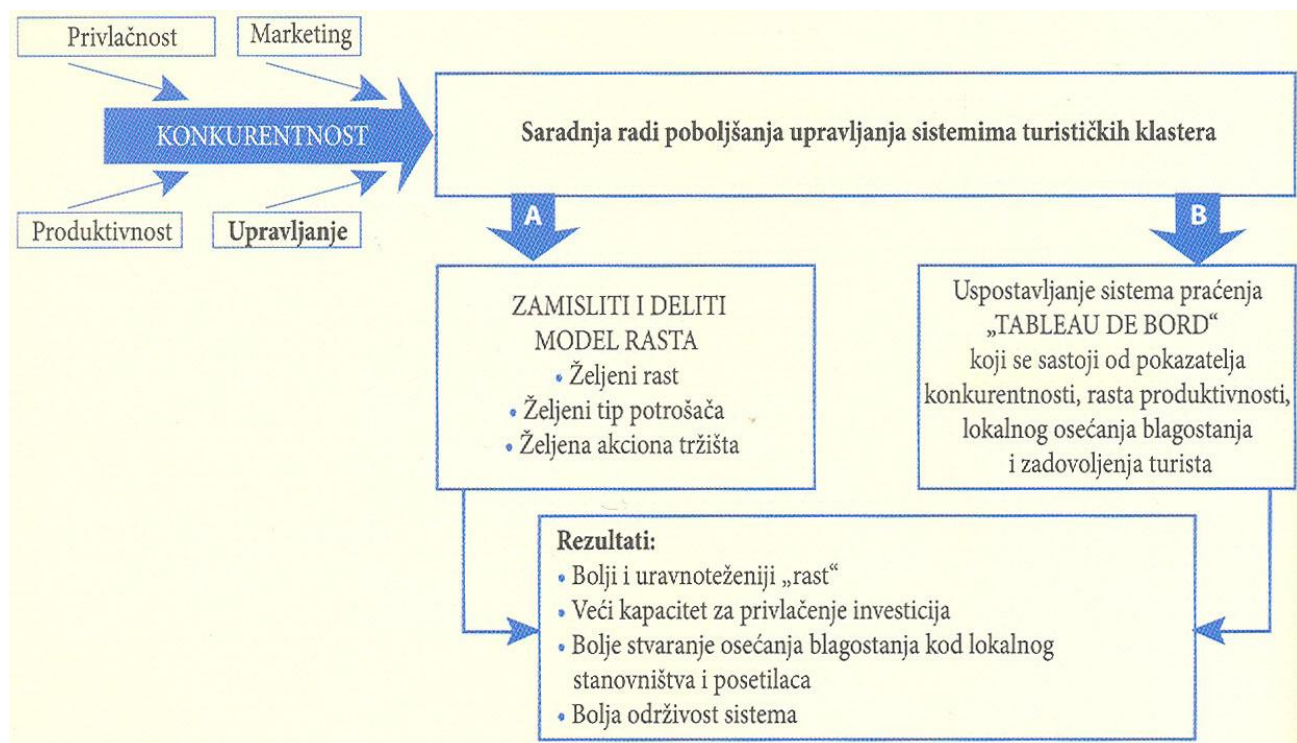
Partnerstvo je apsolutno neophodno za finansiranje svih troškova za praćenje trendova i za ocenu uticaja svih konkurentskih snaga, koje utiču na određeno tržište. Veoma velika važnost pridaje se i prikupljanju i identifikaciji brojnih informacija koje opisuju način i vrste delovanja konkurenata na različitim tržištima.

Najzad, partnerstvo je preduslov »Sine qua non« za postizanje razumnog konsenzusa među svima zainteresovanim u turističkom klasteru, o načinu i mogućnostima održavanja i stvaranja konkurentne prednosti destinacije na svakom tržištu.

Pojavljivanje novih turističkih klastera jeste realnost na svakom tržištu, obzirom da se u brojnim zemljama, turizam sagledava kao perspektivna industrijska grana i zahvaljujući takvom sagledavanju, glavni element koji doprinosi održivom prosperitetu. Sve nove konkurentne destinacije u zavisnosti od profesionalizma, postojećih prepreka i reakcije ostalih konkurenata na tržištu, predstavljaju manju ili veću opasnost za već postojeće klastere. Turistički klasteri moraju na vreme to shvatiti i propratno reagovati – stvaranjem nužnih uslova radi zaštite svog udela na tržištu ili izrade ukoliko je moguće više prepreka, kako bi otežale novopridošlim klasterima da budu uspešni. Bilo koji nastup da klasteri odaberu, kao potencijalno primenljivu opciju, partnerstvo i saradnja su preko potrebni u očuvanju sopstvene pozicije i interesa.

Efikasno upravljanje turističkom destinacijom određuje njen potencijalni razvoj, njenu sposobnost da privuče investicije i stvori osećanje blagostanja kod lokalnog stanovništva i posetilaca, čime se postiže dugoročna održivost sistema.

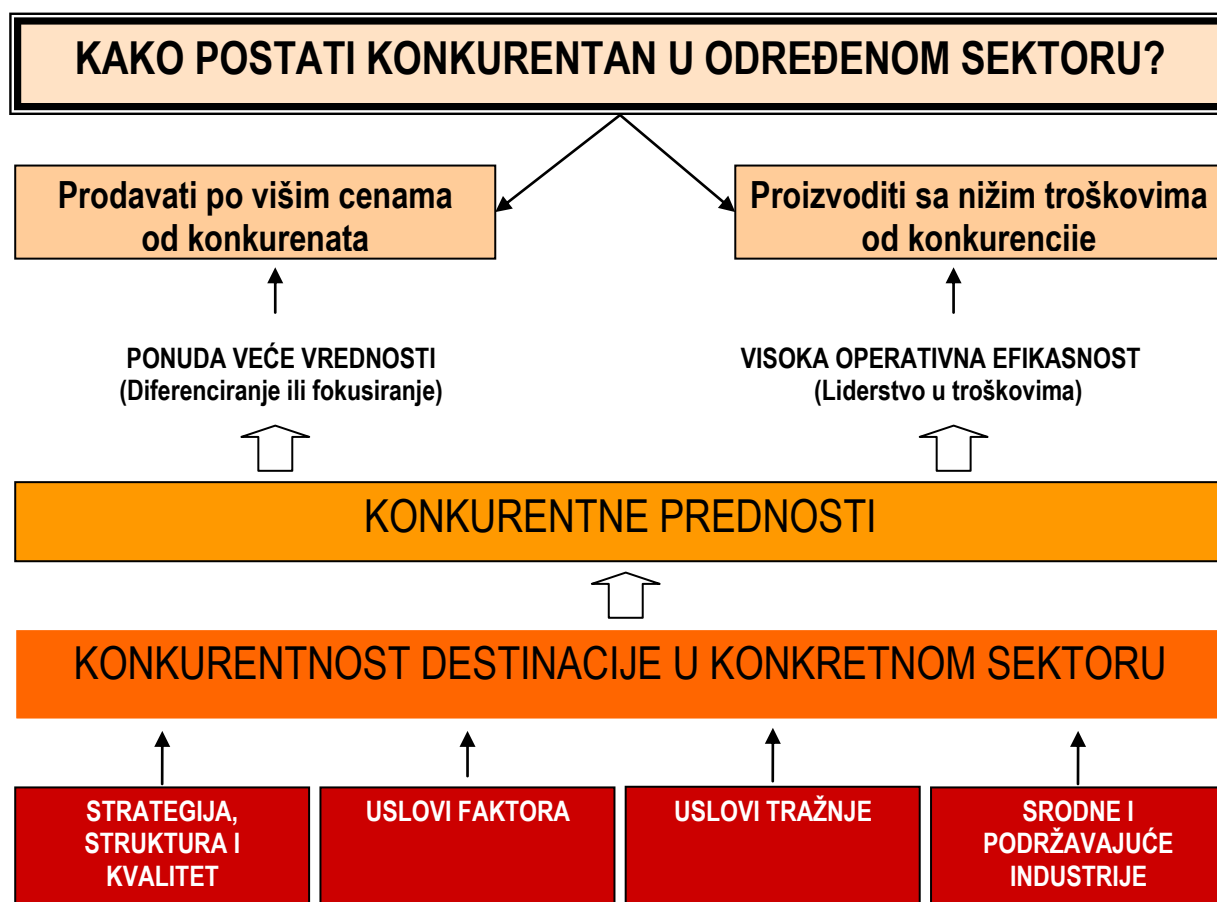
Slika 23. Poboljšanje upravljanja sistema turističke destinacije



Izvor:( Milojević, 2006: 44-48)

Da bi postigao bolje rezultate od svojih konkurenata, turistički klaster mora da stvara i održava razlike koje će mu omogućiti da ponudi veću vrednost za manje napore svojih klijenata. To stvara mogućnost naplaćivanja viših cena. Na drugoj strani, pak, veća operativna efikasnost dovodi do smanjenja troškova poslovanja. Razlika u cenama i troškovima među klasterima, rezultat je velikog broja aktivnosti na stvaranju, prodaji i isporuci turističkih doživljaja. Znači da se konkurentna prednost gradi na aktivnostima, a što je predstavljeno i slikom.

Slika 24. Izgradnja konkurentne prednosti



Izvor: (Bordas, 1994: 31)

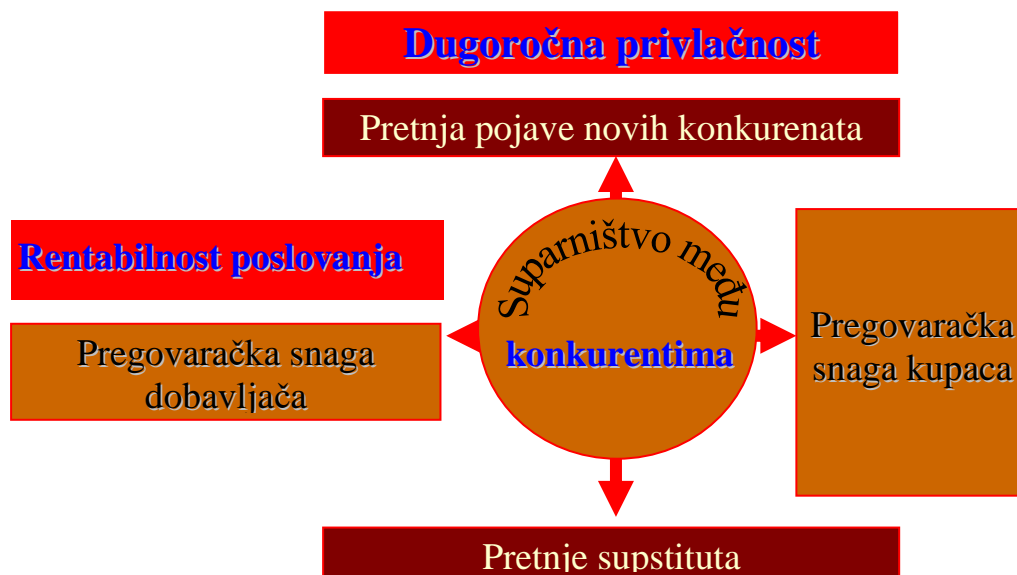
#### 4. Pokretačke snage konkurencije

Konkretna turistička destinacija (klaster), nije usamljena u naporu da usluži deo turističkog tržišta. Nadmetanje sa konkurentima jeste uobičajena pojava u ekonomskom životu, pa je sasvim razumljivo da se konkurenti moraju identifikovati, pratiti i nadmudriti, da bi se zadržala privrženost potrošača. Znatno bolje razumevanje najvažnijih snaga koje određuju konkurentnost, usledilo je zahvaljujući radu profesora Portera. Prema njegovom konceptu, »ključnih pet konkurentskih sila«, determinišu izbor između alternativna strategijskog ponašanja turističke destinacije, odnosno klastera u konkretnim okolnostima:

- pregovaračka snaga kupaca;
- pregovaračka snaga dobavljača;
- pretnja od novih konkurenata;
- pretnja supstituta;
- rivalitet između postojećih konkurenata.

Slika 25. Pokretačke snage konkurencije

## Pet konkurentskih snaga



Izvor: (Porter, 1980: 64)

Konfiguracija i međusobni odnosi ovih pet komponenti jedne destinacije, određuju intezitet konkurencije i njenu prosečnu sposobnost stvaranja koristi u tom sektoru. Bez obzira kakva je kolektivna moć tih snaga, cilj konkurentnog pozicioniranja bilo koje turističke destinacije je da nađe mesto u turističkom sektoru, da se održi i brani koliko je moguće od pomenutih snaga, i ako je moguće, da ih preusmeri u svoju korist. Delovanje sila konkurencije prikazano je na slici.

Na svaku od navedenih pet sila, utiču određeni elementi koji se razmatraju u daljem tekstu.

Opasnosti od potencijalnih novih konkurenata, zavise od barijera ulaska na konkretno turističko tržište. Početne barijere za potencijalni novi klaster su: ekonomija obima, diferenciranost proizvoda, troškovi ulaska na tržište, potrebno ulaganje kapitala, pristup distributivnim kanalima, politika vlade, očekivane reakcije postojećih konkurenata.

Novi turistički klasteri se pojavljuju svakodnevno, i takav trend nastaviće se i u budućnosti, iz razloga što mnoge zemlje razvoj turizma smatraju osnovnim elementom koji doprinosi održivom prosperitetu. Sve te nove destinacije predstavljaju konkurenciju. Turistički klasteri moraju pravovremeno da shvate te pretnje i da stvore uslove kako bi zaštitile svoj udeo

---

na tržištu u odnosu na druge turističke destinacije ili da izgrade što je moguće više barijera, kako bi se novopridošlim klasterima da budu uspešni. Radi boljeg suočavanja sa oblicima ugroženosti koje emituju novi prodor turističkih klastera, neophodno je sagledati mogućnosti ulaska u partnerske odnose.

Među njima izdvajaju se sledeće mogućnosti:

- Stvoriti uštedu zbog količine (economy of scale) u destinaciji da bi se odvrtili novi prodori. Najefikasnije postizanje zadovoljenja ove mogućnosti ostvaruje se ili preko velike javne infrastrukture (aerodromske službe, uređenje zemljišta, itd.), ili preko velikih investicija privatnog sektora (smeštajni kapaciteti, hrana i piće, distribicioni kanali, itd.), odnosno zajedničkim naporima u marketingu i istraživanjima, itd. Kako bi se postigla ušteda zbog količine, već postojeći, ustaljeni klasteri mogu čvršćom poslovnom saradnjom među svim velikim zainteresovanim, da se zaštite od nadolazeće konkurencije.
- Diferencirati klaster izgradnjom snažne svesti o brendu. Svoje brendove ima većina turističkih klastera, i oni predstavljaju značajnu prepreku za novoformirane klastere, koji u najvećem broju slučajeva moraju značajnim finansijskim sredstvima da potpomognu svoj izlazak na tržište da bi predstavili šta se u turističkom smislu može očekivati od tih destinacija. Zato postojeći turistički klasteri mogu da se odbrane od eventualne pretnje prodora novih klastera bliskom saradnjom u stvaranju i održavanju jačeg brenda.
- Udruživanje sa turoperatorima i distributerima. Sistem distribucije neophodan je novopridošlim klasterima i ukoliko postojeći klasteri imaju čvrste i dobre veze u okviru distribucionih kanala, utoliko je manja verovatnoća da će novopridošli klasteri uzeti udeo na njihovom tržištu. Kao primer može se navesti slučaj Kankuna, kome je bilo vrlo teško da poveća svoj udeo na evropskom tržištu zbog postojećih aranžmana evropskih distribucionih kanala sa rivijerom Majan.

Determinante opasnosti od proizvoda supstituta su: relativana cena zamene proizvoda supstitutom, troškovi ulaska na tržištu i sklonost kupaca prema supstitutima.

Tržišni segment je neatraktivan kada postoje stvarni ili potencijalni supstituti. Supstituti negativno utiču na cene i profite koje posmatrani klaster može da ostvari. Zbog toga je neophodno pratiti trendove kretanja cena supstituta. Ako dođe do rasta konkurencije u supstitutivnim delatnostima, cene i profiti na određenom segmentu imaju tendenciju opadanja. Pregovaračku snagu kupaca dominantno determinišu: moć pregovaranja i cenovna elastičnost tražnje. Pregovaračka snaga kupaca, određena je njihovom veličinom, relativnim troškovima dolaska kupaca u poslovanje, stepenom informisanosti kupaca, postojanjem proizvoda supstituta. Faktori cenovne elastičnosti tražnje su: cena, diferenciranost proizvoda, uticaj na kvalitet, profit kupca.



---

Jedan od svakako veoma važnih faktora u izboru turističkog proizvoda jeste cena aranžmana koji se nudi turistima i kvalitet usluge. Osim u destinacijama na veoma bogatim tržištima, kojih na žalost još uvek ima nedovoljno, da bi pridobile što veći broj konzumenata svojih programa turistički operatori i turističke agencije stalno pokušavaju da svojim zahtevima, koji proističu iz takve tražnje, utiču na snabdevače da smanje cenu što često dovodi do destruktivnih ratova cenama.

Pregovaračka snaga tuoperaora – posebno velikih evropskih tuoperaora TUI, DERTUR – jeste veoma velika, ali ne prestaje da jača zbog sledećih razloga: globalizacije i koncentracije industrije, kupovne snage zbog kupovine u velikim količinama (kupovina kreveta, mesta u avionima, itd.), najznačajniji deo paketa, u većini slučajeva, predstavlja cena smeštaja, poslovni model tuoperaora, do sada, zasnovan je na principu masovne prodaje, po veoma konkurentnim cenama, što ukazuje na to da posluju sa malim maržama i upravo je to jedan od ključnih razloga koji ih primorava, da dogovaraju najniže moguće cene sa snabdevačima turizma.

Tuoperatori se sve više vertikalno integrišu, pa tako kontrolišu najveći deo usluga koji sačinjavaju njihove paket ture, maloprodaje, putničkih agencija, čarter letova, hotelskih lanaca i individualnih vlasnika, firmi za iznajmljivanje automobila – rent-a – car, itd.

Kako bi se identifikovale sledeće, navedene mogućnosti za turističku destinaciju i njene učesnike, nužna je dobra kultura saradnje na nivou klastera, zahvaljujući većem broju mogućnosti, među kojima se izdvajaju sledeće: diversifikovati kupce koliko je to moguće. Naizgled, takva politika nema veliku stopu rentabilnosti u kratkom roku, ali može da ima veoma veliki uticaj na pregovaračku snagu u komunikaciji sa drugim, ustaljenim kupcima, tj. formiranje specijalnog fonda za podražavanje novih veliko-prodavaca tura sa posebnim interesima, koje imaju daleko veće marže uprkos početnog malog prometa:

- Povećanje kontrole (uticaja) snabdevača nad distribucionim kanalima. Analizirajući vertikalne integracije na nivou snabdevača u određenim destinacijama, postoje veoma argumentovani razlozi koji govore u njihovu korist. Osim te vrste vertikalne integracije moramo navesti vertikalne integracije naviše u njihovim turističkim klasterima ili u grupama klastera. Takav način integracije može da obuhvati tradicionalne tuoperatore, velike nove agencije on line, uključujući i zajedničke inicijative sa platformama e – poslovanja.

- Diferencirati hotele, odmarališta i druge glavne turističke proizvode i atrakcije u destinaciji. Ovu mogućnost najlakše je realizovati planom dobrovoljnog partnerstva koji obuhvata i podstiče sve kompanije u čitavoj destinaciji na snažno brendiranje i politiku diferencijacije proizvoda.

- Diferencirati jedinstvenu prodajnu privlačnost celokupnog klastera. To će pomoći da se stvori viša percepcija vrednosti u očima klijenata, i shodno tome, menjati pregovaračku snagu kupca.

---

- Podeliti rizik aviolinija. Popularne čarter letove za prevoz svojih turista do određinih destinacija koriste naročito mali i turoperatori srednje veličine. U ovom obliku poslovne saradnje neophodno je istaći jedan od najčešćih rizika, a to je rizik punjenja aviona. Ako su sme destinacije spremne da podele jedan deo rizika, turoperatori će radije saradivati sa određenom destinacijama, i na taj način postići bolje cene kod svojih turističkih dobavljača.

- Isporuka finalnih proizvoda posetiocima destinacija, podrazumeva saradnju turističkih kompanija sa brojnim snabdevačima iz različitih oblasti proizvodnje i usluga. Među njima su najčešće poznate – snabdevanje energijom, hranom, zabavom, šoping centri, itd. Ako nisu zaštićeni na posebne načine sistemima ugovora, ekonomskih beneficija ili nekim drugim posebnim vezama, snabdevači mogu da u određenom trenutku i uvećaju cene svojih proizvoda ili usluga, ne poštuju datume isporuke, umanje kvalitet svojih proizvoda i usluga, da kasne sa isporukama, a što utiče na rentabilnost i konkurentnost celokupne destinacije.

Zahvaljujući izgrađenom efikasnom i čvrstom partnerstvu, mogućnost suprotstavljanja takvim oblicima konkurentnosti veoma je uspešna. Postojeći klasteri mogu udružiti svoje napore na razne načine u smislu što bolje efikasnosti u postizanju zadatog cilja.

Neke od mogućnosti partnerstva radi jačanja pregovaračkog položaja u odnosu na snabdevače su:

- Podsticati fer konkurenciju korišćenjem velikog broja snabdevača – to je od posebne važnosti naročito kada su u pitanju proizvodi i usluge koji po definiciji mogu imati širok uticaj na finalne turističke proizvode i usluge. Dobavljači postaju moćniji kada imaju monopolsku poziciju. Saradnja između zainteresovanih kompanija u okviru određene destinacije, može značajno pomoći da se umanje takve pretnje, formiranjem zajedničkih zadruga, kolektivnim pregovaranjem sa snabdevačima, itd.

- Ustanoviti nova dugoročna pravila između snabdevača i kupaca. Oformiti kao jednog od najvećih i privilegovanih kupaca snabdevača turistički klaster, što se može postići dugoročnim ugovorima koji omogućuju snabdevaču višegodišnju saradnju usko povezanu sa konkurentnošću turističkog klastera.

Partnerstvo radi boljeg rivalstva sa konkurentnim klasterima. Nastojanje koje postoji među turističkim klasterima za povećanjem udela na tržištu i dominantnosti na određenim destinacijama, dovodi do neprestanog rivalstva. Posledica konkurencije među turističkim klasterimadovodi i do bezobzirne konkurencije u pogledu cena reklamnih kampanja, organizacije događaja, uvođenja novih proizvoda, što se u krajnjem efektu odražava na povećanje troškova održavanja ili povećanja konkurentnosti.

Determinante rivaliteta između postojećih konkurenata, ukazuju na opasnost od intezivne konkurencije u određenom sektoru.

---

Možemo dati kraći osvrt na nivo i opseg rivalstva, koji su obično različiti za svaku konkretnu sredinu. Ako posmatramo rivalstvo između već dobro prihvaćenih mediteranskih plaža, npr. – koje u najvećoj meri zavise od turopatora – navodimo da je rivalstvo veoma izraženo i oštro, što se ako posmatramo, neku od ekskluzivnijih destinacija, primer tropskih destinacija, ono je znatno smanjeno. Iz toga se da, izvesti sledeći zaključak – rivalstvo je intenzivno izraženo i beskompromisno u prisustvu sledećih faktora:

- kada ima mnogo konkurenata u istom segmentu i kada su slične veličine;
- kada sektor sporo raste;
- klasteri koji čine određeni skup nisu jasno određen;
- operativni troškovi su visoki a povremeno se javljaju neiskorišćeni kapaciteti;
- proširenje kapaciteta, kada do njega dođe, je široko i zahteva određene investicije;
- barijere za napuštanje privrednog sektora su velike.

Negativni efekti rivalstva mogu se značajno izbeći u zajedničkoj saradnji zainteresovanih klastera.

Neke mogućnosti za bolje suočavanje sa rivalstvom među konkurentskim klasterima su:

Mogućnost br. 1. : Diferencirati klaster - jasno diferenciran klaster nema potrebe da pribegava rastu cena . To se može postići na dva načina: povećanjem zamišljene vrednosti destinacije ili smanjenjem napora koji su potrebni da bi se došlo do destinacije i da bi se doživela.

Mogućnost br. 2. : Specijalizovati se za putničke segmente koji brzo rastu, među kojima su podsticanje putovanja, otkrivanje gradova, itd. Ova vrsta specijalizacije, dobar je način da se izbegne preterano rivalstvo, mada zahteva blisku saradnju u istraživanju tržišta, da bi se identifikovali segmenti i da bi se postojeći proizvodi prilagodili tražnji tih novih segmenata. Segment koji vrlo brzo raste, jeste segment posete gradovima, mada je mali broj gradova na svetskom tržištu turizma koji su dostigli nivo saradnje da bi mogli ponuditi sveobuhvatne posete gradovima.

Mogućnost br. 3. : Kontrolisati rast i koordinaciju sve nove turističke opreme koja se nudi na tržištu (naročito hotela). Kao primer možemo navesti sledeće: ako globalna tražnja nekog klastera raste na godišnjem nivou, za recimo 5%, a hotelski kapacitet se u klasteru naglo utrostruči, efekat ne samo na rast, nego i na cene i na ukupan kratkoročni i srednjoročni prinos na investicije, može da bude katastrofalan. Za prevazilaženje ove vrste problema veoma je korisna saradnja između javnog i privatnog sektora.

Mogućnost br. 4. : Smanjiti broj turističkih objekata ako su nekonkurentni. Iako ova mogućnost predstavlja drastično rešenje, suočavajući se sa određenim problemima, mnogi klasteri ne mogu da izbegnu primenu ovog načina rešavanja problema kroz neke oblike saradnje,

---

između javnog i privatnog sektora, može se doprineti razvoju strategije za smanjenje izlaznih barijera i za iznalaženje alternativnih korišćenja viška zastarele opreme.

Lokalne vlasti destinacije mogu da učine mnogo, time što će proizvesti podsticaje ili ukinuti zakone i uredbe, koji često blokiraju takva rešenja na tržištu. Zastereli hotelski objekti mogu se renovirati u objekte raznih drugih namena : domovi za stara lica, prihvatne centre za izbeglo stanovništvo, i dr.

## **5. Destinacija kao lanac vrednosti**

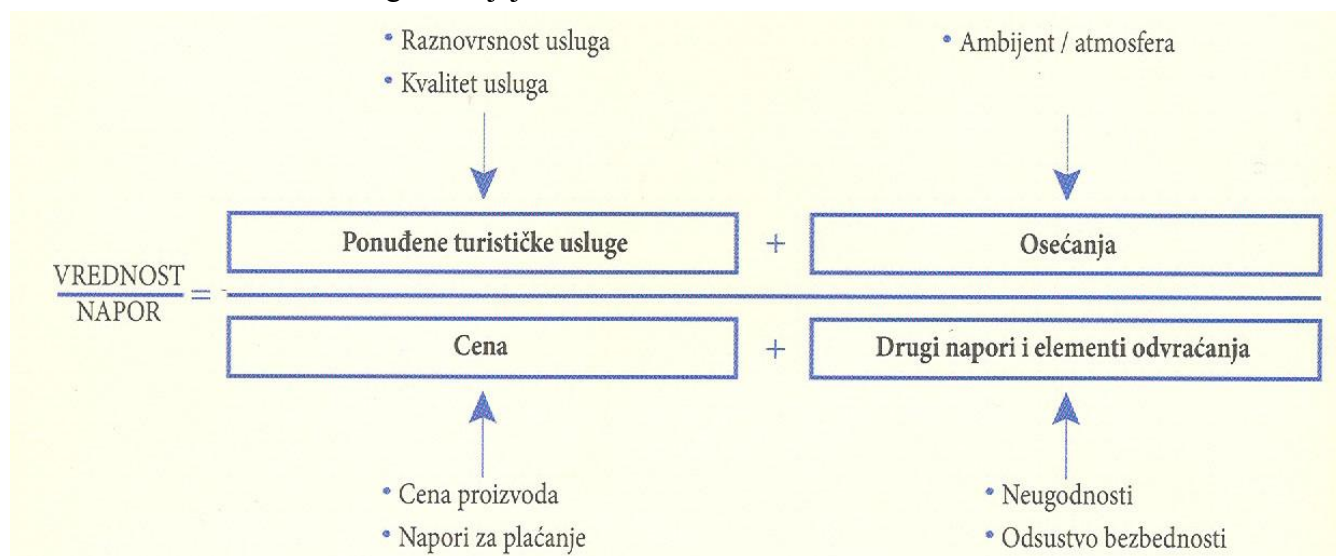
Od sredine 80-tih godina pa nadalje, u ekonomskoj teoriji uopšte, a u teoriji turizma posebno, sve više se naglašava važnost stvaranja i dodavanja vrednosti u cilju sticanja i održavanja konkurentske prednosti (Porter, 1985: 67). Sve manje se terminološki govori o ponudi određenih proizvoda i usluga, a sve više o ponudi ukupne vrednosti. Uz klasičnu profitnu formulu, i pomno praćenje delovanja sadašnje i predviđanje buduće konkurencije, neophodno je biti obazriv u svim detaljima sadašnje i buduće ponude vrednosti na tržištu.

Potrošači, pri ulasku u proces izbora destinacije imaju opštu predstavu o očekivanoj vrednosti, dok za vreme boravka oni stvarno doživljavaju vrednost. Ukoliko su zadovoljni ostvarenim boravkom, oni su skloni da ponavljaju posetu destinaciji, a ukoliko to nije slučaj, postoji izražena težnja da se preorjentišu na druge alternativne ponude.

Marketing zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače, postaje bitan instrument strategije turističke destinacije. Cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda turističke destinacije u vremenu. U tom značenju vrednost operiše na dva nivoa: prvi je, da nudi veću vrednost za novac potrošača. Ako se to postigne na način da ponuda stvara vezu između destinacije i njenih posetilaca, u tom slučaju strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa.

Bitnom pretpostavkom poslovnog uspeha destinacije postaje ukupno dostavljena vrednost koju turisti smatraju da će dobiti posetom određenoj destinaciji.

Slika 26. Vrednost turističkog doživljaja



Izvor: (Milojević, 2006: 39)

Konkurentna prednost na tržištu putem superiorne isporučene vrednosti je nešto što će potrajati. Sposobnost pružanja veće vrednosti omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite.

Za korišćenje supriorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentne prednosti, potrebno je razumevanje »lanca vrednosti« turizma, odnosno identifikovati subjekte, tj. aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i/ili dodavanju vrednosti koja će ličiti na konačnu ponudu određene destinacije (klastera). Destinacija se smatra »lancem«, odnosno nizom povezanih aktivnosti, koje su potrebne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna onoj koju nudi konkurencija. Dok su neke aktivnosti ključne za privlačenje turista i zadovoljavanje njihovih potreba (smeštajni kapaciteti, transport, izgrađena atraktivnost, turoperatori, putnički agenti, i dr.), druge imaju perifernu ili ulogu podrške (vodička služba, osiguranje i finansijske aktivnosti vezane za turizam, obrazovne i trening institucije, turistička štampa, NTO, lokalni informativni biro i dr.). Svaka karika u lancu stvara vrednost iz svog delokruga rada, a konkurentna prednost se može steći u svakoj od karika, zahvaljujući nekoj od njihovih specifičnosti u načinu organizovanosti, opremljenosti, nivou kompetentnosti kadrova, itd. Štaviše, poseban izvor sticanja konkurentne prednosti destinacije može da bude sam način na koji su ove karike ukomponovane.

Uvođenjem modela vrednosti kao pretpotavke stvaranja konkurentskih prednosti, i u krajnjoj liniji profita za preduzeća, odnosno bogatstva za nacionalnu državu, nastala je još jedna promena. Da bi ukupni rezultat bio što povoljniji, svi subjekti koji učestvuju u stvaranju i/ili dodavanju vrednosti moraju sarađivati. Saradnja je, naime, bitna pretpostavka sinergije – kada udružene snage daju veće rezultate od zbira pojedinačnih. Svaka karika u lancu svojevrsni je

---

partner, učesnik u ukupnoj vrednosti ponuđenoj tržištu. Nesumljivo, lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one aktivnosti koje neposredno doprinose superiornoj isporučenoj vrednosti potrošačima.

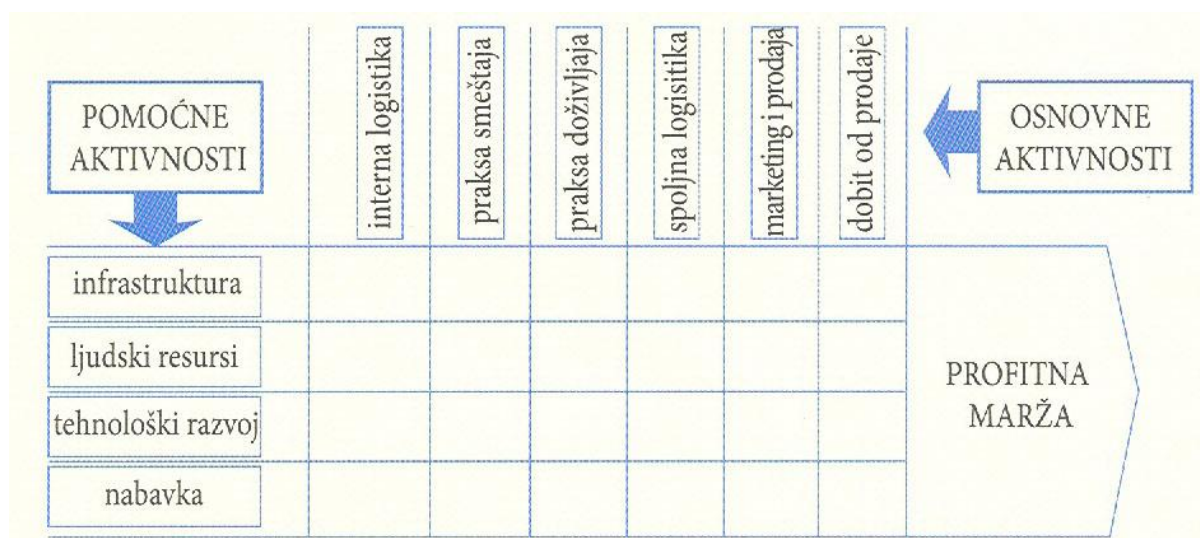
Koordinacija različitih učesnika u lancu vrednosti u turizmu važnija je nego u drugim sektorima, iz razloga postojanja drugih »regionalnih sistema vrednosti«, koji doprinose proširenju koncepta.

Na kvalitet vrednosti određenog turističkog doživljaja utiče veliki broj elemenata povezanih sa izborom destinacije, načina putovanja do odredišta, boravka u destinaciji i doživljaja za vreme boravka.

Navedeni aspekti odvijaju se u višestruko povezanim sredinama, i njega sačinjavaju međusobno povezani odnosi raznih lanaca vrednosti, koji dolaze iz javnog i privatnog sektora, uz međusobno preklapanje. Analiza jednonedeljnog turističkog doživljaja u udaljenoj destinaciji, ukazuje na sledeće: aktivni učešće u pružanju usluge odnosno njegovoj realizaciji obuhvata između 10-20 raznih lanaca vrednosti, koje sačinjava i preko 30-50 raznih učesnika sa različitim zaduženjima – vodiči, specijalizovani pultovi za potrebe turista (informativnog sadržaja, radnje sa suvenirima, rent-a car, menjačnica, itd.). Upravo je to razlog da kvalitet turističkog doživljaja zavisi od ukupne usluge svih učesnika u lancima vrednosti.

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u bili kojoj kompaniji (lanci vrednosti) sastoje se od devet kategorija (Porter, 1985: 33), četiri pomoćne (infrastruktura, ljudski resursi, razvoj tehnologije i nabavka) i pet osnovnih (interna logistika, smeštajni kapaciteti, usluge, spoljna logistika, marketing i prodaja, prodajne povlastice).

Slika 27. Lanac vrednosti proizvodnje turističkog klaster



Izvor: (Milojević, 2006: 39)

Neophodna je interfunkcionalna koordinacija svih aktivnosti da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači.

Lanac vrednosti svake kompanije i svakog davaoca usluga u klasteru predstavljaju deo većeg lanca aktivnosti, koji se naziva »sistem vrednosti klastera«, obuhvatajući lance brojnih snabdevača, distributera i klijenata. Značajne konkurentske prednosti mogu se ostvariti poboljšanjem veza između raznih lanaca vrednosti u/ili van klastera.

Slika 28. Sistem vrednosti turističkog klastera



Izvor: (Milojević, 2006: 53)

Partnerstvo je ključni faktor koji omogućuje klasterima da poboljšaju veze između lanaca vrednosti i da stvore nove, različite aktivnosti da bi ostvarili konkurentsku prednost.

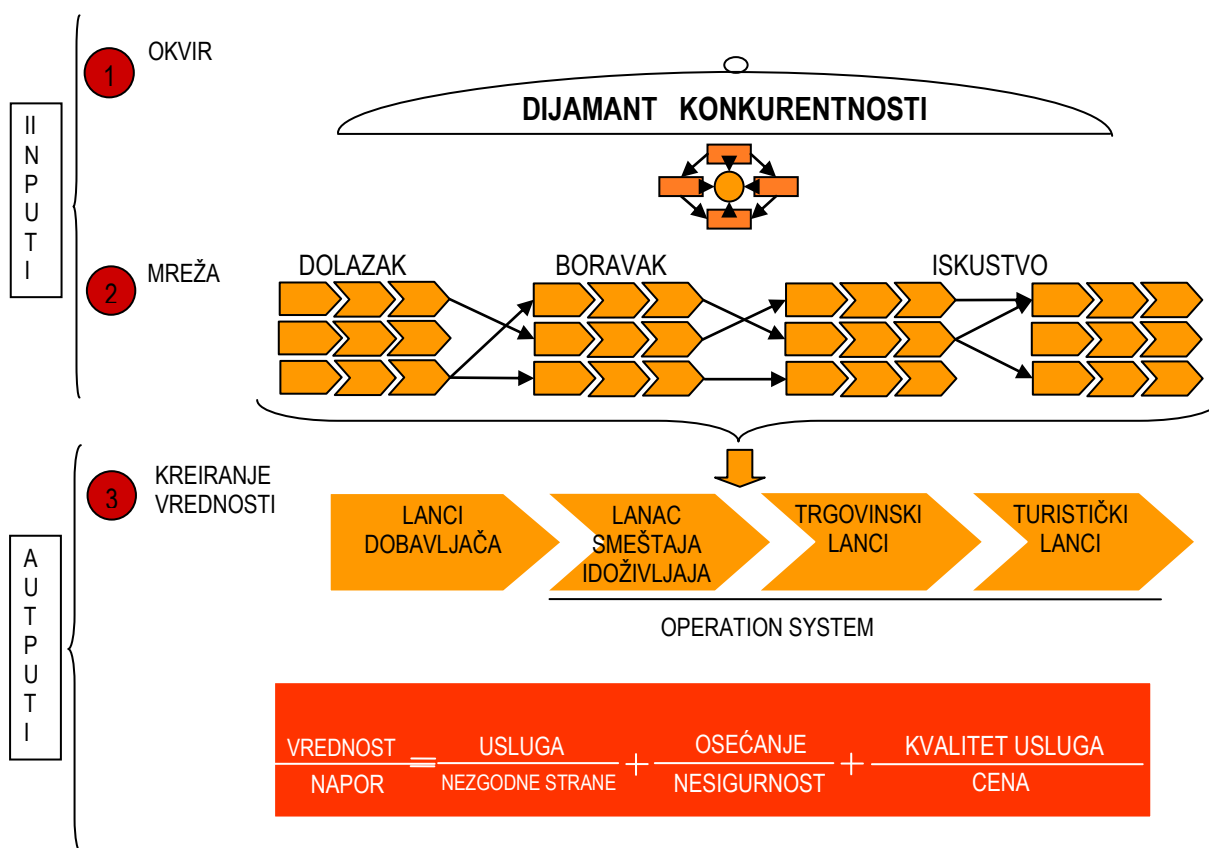
U brojnim, vrlo uspešnim primerima nastupa na globalnom tržištu, lancu vrednosti značajnu podršku pruža država sa svojim odgovarajućim ekonomskim, političkim i raznim

drugim merama, i na taj način pridružuje se kao značajan faktor u cilju postizanja boljeg uspeha u turizmu.

U uslovima stalno rastuće konkurencije između turističkih destinacija, kada se svi vidljivi elementi konkurentskih prednosti lako i brzo imitiraju, destinacije su u potrazi za takvim elementima ponude koji će se teško ili se uopšte neće moći kopirati.

Njihov glavni zadatak je iznalaženje i stvaranje dodatne vrednosti. Najznačajniji elementi koji ulaze u sastav dodatne vrednosti, svakako su: razvijenost turističke kulture, imidž i reputacija destinacije, uspostavljanje dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Slika 29. Konkurentna turistička destinacija



Izvor: (Bordas, 1994: 56)

## 6. Pretpostavke i uslovi za stvaranje konkurentskog okruženja u turističkoj destinaciji

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih pretpostavki potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Konkurentnost zahteva od turističkih destinacija da poseduju poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanje kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u izvršenju »konkurentnih aktivnosti« i visok nivo u korišćenju resursa.



---

## 6.1. Uloga državnih organa

Država ima temeljnu ulogu u stvaranju povoljnih uslova konkurentnosti tržišta, kao i stvaranje platforme za kolektivno delovanje, dogovaranje i saradnju. Najvažniji i najveći uticaj države na poslovanje preduzeća turističke privrede, vezan je za definisanje institucionalne osnove uslova poslovanja s jedne, definisanja i realizaciju mera ekonomske politike, s druge strane. Prvim oblikom aktivnosti određuje se opšti ambijent u kome turistička preduzeća posluju, pravni oblici u kojem preduzeća mogu da se konstituišu, mogući načini komunikacije sa privrednim i ostalim subjektima, struktura i tokovi nadležnosti državnih i ostalih institucija, koji su uključeni u privredni život zemlje, itd. Posebno značajan deo ovog sistema predstavlja regulativa kojom se definišu oblici i načini komuniciranja sa inostranstvom (režim kurseva inostranih valuta, oblici zajedničkog poslovanja i ulaganja sa stranim partnerima, transfer kapitala i slično).

Drugim delom svog instrumentarija za uticaj na privredu, koga čini ekonomska politika, država mnogo neposrednije i često selektivno utiče na privredne subjekte. Sa stanovišta strategijske analize, ovaj domen državnog uticaja od posebnog značaja je, upravo zbog njenog potencijalno diskriminatorskog delovanja.

Određene mere ekonomske politike među kojima su: politika deviznog kursa, politika cena, politika podsticanja tehnološkog razvoja i slično, mogu da budu opšteg karaktera i da na jednak način utiču na sva preduzeća. Ovom obliku uticaja, može se svrstati i antimonopolska politika, kojom se između ostalog ograničava mogućnost i integracija više preduzeća iznad određenog stepena koncentracije, zabranjuju ugovori o cenama, o podeli tržišta, itd. Događa se veoma često, da se uticaj ekonomske politike diferencira prema određenim prioritetima. Oni se obično odnose na posebno podsticanje pojedinih sektora privrede, uključujući i turizam.

Ovakav oblik uticaja realizuje se različitim podsticajnim merama, među kojima su sledeće: direktne subvencije, zatim mogućnosti da se pod određenim uslovima koriste posebno formirani fondovi (za investicije i sl.).

U savremenim uslovima ne postoji zemlja u kojoj nosioci državne vlasti nizom konkretnih podsticaja ne pokušavaju da stvore privlačnu investicionu klimu u zemlji, uključujući i potencijalne investicije u sektor turizma. Po pravilu, danas se mogu navesti četiri međusobno različite, ali kompatibilne i komplementarne grupe podsticaja i olakšica:

- **finansijski podsticaji i olakšice** (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke i kapitalne infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekat otvori određen broj novih radnih mesta, razvojni krediti pod beneficiranim uslovima isl);

- 
- *kvazifinansijski podsticaji i olakšice* (npr. državne garancije za otplatu komercijalnih kredita, subvencionisanje tržišno definisanih kamatnih stopa radi snižavanja cene kapitala i sl.);
  - *fiskalni podsticaji i olakšice* kojima se podiže ne samo ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već se povećava opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju. Tipični primeri fiskalnih podsticaja/olakšica su sledeći:
    - smanjenje poreza na dobit,
    - mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultat iz prethodnih godina poslovanja u potpunosti ne pokrije akumulisanom dobiti (tzv. »loss carry forward«),
    - oslobađanje poreza na nekretnine,
    - preferencijalna cena energenata,
    - niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja,
    - smanjena carinska davanja na uvezenu opremu,
    - subvencije za kupljenu domaću opremu,
    - poresko oslobađanje za reinvestiranu dobit i sl.
  - ostali podsticaji i olakšice (npr. trening programi za zaposlene, repatrijacija profita, i sl.).

Ingerencija države u turizmu, po pravilu je povezana sa opštom razvojnou, a posebno regionalnom politikom, koja se uklapa u širi tripartitni odnos: preduzeće – destinacija – država. Obezbeđujući makro uslove funkcionisanja kako privatnog, tako i javnog sektora, države po pravilu i formalno utvrđuju programske ciljeve, smernice i instrumentarij željenog razvoja turizma delujući kao katalizator različitih težnji i interesa.

Nekada, značajnije kompetencije najviših državnih organa u turizmu ustupljene su u nizu zemalja onim nižim, a u skladu sa decentralizacijom uprave, te samim tim proizilazi veća odgovornost regionalnih i lokalnih vlasti u tom sektoru. Mnoge turistički najrazvijenije zemlje ne bi mogle postizati rekordne rezultate bez snažnih inicijalnih zahvata države u izgradnji infrastrukture (posebno saobraćajne i telekomunikacione mreže, održavanju obrazovnog sistema, privlačenju stranog kapitala, i dr.). Ilustrativni primeri bez sumnje su: Španija, Francuska, Turska, Portugalija...

Bitno je naglasiti, da država ima značajnu ulogu u upravljanju preduzećima u turizmu, što podrazumeva delimično ili potpuno državno vlasništvo nad preduzećem. Razlog za državnu intervenciju u formi vlasništva i upravljanja preduzećima u turizmu proizilazi iz stava da je to neophodno u inicijalnim fazama razvoja turizma, zbog nedostatka privatnog kapitala i preduzetničkih sposobnosti, kao i da je to neophodno kada se »otvaraju« nova turistička područja gde je rizik za privatni sektor previsok. Međutim, hotelske kompanije u državnom vlasništvu retko imaju dobre performanse. Razlozi su brojni: od nedostatka zahteva za komercijalnim ponašanjem, slabog menadžmenta, političkog uplitanja i različitih oblika

---

korupcije, do odluka o razvoju destinacije donetih na političkim, umesto na tržišnim osnovama poslovanja i menadžmenta. Izuzetak su ona hotelska preduzeća čije je upravljanje država u potpunosti prepustila međunarodnim kompanijama za menadžment hotelima.

U zavisnosti od stepena ekonomske razvijenosti zemlje, državna podrška razvoju turizma možw biti manja, odnosno veća. U zemljama sa visokim nivoom privrednog razvoja potrebe za podrškom javnog sektora manje su izražene, ali vlada opšte uverenje da je za održivi razvoj turizma potrebna odgovarajuća razvojna politika društva ako celine, odnosno stvaranje najpovoljnijih strukturnih, regultornih, poreskih i socijalnih okvira.

U realizaciji društvenog razvoja, država ima primarnu ulogu, odnosno ona je ta koja obezbeđuje osnovnu infrastrukturu neophodnu razvoju turističke delatnosti: puteve, aerodrome i komunikacije. Važnost i neophodnost definisanja odgovarajućih zakonskih uslova, takođe je među njenim primarnim zadacima u mobilizaciji društvenih snaga i energije, koji će dati najbolje oblike ponašanja i okvire u podupiranju turističke industrije.

U analizi pomenutih faktora uticaja na turizam, u okviru državne zajednice nailazimo na objašnjenje zašto nacionalne vlade ili centralna administracija uopšte uzimaju učešće i podržavaju delatnost ove privredne grane.

Naravno, i ovde dolazi do promene uloge države u odnosu na pojedine faktore turističkog razvoja, odnosno do napuštanja tradicionalnih državnih nadležnosti u oblasti turizma u korist regionalnih, odnosno lokalnih vlasti, naročito privatnog sektora koji postaje vučna sila u realizaciji brojnih projekata.

Podaci Svetske turističke organizacije o ulozi države u turizmu znatno su se izmenili tokom poslednjih 30-40 godina, odnosno javni sektor se sve više povlači iz proizvodnje dobara i pružanja usluga, a što je u porežnju sa ranim godinama razvoja turizma od početka šezdesetih pa do osamdesetih bilo nezamislivo. Smatralo se, naime, teško ostvarivim da u investicijama u infrastrukturu i opremu neophodnu za razvoj turizma u određenim zemljama učestvuje privatni sektor. Govoreći o tim vremenima, mora se napomenuti da je da je u nadležnosti turističkih vlasti, odnosno nacionalnih turističkih organizacija bilo, takođe, upravljanje turizmom, dok danas privatni sektor sve više ulazi u u oblasti koje su se ranije smatrale javnim službama, od telekomunikacija do obrazovanja, zdravstva i bezbednosti. To je dovelo do velikog interesovanja privatnog sektora i u oblasti turizma, što u praksi znači da ovlaćenja koja su u ranim 60-80-tim godinama vlade dale svojim nacionalnim turističkim organizacijama danas veoma potisnute. Prodor privatnog sektora u oblast turističke delatnosti doprineo je velikom razvoju hotelske industrije, brzom razvoju i širenju putničkih agencija i turoperatora. Posledice takve ekspanzije odrazile su se na višak kapaciteta i oštru konkurenciju koja je u nekim zemljama dovela do loše prakse u turističkoj industriji.

---

Međutim, komercijalni značaj turizma, veoma je bio privlačan za privatni sektor, a poslovne mogućnosti ovog sektora sve su se više proširivale, tako da je postala neophodna kontrola od strane države, a u zaštiti interesa učesnika od brojnih zloupotreba. Takve okolnosti uslovile su donošenje suvišnog broja zakonskih propisa i preterane regulative turističke delatnosti. Putničke agencije, licenciranje, klasifikacije, uvođenje poreza i doprinosa da bi se delimično povratila sredstva uložena u turističku infrastrukturu, postaju sastavni deo turističkog poslovanja. Ali, »klatno« je prešlo na drugu stranu, što znači da je u brojnim zemljama došlo do preterane regulative u turističkoj industriji.

Trend turističke privrede u današnje vreme, posebno u razvijenom svetu jeste primena pristupa »laissez – faire«, odnosno liberalizacije u razvoju turizma. U takvim uslovima, umesto da vrši ulogu direktnog investitora u industriju turizma, država se sve više nalazi u ulozi kojom stvara povoljnije i lakše uslove rada privatnom sektoru, stimulisanjem poreskim i drugim olakšicama, mobilise društvene snage i energiju svih zainteresovanih. Zapravo, tu njenu ulogu sve više prihvataju regionalne i lokalne vlasti.

Turistički komitet OECD-a, identifikovao je četiri faze u nivou državne intervencije u turizmu.

U prvoj fazi, država u nastojanju da definiše imidž zemlje, ima ulogu promotera, koristeći oglašavanje i pružanje informacija javnosti.

Druga faza, karakteristična je po sledećem: u želji da razvije turističku infrastrukturu, država pruža podsticaje u cilju unapređenja infrastrukture i povećanja nivoa obučenosti radne snage.

Treću fazu karakteriše proaktivna uloga države. U nastojanju da zaštite turiste, uvodi turističko osiguranje, kontroliše cene i reguliše rad preduzeća turističke privrede.

Obeležje četvrte faze je to, što država preuzima ulogu koordinatora, gde zbog potrebe efikasnije upotrebe resursa uvodi tehnike upravljanja kriznim situacijama, pomaže (ali ne vodi) turističku ponudu i popunjava gep-ove, koje ostavlja privatni sektor.

Važna je bilateralna i multilateralna saradnja država u turizmu putem različitih sporazuma i dogovora, na konkretnim zajedničkim projektima u mnogim područjima od uzajamnog interesa. Promocija, zajednička ulaganja, školovanja kadrova, transfer know-how-a, menadžment i dr., najčešće su primeri takve saradnje koju treba razvijati u budućnosti.

Polazeći od opšte pozicije o važnosti i ulozi turizma u društvenom i ekonomskom smislu, u velikom broju zemalja i njihovim asocijacijama, posebno onim koje su prerasle u snažne integracijske tvorevine, primer EU, u svim relevantnim dokumentima preporučuje se podrška ovom perspektivnom sektoru u skladu s iznesenim. Skupština Saveta Evrope poziva države-članice:

- 
- da u svojim službenim dokumentima, posebno razvojno-strateškim, priznaju važnu opštedruštvenu i političku dimenziju turizma;
  - da se u tom smislu (a polazeći od odgovarajućih rezolucija Komiteta ministara) zalažu za njegov održivi razvoj kao: ekonomski profitabilne, društveno prihvatljive i ekološki svesne delatnosti koje treba podsticati i usmeravati uz konsenzus svih nositelja razvoja: države, poslodavca i posloprimca, naravno i lokalnog stanovništva;
  - da se zalažu za one vrste i oblike turizma koji osiguravaju povoljniju eksploataciju kapaciteta i svih ostalih resursa u predsezonskim i postsezonskim razdobljima, čemu treba prilagoditi raspored odmora zaposlenih i školske dece;
  - da se zalažu za razvoj posebno perspektivnih vrsta turizma: kulturnog, omladinskog, zdravstvenog, doživljajnog, osoba starijeg doba, i dr;
  - da, prema potrebama, raznim merama ekonomske, a posebno turističke politike, podupiru razvoj turističkog sektora uz što veću liberalizaciju u poslovanju i na osnovu partnerskih odnosa svih uključenih;
  - da, svesne mogućnosti zapošljavanja u radno intezivnom turizmu i pratećim sektorima, neprestano deluju na dogradnju obrazovnog sistema na svim nivoima u cilju produktivnog zapošljavanja, podizanja kvaliteta usluga zastupajući načelo permamentnog obrazovanja i tzv. edukacije edukatora;
  - da i dalje podstiču i razrađuju tzv. evropske puteve kulture (evropske kulturne itinerere) na temelju dosadašnjih projekta Veća Evrope u funkciji promovisanja evropskog jedinstva i zajedništva, kao i koncepta tzv. Evropske regije, što ima i veliku političku važnost.

Skupština posebno podržava države-članice:

- da turizmu osiguraju maksimalno povoljno i stabilno pravno, ekonomsko i političko okruženje za nesmetani dalji razvoj, u skladu s očekivanim pozitivnim trendovima na strani potražnje, što potvrđuju i sve relevantne prognoze WTO (OMT), WTTC-a i drugih međunarodnih foruma;
- da ozbiljno razmotre problematiku turističkih destinacija kao nukleusa razvoja tog sektora i po mogućnosti legislativno urede;
- da se suoče sa brojnim moralnim deformacijama u poslovanju turističkog sistema, pre svega s ekonomskim kriminalom i korupcijom, i da što pre pristupe Globalnom etičkom kodeksu turizma WTO i primene ga;
- da deluju na ujednačavanje raznih standarda u ovoj oblasti, posebno klasifikacije i kategorizacije smeštajnih, pa i drugih kapaciteta, kao i onih o minimalnim zajedničkim uslovima poslovanja, poreskom sistemu (posebno PDV-u), statističkim indikatorima, a posebno onima što ih u cilju tačnijeg utvrđivanja doprinosa turizma nacionalnim ekonomijama pruža satelitski bilans turizma (Tourism Satellite Account).

---

Većina učesnika u turizmu najčešće kao oblast saradnje javnog i privatnog sektora vidi marketing i promociju, što naravno nije i jedino područje njihove saradnje. Prema brojnim studijama, kompanije javnog i privatnog sektora svesne su da bez zajedničkog učešća i saradnje u oblasti finansiranja i razvoja infrastrukture, turističkog proizvoda, obrazovanja i stručno obuke ne može doći do zatvoja turizma kao sve konkurentnije inustrije svetske privrede.

## **6.2. Strategijsko planiranje (Marketstrat)**

Širenje i produblјivanje turizma kao fenomena, i sve snažnije ispolјavanje njegovih ekonomskih i neekonomskih uticaja, doprineli su da se nacionalne vlade posvete pitanjima razvoja turizma na područjima pod sopstvenom ingerencijom, pri čemu sve više dominira strategijski pristup. Težište je, pri tome, na strategijskom planiranju bez kojeg se ne mogu uspešno realizovati ni ostale faze upravljanja destinacijom u jednom dužem vremenskom intervalu.

Strateški planovi su instrumenti kojima destinacije identifikuju vizije i određuju puteve sopstvenog rasta i razvoja u uslovima globalizacije. Uspeh ovakvih planova zavisi od sposobnosti destinacija da dokažu na kojim ekonomskim, socijalnim i kulturnim vrednostima mogu postići posebne konkurentske prednosti. U tom kontekstu, strategijski plan je, pre svega, čin vere u sopstvene potencijale i on izražava nameru da se gradi na sopstvenim inovativnim snagama. Prvlačenje novih energija i kapitala podrazumeva i otvaranje, ali i inteligentno aktiviranje internacionalnih mreža i resursa. To naravno podrazumeva efikasnu organizaciju, kooperaciju različitih interesnih strana i uključivanje stanovništva, te na kraju kontinuirani monitoring i reviziju.

Aktivnosti na izradi strategijskih planova ozbiljnije su započele pre tridesetak godina, a u poslednjih deset godina dostižu kulminaciju. Oni su potrebni da bi se destinacija odredila globalno, regionalno i lokalno. Globalno, jer im je potrebna podrška za pristup tržištima, kooperaciji i integracijama. Regionalno, jer moraju proširiti organizacione funkcije i ostvariti promociju i aktiviranje potencijala šireg regionalnog prostora. I konačno, lokalno, jer stvaranje strategija, njihovo inoviranje i implementacija nije moguća bez lokalnih privatnih i javnih aktera, i najzad lokalnih zajednica.

Strategijsko planiranje omogućava da se bolje definiše područje poslovanja i izvrši racionalna alokacija napora destinacije na pojedine atraktivne tržišne segmente na kojima postoji konkurentna prednost. Strategijsko planiranje ima dva bitna atributa, i to:

- 
- orijentacija na efektivnost poslovanja - odabiranje pravog područja poslovne aktivnosti, i orijentisanost na promenu strategijske pozicije destinacije - odnosa između potencijala destinacije i okruženja u određenoj tački vremena.

Strategijsko planiranje je način prevazilaženja razmaka između sadašnje željene pozicije destinacije u perspektivi (Milisavljević, 2001:22).

Plan razvoja turizma konkretne turističke destinacije, treba da sadrži sledeće komponente (Inskeep, 1994: 33):

- turističke atraktivnosti i aktivnosti (prirodne, kulturne i posebne i sa njima povezane aktivnosti koje su privlačne za turiste, i predstavljaju razlog za posetu date oblasti);
- smeštaj (hoteli i drugi objekti i povezane usluge);
- ostali objekti i usluge (uključujući receptivne usluge prevoza i tura, restorane, trgovine, menjačnice, turističke informativne centre, lične usluge, zdravstvene objekte, usluge policije, carinsku službu, itd.);
- ostala infrastruktura (uključujući vodovod, snabdevanje električnom energijom, telekomunikacije i dr.);
- institucionalni elementi (uključujući planiranje radne snage, programe obrazovanja i treninga, marketing strategije i promotivne programe, regulativu vezanu za turizam, investicije privatnog i javnog sektora, ekonomske i socio-kulturne programe i kontrole uticaja turizma).

U razvoju ovih komponenti, neophodno je uzeti u obzir ekonomsko i socio-kulturno okruženje, iz kojih ove komponente deriviraju, kao i korišćenje atrakcija, objekata, usluga i infrastrukture od strane lokalnog stanovništva.

U pristupu ovom delu izlaganja, potrebno je istaći i posebno podvući da se strategijsko planiranje marketinga može u velikoj meri identifikovati sa ukupnim strategijskim planiranjem turističke destinacije. Radi se, naime, o tome da se i u sadržajnom i u metodološkom smislu praktično obrađuju skoro potpuno ista pitanja.

Objašnjenje za to nalazi se u činjenici da strategijski marketing turističke destinacije obuhvata celinu njenog rasta i razvoja. Konkretnije rečeno, marketing aktivnost prožima celokupno upravljanje turističkom destinacijom.

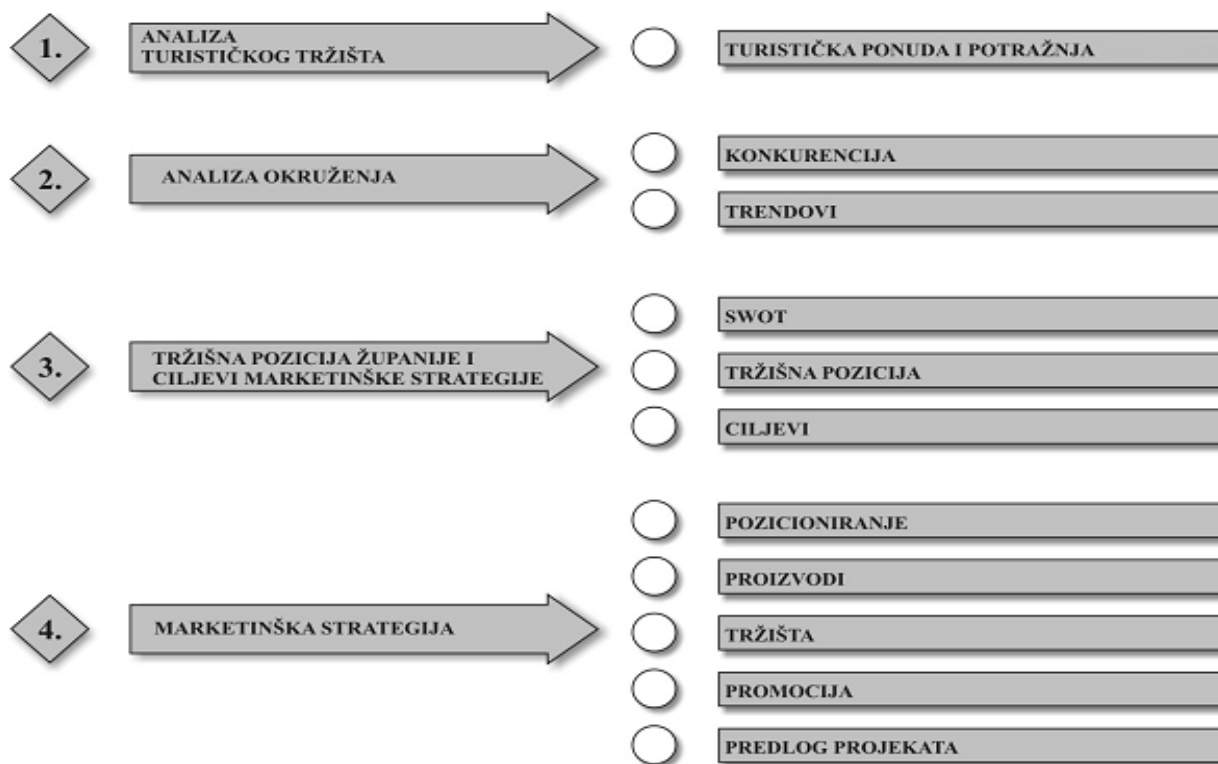
Strategijski marketing plan destinacije instrument je za osmišljeno i delotvorno upravljanje brojnim elementima koji čine celovitu koncepciju marketinga turističke destinacije: od vizije i pozicioniranja, do proizvoda, ciljnih tržišta, mreže distribucije i promotivnih aktivnosti.

Strateški marketing plan ima za cilj da profesionalno strukturira resurse i atrakcije destinacije, te ih postavi u zaokruženi, funkcionalni i održiv sistem za integralnu promociju i

komercijalizaciju na kratak rok, te za kreiranje internacionalno konkurentnih turističkih proizvoda i rast ukupne ekonomije turizma destinacije na dugi rok.

Strategijski marketing plan destinacije, obuhvata četiri osnovne tematske celine:

Slika 30: Osnovni sadržaj strateškog marketing plana destinacije



Izvor: (Hitrec, 1995: 32)

Poglavlje posvećeno analizi turističkog tržišta obrađuje sve relevantne pokazatelje postojeće turističke ponude i tražnje u destinaciji, a zatim daje pregled njene neposredne konkurencije, kao i relevantnih trendova na turističkom tržištu. Podaci celokupne analize kritički se interpretiraju u poglavlju posvećenom tržišnoj poziciji, gde se u sklopu SWOT matrice (strengths-snage, weaknesses-slabost, opportunities-mogućnosti i threats-opasnosti), jasno iznose temeljne prednosti i nedostaci, a potom glavna ograničenja, ali i mogućnosti destinacije bitne za njen tržišni nastup i budući turistički razvoj. Odnos postojećeg i potencijalnog tržišnog učešća destinacije daje dodatne, ulazne informacije za postavljanje ciljeva strategije marketinga.

U skladu s postavljenim ciljevima, strategijom marketinga razrađuju se pojedini elementi tzv. »marketing miksa«. U ovom delu, iznosi se konkurentno pozicioniranje destinacije na turističkom tržištu, obrađuju se njeni turistički proizvodi, naznačuju ciljna tržišta i potrošački segmenti, kojima se destinacija obraća, te se u završnom delu, elaboriraju promotivne aktivnosti



---

destinacije. Razrada strategije marketinga završava se predlogom niza projekata od kojih svaki na određeni način doprinosi njenom ostvarenju.

Obrađujući tržišno pozicioniranje, turističke proizvode, ciljna tržišta i promociju, strategijski marketing plan daje odgovore na pitanja o k a k v o j je destinaciji reč, š t a ona nudi, k o, k o m e, i g d e to nudi.

Planom se, dakle, u prvom redu prepoznaje tržišno konkurentan turistički identitet destinacije, što označava početak procesa njenog tržišnog pozicioniranja i omogućava njeno etabliranje, kao prepoznatljive turističke destinacije na duži rok. Treba očekivati da će buduće odluke o investicijama, bilo zbog unapređenja postojećih ili stvaranja novih turističkih proizvoda, biti u funkciji upravo takvog pozicioniranja. U tom kontekstu, strategijski marketing plan turizma nudi i osnovni konceptijski okvir daljeg turističkog razvoja. Konačno, strategijski marketing plan je i baza za niz prodajnih i promotivnih aktivnosti, čiju je realizaciju moguće odmah započeti, doprinoseći na taj način u veoma kratkom roku znatnijim pomacima turističkog sektora. Ukratko, strateški marketing plan destinacije, svojim sadržajem iznosi sledeće mogućnosti:

- nudi društvenim i privrednim subjektima - ministarstvima, turističkim organizacijama, turističkim i drugim preduzećima, konkurentnu viziju turističkog razvoja destinacije, odnosno načela njenog pozicioniranja i koncepciju njenih turističkih proizvoda, doprinoseći time potpunijem valorizovanju raspoloživih turističkih resursa i stvaranju uslova efikasnijeg tržišnog poslovanja kroz pozitivan sinergetski efekat;

- definiše svojevrsan okvir za potencijalne investitore u turističko poslovanje destinacije, upućujući na stavove nosilaca turističke politike, vezano uz viziju turističkog razvoja destinacije,

- omogućuje turističkim organizacijama kao i turističkim preduzećima na području destinacije, osmišljavanje i realizaciju promotivnih aktivnosti.

U tom smislu, strategijski marketing plan, jedan je od ključnih koraka u stvaranju pretpostavki za kvalitetniji turistički razvoj destinacija i sticanja novih, viših pozicija na turističkom tržištu.

Izrada strategijskog marketing plana turizma destinacije, bazira se na složenom metodološkom postupku. Pre svega, potrebno je ukazati na osnovna načela kojima se rukovodi prilikom njegove izrade, a koja uključuje sledeće elemente:

- multidisciplinarnost - pristupajući turizmu kao složenoj društvenoj pojavi – rad na strategijskom marketing planu koristi znanja i ekspertizu multidisciplinarnog radnog tima, težeći ka što sveobuhvatnijem prepoznavanju potencijala, ograničenja i mogućih efekata turizma u destinaciji;

---

- poštovanje »pristupa odozdo« - u pitanju je intezivna komunikacija i saradnja s 'terenom', koja uključuje i tzv. »panel diskusiju«, pojedinačnu komunikaciju sa ekspertima, te zajedničku proveru plana u različitim fazama izrade; namera je direktno uključivanje lokalne zajednice u proces izrade plana, kako bi se zajedničkim naporima došlo do obostrano zadovoljavajućih rešenja.

Kada je, pak reč, o metodološkom instrumentariju koji se koristi pri izradi strategijskog marketing plana turizma, uobičajeno se kombinuje veći broj metodoloških postupaka:

- izrada relevantnih pokazatelja o turističkoj ponudi destinacije na osnovu službene statističke građe analiziraju se smeštajni i ugostiteljski kapaciteti i sva druga bitna obeležja turističkih tokova i aktivnosti;

- izrada relevantnih pokazatelja registrovanog turističkog prometa u destinaciji - takođe iz službenih statističkih izvora prikupljaju se podaci o obimu, prostornoj koncentraciji, sezonalnosti, poreklu posetilaca, i dr;

- ekspertske procene neregistrovane turističke tražnje - u čijem sklopu se otkrivaju potpuno nova saznanja o obimu službeno neevidentiranog prometa različitih potrošačkih segmenata, kao što su tranzitni putnici, jednodnevni izletnici, poslovna putovanja, vikendaši i sl.;

- ekspertske procene turističke potrošnje - pružaju uvid u obim potrošnje generisane boravkom registrovanih i neregistrovanih turista na području destinacije;

- inventarisanje i kategorizacija turističkih resursa - zbog realnog sagledavanja strukture i stepena turističke atraktivnosti destinacije;

- pregled relevantnih trendova na turističkom tržištu - iz čega se izvodi referentni okvir za razvojne i marketinške korake;

- analiza konkurencije - kojom se preko pažljivo odabranih pokazatelja upoređuje konkurentnost turističkih proizvoda srodnih destinacija.

### 6.3. Turistička politika (Competstrat)

Razvoju, rastu i unapređenju turizma, doprinose različiti resursi i delatnosti, tako da njegova snaga korespondira kako s razvojem pojedinih delatnosti, tako sa razvojem ukupnog društveno-ekonomskog sistema jedne zemlje. Kao rezultat stanja društva, turizam posebno i u globalu, zahvaljuje razvoju tog istog društva, ali pre svega politici, pravcima i segmentima samog turističkog razvitka.

---

Turistika politika predstavlja »skup regulative, pravila, uputstava, direktiva i razvojno-promotivnih zadataka i aktivnosti kao okvira za kolektivne i individualne odluke koje direktno utiču na razvoj i dnevne aktivnosti aktera« (Vukonić, 2002: 47).

Dakle, turistička politika ima svrhu da stvori okruženje koje pruža maksimum koristi za sve uključene stejkholdere, odnosno da minimizira negativne uticaje u procesima i aktivnostima stvaranja visokovrednog iskustva za posetioce.

Praksa, donekle, pokazuje različitosti u realizaciji i razumevanju važnosti turističke politike kao faktora obezbeđenja uspeha turističkih destinacija. Da bi rezultati turističke politike bili uspešni neophodno je u njenom prvom koraku obezbediti jasnu sliku gde jedna destinacija uopšte ide, posmatrajući dugoročno, pre svega. Istovremeno neophodno je da se ključna uloga turističke politike može predstaviti njenim sledećim najznačajnijim funkcijama:

- obezbeđenje funkcionisanja i uslova koje operativni u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);
- obezbeđenje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji aktivnosti;
- obezbeđenje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme) za sve ili većinu aktera;
- upravljanje procesima uspostavljanja konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja za pojedine klastere (destinacije) proizvoda;
- obezbeđenje okvira za javno/privatne rasprave o ulozi turizma u nacionalnoj ekonomiji i društvu;
- obezbeđenje efikasnog odnosa sa svim drugim sektorima ekonomije i društva;
- dnevni uticaj na nacionalne marketing aktivnosti, organizaciju velikih događaja, upravljanje ključnim atrakcijama, programima prijema gostiju i sl.

Snaga turističke politike obično predstavlja i snagu celog turističkog sektora. Po pravilu, turistička politika sastavni je deo raznih politika koje direktno ili indirektno utiču na turizam. Načelno, vrše se i uticaji iz drugih sektora na atraktivnost, konkurentnost i održivost turizma. Turistička politika unutar samog svog okvira ne daje značajniji pristup navedenim uticajima, ali oni u praksi neizostavno postoje i deluju na nju. Svaka destinacija koja pokazuje ambiciju i nastojanje da izgradi internacionalnu konkurentnost u turizmu, mora da prihvati činjenicu da se i sama poslovna misija nacionalne turističke politike mora podrediti tom cilju najmanje do trenutka uspostavljanja zrele faze razvoja. Među strategijama za stvaranje konkurentnog turističkog sektora i trenutnog kapaciteta turističke politike postoji direktna međuzavisnost.

Ostvarenje razvojne vizije turizma, odnosno strateških i operativnih razvojnih ciljeva, podrazumeva usvajanje celovito osmišljene i efikasne turističke razvojne politike, uz istovremenu usklađenost delovanja svih nosilaca razvojnih aktivnosti, relevantnih za

---

funkcionisanje turističkog sistema, ili onih od kojih to funkcionisanje zavisi. Pri tome je neophodno naglasiti da se time ne zagovara nikakva uskosektorska razvojna politika s posebnim protekcionističkim merama i rešenjima za turistički sektor, već ona rešenja u ekonomskom sistemu primerena tržišnoj privredi, kojima se podstiče preduzetništvo u turizmu.

Aktivnosti na ostvarenju turističke politike dugoročnog su karaktera, i uglavnom se zasnivaju na konsenzusno prihvaćenom globalnom konceptu održivog razvoja zemlje. U prvom planu je utvrđivanje strateški najvažnijih područja delovanja svih ključnih aktera u turizmu, pri čemu je od posebne važnosti trajna briga države i svih njenih relevantnih institucija o razvojnim kriterijumima i standardima koji su vodeći među progresivnim turističkim destinacijama. Samo ustanovljenje aktivne turističke politike obezbeđuje uslove za valorizovanje prirodnih i stečenih turističkih potencijala, te prepoznavanje profitnog potencijala.

Donedavno, turistička politika nije imala odgovarajući tretman. Naime, ona je fokusirana na smer razvoja turizma na svim nivoima, odnosno neophodnost kreiranja dugoročne razvojne perspektive, njen je najvažniji zadatak.

Tradicionalne državne politike prema turizmu su nestale. U praksi to zvuči ovako: vlade pojedinih zemalja ili podržavaju već izgrađen konkurentski okvir za ponašanje aktera u turističkom procesu ili se aktivno i preduzetnički uključuju u izgradnju konkurentskog okruženja za turizam.

Važno je istaći činjenicu, da su održive politike izgradile pravilan pristup, shvatajući da se turistička konkurentnost stvara ne na nacionalnom nivou, već upravo na nivou klastera i proizvoda. Taj stav značajno doprinosi ojačavanju i izgradnji konkurentnosti klastera različitim infrastrukturnim ulaganjima, obzirom da se danas retko ili uopšte ne govori o turističkim konkurentnim državama, nego o državama s više ili manje konkurentnim turističkim klasterima (destinacijama/proizvodima).

Precizno definisana turistička politika određenih zemalja, među kojima Francuske, Irske i Portugalije, jedan je od ključnih faktora uspešnog razvoja turizma u navedenim zemljama, zahvaljujući kojoj su navedene zemlje u poslednjih desetak godina imale najviše stope rasta prihoda od međunarodnog turizma u okviru Evropske unije. Iako veza između uspeha turističke privrede pomenutih zemalja može predstavljati koincidenciju, uočljivo je da njihove turističke politike imaju neke zajedničke karakteristike:

- postojala je jasna koherentna strategija centralne vlade za razvoj turizma;
- turistički proizvod ovih država nije bio baziran isključivo »na moru, suncu, pesku, skojanju«, koji su od kraja 80-tih u relativnom padu, već je razvijen ruralni, »zeleni« i kulturni turizam;

---

- državno finansiranje turističkog razvoja, povećalo se u realnim pokazateljima u sve tri navedene države, i nije bilo ograničeno isključivo na promociju, već prošireno na finansiranje turističkih investicija, bilo direktno, bilo indirektno;

- vlade sve tri zemlje koristile su fiskalne podsticaje privatnog sektora, u formi smanjenja poreskih stopa za male hotele i ubrzanih odbitaka od profita po osnovu depresijacije kapitala (Accelerated Capital Allowances);

- uz domaće podsticaje i finansijsku pomoć, sve tri države koristile su fondove EU za razvoj svojih turističkih proizvoda;

- alociranje centralnog turističkog budžeta u sve tri zemlje bilo je koncentrisano na nekoliko ključnih oblasti;

- marketing strategija sve tri države ciljala je bliska tržišta, pri čemu su kao ciljne grupe birani posetioci visoke platežne sposobnosti, koji se kraće zadržavaju;

- u sve tri države, turistička politika je bila koordinirana sa drugim poslovnim politikama, posebno sa saobraćajem, zaštitom okruženja, kulturnim razvojem;

- sve tri zemlje imale su koherentnu organizacionu strukturu za primenu politike, sa jasnim razgraničenjem odgovornosti, i funkcionalno i regionalno.

Turistički razvoj zemlje (destinacije), predstavlja dinamičan proces koji se odvaja u okruženju stalno podležnom promenama. U tom smislu, centralni zadatak turističke politike jeste održavanje dinamičkog sklada između razvojnih šansi i mogućnosti turističke privrede, a koje su, respektivno determinisane svojim internim eksternim okruženjem.

## **7. Unapređivanje konkurentnosti**

Superiornost, odnosno diferentna prednost u odnosu na konkurente, preokupacija je svih konkurentno orjentisanih entiteta. Konkurentnost treba da postoji kako u odnosu na potrošače, odnosno način zadovoljavanja njihovih potreba, tako i u odnosu na konkurenciju. Da bi dostigle, ponovo osvojile ili zadržale prednost nad konkurencijom, turističke destinacije koriste različite instrumente i funkcionalne metode.

### **7.1. Formiranje klubova konkurentnosti klastera i destinacija**

Istražujući poreklo konkurentskih prednosti pojedinih turističkih destinacija, nužno se nameće pitanje u čemu je tajna globalnih konkurentskih prednosti, i kako to da još uvek

---

odolevaju sve brojnijoj konkurenciji. Održavanje stečenih konkurentskih prednosti i uspeh novootkrivenih destinacija imaju zajednički imenitelj. Zajednički imenitelj njihovog poslovnog uspeha jeste inovacija. Ove destinacije su uspele zato što su tržištu ponudile novu, do tada nepoznatu vrednost ili neku dodanu vrednost koja znači bitno poboljšanu ponudu u poređenju sa svim postojećim.

U cilju obezbeđenja inovacija u stručnoj konsultantskoj literaturi preporučuje se formiranje »klubova konkurentnosti klastera«. Klubove konkurentnosti formiraju interesne grupe klastera: hoteli, ugostitelji, turističke agencije, sportski klubovi i savezi, muzeji i galerije, saobraćajna preduzeća, itd. Njihova je misija realizovanje aktivnosti koje doprinose unapređenju konkurentnosti interesnih grupa na duži rok i na taj način ostvarile potrebne sinergije i veću konkurentnost klastera na turističkom tržištu.

Glavne aktivnosti klubova konkurentnosti su:

- Identifikacija tržišnih trndova. Klubovi konkurentnosti moraju konstantno posmatrati situaciju na emitivnim tržištima, blagovremeno identifikovati tržišne trendove na strani ponuđača turističkih usluga i trendove u strukturi tražnje. Cilj je međusobno informisanje o trendovima, te na taj način zajednički razvijati inovativne proizvode.
- Banchmarketing. Konkurentnost je relativan koncept, uvek definisan u poređenju »prema najboljem« unutar sektora. Banchmarketing pruža mogućnost učenja od destinacija koje su najbolje u nekim aspektima turističkih aktivnosti. Cilj je dakle učenje od najboljih konkurenata destinacije.
- Strukturiranje proizvoda. Odrediti načine prema kojima je potrebno organizovati sve elemente koji učestvuju u finalnom turističkom proizvodu.
- Planovi kvaliteta. Predlaže se formiranje Nacionalnog instituta (agencije) za kvalitet u turizmu, a s ciljem razvoja kulture kvaliteta. Institut (agencija) će biti odgovoran za vođenje i upravljanje sistemom kvaliteta u turizmu, koji će prvenstveno biti usmeren na saradnju privatnog i javnog sektora. »Klubovi konkurentnosti klastera« slediće direktive Instituta na polju standarda kvaliteta, stvarajući sistem marki, prenoseći tehnologiju za kvalitet i nagrađujući najbolje primere.
- Trening. Profesionalnost ljudi koji rade u turizmu ključni je faktor uspeha i potencijalni izvor konkurentskih prednosti. Trening kvalitetnih, obrazovanih turističkih škola i specifičnih trening programa svakako će biti određujući faktor uspeha uspostavljanja potrebnog nivoa profesionalnosti ljudskih resursa u turizmu.
- Planiranje. Fizička organizacija turističkog prostora imaće visok uticaj na iskustvo turista, zbog čega se turistički razvoj turističkih destinacije mora planirati kroz viziju budućih potreba potrošača.

- 
- Programi gostoprimstva. Tesno povezani s treningom, programi gostoprimstva usmereni su na rast konkurentnosti putem unapređenja usluga. Programi gostoprimstva sastavljeni su od brojnih obrazovnih akcija usmerenih na osoblje koje je u kontaktu sa turistima direktno ili indirektno.
  - Sektori podrške. Posećujući određeni klaster, klijenti imaju različite potrebe koje žele zadovoljiti. Međutim, njihovo turističko iskustvo neće biti zasnovano samo na uticaju kompanija koje direktno utiču na njihovo zadovoljstvo. Značajni su u sektoru (industrije) podrške koje su neophodne za obezbeđenje osnovnih usluga. Putevi, vazdušne luke, bolnice, policija – su sektori podrške koji moraju efikasno funkcionisati ukoliko klaster želi da uspešno nastavi sa razvojem turističkog poslovanja.

Jedna od strategija podizanja konkurentnosti destinacije, obuhvata i privlačenje velikih svetskih hotelskih lanaca. Veliki međunarodni hotelski lanci, simbolizuju liderstvo u kvalitetu pružanja hotelskih usluga. Osim toga, oni predstavljaju sigurnost, bezbednost i smanjeni rizik, prilikom rezervacije za klijente. Na taj način se profiliše imidž destinacije, te se podiže nivo svesti među turistima o destinaciji.

U cilju povećanja konkurentnosti, predlaže se stvaranje posebnih zona atraktivnosti, unutar destinacije, koje bi bile strukturirane prema različitim tematskim celinama. Cilj tematiziranja, je stvaranje različitih turističkih iskustava unutar destinacije. Na taj način destinacija poprima osobine tematskog parka, na veliko zadovoljstvo njenih posetilaca.

Događanja raznih karaktera predstavljaju tržišni segment sa visokim stopama rasta na većini emitivnih tržišta. Danas događanja predstavljaju jedno od najtraženijih turističkih iskustava. Efekti od organizacije događanja su veliki. Ako je događanje pokriveno medijima, to znatno doprinosi profiliranju imidža destinacije ili turističkom tržištu.

Investicionim projektima podiže se konkurentska vrednost destinacije na duži rok, a takođe se rešavaju i tekući problemi destinacije. Na taj način korist (dobrobit) od implementacije ovih projekata, imaju i građani, i posetitelji grada. Investicioni projekti ostvaruju se iznalaženjem zajedničkog interesa i saradnjom između javnog i privatnog sektora.

## 7. 2. Destinacijske menadžment kompanije

Postojanje destinacijskih menadžment kompanija ključno je za razvoj strategija turističkih destinacija utemeljenih na znanju, obzirom da širi mogućnosti destinacijskog menadžmenta na sve učesnike turističkog sistema. Takvo, integralno shvatanje destinacije kao saradničke mreže različitih preduzeća ograničava rizik od promašenih odluka i inicira obaveze pružaoca usluga prema inovacijama koje podstiče destinacijski menadžment.

---

Pod DMK (destinacijska menadžment kompanija) podrazumeva se, receptivna turistička kompanija specijalizovana za strukturiranje, upravljanje i komercijalizaciju paket aranžmana za posebne interese. Moguće je izjednačiti destinacijske menadžment kompanije sa menadžerima turističkog iskustva.

Stvarajući sopstvene paket – aranžmane, destinacije smanjuju zavisnost o stranim turoperatorima, odnosno povećava izgleda da je specijalizovane agencije uvrste u svoje programe i promovišu kao poželjno turističko odredište. Organizovanjem DMK-a destinacija se lakše prilagođava novim trendovima na tržištu, brže reaguje na promene, diferencira se u odnosu na konkurenciju, te na kraju povećava zadovoljstvo klijenta.

Osnovne aktivnosti DMK-a su:

- pregovaranje i dizajniranje paket-aranžmana;
- utvrđivanje cena paket aranžmana;
- preuzimanje rezervacija od klijenata;
- kontrola plaćanja;
- kreiranje i održavanje baze podataka potencijalnih potrošača;
- utvrđivanje snaga i slabosti destinacije;
- privlačenje turoperatora za posebne interese;
- kreiranje itinerera, brošura i njihova promocija;
- vođenje brige o imidžu destinacije.

DMK su posebno uspešne, kada deluju na području putovanja posebnih interesa i kada saraduju sa turoperatorima. Prednost u korišćenju DMK proizilazi iz jednostavnijeg načina organizovanja aktivnosti. Ako je turoperator upućen na saradnju sa velikim brojem kompanija na određenom geografskom području kako bi organizovao sve potrebne aktivnosti, on će svoje poslovanje preusmeriti na drugo područje.

Gore navedene težnje, dobijaju svoju formu i oblik na regionalnom nivou u obliku destinacijskog menadžmenta, i usklađuje se načelno sa organizacijom DMK. Može biti organizovana kao privatna ili javna organizacija, a u oba slučaja u njoj saraduje veliki broj učesnika, među kojima predstavnici opština i/ili regije, turističke organizacije, predstavnici smeštajnog sektora, a najznačajniji su predstavnici hotela, turističkih seoskih domaćinstava, incoming turističkih agencija i lokalnih, odnosno regionalnih privrednih komora.

Svojinski karakter DMK je sledeće što je bitno definisati, a u cilju potpunijeg predstavljanja ovog oblika organizacije. Na osnovu zakona o privredi, u pojedinim zemljama, mogu se osnovati kao oblici javne ustanove, privatne ustanove ili mešovite svojinske organizacije.



---

Po obliku klasičnog koncepta DMK se osnivaju kao javna preduzeća, organizovana top-down, odnosno »odozgo«. Karakteristično za Evropske zemlje je preovlađivanje partnerstva između javnog i privatnog (PPP – Public Private Partnership), što često vodi organizovanju DMO-a, »botton-up«, odozdo, od lokalne i regionalne turističke privrede i traženju podrške kod privatnog sektora.

Oblik pravne organizovanosti uglavnom nije uređen zakonom, već regionalnim propisima, i to je praksa u mnogim zemljama. Javni sektor je zainteresovan za takav oblik partnerstva, i to u obliku konzorcijuma. To je značajan oblik priliva novca za opštine a obaveza regionalne vlasti, odnosno opštine, ne uslovljava u potpunosti finansiranje takvih organizacija. Oblik pravne organizovanosti uglavnom nije uređen zakonom već regionalnim propisima, i to je praksa u mnogim zemljama.

Finansiranje DMK je prilično raznoliko rešeno u praksi pojedinih zemalja, a slično kao i kod pravnih organizacionih oblika, razlikujemo:

- javno, pri čemu sredstva dolaze prvenstveno iz regionalnih budžeta, i
- privatno, pri čemu sredstva dolaze od strane privatnih investitora.

Mali broj zemalja obezbeđuje sredstva od poreskih taksi, prihoda od igara na sreću, sponzorstva i sl.

Da bi ostvario ciljne rezultate, destinacijski menadžment mora biti usklađen u saradnji sa svim turističkim i zainteresovanim činiocima u okruženju, u svim njegovim razvojnim fazama, a one su:

- uravnotežena investiciona politika;
- zaštita okoline i kulturnog blaga (održivi razvoj);
- produktivno upravljanje;
- upravljanje ljudskim resursima i obrazovanje;
- ispitivanje tržišta;
- promociju i podršku plasmanu (marketing);
- upravljanje i kontrola kvaliteta (Total Quality Management);

i naravno, nezaobilazno organizovanje odvijanja incoming-a , kao sadržaj poseta i odmora na određenoj destinaciji.

Prvobitni cilj osnivanja DMK, odnosno regionalne turističke organizacije, bio je obavljanje promotivne, odnosno marketing funkcije. Kasnije je došlo do njihovog proširenja i na neka druga područja, i na taj način postaju sve ambicioznije i uticajnije kakao u odnosu na tržišnu tražnju, tako i u odnosu na nacionalnu turističku organizaciju.

Po pitanju uticaja na tržišnu tražnju, njihov uticaj je značajan, iz razloga što DMK organizacije mogu brzo i efikasno povezati tražnju sa ponudom koju predstavljaju.

---

U saradnji sa nacionalnom joj turističkom organizacijom, mogu biti odličan partner i mogu je u znatnoj meri rasteretiti.

---

## Glava III

### Tržišno pozicioniranje turističkih destinacija

Ova glava usmerena je na sagledavanje mesta i uloge strategije pozicioniranja u stvaranju relativno trajne konkurentske prednosti turističkih destinacija.

Strategija pozicioniranja predstavlja način na koji turistička destinacija planira zauzimanje željene pozicije. U njenom planiranju i realizaciji učestvuje veliki broj subjekata. Rezultat njihovog ukupnog napora treba da bude jasna slika o destinaciji, koja će stvoriti lojalnost kod ciljne grupe potrošača i prepoznatljivost kod svih učesnika na turističkom tržištu. Utvrđivanje postojeće i željene pozicije opredeljuje pravac koordiniranja celokupnog marketing miksa. Samo u meri u kojoj dolazi do međusobnog preklapanja svih instrumenata, stvara se konzistentna i jasna predstava o destinaciji. Ovakvo usklađivanje neophodno je vršiti permanentno.

Aktivnosti konkurenata, promene potrošača i drugi faktori utiču da se tržišna pozicija destinacije menja, a vremenom se te promene u veoma velikoj meri kumuliraju, tako da je promena strategije neophodna ( repozicioniranje ). U okviru ovog dela, pojedinim elementima marketinga posvećena je posebna pažnja. Misli se, pre svega, na politiku marke, koja se u uslovima sve oštrije konkurencije na međunarodnom tržištu sve više nameće kao sredstvo uspešnog pozicioniranja turističkih destinacija i hotelijerstva.

#### 1. Pojam i značaj pozicioniranja

Tržišno sazrevanje turističkih destinacije odvija se u sve kompleksnijem i konkurentnijem okruženju. Iz tog razloga, destinacije, i one koje se nalaze u fazi razvoja, i one koje se danas žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost pred konkurencijom, moraju se obezbediti čitavim nizom instrumenata i funkcionalnih metoda za procenu stvarne situacije i stvaranje budućih scenarija.

U tom smislu strategija pozicioniranja u potpunosti definiše novi multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici. Turističkim destinacijama koje prihvataju strategiju pozicioniranja na raspolaganju stoji celokupan niz instrumenata kojima mogu varirati svoju ponudu, radi sticanja prednosti nad konkurentima.

---

Koncept pozicioniranja, poreklo vodi od ekonomske analize tržišnih struktura i analize konkurentske pozicije. Marketing je ovaj koncept usavršio uvođenjem analize tržišnog učešća, predviđanjem prodaje, analizom životnog ciklusa i sl. Međutim, pravi sadržaj koji pozicioniranje ima danas, omogućio je uvođenje psiholoških kategorija imidža, percepcija i preferencija, kao i uvođenje multivarijacionih statističkih metoda u tržišnu analizu.

U fokusu strategije pozicioniranja jeste simultana analiza potrošača i konkurenata. Cilj je da se na osnovu informacija dobijenih od potrošača formira takva slika o turističkoj destinaciji koja će je učiniti prepoznatljivom među konkurentima i to po onim karakteristikama koje turisti ocenjuju kao značajne. Razvijanjem strategije pozicioniranja destinacija nastoji da osvoji željeni položaj u mentalnoj mapi turista.

»Pozicioniranje predstavlja mesto koje turistička destinacija zauzima na određenom tržištu, kako to percipira relevantna grupa potrošača poznata kao ciljni tržišni segment« (Weber, Mikačić, 1995 :78). Pozicioniranje je razlog zbog kojeg je ciljni segment turista zainteresovan za izbor konkretne destinacije.

Strategija pozicioniranja se formuliše uzimajući u obzir:

- 1) kriterijume ili koristi, koje turisti imaju u vidu pri odabiru destinacije, uključujući i relativan značaj kriterijuma;
- 2) okvir do koga i kako se destinacija diferencira od svojih konkurenata;
- 3) ograničenja konkurentnih destinacija u pogledu značaja potreba i želja potrošača;

Strategija pozicioniranja nastoji da uskladi sposobnost destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je povezivanje proizvoda, cene, distribucije i promocije na način da kombinacija najbolje odgovara ciljnom tržištu. Centralno kod odluka o pozicioniranju je određivanje odnosa između marketing napora i reagovanja tržišta.

Svrha pozicioniranja je, da se stvori i održava, distinktivno mesto za destinaciju i njene proizvode. Pozicioniranje uključuje odluke, gde (na kom ciljnom segmentu ili tržištu) i kako (fizičkim ili psihološkim diferenciranjem) konkurisati na ciljnim tržištima. Postoji nekoliko elemenata bitnih za uspeh pozicioniranja. Prvi je jasnoća: ideja pozicioniranja mora biti jasna u smislu ciljnog tržišta i distinktivne prednosti. Drugi je konzistentnost: potrebna je upornost i insistiranje na bazičnoj ideji u porukama koje se emituju kupcima u medijima promocije. Treći je uočljivost: što znači da distinktivna prednost mora biti lako uočljiva, da se ureže u misli potrošača na ciljnom tržištu. Četvrti je konkurentnost: što znači da osnova za konkurentsku prednost mora biti relevantna za potrošače na ciljnom tržištu. To mora biti nešto što konkurenti ne mogu lako da imitiraju.

---

Osnovna ideja koncepta pozicioniranja jeste rangiranje. Da bi olakšali donošenje odluke o izboru destinacije, turisti ih svrstavaju u određene kategorije na osnovu odabranih dimenzija, odnosno rangiraju ih u svojoj svesti (kao najskuplje, najjeftinije, sa najboljim performansama, najboljim uslugama, najsavremeniji, itd.), tj. pozicioniraju ih.

Osnova za pozicioniranje turističke destinacije jeste segmentacija tržišta. Različiti segmenti potrošača očekuju i doživljavaju od turističke destinacije različit način zadovoljenja potreba. Uostalom, to i jeste jedna od osnovnih pretpostavki određivanja segmenata tržišta. Upravo različitost potreba i doživljaja destinacije od strane pripadnika različitih segmenata uvodi dinamiku na turističko tržište i omogućuje, opstanak i tržišni uspeh brojnim turističkim proizvodima koji zadovoljavaju manje ili više jednako potrebe i želje turista. Prednost pozicioniranja jeste u ostvarenju konkurentske prednosti i njenom naglašavanju u odnosu na ostale konkurente.

U literaturi postoje dva osnovna pristupa značaju pozicioniranja za proces strategijskog marketinga. Pozicioniranje se locira ili na nivou operativnog odlučivanja koje se tiče marketing miksa ili na nivou strategijskog odlučivanja koje predstavlja fokalnu tačku marketing strategije.

Pristalice prvog pristupa, pozicioniranje primarno asociraju sa pojedinim instrumentima marketing miksa, odnosno pozicioniranje vide kao komunikaciono sredstvo u konkurentske borbi ili ga vezuju za politiku proizvoda u smislu izbora karakteristika proizvoda koje treba razvijati ili naglašavati.

Prema drugom pristupu, preovladava strategijski značaj pozicioniranja, jer svi elementi turističke destinacije mogu uticati na njihovu poziciju u misaonoj viziji potrošača. Zato je neophodno da odluka o pozicioniranju prethodi svim drugim odlukama, uzimajući u obzir celu destinaciju.

Neophodno je shvatiti, kako potrošač ocenjuje multiatribute ponude turističke destinacije i kako bira između konkurentskih ponuda.

Pozicioniranje turističke destinacije mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji dominantno utiču na opšti uspeh i brzinu etabliranja na turističkom tržištu. Reč je o najmanje tri ključna faktora:

- 1) objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, tj. strateških potencijala za uspeh u turizmu;

- 2) analizi i evaluaciji očekivanih aktuelnih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi i primeni tržišne penetracije destinacije;

- 3) analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu.

---

Prednost pozicioniranja je u stvaranju konkurentske prednosti i njenom naglašavanju u odnosu na ostale konkurente.

Kod pozicioniranja su moguće tri opcije:

- realizacija aktivnosti u cilju osnaživanja trenutne pozicije u predstavi potrošača,
- realizovanje aktivnosti u cilju zauzimanja slobodnog područja (segmenta potrošača) koje još niko nije zauzeo, a za koje postoji poslovna opravdanost da se zauzme,
- realizacija aktivnosti u cilju repozicioniranja, odnosno zauzimanja povoljnije pozicije.

Potrebno je istaći, da je za efikasno sprovođenje efektivne strategije pozicioniranja neophodno postojanje pet uslova (Lovreta, 1998: 122).

Prvi uslov, odnosi se na iznalažanje slabe strane lidera, odnosno konkurenata i formiranje sopstvene pozicije na tim polaznim tačkama.

Drugi uslov, je da destinacije koje sprovode strategiju pozicioniranja realno prihvate povoljne prilike koje tržište nudi u poslovanju, odnosno da moraju postojati objektivne mogućnosti za realizaciju efektivne pozicije u budućnosti.

Treće, destinacija mora objektivno da sagleda relativnu poziciju u odnosu na konkurentske ponude, odnosno kako potrošači prihvataju ponudu i šta preferiraju.

Četvrti uslov, odnosi se na postojanje adekvatnih strukturnih elemenata ponude destinacije.

Peti uslov, jeste neophodnost živog komuniciranja sa tržištem, pri čemu je naglasak na komponentama koje su efektivno diferencirane u odnosu na konkurentske.

Pre nego li se pristupi definisanju strategije pozicioniranja, treba dobiti odgovore na nekoliko relativnih pitanja:

- Koju poziciju destinacija poseduje sada?
- Koju poziciju turistička destinacija preferira da ima?
- Koje konkurentske destinacije treba prevazići ako se želi određena pozicija?
- Da li destinacija ima dovoljno resursa i sposobnosti da osvoji i održi željenu poziciju?
- Kakve su mogućnosti, da se pozicija održi konzistentnom u okviru strategijskog pozicioniranja?

Turisti najčešće odabiraju one destinacije koje u najvećoj meri zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Upravo doživljaj od strane turista da neka destinacija pruža sadržaje koji su za njega posebno važni, čini konkurentsku prednost u odnosu na ostale ponuđene destinacije.

Nakon što se utvrdi šta turisti očekuju od destinacije, koje konkurentske prednosti bi mogle da im izađu u susret, neophodno je odrediti način i pristup kojim će se realizovati najpotpuniji uspeh.

---

U tom slučaju, pristupa se sintezi dve ili više konkurentskih prednosti u cilju ostvarenja jedinstvene pozicije na tržištu.

Destinacije moraju uz visoke mere opreza odrediti na kojim će konkurentskim prednostima insistirati i odabrati način koji će ih razlikovati od ostale konkurencije. Neophodno je istaći prednosti i različitosti koje se žele:

- Važnost: Razlikovana prednost isporučuje veliku vrednost.
- Posebnost: Ostali konkurenti ne nude tu razlikovanu prednost ili određena destinacija je može plasirati na novi način.
- Razlikovana prednost: Značajna je iz razloga superiornosti u poređenju s drugim destinacijama koje potrošači uzimaju u obzir da bi ostvarili istu korist.
- Komunikativnost: Razlikovana prednost se može naglašavati i vidljiva je za turiste.
- Jedinstvenost: Konkurenti ne mogu jednostavno imitirati razlikovanu prednost.
- Usklađenost: Priroda razlikovane prednosti mora biti harmonizovana sadašnjem ili željenom imidžu destinacije.

Važno je, istaći neophodnost zadovoljenja svih kriterijuma kako bi destinacija ostvarila maksimum (punu korist) od razlikovane prednosti. U suprotnom, prednost može biti mala, nepodesna za komuniciranje, neprofitabilna ili insistiranje na njoj može štetiti imidžu cele destinacije.

Kada se destinacija odlučila za određene karakteristike kao osnove za pozicioniranje, one postaju osnova za pozicioniranje u okviru izabranog ciljnog tržišta. Strategija pozicioniranja formuliše se uzimajući u obzir:

- kriterijume koristi koje turisti imaju u vidu pri odabiru destinacije, uključujući i relativni značaj kriterijuma;
- okvir do koga i kako se destinacija diferencira od svojih konkurenata;
- ograničenja konkurentskih destinacija u pogledu značaja potreba i želja potrošača.

U razmatranju koje konkurentske prednosti staviti u prvi plan prilikom pozicioniranja, postavlja se pitanje koliko tih prednosti naglašavati. Postoji gledište da se treba koncentrisati isključivo na jednu konkurentsku prednost i intenzivno je promovisati. U tom sklopu, koristi se koncept jedinstvenog prodajnog argumenta (USP – unique selling proposition).

Strategija pozicioniranja, nastoji da uskladi sposobnost destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Svi marketinški napori moraju podržavati tu strategiju.

Izbor strategije pozicioniranja omogućava jedinstven koncept za ulogu u strategiji svakog instrumenta marketing miksa. Potrebno je povezivanje proizvoda, cene, promocije i distribucije na način da kombinacija najbolje odgovara ciljnom tržištu. Pozicioniranje pokazuje kako destinacija želi da ciljno tržišno gleda na marketing miksa (ponudu destinacije). Centralno

---

kod odluka o pozicioniranju je određivanje odnosa između marketing napora i reagovanja tržišta. U cilju odabira, zauzimanja, izgradnje i očvršćavanja pozicije treba osmisлити odgovarajući miks svih marketinških elemenata. Treba napomenuti da je pozicioniranje proces koji traje godinama. I najsitniji propusti mogu ugroziti stabilnost osvojene pozicije.

Stalnim istraživanjem tržišta treba nadzirati poziciju na tržištu u svesti turista, i predstave potrošača zasebno u odnosu prema glavnim konkurentima. Istraživanjem se dobijaju informacije o mogućoj ugroženosti pozicije ili o mogućnostima za bolje učvršćivanje ili pak zauzimanje bolje pozicije (repozicioniranje) u odnosu prema konkurentima, a što je veoma važno u tržišnim, izrazito promenljivim okolnostima.

Posmatrajući najvažnije karakteristike strategije pozicioniranja može se zaključiti, da je ista orjentisana na zadržavanje povoljne ili zauzimanje prestižnije pozicije u odnosu na konkurente, stvaranjem povoljne i prepoznatljive slike o destinaciji, koja je zasnovana na kontinuelnom istraživanju mišljenja uticajnih grupa o konkurentima i dimenzijama destinacijske ponude.

Savremena literatura ukazuje na postojanje dva tipa pozicioniranja:

- pozicioniranje na osnovu fizičkog proizvoda – tzv. fizičko pozicioniranje, i
- pozicioniranje na osnovu percepcija destinacije sa tržišta, tzv. perceptivno pozicioniranje.

Razvijanjem strategije pozicioniranja, destinacija nastoji da osvoji ciljani položaj u mentalnoj mapi potrošača. Povoljna pozicija izražava se goodwillom, koji predstavlja nematerijalnu imovinu preduzeća i značajan izvor strategijske aktive.

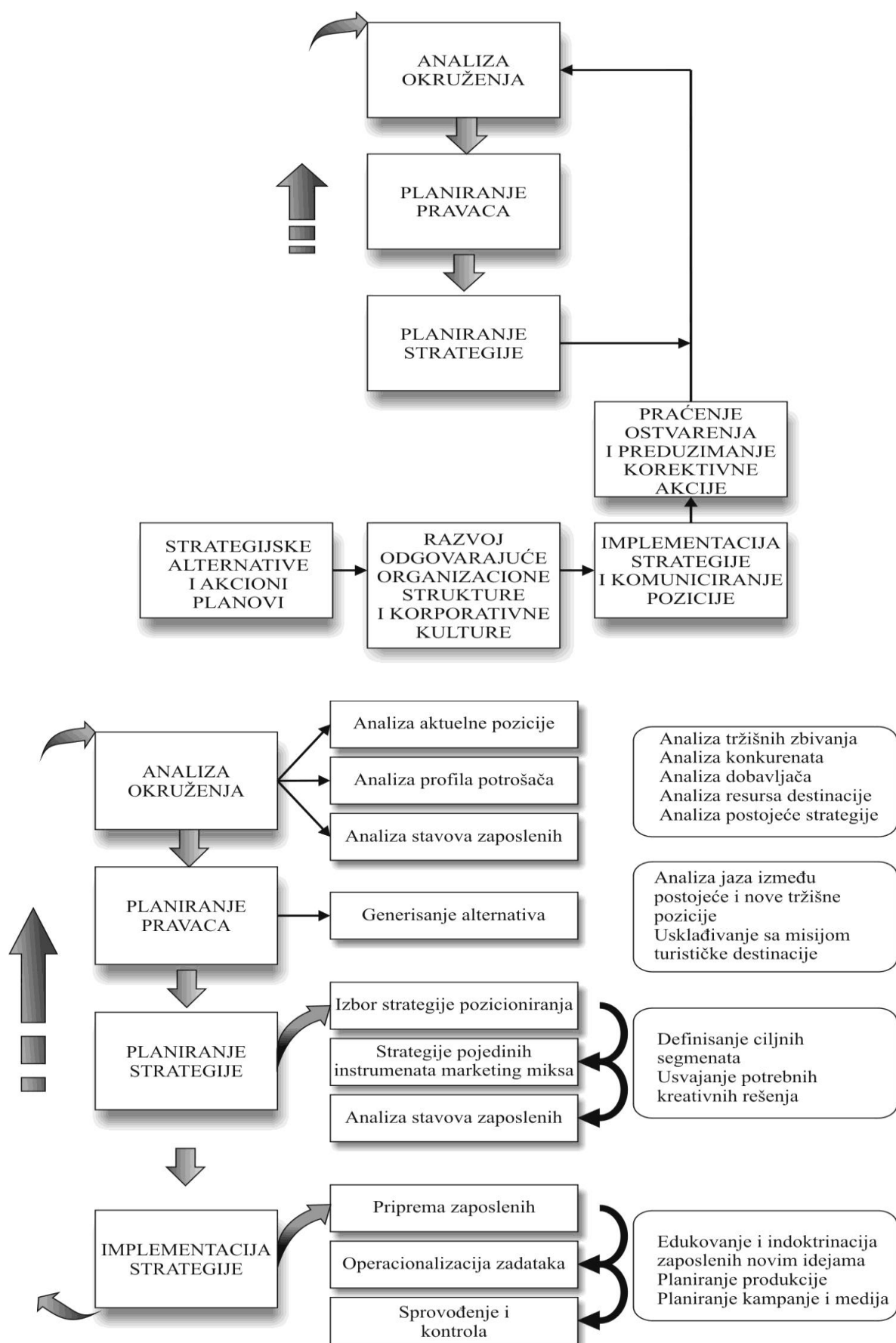
## **2. Proces pozicioniranja turističkih destinacija**

Pozicioniranje se u turizmu afirmisalo kao savremena i uspešna marketing strategija. Tačnije, iznoseći najnovije podatke, tržišno pozicioniranje se afirmisalo kao efikasan strategijski pristup u rešavanju problema koji nameće savremena konkurencija. Strategijom pozicioniranja se na dugoročan način opredeljuje odnos turističke destinacije prema njenom okruženju. Zato se ovde sa pravom preporučuje primena pristupa strategijskog upravljanja.

Uzimajući u obzir, specifičnosti turističke destinacije, u model su unete određene konkretizacije koje olakšavaju pristup upravljanju tržišnim pozicioniranjem. Tako modifikovan model predstavljen je na slici x



Slika 31. Model stratejskog upravljanja turističkom destinacijom



Izvor: ( Petković, 1995: 40)

Prvi korak u procesu strateškog upravljanja tržišnim pozicioniranjem jeste SWOT analiza, odnosno interna analiza (snaga i slabosti) i eksterna analiza (mogućnosti i opasnosti).

Analiza eksternog i internog okruženja podrazumeva detaljna istraživanja koja je potrebno simultano sprovesti u tri pravca.

Prvo, mora se utvrditi sadašnja tržišna pozicija destinacije i njenih konkurenata. Ovom analizom se utvrđuju kritične dimenzije razlikovanja konkurentskih destinacija pomoću analize percepcija i preferencija potrošača. Istom analizom potrebno je utvrditi profil potencijalnih turista, baveći se pitanjima njihovih stavova, navika, i sl. Prateća istraživanja, koja je takođe neophodno obaviti u prvoj i drugoj fazi, ne odnose se neposredno na istraživanje tržišne pozicije, ali su neophodna za planiranje budućih aktivnosti destinacije. U pitanju su uobičajena istraživanja tržišnih trendova, tržišnog učešća i drugih performansi konkurenta. Takođe, u pripremi strategije pozicioniranja, važno je sagledati sa kojim sve resursima destinacija raspolaže i na koji način ih trenutno koristi. Sve ove informacije daju tzv. objektivnu sliku destinacije i tržišta.

Tabela 19. Elementi sadržani u SWOT analizama

MOGUĆNOSTI I OPASNOSTI

OBLAST	Mogućnosti				Opasnosti			
	veoma male (1,2,3)	male (4,5)	velike (6,7)	veoma velike (8,9,10)				
A.-Društveno/kulturno okruženje								
1.- Demografske promene								
2.- Povećanje slobodnog vremena								
3.- Povećanje svesnosti okruženja								
4.- -----								
B.- Ekonomsko i tehnološko okruženje								
5.- Ekonomsko i tehnološko okruženje								
6.- Najmanji raspoloživi prihod po glavi/minimalni dohodak								
7.- Transportne mogućnosti								

8.- Nove informacione tehnologije										
9.- Privatizacija javnog sektora u turizmu										
10.- Odnos evra i dolara										
11.- -----										
C. Tržišni trendovi										
12.- Trendovi u turističkoj tražnji										
13.- Rast popularnosti i kratkih odmora										
14.- Nova inostrana tržišta										
15.- Nove konkurentske destinacije										
16.- Promene u sistemu distribucije										
17.- Stagnacija tražnje za tradicionalnim sunce&more proizvodima										
18.- Rast tražnje specijalnih interesa										
19.- Rast tražnje za profesionalnim putovanjima										
20.- -----										
D.- Potrošači										
D1.-										
21.- Putovanja radi samopotvrđivanja										
22.- Povratak radi samootkrivanja										
23.- Povratak tradicionalnim vrednostima										
24.- Putovati radi društva										
25.- Trend odmora u krugu porodice										
26.- Veća tražnja za zabavom										

27.- Anti-stres putovanja										
28.- -----										
D2.- Promene motivacija										
29.- Traže se nova iskustva										
30.- Specijalni interesi										
31.- Traži se kulturna autentičnost										
32.- Interesi za više aktivnosti tokom putovanja										
33. Ekološki svestan										
34.- Traži adekvatnu vrednost za novac										
35.- -----										
D3.- Promene ponašanja										
36.- Putuje češće i kraće										
37.- Dobro obrazovan i sofisticiran										
D4.- Ostali uticajni faktori										
39.- Uvođenje eura										
40.- Novi zakoni za privatizaciju										
41.- -----										
42.- -----										
43.- -----										
44.- -----										

## SNAGE I SLABOSTI

MARKETING										
1.- Imidž destinacije										
2.- Tržišno učešće										
3.- Kvalitet proizvoda										
4.- Kvalitet usluge										
5.- Cene										
6.- Distribucija										
7.- Efektivnost promocije										
8.- Inovativnost										
9.- Postojeće tržište										

10.- Potencijalna tržišta										
11.-										
<b>FINANSIJSKI RESURSI</b>										
12.- Cena kapitala										
13.- Dostupnost kapitala										
14.- Finansijska stabilnost										
<b>PROIZVOD</b>										
15. Kvalitet										
16.- Kvantitet										
17.- Raznovrsnost										
18.- Inovacije										
19.- Specifikacija potrošača										
20.-----										
<b>INFRASTRUKTURA</b>										
21. Transport										
22.- Okruženje										
23.- Kultura i nasleđe										
24.- Smeštajni kapaciteti (kvantitet, kvalitet, ljudski resursi)										
25.- Dopunski sadržaji (mogućnosti za sport, zabavu, relaksaciju)										
26.- Ljudski resursi (dostupnost i veličina)										
27.- Ekonomija obima										
28.- Investiranje u renoviranje i inoviranje										
29.-										
30.-										
<b>LJUDSKI RESURSI</b>										
31.- Mogućnosti edukacije										
32.- Turistička edukacija										
33.-										
<b>ORGANIZACIJA NTO</b>										
34.- Interna organizacija										
35.- Promotivni budžet										
36.- Efektivnost promotivnih aktivnosti										
37.- Saradnja sa privatnim sektorom										
38.- Saradnja sa regionalnim turističkim organizacijama										
39.- Edukacija zaposlenih										

40.- Inovacije										
41.- Fleksibilnost i odgovornost										
42.-Uticaj na legalitivu										
43.- -----										

Izvor: (Bordas, 1994: 27)

SWOT matrice mogu da pomognu u izboru odgovarajuće strategije. Naime, destinacija iz matrice može da sagleda koje joj strategijske opcije stoje na raspolaganju:

- 1) usklađivanje;
- 2) prevođenje (konvergencija);
- 3) minimiziranje (izbegavanje).

Opcija usklađivanja internih snaga sa eksternim mogućnostima, ima za rezultat stvaranje sposobnosti potrebne za suočavanje sa izazovima tržišta.

Druga strategijska opcija odnosi se na prevođenje (konvergenciju) slabosti u snage, a opasnosti u mogućnosti. To je i strategija zaokreta, kako bi se očuvala, odnosno ojačala pozicija destinacije. Kada nije moguće prevesti slabosti u snagu, a opasnosti u mogućnosti, bilo u kratkom ili dugom roku, destinacija se mora opredeliti za primenu strategijske opcije koja izbegava ta pitanja ili minimizira njihov uticaj. U pitanju je, dakle, strategijska opcija minimiziranja internih slabosti i izbegavanja eksternih opasnosti.

Na osnovu SWOT analize, u drugoj fazi planira se nova, poželjna tržišna pozicija. U toj, najdelikatnijoj fazi, na osnovu upoređenja saznanja o tome šta turisti žele, šta konkurenti čine i šta destinacija može, traži se optimalno mesto u postojećoj konkurentskoj strukturi.

U okviru pratećih aktivnosti, vrši se analiza jaza između postojeće i planirane pozicije radi utvrđivanja osnova buduće strategije.

Planiranje strategije, podrazumeva traženje najefikasnijeg načina - strategije za dostizanje željene pozicije. Strategija predstavlja, pre svega, odgovor na interne slabosti i snage, odnosno eksterne mogućnosti i opasnosti u funkciji izgradnje konkurentske prednosti turističkih klastera. Ona se može posmatrati i kao definicija konkurentskog prostora poslovnog sektora destinacije. Operativnu strategiju moguće je shvatiti i kao multidimenzionalni koncept koji obuhvata sintetizovanje aktivnosti uključenih subjekata na jasnom putu i sa jasnom svrhom da bi se potrebne promene realizovale. U pitanju je proces izvođenja koherentnih, integrativnih koraka ka promeni sadašnjeg u željeno stanje.

Planiranje strategije odvija se u tri sukcesivna koraka. Prvo se generišu alternative - moguće strategije. Od svih potencijalnih predloga u drugom koraku se izdvaja najbolji, najčešće metodom eliminacije ili upoređenja dobrih i loših strana svake alternative.

---

Treći korak, odnosi se na detaljnu operacionalizaciju marketing miksa. Sinergetsko delovanje svih instrumenata marketinga stvara imidž destinacije. Zato se sada moraju detaljno analizirati percepcije i preferencije turista, kako bi se najveća pažnja posvetila onim delovima miksa koji su najznačajniji. I ostali instrumenti moraju biti koordinirani sa zahtevima planirane tržišne pozicije. Rezultati detaljne operacionalizacije strategije odnose se na planirane zadatke, projekte i aktivnosti koji će se realizovati i fazi implementacije radi dostizanja željene pozicije.

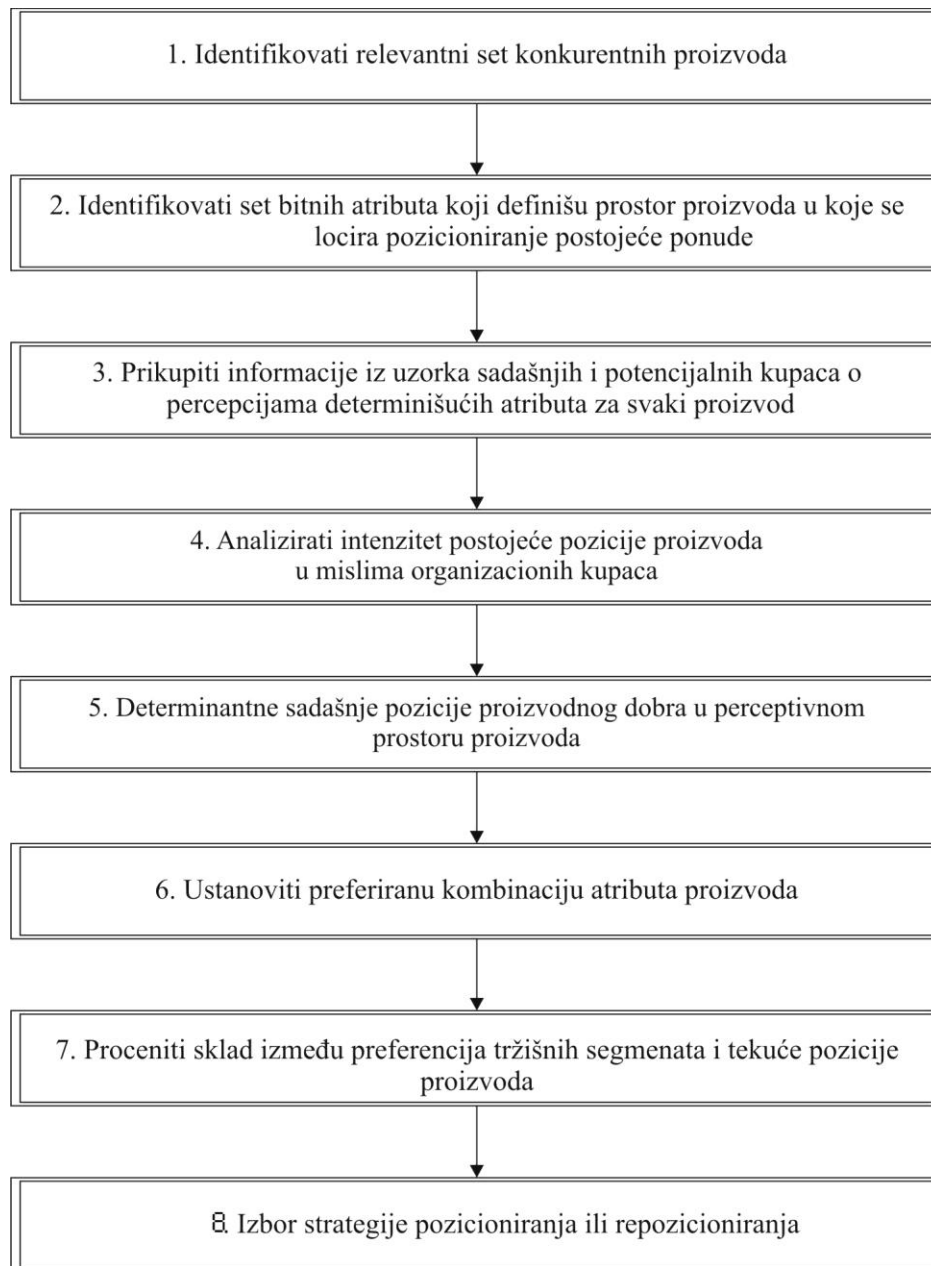
Implementacija strategije pozicioniranja zahteva stvaranje preduslova, a zatim konkrentno sprovođenje i kontrolu sprovođenja planiranih aktivnosti. Preduslovi se stvaraju pripremom zaposlenih u turizmu.

Faza monitoringa, odnosno nadgledanja sprovođenja strategije podrazuimeva potrebu da se periodično sprovode manja tržišna ispitivanja da bi se utvrdilo:

- kako potrošači reaguju na realizovane aktivnosti;
- da li se na tržištu uočavaju neke promene zbog delovanja konkurenata.

Predloženi model, predstavlja uopštavanje jednog opšteg postupka u procesu izrade strategije pozicioniranja. U modelu su pobrojane aktivnosti za koje se smatra da mogu doprineti kvalitetu pozicioniranja. Međutim, ove aktivnosti u velikoj meri zavise od konkretne situacije. Imajući to u vidu, etape kontinuelnog, dinamičkog modela strategijskog upravljanja pozicioniranjem turističke destinacije prikazane su na slici x:

Slika 32. Faze u procesu pozicioniranja



Izvor: (Petković, 1995: 38)

U prvoj etapi neophodno je identifikovati relevantni set konkurentnih proizvoda koji konkurišu sa proizvodom destinacije za preferenciju potrošača. Sada se može sagledati »prostor proizvoda« u koji se locira pozicioniranje postojeće ponude. Sagledavajući koji se atributi proizvoda preferiraju, treba analizirati postojeće pozicije proizvoda u mislima potrošača. Na osnovu postojeće i preferirane pozicije destinacije, potrebno je sagledati njihov sklad/nesklad.



---

Na osnovu toga, bira se strategija pozicioniranja (kod novih) ili repositioniranja (kod postojećih proizvoda).

Sugerise se opreznost u izboru strategije pozicioniranja. Ne treba nikad zaboraviti da je kriterijum u selekciji najbolje strategije pozicioniranja dugoročna rentabilnost i prinos na investicije, što se ostvaruje pozicioniranjem u dominantnoj lokaciji sa najpovoljnijim tržišnim učešćem. Akcentiranje preferiranih atributa proizvoda ima implikacije na rentabilnost.

Formulisanje strategije tržišnog pozicioniranja, sastoji se od izbora i definisanja tržišne pozicije koja želi da se ostvari, radi ostvarivanja marketing ciljeva, a na osnovu procene ekonomskih potencijala alternativnih pozicija, tj. na bazi potencijala ponude svake pozicije i potrebnih ulaganja radi dostizanja ciljne pozicije. Marketing miks destinacije predstavlja taktičku razradu strategije pozicioniranja, i treba da omogući ostvarenje i održavanje željene pozicije.

Moguće je navesti pet strategija pozicioniranja proizvoda turističke destinacije.

Prva mogućnost je monosegmentno pozicioniranje, po kojoj se kreiranje proizvoda i marketing programi prilagođavaju preferencijama samo jednog tržišnog segmenta. Moguća je i strategija pozicioniranja na dva ili više manjih segmenata i primenjuje se u kada su segmenti mali, ali ipak obezbeđuju ekonomiju veličine.

Strategija imitativnog pozicioniranja je pogodna za tzv. zrela tržišta kada se stara marka repositionira, ili se za novu marku želi pozicija veoma slična sa postojećom uspešnom markom. Namera je da se privuče jedan broj potrošača od poznate marke. To vodi direktnom konfrontiranju sa konkurencijom i ima male šanse za uspeh ako nema prednost u nekim bitnim atributima proizvoda i cene.

Strategija anticipativnog pozicioniranja orjentisana je da proizvod pozicionira na prostoru gde trenutno ne postoji jaka preferencija potrošača, uz očekivanje da će dovoljan broj potrošača stvoriti preferenciju za tim proizvodom. Ako je pretpostavka tačna, može se ostvariti vodeća pozicija na tržišnom segmentu sa značajnim dugoročnim potencijalom.

Strategija defanzivnog pozicioniranja je pogodna kada postojeći proizvod destinacije ima jaku tržišnu poziciju. Destinacija onemogućuje akcije konkurencije, uvođenjem drugog, sličnog proizvoda koji apeluje isti segment potrošača. Smatra se da je, dugoročno posmatrano, bolje konkurisati sopstvenom proizvodu, nego prepustiti turiste konkurentima.

Strategija adaptivnog pozicioniranja sastoji se od periodičnog repositioniranja na tržištu radi praćenja razvoja potreba ciljnog segmenta. Brojni razlozi mogu dovesti do potrebe repositioniranja: promene preferencija potrošača, repositioniranje konkurencije, pojava novih konkurenata koji ugrožavaju postojeću poziciju.

Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati (Gnoth, 1998: 758):

- 
- ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
  - ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
  - ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;
  - ne treba se pozicionirati direktno prema konkurentu, sem ako je to neophodno, a i u pomenutom slučaju samo za kratko vreme;
  - ne preporučuje se direktno pozicioniranje prema lideru sem ako ne postoji namera da se zauzme njegovo mesto;
  - nikako ne koristiti dva pozicioniranja za isti proizvod na istom ciljnom tržištu;
  - ne pozicionirati proizvod na osnovu obećanja ili atributa koji se ne mogu ispuniti;
  - izbegavati da se pozicioniranje naglo menja, ako postoji opasnost da se izgube potrošači;
  - ne treba zaboraviti da je prostor u mislima potrošača ograničen, obično pobeđuje onaj koji prvi uđe u taj prostor;
  - kada postoji velika sličnost sa konkurentima, potrebno je otkriti nešto u potrebama potrošača što nije dobro pokriveno od konkurenta, a važno je za potrošače;
  - kvalitativna istraživanja su neophodna, da se stekne uvid u mišljenje ciljnog segmenta;
  - kad god je moguće, koristiti kvantitativna istraživanja tržišta, kako bi se kvantifikovali najznačajniji atributi i turistička destinacija rangirala relativno prema konkurentima;
  - kada postoji dilema, kako da se pozicionira proizvod, treba dozvoliti da ciljno tržište i njegovo ponašanje bude vodič u odlučivanju.

Svi naponi destinacije u vidu marketing miksa moraju da podrže i pomognu, odnosno realizuju strategiju pozicioniranja. Izgradnja željene pozicije zahteva konzistentan i organizovan napor destinacije u dužem vremenskom periodu, kao i pažljiv monitoring i prilagođavanjje tokom vremena u skladu sa promenama u marketing okruženju.

Odluke o pozicioniranju treba donositi na osnovu rezultata istraživanja tržišta koji će sa odgovarajućom pouzdanošću pokazati kako turisti doživljavaju različite destinacije. Na osnovu tih rezultata formiraju se mape percepcije koje su izrazita pomoć u procesu pozicioniranja.

Mape percepcije se koriste da se bolje razumeju i konkretna pozicija i ključni konkurenti za poredenje.

Percepcione mape, pomažu da se ustanovi percepcija potrošača o konkurentima. Na osnovu percepcione mape konkurenata, može se utvrditi sledeće: konkurentska pozicija u odnosu na konkurente, kako bi mogli da se privuku i zadrže potrošači. Da bi preduzeće održavalo i poboljšavalo konkurentsku poziciju, relativno prema idealnoj poziciji, ono mora da zna na kojoj osnovi ciljno tržište diferencira proizvode.

---

Percepcione mape su korisno sredstvo za određivanje pozicije destinacije na tržištu. To je razlog njihovog korišćenja u razmatranju strategijskih opcija. Stvaranje percepcionih mapa obuhvata sledeće faze:

- identifikovati grupu konkurentnih destinacija;
- identifikovati, koristeći kvalitativna istraživanja, važne attribute koje turisti koriste pri donošenju odluka o izboru destinacije;
- obaviti kvantitativno istraživanje u kome potrošači vrednuju svaku destinaciju;
- ucrtati destinacije na dvodimenzionalnoj mapi.

Mapa uključuje sva tri aspekta pozicioniranja:

- segmente potrošača,
- na mapi su locirani konkurenti,
- diferentna prednost, može da se proceni koristeći attribute predstavljene u prostoru.

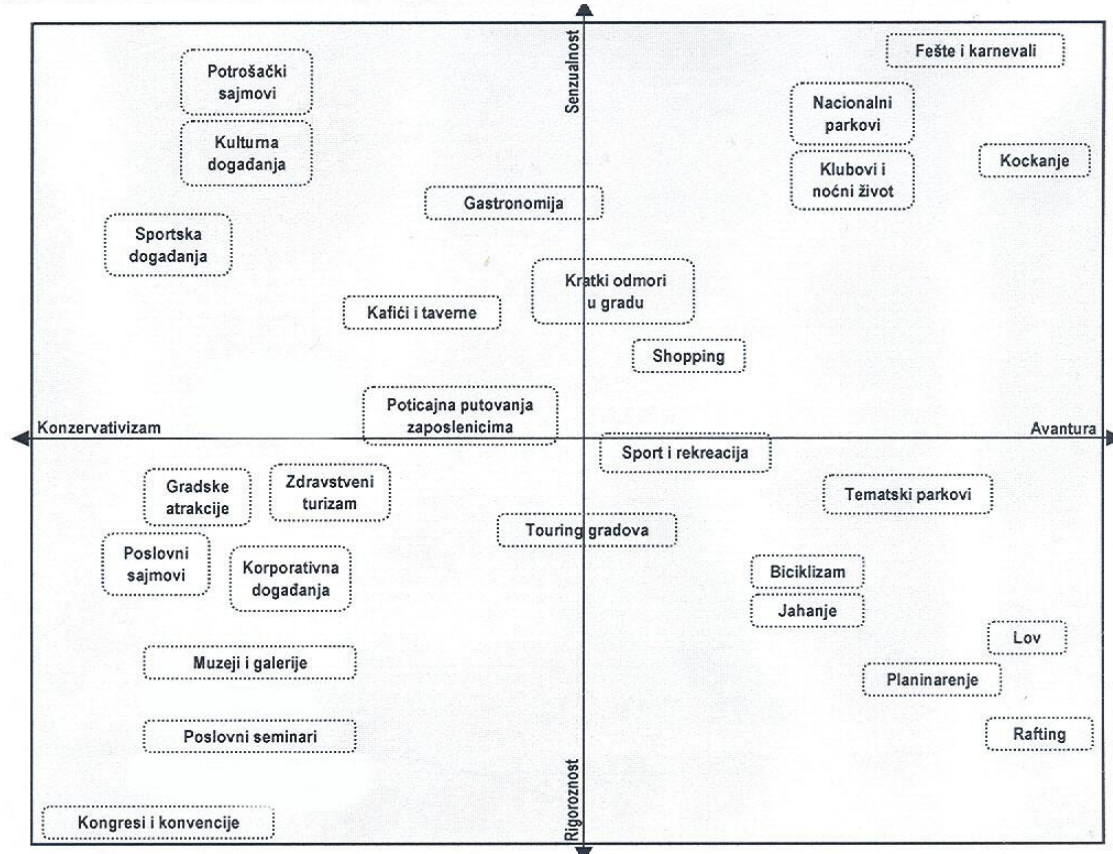
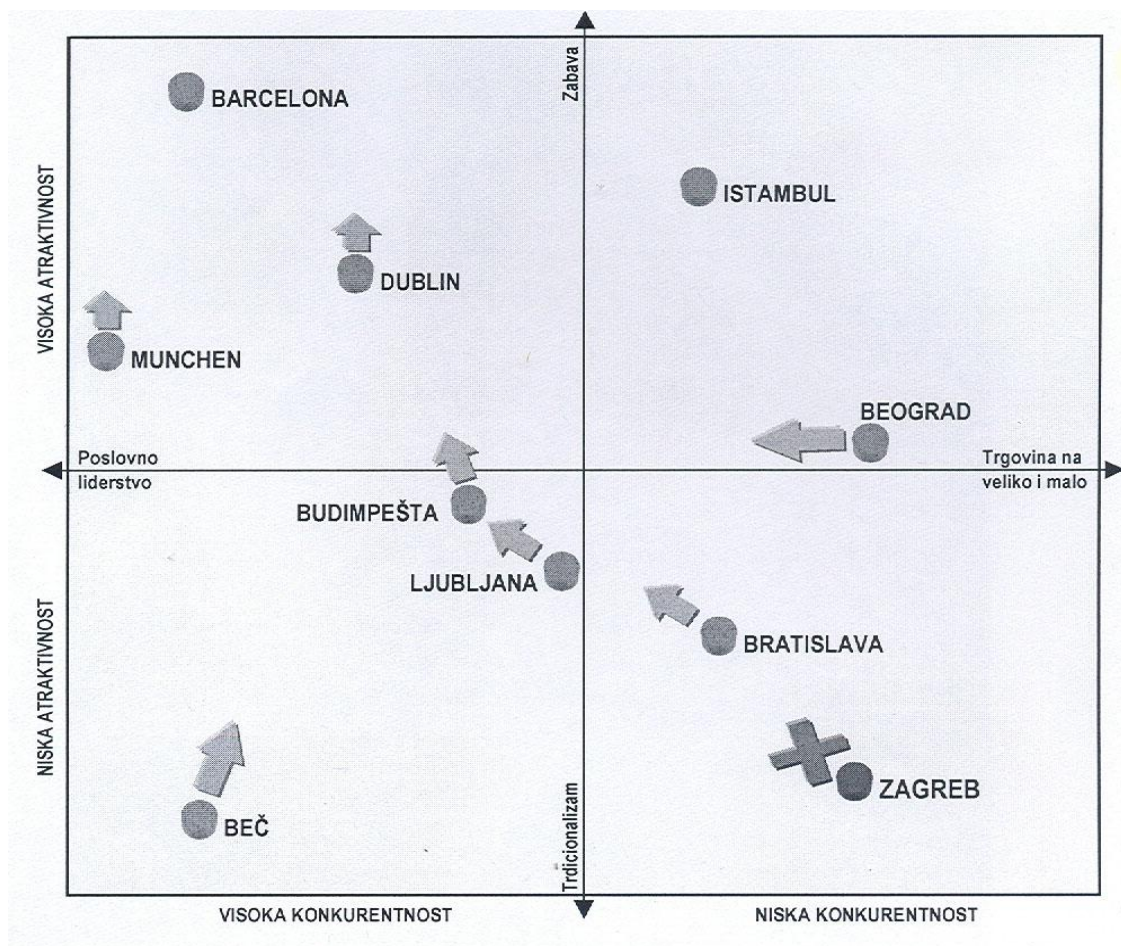
Mape percepcije predstavljaju spoj ključnih atributa proizvoda i percepcije turista. One vizuelno sumiraju dimenzije koje potrošači koriste za percepcioniranje i ocenjivanje proizvoda i identifikaciju pozicije konkurenata, na osnovu tih dimenzija. Dakle, percepcione mape pomažu da se bolje razumeju i konkurentna pozicija i ključni konkurenti za poređenje.

Mape obezbeđuju preciznu prezentaciju, na način kako turisti vide i ocenjuju odabrane destinacije. Mape percepcije pružaju uvid u sledeće bazne probleme:

- koji su atributi percipirani kao značajni od strane turista;
- koju kombinaciju atributa turisti najviše preferiraju;
- koji su proizvodi viđeni kao supstituti;
- raspoložive segmente koji postoje na tržištu.

Za konstruisanje mapa percepcije neophodno je utvrditi primarne potrebe, tj. nazive tih dimenzija, koje potrebe turista čine te dimenzije, gde su locirane konkurentske marke, i da li ima neispunjenih gapova. Mape percepcije fokusiranjem ključnih koristi i potenciranjem eksplicitne komparacije sa konkurencijom, omogućavaju da ponudom ključne koristi, obezbedi diferentnu prednost. Za pozicioniranje turističke destinacije, od posebnog je značaja da se sagleda šta one predstavljaju za turiste, a važnost doživljaja pojedinačne ponude, direktno u mislima opredeljuje turista. Pozicioniranje proizvoda turističke destinacije na tržištu u odnosu na konkurentske, koji bazično podmiruju istu potrebu, može se uspešno obaviti samo ako se putem istraživanja ustanovi kakvu predstavu o njima imaju turisti. Turisti se odlučuju za posetu destinaciji na osnovu sopstvenih stavova. Ti stavovi često imaju i dodatna svojstva simbola za turiste, koja daju pečat, statusu destinacije u očima turista u njenom mestu i položaju, u odnosu na druge destinacije na tržištu.

Slika 33. Pozicioniranje gradova



Izvor:(Hitrec, 1995: 86)

---

Slika 33. pokazuje pozicioniranost osam odabranih evropskih gradova, na osnovu četiri najvažnija kriterijuma posete: poslovno liderstvo, zabava, tradicionalizam, trgovina na veliko i malo. Analiza trendova u evropskom gradskom turizmu, pokazala je značajne promene u pozicioniranju evropskih gradova. Dok su neki gradovi (Barselona, Minhen, Dablin) temeljili svoje pozicioniranje na elementu zabave, drugi su se, na primer, kao Beč i Budimpešta pozicionirali više kao tradicionalne destinacije naglašavajući svoje, bogato, kulturno-istorijsko nasleđe. Takođe, danas se gradovi klasifikuju na poslovno uspešne (Minhen, Dubai, Beč), i na one koji još uvek nemaju razvijen poslovni sektor i zdravu ekonomiju (Zagreb, Bratislava, Beograd).

Analiza rasta fizičkih pokazatelja turističke tražnje u poslednjih deset godina u Evropi, pokazuje da su upravo poslovno uspešni gradovi, koji su bazirali svoje pozicioniranje na elementu zabave, napravili pravi proboj na evropskom tržištu. Tako npr. Barselona je u poslednjih deset godina, zabeležila porast broja noćenja od 165%.

Rezultat takvih tržišnih kretanja predstavlja sektor zabave i poslovnog liderstva kao najatraktivniji i najkonkurentniji na evropskom tržištu gradova, kao što je i predstavljeno slikom.

Drugi, uočljivi trend, predstavljaju korekcije pozicioniranja gradova, koji su se našli u sektoru niske atraktivnosti - visoke konkurentnosti.

Naime, ti gradovi su bezuslovno konkurentni zbog visoke razvijenosti poslovanja i kumulacije bogatstva, ali njihovo insistiranje na tradicionalnim koinceptima pozicioniranja (kulturno-istorijskog nasleđa), smanjilo im je atraktivnost u percepciji potrošača na evropskom tržištu gradova. Najbolji primer demonstrira Beč, vodeća destinacija u sektoru, čiji se broj noćenja u poslednjih deset godina povećao samo za 2,5%.

Da bi odgovorili na promenjene tržišne trendove, kao i na poteze konkurentskih gradova (Barselona, Minhen), gradovi u sektoru niske atraktivnosti - visoke konkurentnosti, počeli su značajno razvijati proizvode, zasnovane na konceptu zabave i alternativnih kretanja, sa krajnjim ciljem ulaska, odnosno približavanja sektoru visoke atraktivnosti. Najmanje atraktivan sektor, predstavlja sektor u kojem se trenutno nalazi Zagreb, sektor niske atraktivnosti – niske konkurentnosti. Sektor karakteriše nerazvijen i nedefinisan turistički proizvod, mali broj ostvarenih turističkih noćenja i smanjeni volumen poslovnih aktivnosti.

Važan element strategije pozicioniranja jeste praćenje efektivnosti i efikasnosti njene primene, praćenje odstupanja između planirane i ostvarene pozicije i uzroka tog odstupanja, kao i preduzimanje kreativnih akcija.

Razlozi za ponovno pozicioniranje, odnosno repozicioniranje su brojni, a najčešće se manifestuju u stagnaciji ili padu tržišnog učešća.

---

Faktori koji dovode do neadekvatnosti postojeće pozicioniranosti i iniciraju potrebu inoviranja i repositioniranja su:

- promena preferencija i zahteva turista;
- akcije konkurencije, u vidu repositioniranja ili uvođenja novih turističkih proizvoda na tržištu;
- globalizacija;
- državna regulacija;
- demografske promene.

Kada se razmatra pozicioniranost turističke destinacije, ona je u situaciji da ojačava postojeću, ili gradi sasvim novu konkurentsku poziciju, tj. da repositionira svoje proizvode.

Prva mogućnost podrazumeva da se pojačanim marketinškim naporima osnaži postojeća pozicija, i da se po potrebi reformiše, kako bi se povećala privlačnost za turiste. U ovom slučaju, intervenišu se taktičkim sredstvima i delimičnim promenama strateškog karaktera, vezanim za pojedine instrumente marketing miksa. Zadržavanjem glavne strategije zadržava se i tradicionalni imidž, i on se poboljšava ili modernizuje uvođenjem novih elemenata ponude.

Kada informacije sa tržišta počnu da daju upozoravajuće signale, koji se ne mogu prevazići korektivnim taktičkim aktivnostima, čiji su najvažniji pokazatelji: smanjenje tržišnog učešća, smanjenje turističkog prometa i profita, potrebno je da destinacija potpuno repositionira tržišnu poziciju.

Repositioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Glavni problem jeste anticipirati strukturne promene u tržišnom okruženju i na osnovu toga vršiti blagovremeno tržišno prilagođavanje postojeće tržišne pozicije.

Repositioniranje predstavlja napor destinacije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repositioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repositioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repositioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repositioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repositioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

U postupku repositioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, stari turistički proizvod može biti repositioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom

---

segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju turističkog proizvoda može se povećati. Tada novi atributi proizvoda postaju važni, a relevantne karakteristike definisanog tržišta se takođe menjaju.

U izboru nove pozicije neophodno je oceniti dva faktora. Prvi se odnosi na troškove pomeranja ponude prema određenom segmentu. Ovi troškovi uključuju troškove promene kvaliteta ponude promocije, imidža i sl. Drugi faktor odnosi se na prihode koji se mogu ostvariti na novoj poziciji. Konačan, definitivni izbor vrši se poređenjem očekivanih prihoda i troškova svake alternative repozicioniranja.

### **3. Značaj i shvatanje identiteta turističke destinacije**

Održiva konkurentska prednost turističke destinacije, najčešće se zasniva na dva osnovna faktora, i to: na veštini i znanju, ili na jedinstvenim resursima, koji su superiorni onima koje poseduju konkurenti ili je teško pronaći način oponašanja. Za turističku destinaciju, superiorni resursi koje ne mogu oponašati druge konkurentske destinacije, uglavnom predstavljaju sledeći elementi: jedinstvena priroda (klima, fauna, pejzaž), kulturno nasleđe, kao što su lokaliteti koji svedoče o bogatoj istoriji i religiji mesta, ili kulturni izrazi poput umetnosti, arhitekture i dizajna. Ipak, konkurentska prednost može se kreirati edukativnim pristupom, npr. sposobnošću lokalne zajednice da privuče turiste. Znanje je tu ključni element. Edukovanost lokalne zajednice i njena pravovremena primena može imati ključnu ulogu, a što se ogleda u sposobnosti destinacije da organizuje događaje svetskog značaja, festivale izložbe i konferencije, ili sposobnost da iskoristi svoju folklornu ili neku drugu dominantnu tradiciju (npr. dugu tradiciju ugostiteljstva), ali i modernu kulturu umetnost, arhitekturu, itd. Svaka zemlja, dakle, ističe svoju »svoju jedinstvenu kulturu, jedinstvene pejzaže, jedinstvenu baštinu«; svako mesto propagira da je naseljeno »najljubaznijim stanovnicima« i shodno tome očekuje se visok standard usluga. Iz te jedinstvenosti stvorila se potreba da destinacije izgrade, odnosno i predstave svoj jedinstveni identitet kojim se razlikuju od svojih konkurenata. Identitet je postao osnova opstanka na globalno konkurentnom tržištu.

Identitet destinacije, mora biti osnova na kojoj će se kreirati očekivanja potencijalnih posetilaca. Turistički proizvod destinacije ili ponuda u smislu usluga, dostupnosti, a posebno atrakcija, mora se zasnivati na tom jedinstvenom identitetu destinacije. Bez takve osnove, održivost i kvalitet turističkog razvoja, mogu postati diskutabilni, zato što bi bilo koji uspeh u

---

privlačenju turista mogao uticati da druge destinacije kopiraju njihovu formulu uspeha ili bilo koju drugu konkurentsku prednost.

U cilju stvaranja utiska prepoznatljivosti i diferenciranosti u odnosu na konkurenciju, uspešne i afirmisane turističke destinacije planiraju, realizuju i kontrolišu strategije identiteta. Pod ovom strategijom podrazumeva se centralna komunikaciona strategija sa ciljem stvaranja odgovarajućeg imidža destinacije. Stvaranje identiteta destinacije počinje jasno ustanovljenom filozofijom destinacije, odnosno određivanjem ideje vodilje u nastupu destinacije na turističkom tržištu, izražene ciljevima destinacije i određivanjem osnovnih obeležja destinacije. U središtu napora destinacije nalazi se turista, odnosno ostvarenje ili ispunjenje njegovih želja.

Suština identiteta turističke destinacije prezentuje se kroz dizajn, komuniciranje i ponašanje, odnosno stavove.

Dizajn se odnosi na ukupnu vizuelnu prezentaciju destinacije. Stalnim korišćenjem istih grafičkih elemenata, postiže se brža identifikacija i prepoznatljivost destinacije, odnosno njene turističke ponude. Znak (simbol) destinacije, službene i karakteristične boje, izabrani tip slova, čine osnovu za njenu vizuelnu prezentaciju. Navedeni elementi, moraju se duže vremena konstantno primenjivati, zbog toga što je to jedini način postizanja željenog efekta. Naravno, nakon izvesnog vremena, javlja se potreba modifikacije i aktuelizacije primenjenog dizajna.

Komuniciranje podrazumeva ukupnost prepoznatljivih i specifičnih promotivnih akcija i vizuelnih prezentacija destinacije koji se sistematski povezuju, i tokom vremena učvršćuju u svesti potrošača, brzo uočavaju i na taj način postaju konstanta.

Identitet jedne turističke destinacije čine sledeći navedeni sadržaji: istorija, verovanja i filozofija, ljudi, njene etičke i kulturne vrednosti (Nikolas, 1996: 13).

Strategijsko upravljanje identitetom, ima za cilj da u javnosti stvara određnu sliku - imidž koji će omogućiti da se destinacija na željeni način pozicionira na turističkom tržištu.

Destinacija mora biti čvrsto i jasno profilisana na snazi svojih izvornih i specifičnih vrednosti. Premda globalizacija menja prirodu međunarodnog turizma, treba imati u vidu da kvalitet nije isključivo u standardizovanim sadržajima, već, pre svega u afirmaciji posebnosti (specifičnosti) koje čine atraktivnu komponentu destinacije.

#### **4. Pozicioniranje turističkih destinacija i imidž**

Kreiranje imidža destinacije jedan je od osnovnih elemenata razvoja turističke destinacije. Ako su prirodni i antropogeni resursi, pristupačnost i stepen razvoja ponude, temelj na kome se razvija turističke destinacije, onda proizilazi da je isticanje različitosti između turističkih destinacija bitan faktor u stvaranju različitih imidža, odnosno o isticanju tržišnih



---

prednosti određene destinacije u odnosu na druge, što kod potencijalnih turista utiče na preferenciju jedne u odnosu na ostale ponuđene destinacije.

Imidž je rezultat komunikacionog procesa. Imidž turističke destinacije možemo definisati kao kompleksnu doživljajnu strukturu stavova i mišljenja, verovanja, predrasuda i iskustava koje potrošači i šira javnost imaju u odnosu na određenu destinaciju. U pitanju je zapravo skup značenja ili asocijacija u vezi sa određenom destinacijom. Ovaj psihološki integrisani konstrukt direktno omogućuje određeno poslovno ili tržišno ponašanje različitih struktura okoline u odnosu prema destinaciji.

Strateškim promišljanjem i delovanjem marketinga na imidž destinacije, dobija se dodatna vrednost velikog potencijala kojom se stvara i održava njena konkurentna prednost.

Imidž turističke destinacije komunicira sa različitim grupama auditorija. Naravno, najpre komunicira sa:

- potencijalnim turistima i na taj način im pomaže da razviju sklonost prema konkurentnoj destinaciji,

- lokalnom stanovništvu, da bi shvatili značaj razvoja turizma za porast ekonomske (društvenog) blagostanja i očuvanje kulturno-istorijske baštine, ali i da bi se razvilo gostoprimstvo prema posetiocima,

- investitorima, da bi se privukla ulaganja u turističku infrastrukturu,

- korporacijama, da bi otvarile svoje centrale i biroe u određenom mestu, što u krajnjoj liniji dovodi do porasta poseta poslovnih putnika,

- talentovanim, stručnim ljudima, kao potencijalno snažnom intelektualnom kapitalu.

Ciljevi turističkih destinacija, kojima neposredno služi imidž mogu se pronaći u nekoliko domena:

- strategijsko pozicioniranje destinacije na turističkom tržištu;

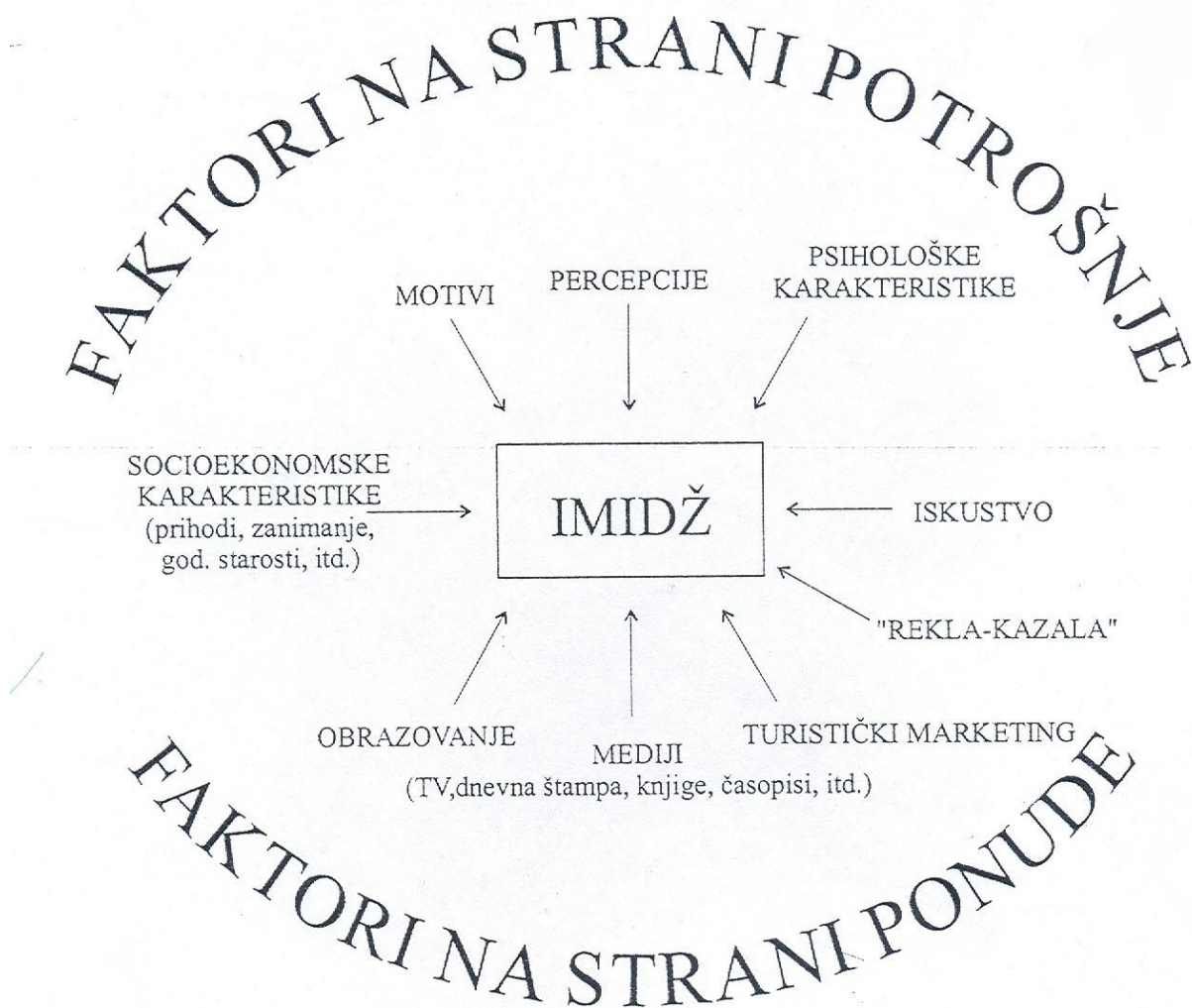
- olakšavanje ulaska na nova emitivna tržišta;

- pružanje podrške marketinškim strategijama stvaranja novih i učvršćivanja postojećih turističkih proizvoda na tržištima.

Imidž turističke destinacije, treba razumeti kao kontinuirani proces od projekcije do percepcije, koji mora počivati na ciljevima turističke destinacije i njenih subjekata s jedne strane, kao i na aktuelnom ponašanju turističke tražnje s druge strane (Bakić, 1995: 127).

Imidž turističke destinacije je slojevit pojam, jer u svesti ljudi nastaje delovanjem brojnih faktora (mentalno-psihološki sklop ličnosti, socio-ekonomski ambijent, kultura, promocija i sl.) i najčešće se dugo vremenski stvara.

Slika 34. Faktori koji utiču na formiranje imidža kod potrošača



Izvor: (Bakić, 1995: 112)

Kada je u pitanju imidž turističke destinacije, treba imati u vidu činjenicu da je gotovo svaka turistička destinacija multifunkcionalna, odnosno da u turističkoj tražnji postoje različiti motivi potrošača prilikom izbora turističke destinacije, odnosno da postoji naglašena heterogenost tržišta s obzirom na želje, motive, potrebe i preferencije pojedinih potrošačkih segmenata. Prema tome javlja se problem: prema kojem tržišnom segmentu promovirati imidž destinacije, odnosno mogu li se na određenom tržištu u okviru emitivnih turističkih zemalja identifikovati ciljni tržišni segmenti i kakav imidž treba promovirati pojedinim segmentima.

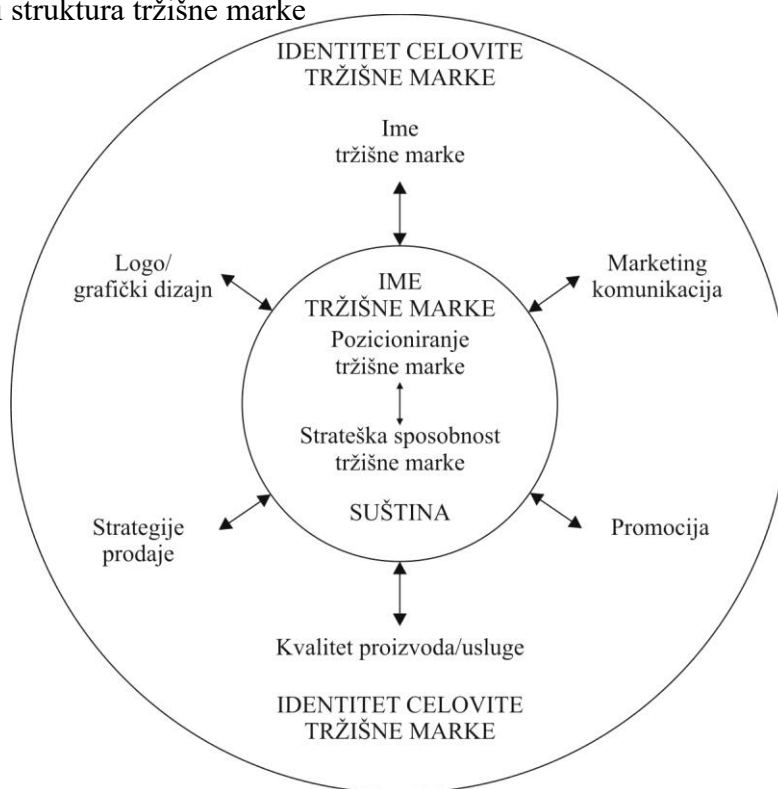
Razumevanje, turističkog viđenja destinacije, važno je za prilagođavanje obeležja destinacije kako bi se imidž približio tražnji turističkog tržišta.

Ulogu imidža destinacije u procesu odabira odredišta putovanja razradio je Law (Law 1991:87) koristeći skraćenicu AIDA (Awareness ili svesnost, Interest ili interes, Desire ili želja i Action ili akcija). Teorija polazi od pretpostavke da turista pre nego što odabere destinaciju mora biti svestan njenog postojanja, odnosno pre nego što preduzme akciju mora posedovati

želju da je poseti. Interes i želja mogu se podstaći kod potencijalnog turista stvaranjem pozitivnog imidža, dok će akcija, poseta nastupiti tek nakon što se poželjan imidž formira u svesti potencijalnog turista i tako iz individualnog izbora istisne ostale potencijalne destinacije. Ako imidž destinacije koji je stvorio potencijalni turista nije dovoljno privlačan da bi uticao na njegov izbor ništa drugo ga ne može uveriti da odabere upravo tu destinaciju. Stoga će različite grupe turista birati različite destinacije u skladu sa svojim predstavama i željama ili očekivanjima povezanim sa različitim destinacijama. Kotler ističe potrebu istraživanja kako bi se omogućilo razumevanje donošenja odluka turista i odabira destinacija, ali i evaluacija imidža na osnovu kojeg se vrši odabir destinacije. Takva su istraživanja važna jer pružaju informacije o poželjnom imidžu. Takođe, pomažu da se izbegnu problemi promenljivog ili nekonzistentnog imidža, koji mogu rezultirati razočarenjem ili nezadovoljstvom turista, slabim poslovnim rezultatima, prenošenjem pogrešnih informacija i lošom reputacijom destinacije.

U istraživanju imidža i tržišne pozicije turističkih destinacija, ključnu fazu predstavlja identifikovanje dimenzija (obeležja), po kojima su one pozicionirane. Turistička literatura beleži veliki broj pokušaja da se odgovori na pitanje koje to karakteristike opredeljuju formiranje imidža i tržišne pozicije turističke destinacije.

Slika 35. Priroda i struktura tržišne marke



Izvor: (Govers, 2004: 183)

---

Istraživanja su potvrdila, da turisti ocenjuju imidž destinacije ne samo na bazi multidimenzionalnog seta ličnih kognitivnih dimenzija, već da različito vrednuju ove dimenzije po važnosti za izbor. Time se potvrđuje pretpostavka da je imidž turističke destinacije mešavina uticaja različitih faktora. Nadalje, razlike koje se javljaju u percepciji imidža između različitih segmenata podržava argumente ukazujući na činjenicu da je univerzalni imidž destinacije teško postići, obzirom da zavisi od percepcije pojedinaca. Ipak, moguća veza između atrakcija i potrebe za putovanjima ili različitim motivima među tržišnim segmentima, a na koju ova istraživanja upućuju, jesu činioci kao što su planiranje i promocija atrakcija, koji mogu podstaći privlačnost destinacije.

Takođe, stvaranje željenog imidža podrazumeva, da sveukupni imidž destinacije proizilazi iz imidža na svakom od ciljnih tržišta. Da bi imidž turističke destinacije bio dugoročna osnova za stvaranje konkurentske prednosti, odnosno za strategijski pristup razvoju turističke destinacije, neophodno je, da:

- počiva na istinitim argumentima;
- mora mu se verovati;
- mora biti jednostavan, mora na pravi način sugerisati razloge za dolazak turista;
- mora se razlikovati u odnosu na imidže konkurentskih turističkih destinacija.

Imidž, i na njoj zasnovana pozicija su dinamičke kategorije podložne promenama. Neophodno je praviti razliku, između aktuelne ili tekuće pozicioniranosti turističke destinacije, koja je rezultat prošlih i tekućih aktivnosti, i planirane ili željene pozicije, koja predstavlja cilj strategije pozicioniranja i postiže se odgovarajućom kombinacijom instrumenata marketing miksa. Pozicioniranje upravo znači oblikovanje marketing programa, radi kreiranja određenog, distinktivnog imidža destinacije, koga treba postaviti ili ograničiti u okviru multidimenzionalnog prostora turističke destinacije.

Marketing, odnosno napor u stvaranju imidža turističke destinacije nije samo rezultat delovanja velikog broja različitih preduzeća čiji parcijalni proizvod učestvuje u stvaranju ukupnog turističkog paketa, nego rezultat delovanja posebnih turističkih institucija koje su zadužene za promociju pojedine destinacije. To su najčešće javna ili polujavna tela na regionalnom ili nacionalnom nivou turističke zemlje. U kreiranju imidža turističke destinacije, značajno je uočiti da imidž koji stvaraju zadužene i specijalizovane javne ili polujavne turističke institucije u određenoj zemlji, dakle imidž koji bi se mogao nazvati 'službenim' ili oficijelnim, nije uvek i najznačajniji izvor ideja i spoznaja koje oblikuju potencijalni turisti o određenoj destinaciji. Imidž oblikovan javnim medijima, ličnim iskustvom na osnovu ranijih poseta određenoj destinaciji ima veću važnost. To ne predstavlja poseban problem, sve do trenutka dok ne nastane ozbiljan konflikt između različitih izvora, koji oblikuju imidž destinacije. U praksi se

---

to najčešće dešava, kada je promocija imidža destinacije koju realizuju specijalizovane i službene institucije defanzivnog karaktera, odnosno kad služi za kreaciju imidža, oblikovanog na podlozi drugih izvora.

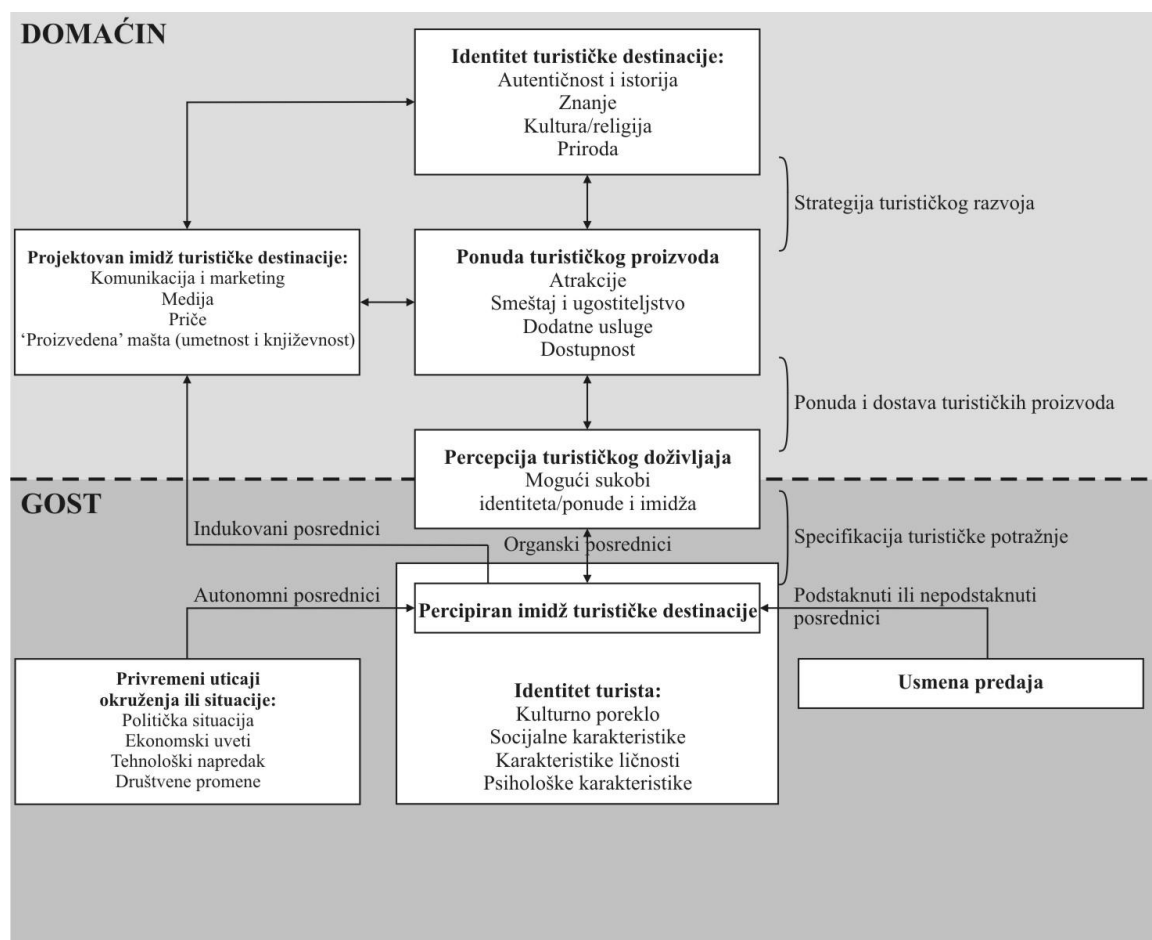
Izvesne poteškoće nastaju i u izboru elemenata imidža i njihove povezanosti sa osnovnim marketinškim ciljevima. Efekat imidža destinacije, zavisi od lakoće njihovog shvatanja i njegove usklađenosti sa predizpozicijama zahteva turističke potražnje. Temelj uspeha je u jasnoći, jedinstvenosti i minimumu disonance, u odnosu na postojeće stavove i predrasude. Naravno, da je mnogo veći problem kada se imidž koristi kao instrument za usmeravanje turizma u novim pravcima različitim od dosadašnjeg, gde je imidž deo napora da se zadrži i osnaži postojeće stanje na tržištu. Sledeći problem je stvaranje konflikta ili u najboljem slučaju nedovoljna komplementarnost između imidža različitih destinacija u okviru iste zemlje, odnosno regije, ili konflikta između imidža iste destinacije koje su oblikovale različite agencije. To se često događa kada u oblikovanju imidža učestvuju različite organizacije odgovorne za turistički imidž na nacionalno-regionalnom i lokalnom nivou.

Kreiranje imidža, uvek je vezano najpre uz ime prostora ili proizvoda o kome je reč. To je, pre svega, dugotrajan proces komunikacije s određenim tržištem, odnosno potrošačima na tom tržištu. Doći u fazu, da 'ime' postane poznato određenom krugu potrošača, znači postići prednost pred svojim konkurentima, znači biti u prvom planu prilikom donošenja odluke o izboru destinacije. Višestruke su prednosti poznatog »imena« destinacije na turističkom tržištu.

Po pravilu, svi subjekti ponude destinacije s imenom dobijaju dodatni pozitivni tržišni ponder, ali i dodatnu odgovornost. Poznato ime olakšava komunikaciju sa tržištem, jednostavnije, a često puta i uz manje troškove moguće je prodavati poznato turističko mesto, nego ono koje se tek uvodi na tržište.

Životni ciklus destinacije s imenom značajno zavisi od održavanja kvaliteta usluga svih subjekata ponude. Kao što je dugotrajna faza uvođenja neke destinacije na tržište, tako treba istaći da je znatno kraće razdoblje »izlaska« iz kruga »poznatih«, ukoliko se, bar, ne održava status quo u kvalitetu i kontinuiranom tržišnom komuniciranju. Odavno je poznata hipoteza, da negativan imidž ima značajniju negativnu ulogu u donošenju neke odluke, nego li što pozitivan imidž ima pozitivnu ulogu.

Slika 36. Konceptualni model stvaranja imidža turističke destinacije



Izvor: (Govers, 2004: 173)

## 5. Uloga međunarodnog hotelijerstva u stvaranju imidža destinacije

U objašnjenju aktuelnog trenda rasta i jačanja intrnacionalnih hotelskih lanaca (IHL), i njihovog šireg uključivanja u ponudu pojedinih zemalja, neophodno je poći od činjenice da su faktori razvoja turizma, ujedno i faktori njihovog širenja. Turistička industrija, ili kako se popularno naziva „industrija doživljaja“, značajno se oslanja na IHL. Polazni argument je činjenica, to što oni mogu svojom finansijskom snagom, brojnim idejama, marketinškim nastupom i efikasnošću operacionalizacije hotelskih usluga, najpotpunije iskoristiti faktore koji su od uticaja na razvoj turizma.

Brojni primeri iz dosadašnje prakse razvoja turističkih destinacija u svetu, ukazuju na pozitivnu ulogu u njihovom razvoju. IHL kontinuelno doprinose razvoju i unapređenju turističke ponude receptivnih turističkih zemalja, insistiranjem na sadržaju i kvalitetu koji potrošači traže. Njihov uticaj na sadržaj i kvalitet turističke ponude podjednako je važan za njih, kao i za ostale nosioce turističke ponude u destinaciji.

---

U početnoj fazi razvoja, IHL su najčešće uticali na izgradnju receptivnog kapaciteta pojedinih regiona u svetu, zbog potrebe da se ubrza njihov privredni razvoj, da bi se kasnije njihov uticaj najviše i najpre proširio na izgradnju različitih dopunskih sadržaja, te poboljšanje i podizanje standarda kvaliteta pruženih usluga. Nudeći na tržištu proizvod koji treba da zadovolji agregatnu turističku potrebu „homo turisticusa“, nužno u svoje aktivnosti uključuju kulturne, zdravstveno-rekreativne, obrazovno-vaspitne i druge sadržaje. Nisu retki slučajevi, da su upravo IHL inicirali u turističkim destinacijama različitih manifestacija: od folklornih festivala do manifestacija sa muzičkim i drugim umetničkim sadržajima, kako bi svojim gostima boravak učinili što zanimljivijim i sadržajnijim. Iz istog razloga IHL podstiču ekonomsku valorizaciju kulturnog nasleđa određene sredine, kako bi se pojačali faktori atraktivnosti turističke ponude određene delatnosti. IHL dali su značajan doprinos rapidnom razvoju turizma u svetu, omogućivši njegov razvoj i u destinacijama koje deo tada nisu imale gotovo nikakvu turističku promociju, niti bilo kakve kapacitete ponude kao neophodne preduslove za početak razvoja turizma u njima.

Da bi neka destinacija ponela atribut «turistička», mora imati snagu da privuče turiste. Gosti se mogu privući, nakon što destinacija zadovolji osnovne preduslove za razvoj turizma, odnosno da raspolaže neophodnim, minimalnim kapacitetima ponude, kao i saobraćajnom infrastrukturom. Na osnovu navedenog, može se zaključiti da su za razvoj određene destinacije u receptivnu, potrebna velika investiciona sredstva.

Vlade u mnogim zemljama, pokazuju spremnost brzog uključivanja u nacionalne programe vrhunskih hotelskih lanaca. Hotelski proizvod predstavlja fundamentalnu komponentu proizvoda turističke destinacije. Osnovne odlike i specifičnosti hotelskog proizvoda u velikoj meri determinišu kvalitet turističkog proizvoda destinacije. Hotelijerstvo, pružanjem različitih usluga sa ciljem zadovoljenja potreba gostiju stvara sasvim poseban proizvod. Ključne komponente ovog proizvoda određene su lokacijom. Lokacija je prostorni okvir funkcionisanja hotelijerstva. Prostorna dimenzija hotelskog proizvoda ukazuje na uslovljenost njegovih materijalnih elemenata resursnim odlikama turističke destinacije. Nematerijalni elementi hotelskog produkta, odnosno usluge, bazne - vezane za smeštaj, hranu i piće, i dodatne - koje se odnose na kulturu, zabavu, rekreativne, sportske i edukativne aktivnosti, a takođe i na neke druge sadržaje, pojačavaju atraktivnost turističke destinacije i nedvosmisleno doprinose kvalitetu njene kompletne ponude. Kvalitet hotelskog proizvoda u velikoj meri određuje kvalitet proizvoda turističke destinacije.

U savremenom hotelijerstvu, kvalitet se meri primenom određenih standarda. Lideri u primeni standarda su vodeće svetske hotelske kompanije, odnosno hotelski lanci. Ulazak globalnih hotelskih marki na prostore novih turističkih destinacija, predstavlja važan doprinos njihovoj međunarodnoj turističkoj afirmaciji. Promocija razvojnog kapaciteta vodećih svetskih

---

hotelskih korporacija, znači stvaranje povoljne klime za trodimenzionalnu standardizaciju, tehnološku, komunikacionu, ekološku, na nivou proizvoda turističke destinacije.

Tehnološki aspekt u domenu internacionalnih hotelskih lanaca postaje sve više odlučujući u razvoju i položaju navedenih lanaca na svetskom turističkom tržištu. Najnovija dostignuća tehnologije, dobila su na značaju najviše kod hotelskih objekata u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca. Istraživanja pokazuju da je u hotelijerstvu razvoj tehnologije postao brz i da se pitanje internacionalnog transfera te nove tehnologije postavlja sve više kao neophodni uslov daljeg progressa. Gosti su u sve većoj meri privučeni primenom brojnih dostignuća nove tehnologije u hotelskim objektima, uslovljavajući time svoj dolazak. Najnovije informacione tehnologije dostupne su samo internacionalnim lancima hotela.

Tehnologija smeštaja i priprema hrane učinila je krupan korak u pravcu komfora i estetskog doživljaja, a naravno i poboljšanja ukusa hrane. Moderna oprema, naročito prisutna u objektima internacionalnih hotelskih lanaca, postaje sastavni deo njihovog imidža; hotelska modernizacija sve više opredeljuje goste upravo prema navedenim objektima.

Tehnološki faktor, deluje na razvoj položaja internacionalnih hotelskih lanaca, preko njihovog monopola tehnoloških inovacija u prvim fazama, dok te inovacije još nisu našle širu primenu u hotelskoj delatnosti, a to je od daljeg značaja za njihovo teritorijalno širenje. Pod uticajem IHL, inovacije postaju sve brže i te promene povezane su sa visokim troškovima koje teško mogu da podnesu hotelska preduzeća izvan lanca.

Drugi domen primene savremenih hotelskih standarda, odnosi se na uvažavanje principa razvoja održivog turizma. Turistički ambijent i ekološka čistoća predstavljaju sve više faktore koji imaju presudnu ulogu za turistički razvoj i razvoj IHL-a. Zbog toga dolazi do zajedničkih akcija države i IHL-a na planu zaštite ambijenta, koji postaje predmetom međudržavnih sporazuma i finansijske podrške države i IHL u obostranom interesu.

Međunarodne hotelske korporacije, imaju globalni imidž i liderske pozicije na svetskom tržištu, što nameće obaveze poštovanja ekoloških standarda i njihovog inkorporiranja u poslovne strategije. Ove korporacije su često u situaciji da kreiraju ekološke standarde, ne samo u okvirima hotelskog poslovanja, već i šire. Njihovi interni standardi, postepeno postaju primenljivi i u poslovanju lokalnih hotelskih preduzeća. Uvođenje ekoloških kriterijuma u poslovanje strategije međunarodnih hotelskih kompanija, doprinosi očuvanju i globalnoj promociji izvornih atraktivnosti, a na taj način i profilisanju originalnog proizvoda konkretnih turističkih destinacija.

Međunarodne hotelske korporacije su lideri i u domenu standardizacije komuniciranja sa potrošačem. Stil i način pružanja usluge, odnosno ponašanje personala u najvećoj meri determiniše kvalitet hotelskog proizvoda u percepciji gosta. Međunarodni hotelski lanci svojim



---

teritorijalnim širenjem, sopstvene standarde komuniciranja koji sačinjavaju sastavni deo njihovog globalnog tržišnog imidža, ugrađuju u ponudu konkretnih destinacija, pre svega upošljavanjem lokalne radne snage. Tako i na ovaj način doprinose kvalitetu proizvoda i tržišnoj afirmaciji nedovoljno poznatih turističkih destinacija.

Podstaknuti ekonomskim interesom trajnijeg karaktera, IHL mogu svojim marketing aktivnostima najbrže doprineti promovisanju jedne receptivne turističke zemlje. Dominaciju IHL na navedenom polju ne može niko prevazići, niti osporiti. Početne teškoće koje danas prate turistički razvoj mnogih zemalja, a reflektuju se ne samo u nedostatku kapitala, već i u oblasti međunarodnog marketinga, savremenog, turističkog dizajna, konstrukcije, tehnologije, podstiču njihovu potrebu za saradnjom sa IHL. Turističko tržište koje karakteriše dinamičan razvoj, postavlja visoke zahteve u pogledu turističkog proizvoda. Potrebno je kreirati turistički proizvod i predstaviti ga korisniku, vodeći računa o njegovoj optimalnoj realizaciji sa stanovišta turističkog preduzeća, ali i o satisfakciji potrošača. Oslanjanje na IHL slabi sa daljim turističkim razvojem. I pored slabljenja uzajamnih veza, neophodnost njihovog održavanja opravdana je daljim razvojem i nastupom na svetskom turističkom tržištu.

Povezivanje sa finansijskim kapitalom banaka u velike interesne konzorcijume, bitna je karakteristika snage IHL. Vlade u mnogim zemljama pokazuju spremnost brzog uključivanja u nacionalne programe vrhunskih hotelskih lanaca u savladavanju brojnih razvojnih teškoća. Zahvaljujući toj saradnji, popravljaju se struktura hotelskog gosta i njegova sposobnost trošenja. Razlog takvog stanja je upravo to što su IHL svojim dominirajućim položajem na tržištima emitivnih zemalja, u poziciji da pribavljaju hotelsku klijentelu velike platežne moći.

Na kraju, potrebno je spomenuti sve veći uticaj IHL na turiste u kreiranju njihove svesti o sigurnosti određene destinacije. Porast terorizma i kriminala u svetu, ukazao je na novi problem, a to je izbor turista kao pogodne mete raznih terorističkih i kriminalnih akcija. Izbegavajući takve, i slične moguće rizike, koje imaju prema svojim gostima, IHL izbegavaju u svoje poslovne strategije uvrstiti destinacije u kojima takav rizik postoji. Neuvršavanje određene destinacije u razvojne programe signal je i ostalim hotelskim lancima da bezbednost nije zadovoljavajuća u destinaciji, koju IHL izbegavaju. Na taj način IHL utiču na kreiranje imidža, obzirom da njihovo poslovno ponašanje prema određenoj turističkoj destinaciji predstavlja refleksiju i na ponašanje potencijalnih turista prema naznačenom mestu.

U odnosima sa potrošačima ne treba prevideti činjenicu da je hotel ili neki drugi objekat hotelijerstva za njih »drugi dom« dok u njemu privremeno borave. Kod poslovnih, ali i lokalnih putovanja u druge zemlje i manje poznate krajeve, izbor objekata prevashodno vodi ka velikim hotelskim lancima, iz razloga što oni garantuju kvalitet i ostale potrebne prateće elemente usluge. Među osnovne karakteristike koje opredeljuju potrošače prema IHL ubrajaju se:

- jačina emocionalnog odziva – pripadnosti, u direktnoj je vezi sa dužinom trajanja i održavanja imidža. Kvalitetne asocijacije vezane za *Ritz* ili *Hilton*, duboko su ukorenjene. Imidž izgrađen na ovakvim karakteristikama predstavlja osnovu i oslonac lojalnosti potrošača;

- pojava snage, potrošač želi da oseti snagu i moć korporacije/čije usluge ili proizvod koristi. Imena, među kojima se nalaze *Inter-Continental*, *Sheraton*, *Hollidey Inn*, i druga doprinose osećaju sigurnosti kod gostiju, a takođe i osećaju pripadnosti jednoj snažnoj i svetski moćnoj korporaciji;

- doživljaj poverenja, tradicije i iskustva – pruža mogućnost da se imidž kreiran ovim elementima može navesti u bilo kom kontekstu;

- trajnost – u smislu dužine postojanja i trajanja hotelskog lanaca.

Slika 37. Koristi i štete u razvoju turističkih destinacija pod uticajem internacionalnih hotelskih lanaca

Koristi		Štete	
Ekonomске	Sociokulturne	Ekonomске	Sociokulturne
- brži razvoj turističke destinacije - produženje turističke sezone	- uticaj na promene socijalne strukture	- komercijalizacija interesa IHL	- patologija sociokulturnih vrednosti
- izgradnja turističke infrastrukture u skladu sa zahtevima potrošača	- pomoć u premošćavanju jezičkih barijera	- oligopolističko ponašanje IHL (diktiranje cena, izgradnje određenih vrsta kapaciteta, propratnih sadržaja i tome slično)	- usled komercijalizacije smanjivanje vrednosti religije, umetnosti, kulture
- obogaćivanje sadržaja boravka turista	- premošćavanje kulturnih razlika	-	-
- podsticanje na veću potrošnju u turističkoj destinaciji	- razvijanje sistema osiguranja kvalitetnog odmora	- objekti namenjeni nižoj ekonomskoj kategoriji potrošača	- konfencioniranje turističkih putovanja i odmora, stvaranje

			»holiday kulture«, stereotipnih aranžmana i stereotipnih turista
- korišćenje lokalne radne snage	- podsticaj valorizacije kulturnog nasleđa određene sredine, zaštita i obnavljanje tog nasleđa	- odliv profita u emitivne zemlje	- unošenje kiča u sadržaj boravka turista (banalizacija autentičnih običaja lokalnog stanovništva)
- podsticaj razvoja novih oblikaturizma, uticaj na podizanje standarda kvaliteta usluga	- promena lokalne kulture življenja	- sezonska zaposlenost	- pojava »organizovanog seks turizma« i različitih drugih oblika kriminala
- promocija turističke destinacije na ino-tržištu		- vrlo velika osetljivost na krizne situacije u turističkoj destinaciji	
- otkrivanje novih turističkih destinacija (ravnomernija prostorna distribucija turističkog razvoja)		- uništavanje resursa	
- unošenje standarda za zaštitu i očuvanje okoline			

Izvor: (Čavlek, 1998: 213)

---

## 6. Marka – važan element pozicioniranja

Posljednjih godina, pitanje politike marke u turizmu, sve češće dolazi na prvo mesto kada se razmišlja o politici razvoja proizvoda, odnosno usluga. Pri tome se može govoriti o dva glavna područja primene: razvoj i pozicioniranje marke preduzeća, odnosno politike marke na nivou turističke destinacije.

Primena politike marke na turističke destinacije, javlja se tek krajem 90-tih godina prošlog veka. Objasnjenje za takvu situaciju nalazi se u činjenici da u turističkoj literaturi postoji značajan jaz na području brandinga destinacije, posebno ako prihvatimo stav da je budućnost marketinga »bitka brandova« i takmičenje za dominaciju brenda, i da u turizmu destinacije postaju najveći brendovi (Morgan, Pritchard, Pride, 2002: 98).

Marka turističkog proizvoda podjednako je potreban instrument turističke tržišne politike, kao i na brojnim drugim tržištima. Kako marka proizvoda deluje prvenstveno diferencirajuće, na turističkom tržištu je to idealan način da se specifičnosti sopstvenog proizvoda učine što prepoznatljivijim na potencijalnom tržištu turističke tražnje. Raznolikost destinacija i posebnosti turističkog resursa koji naglašavaju specifičnosti ili dozvoljavaju bavljenje nekim posebnim turističkim aktivnostima, najbolje će se na međunarodnom tržištu predstaviti imenom marke proizvoda.

Pozicioniranje brenda, je inherentno slojevit postupak, koji za DMO ima poseban značaj. DMO moraju u jezgrovitom i fokusiranom sloganu, obuhvatiti destinacijske multiatributivne zajednice, na način da to ima značaj za ciljnu publiku, te da isto tako efikasno diferencira destinaciju od brojne konkurencije koja nastupa sa sličnim proizvodima. Svrha brenda je da ostvari jedinstven i upečatljiv identitet na tržištu i da on bude izvor vrednosti za potrošača. Temeljni izazov za DMO je da stvore brend koji sadrži bit ili duh raznolike destinacije, a reprezentativan je kako za preduzeća u turizmu, tako i za lokalnu zajednicu. Marketing strategija potom zahteva efikasno pozicioniranje brend identiteta kako bi se na tržištu ostvario željeni brend imidž. Efikasno pozicioniranje je izvor prednosti, ali i ono zahteva jezgrovitu, fokusiranu i stalnu poruku kreiranu prema zahtevima kompetitivnih, heterogenih i dinamičnih tržišta. Slogani su efikasan način komuniciranja takve poruke.

Mnoga područja i turističke zemlje, primenjuju ovu strategiju u promociji sopstvenih turističkih mogućnosti, a to upravo potvrđuje da se ona polako ali sigurno probijaju na ovo, više nego značajno područje. Razvijaju se marke kao npr. »Mesto za odmor u netaknutoj prirodi«, »Odmor u Italiji«, »Iz bavarskih krajeva«, i sl.

Brendiranje je postupak planiranja i sinhronizovanja različitih karakteristika ponude i aktivnosti, usmerenih na prepoznatljivo predstavljanje te ponude tržištu.

---

Prema Američkom udruženju za marketing, koje se danas smatra najmerodavnijim u svetu na području marketinga, marka se definiše kao ime, termin, znak, simbol ili kombinacija navedenih elemenata koji imaju za cilj da identifikuju proizvode ili usluge određene organizacije ili institucije i da ih diferenciraju od konkurenata. Sve navedene karakteristike ukazuju na sledeću činjenicu a to je brend destinacija je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju.

Pored toga, brend obećava turističko iskustvo koje se pamti i koje je jedinstveno, povezano samo sa tom destinacijom; brend takođe jača i okuplja zajedno sve prijatne uspomene iz posete toj destinaciji.

Rastući značaj primene marke na nivou turističke destinacije, mogao bi se obrazložiti sledećim činjenicama:

- Olakšava izbor, u situaciji kada potrošači imaju na raspolaganju veliki broj proizvoda i malo vremena za donošenje odluka;

- Obezbeđuje preferiran izbor, marka se lakše pamti i ulazi u suženi portfolio informacija koje potrošač može da zapamti i njima operiše prilikom izbora;

- Označava specifične dodatne vrednosti, koje marke često u sebi nose, navodeći turiste da ih imaju na umu;

- Deluje kao signal – znak za skretanje pažnje i podsećanje na obećane koristi koje marka nudi;

- Olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske ponude;

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa potrošačima, i po tom osnovu stvara dugoročnu tražnju, što sve u celini vodi stvaranju lojalnih turista i ostvarivanje boljih finansijskih efekata na globalnom nivou.

Pozicioniranje je ključni proces uspešnog upravljanja markom. Marka mora biti usmerena ka pravim potrošačima, na pravi način. Da bi bila prezentirana kako dolikuje, neophodno je da brend menadžer poznaje dimenzije (atribute) po kojima potrošači vrednuju konkurentske marke i da odabere poziciju za svoje marke. Respektujući saznanje da različiti segmenti vrednuju marke različito, bitno je poznavati i odabrati ciljne segmente.

Strategija marke počiva na dve varijable. Prva varijabla odnosi se na kompoziciju elemenata koji će marku učiniti prepoznatljivom i drugačijom od konkurentske. Druga varijabla je apel na ciljanu grupu potrošača ili, što je danas češći slučaj, na ciljnu grupu potrošača.

Za uspešno pozicioniranje marke, neophodno je poznavati nekoliko koncepata koji su sadržani u strategiji pozicioniranja, a čije uspešno rešavanje doprinosi pozitivnoj reakciji potrošača. To su:

- ličnost marke (brend personality);

- 
- slika potrošača o sebi (self image);
  - sadržaj ponude marke (brend proposition).

Sa mnoštvom različitih atributa, marka dobija svoju »ličnost« sa kojom potrošač ostvaruje komunikaciju.

Uspešnost u privlačenju i zadržavanju potrošača je uspeh strategije marke. Ličnost marke je ona njena suština, po kojoj je potrošači prepoznaju i razlikuju od konkurentskih. Takođe, predmet istraživanja treba da bude i samopercipiranje potrošača (self image), tj. kako oni vide sami sebe. Kod potrošača postoji potreba da ostvare kongruenciju između sopstvenog imidža i destinacije koju posećuju. Isto tako marka čija je ličnost podudarna sa ličnošću kupca, lako s' njim komunicira i održava kontakt. To znači da uspešna marka obezbeđuje podudarnost ličnih očekivanja sa ponudom marke (self congruence).

Sadržaj ponude marke, označava zbir stavova o tome šta marka nudi kupcu. Sadržaj ponude mora biti specifičan samo za tu marku, i zato se u literaturi često susreće izraz jedinstveni sadržaj ponude - Unique selling proposition - USP. Sadržaj ponude nosi u sebi dva ključna elementa: prvi je imidž, odnosno slika koju treba preneti i staviti u kontekst sa drugim proizvodima, tako da dobije željenu poziciju; drugi element je identitet marke, shvaćen kao set elemenata po kojima marka postaje prepoznatljiva. Često se sreće metafora »otisak prsta marke« kao simbol potrebe da identitet mora biti prepoznatljiv i specifičan samo za određenu marku.

Nosioci identiteta su ime, znak, logo, slogan odnosno tema, kombinacija boja i slično.

Znak marke obezbeđuje da se na karakterističan način prepozna vizuelni identitet marke u formi simbola, dizajna ili osobenog leteringa.

Na osnovu pregleda literature o pozicioniranju i istraživanju slogana širom sveta, sugeriše se da sledećih šest pitanja budu osnova (temelj) prema globalno prihvaćenom sklopu kriterijuma za razvoj slogana:

1. Koja se vrednosna ponuda komunicira putem slogana?
2. Ko će prepoznati značenje ponude?
3. Kako slogan diferencira destinaciju od konkurencije?
4. Koliko je verovatno da će poruka biti upamćena?
5. Da li je ponuda planirana za duži rok?
6. Može li lokalna zajednica u destinaciji ostvariti obećanje iz ponude?

U periodu pozicioniranja, osnovno je iskomunicirati vrednosnu ponudu. Da bi se istražilo kako se destinacije pozicioniraju putem slogana, sprovedena je istraživačka analiza sadržaja slogana DMO širom sveta. Korišćeni pristup, bio je zabeležiti slogan koji se pojavljuje na Web stranicama DMO-a. Treba uzeti u obzir, da osnovno pravilo svake marketinške

---

komunikacije podrazumeva stalnost poruka u različitim medijima, slogan koji se koristi na stranici namenjenoj potrošaču, svakako predstavlja željenu poziciju destinacijskog brenda.

Istraživačka analiza sadržaja predloga slogana dovela je do kategorizacije ključnih termina koji su upotrebljeni u svakom sloganu. U samo nekoliko slučajeva vrednosni predlog nije bio očigledan.

Na osnovu istraživanja, moguće je utvrditi da mnogi od slogana korespondiraju različitim kategorijama. Na primer, ključni termini upotrebljeni u sloganu »KANADA – otkrijte našu pravu prirodu« odgovaraju i kategoriji otkriti, kao i terminu priroda. Najočigledniji primer različitih kategorijskih termina bio je slogan »Ekvador – priroda, kultura, avantura i putovanje«, koji jasno odražavaju poteškoću sa kojom se susrela DMO-a stvarajući fokusiranu poziciju, ili se radi o namernom pokušaju da se stvore različite asocijacije s brendom. Iz analize je moguće izvesti tipologiju destinacijskog pozicioniranja, a takođe se predlaže da slogani koji su u trenutnoj upotrebi radi pozicioniranja destinacije koriste sledeće kategorije ponude:

- funktionalni atributi destinacije, npr. »Tropski North Queensland«, gde se susreću kišna prašuma i koralni greben;

- kvalitete prepoznatljive čulima, npr. »Zapadna Virdžinija – divlja i lepa«;

- motivacija za putovanje – »Ruapenu – gde avantura počinje«;

- marketinška segmentacija – »Hawares Bay – zemlja vina«;

- simboli samoizražavanja - »Ako je putovanje viša strast, Brazil je vaša sudbina«, »Spakujte svojih šest čula – dođite u Peru«;

- pariranje riziku - »Kuba – miran, siguran i zdrav turizam«;

- vodeća uloga u brendiranju »Zambija – stvarna Afrika«, »Egipat – gde je istorija počela i gde se nastavlja«;

- fokus - »Auckland – grad jedara«;

- bez fokusa - »Ekvador – priroda, kultura, avantura i putovanje«;

- kombinacija navedenih - »Mičigen. Velika jezera. Veliki provod.«.

Pozicioniranje može potencijalno biti od obostrane koristi i marketing menadžerima, jer povećava diferenciranost ponude, kao i potrošačima, jer im se olakšava proces odlučivanja. Da bi se planirano ostvarilo, vrednosna ponuda mora biti atraktivna ciljnom tržištu. Upravo zbog toga, ponuda mora bar implicitno biti vezana za pogodnosti.

Mnogi analizirani slogani, što se tiče relevantnosti su dvosmislene. Na primer, »Ajdaho. Izvrstan krompir. Ukusna destinacija«, jeste inteligentna igra rečima, ali je neobična turistička poruka posebno jer se pojavila na Web stranici koja u svojoj pozadini pokazuje planine pokrivenne snegom. Neophodno je da svaka DMO postavi spitanje da li je značenje slogana ispitano na kjučnim tržištima.

---

Međutim, kopiranje kod promovisanja destinacija je vrlo rašireno, možda i zbog toga što je veoma malo turističkih usluga koje su jedinstvene. Jedan od pristupa koji destinacija može razmotriti je prednost »prvog«, što zapravo znači da je prva među konkurencijom koja na tržištu lansira određenu temu. Sasvim je jasno da je brži dolazak na tržište od drugih povezan sa vodećom ulogom na tržištu. Veći broj autora smatra, da bi jedinstvene prodajne karakteristike morale biti one koji drugi nemaju ili mogu kopirati, ali ih ne mogu nadmašiti. Tako postoji samo jedan »večni grad« (Rim) ili samo jedan »grad za romansu« (Pariz).

Bitno je, da asocijacija na brend budu snažne, pogodne i jedinstvene (Keller: 2003: 109). Slogani moraju biti osmišljeni tako da probijaju medijsku zagušenost zbog koje mogu izgubiti na svojoj efikasnosti ukoliko bi eventualno bila potrebna dodatna promocija kako bi se ponuda još pojasnila. Kao kratka izjava ograničena na oko sedam reči, slogan treba da je izražen u jednostavnim terminima, te jasno fokusiran na jednu vrednosnu ponudu koja je atraktivna ciljanoj publici. Kao što je poznato, jednostavni slogani su često stereotipni kao npr. »Nikargva – vodeni raj«. Ovakva terminologija možda se ne smatra originalnom, ali je ipak bez većeg napora prepoznatljiva na vrlo konkurentnom tržištu. Marka ne sme postati dosadna i uobičajena, jer u tom slučaju izaziva težnju za promenom. Zato je neophodno da marketing menadžer u procesu dodavanja vrednosti povremeno lansira inovacije vezane za marku, da se pozove na nasleđe, da podržava određene običaje (povodom praznika ili značajnih datuma u godini), ili da izaziva određena osećanja (pripadnost, ekskluzivnost, inovativnost, dinamičnost i sl.).

Kako se promena imidža destinacije na tržištu odvija veoma sporo i kako se značajna sredstva ulažu u razvoj brenda, tema pozicioniranja trebalo bi biti dugoročnije postavljena (Aeker, 1996: 214). Sugerise da se na kapital brenda (lojalnost, svesnost, percipirani kvalitet i asocijacije) može uticati kad god se menja pozicija brenda.

Najznačajnije prednosti dugoročne stalnosti, uključuju poboljšanje vrednosti brenda kod potrošača putem:

- vlasništva pozicije (npr. »Virdžinija je za zaljubljene«);
- vlasništva identifikacionog simbola ( »I ♥ New York«);
- sigurnosti za lokalna turistička preduzeća i posrednike koji ulažu sredstva u razvoj podbrendova koji su u skladu sa glavnim destinacijskim brendom;
- troškovne efikasnost tokom dugoročnog ulaganja u brend.

Neophodnost kreativnog pristupa prilikom stvaranja slogana mora biti povezana sa realnošću. Neophodno je naglasiti, da obećane koristi putem slogana moraju biti i stvarne koristi, koje će potrošači ostvariti dolaskom u konkurentnu destinaciju. U suprotnom, obećane koristi koje nemaju podršku u stvarnom životu, dugoročno će pogoršavati imidž destinacije.



---

Iako politika marke na području marketinga turističke destinacije nije zaživela u potrebnoj meri, postoje slučajevi kojima se ipak može dokazati da se ona polako, ali sigurno probija na ovo, više nego značajno područje. U razvoju jake marke, turističke destinacije posebno moraju obratiti pažnju na mogućnost njene primene, i to na tri sledeća nivoa:

- nacionalnom;
- regionalnom (klasterskom);
- proizvodnom.

Nacionalna, odnosno krovna marka zahteva ulaganje najvećeg upravljačkog napora. Celokupna komunikacija mora biti označena ovom markom.

Stavovi turista o uslugama određene zemlje imaju veliku važnost u određivanju marketinške strategije međunarodnog turizma. Značenje varijable kao što je cena i njen uticaj na percepcije i stavove turista dobro su poznati. Međutim, uticaj informacija zasnovan na doživljaju krovne, nacionalne marke turizma od presudnog je značaja za uspešan marketing destinacije. Marka uključuje aspekte psihološke vrednosti kao što su uzbuđenje, pouzdanost, sigurnost, romantična ili egzotična privlačnost destinacije, itd.

U prilog navedenom može se navesti primer turističke prakse Austrije.

Ako se krovna tržišna marka »Austrija – turistička zemlja« definiše kao imidž Austrije u percepciji turista, onda je jasno da se ta slika u različitim delovima sveta veoma različito doživljajno usvaja, i da se sastoji od najrazličitijih predstava i/ili iskustava.

Položaj Austrije u odnosu na konkurente, raznolikost ponude austrijskog turizma, kao i različiti motivi putovanja na različitim tržištima i segmentima tražnje zahtevaju diferencirano pozicioniranje bazirano na aktuelnim tržišnim uslovima.

U međunarodnom području promovisanja brojnih destinacija sunce – more – pesak, s jedne strane, i neposrednih konkurenata – suseda u području zimskog i kulturnog turizma s druge strane, Austrija se mora pozicionirati kao »suprotni pol« - »suncu, moru i pesku«.

Da bi se postiglo, ovo strateški vrlo važno profilisanje, Nacionalna marketinška organizacija Austrije (Osterrich Werbung – OW) koncipirala je dugogodišnju krovnu kampanju koja se bazira na konkurentnim prednostima i specifičnim karakteristikama.

Celokupni koncept se realizuje primenom modernog i integrisanog marketing miksa. OW pri tome, posebnu pažnju posvećuje novom modelu obrade tržišta, usklađivanju u saradnji s partnerima u Austriji, kao i inovativnim marketinškim metodama.

Posebne specifične karakteristike i konkurentske prednosti Austrije su:

- prirodne lepote (brda, jezera, nedirnuta priroda, obrađeni vinogradi i autentični pejzaži),
- kulture i gradske znamenitosti,

---

-celokupna zimska ponuda ( skijanje, SNOWBOARD, FUNSPORT, škole skijanja, zimska romantika, klizanje ),

-gostoljubivost ( kvalitet servisa, kulinarstvo, prijateljstvo, udobnost ),

-posebna raznolikost ponude ( npr. ponude prilagođene porodici i sl. ),

i oni sačinjavaju suštinu tržišne marke. OW prilikom kreiranja strategije, koristeći istraživanja tržišta i predstavništva u inostranstvu, detaljno analizira pojedinačna tržišta. Rezultati ove analize služe kao podloga za dugoročno pozicioniranje i kombinovanje marketing instrumenata.

U sve većoj poplavi informacija, značaj tražnje marke će se i dalje povećavati.

OW je kreirala slogan »Alltag raus Osterich rein« - (»Izaći iz svakidašnjice – posetiti Austriju«), da bi dala ovoj tržišnoj marki originalnost, upečatljiv karakter u privlačenju gostiju. Putovanja i odmor imaju za ljude veliki značaj upravo iz potrebe koja je čoveku iskonska, a ona, poznato je, glasi da je potrebno ostvariti snove, otići u zemlje snova, te privremeno napustiti ograničenja, pritiske i veze sa svakidašnjicom. Putovanja daju posebnu draž životu, donose promenu, kao i proživljavanje osećanja koja se u svakidašnjici ne mogu ostvariti.

Nemački sociolog i renomirani putopisac, Christoph Hennig opisuje ovu činjenicu:

»Putovanje je samo jedan poseban oblik potrebe napuštanja svakidašnjice i time pomicanja svakodnevnosti«. I međunarodno poznati istraživač ponašanja i navika potrošača, profesor Opaschowski, predstavlja suprotan doživljaj kao glavnu pokretačku snagu putovanja: »Na odmoru sve treba biti drugačije nego kod kuće. Svakodnevno i poznato predstavlja barijeru putovanja. Odmor uvek mora biti svet kontrasta i suprotnosti prema svakidašnjici.« Uspešan odmor nije ništa drugo nego uspešno zavaravanje samog sebe; prolazna iluzija da pored svakidašnjice kod kuće, postoji negde još jedan, drugačiji život.«

Austrija može osvojiti ovo područje, te se jasno pozicionirati kao klasična odmorišna destinacija, s mnogo atraktivnih mogućnosti za napuštanje svakidašnjice. Ova ideja može se primeniti na sve segmente ponude koji su često vrlo različiti.

Glavna poruka »Austrija je oživljavajuće sredstvo za svakidašnjicu« pogodna je kao krovna tržišna marka. Osim toga, ideja promene scene, iz svakidašnjice u atraktivnu turističku destinaciju, daje idealan prostor za poigravanje prilikom kreativne primene u svim marketinškim područjima.

Pozicioniranje marke turističke destinacije mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji dominantno utiču na opšti uspeh i brzinu etabliranja na turističkom tržištu. Reč je o najmanje tri ključna faktora:

- 1) objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, tj. strateških potencijala za uspeh u turizmu;

- 2) analizi i evaluaciji očekivanih i aktuelnih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi za tržišnu penetraciju destinacije;
- 3) analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu.

Tabela 20. Komparativna analiza turističkih slogana odabranih zemalja

Država	Slogan		Racionalni osnov
	Engleski	Srpski	
Slovenija	Invigorates	Okrepljuje	Rekreativno iskustvo
Mađarska	Talent for entertaining	Talenat za zabavu	Emotivno iskustvo
Rumunija	Come as tourist, leave as a friend	Dođi kao turista, vrati se kao prijatelj	Iskustvo gostoljubivosti
Crna Gora	Best place for tourists	Najbolje mesto ta turiste	Komercijalni rezultat

Izvor: (Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, 2006: 29)

Analize logotipa i slogana posmatranih zemalja svedoče o različitim taktičkim rešenjima u izboru »zaštićene marke« države kao makrodestinacije. Izvesno je, međutim, da se sve prikazane države uvažavaju dva principa:

- potreba turističke afirmacije boja nacionalne zastave, odnosno,
- poruke o iskustvu kao osnovnoj razmenskoj vrednosti u turističkoj interakciji.

Svakako, u taktičkoj realizaciji ovih principa, dolazi do razlika u konzistentnosti, odnosno kvalitetu, a primetno je da se neke zemlje u većoj, odnosno manjoj meri, prihvataju potrebu da logo i slogan budu usklađeni, kao i mogućnost da se nacionalne performanse turističke ponude u okviru ekonomije iskustva, kreativno tumače na nivou individualne koristi turista i konkurentске prednosti teritorije.

Jedan od najsloženijih zadataka jeste davanje imena-brenda, određenim zemljama, regijama ili državama. U stvaranju procesa brenda države veliki je broj zainteresovanih učesnika, među kojima se nalaze građani, nosioci industrijske, privredne i političke strukture društva. Osim toga, kod stvaranja brenda neke države, veoma je široka lista ciljne publike, kojoj je poruka brenda upućena, tako da iz tog i sledećeg navedenog razloga koji predstavlja merenje efikasnosti – odnosno utiska, stvaranje brenda jeste dugotrajan proces. Analizirajući pitanje efikasnosti,

---

zaključak je sledeći: veoma je teško izmeriti efikasnost stvaranja brenda čak i onih kompanija koje su stvarno dobro osnovane i bogato finansirane.

Identitetu brenda i utisku koji on ostvaruje, doprinose brojni činioci:

- spoljna politika, koja uključuje diplomatsku i vojnu strategiju;
- učesće u multinacionalnim sporazumima;
- spoljnotrgovinska politika i politika useljavanja;
- savezi i partnerstva, mediji;
- izvor robe i usluga, naročito izvezena medija i brendovi visokog značaja;
- turizam i turisti, prijatelji i partneri koji posećuju zemlju, ili borave u zemlji;
- organizacija međunarodnih događaja, kulturnih, sportskih;
- kultura, koja značajno doprinosi sposobnosti zemlje da stvori brend u smislu raspoloživih sredstava i marketinga.

Na shvatanje brenda takođe utiče dužina vremena, u kome je zemlja bila deo svetske zajednice, i bila poznata u svetskoj zajednici. Odlike koje predstavljaju zemlju, pri stvaranju brenda, mogu biti od koristi, ali i od štete. Zato je kod strategije, »zemlje porekla«, korisno sprovesti anketu u raznim zemljama, da bi se shvatila asocijacija koju podstiče ime određene zemlje.

- Australija (Sidnejska opera, Veliki greben, kenguri);
- Austrija (Beč, Mocart, muzika);
- Velika Britanija (London, Kraljevska kuća, maglovito i kišno vreme);

Važna je asocijacija koju ciljna publika brenda ima u trenutku, kada vide znak »Made in China«, »Made in USA«, »Made in Japan«, itd. Koje kategorije proizvoda im se javljaju u svesti, kakav kvalitet, koji kulturni uticaj, ili im se ne javlja nikakva asocijacija.

Prilikom stvaranja brenda zemlje, neophodno je imati u vidu sledeće činjenice:

- uticaj akcija koje se preduzimaju radi stvaranja brenda, premda ne mogu da upravljaju tim shvatanjima;
- vrlo je važno da se održi istinitost tog brenda, prneti pravu sliku o sebi;
- svaka poruka, mora da bude relevantna, uverljiva i jedinstvena, da bi bila efikasna;
- opsežna istraživanja otkriće uobičajena shvatanja i uočiće najkorisnije mogućnosti repozicioniranja;
- uvek je bolje koristiti se jakim stranama brenda, a ne pokušavati da se prevaziđu slabe strane;
- strpljenje je odlika koja će uvek doneti velike efekte kod stvaranja brenda.

Veoma je značajan uticaj stranih medija, posebno štampe, i neophodno je pratiti, šta se u njoj iznosi o određenom području, zemlji. Uvek, kada je dolžilo do protivrečnosti između kulture

---

jedne zemlje, mnogi ljudi su pod uticajem medija privatili, tu naizgled protivrečnost. Naša zemlja je u poslednjoj deceniji, bila dobar primer za takav pristup. Do sada je relativno mali broj zemalja u razvoju aktivno radio na stvaranju svog imena »brenda« u svetu. To će biti jedan od važnih iskoraka u budućnosti, naročito kada su u pitanju brojne zemlje u razvoju. U praksi je čest slučaj da se turistički atributi koriste za brend zemlje. Turizam, kao jedna od važnih oblasti zemlje u spoljnoj komunikaciji sa svetom, pruža kompleksnu sliku o njoj, a turističke poruke uključuju sve: od geografske pozicije, prirodnih, kulturnih i naučnih vrednosti, tradicije, istorije, do novih dostignuća, mentaliteta i kreativnosti nacije . Posmatrano spolja, turizam ima najšire komunikacione potencijale za stvaranje slike o zemlji i naciji. Dobro postavljen i prepoznatljiv brend može, uzimajući u obzir navedene komponente, značajno da pomogne u opštoj slici zemlje, njenom razvoju i naravno prosperitetu turizma.

Brend destinacije je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz, koji identifikuje i diferencira; pored toga, brend obećava putno iskustvo koje se pamti, i koje je jedinstveno, povezano samo sa tom destinacijom; brend takođe jača i okuplja zajedno sve prijatne uspomene iz posete toj destinaciji.

Regionalne / klasterske marke su, takođe, vrlo značajne. Njihova je uloga da diferenciraju regije jednu od druge, odnosno da svakoj regiji daju njenu specifičnost ( posebnost). Principi realnog upravljanja ekonomije iskustva, ali i principi koji regulišu optimume u ekonomiji obima, sugerišu potrebu za diferenciranjem i organizacionim pojednostavljivanjem regionalnih/ klusterskih turističkih marki.

Oznake potvrđuju, da određeni turistički proizvod ima odgovarajuće atribute. Kreiranjem oznaka, stimuliše se strukturiranje i prezentacija turističke ponude. Istovremeno, postojanje oznaka proizvoda doprinosi stvaranju turistički referentnih punktova u svesti potrošača i time olakšava komuniciranje ukupne turističke ponude. Implementacija sistema oznaka proizvoda zahteva koordinirane aktivnosti svih subjekata u stvaranju turističke ponude. Nužno je formirati posebno telo za definisanje kriterijuma za svaku oznaku, za kontrolu i proceduru promene.

Na evropskom, a posebno mediteranskom tržištu ogromna je konkurencija istih ili sličnih subjekata ponude koje razlikuje uglavnom samo položaj na Mediteranu, odnosno različita državna pripadnost. Sve destinacije tog prostora kreiraju proizvode po pravilu na maritimnim karakteristikama svojih obala, odnosno mora. Da ove destinacije ne bi ipak bile shvaćene kao jednobrazne teritorije koje pružaju istovrsno turističko iskustvo u svim delovima, predlaže im se formiranje sledećih oznaka:

- turistička mesta,
- ostrva.

---

Uključivanje određenog mesta, u jednu ili drugu kategoriju, determinisano je određenim iskustvom koje turisti mogu tamo ostvariti, raspoloživim sadržajem i glavnim, dinstiktivnim obeležjem mesta. Predložene kategorije mesta su:

\*ribarska mesta: ona zadržavaju tradicionalnu atmosferu ribarskog mesta, lokalno stanovništvo u najvećoj meri živi od ribarstva, lokalne ribarnice su aktivne svaki dan nakon povratka ribara s mora,

\*slikovita mesta: ova mesta imaju vrlo dinstiktivne karakteristike i elemente diferenciranja koje ih čine jedinstvenim,

\*istorijska mesta: pokazuju istorijske ostatke različitih kultura koje su bile prisutne kroz vreme,

\*turistička letovališta: ona nude sve sadržaje koje klijenti očekuju u modernom turističkom letovalištu.

Za odmorišni turizam ostrva su destinacije iz snova. Međutim sva ostrva nisu ista, niti nude ista turistička iskustva:

\* robinzonska ostrva: odlikuje bazični nivo razvoja i komfora, malo se aktivnosti uopšte može realizovati

\* »dolce far niente« otoci – pretpostavka je totalna relaksacija. Ipak nivo razvoja je nešto viši nego u prethodnoj kategoriji, zbog uključivanja određenih elemenata komfora;

\* ostrva avanture: idealne destinacije za one koji traže bogatstvo aktivnosti i neobična iskustva (rekreativni sportovi, biciklizam, aqua sportovi, relaksacione aktivnosti, samo su neki od raspoloživih sadržaja),

\* ostrva »letovališta«: nude kompleksne i moderne sadržaje, pogodnosti za turiste su osnovni prioritet. Velika raznolikost i izbori za mnoge ukuse.

Opšte prihvaćen stav u marketingu o pojmu brenda izražen je na sledeći način: brend predstavlja jedinstvenu kombinaciju karakteristika proizvoda, dodatne vrednost, kako funkcionalne tako i nefunkcionalne, koje imaju svoje relativno značenje, koje je neraskidivo vezano za brend. Prihvatanje brenda može biti svesnog ili intuitivnog doživljaja.

Predmet brenda se obezbeđuje komunikacijom, koja ističe specifične prednosti turističke destinacije, koja kulminira u opštem kontekstu o nadmoćnom brendu. Slika koju proizvod stvara u mišljenju potrošača, kako tu sliku pozicionira, je ključna za krajnji uspeh.

Svi uspešni brendovi u turizmu, imaju svoje društvene i emocionalne vrednosti, svoje vrednosti identiteta za korisnike: jačaju i ističu korisnost, poželjnost i kvalitet u očima potrošača. Kada potrošači biraju destinaciju, oni ističu svoj životni stil, budući da kupuju i emocionalne odnose. Izbor destinacije za odmor postao je značajan pokazatelj životnog stila savremenih potrošača, mesta koja biraju da provedu svoje sve kraće vreme odmora, neophodno je da budu

---

emocionalno privlačna sa velikom konvencionalnom vrednošću i velikom pratećom popularnošću. Borba za potrošače na tržištu vodiće se ne cenama nego čistim emocijama duše.

Jednoj zemlji, obično je potrebno 15-20 godina da izgradi pozitivan brend, ali će zahvaljujući brzom razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija taj period biti smanjen na vreme od 10-15 godina. Smatra se da je to još uvek dug period.

Pozicioniranje turističkog brenda ograničeno je brojnim izazovima, od kojih je prvenstveno važno istaći stepen razlikovanja od konkurencije. Malobrojna su istraživanja u turističkoj literaturi o destinacijskom branding-u, koja bi mogla služiti kao vodič DMO. Naročito je primetan nedostatak relevantnosti, dugoročnog upravljanja, efektivnosti slogana u procesu pozicioniranja destinacijskog brenda.

Buduća istraživanja na ovom polju, verovatno će svedočiti o pomaku od case studija ka studijama odgovornosti i efektivnosti destinacijskog brenda.

Potrebno je, dodatno istraživanje o ulozi slogana, kako iz perspektive ponude, tako i iz perspektive tražnje. Veće razumevanje je potrebno iz perspektive DMO o ulozi slogana unutar šire marketinške kampanje. Potrebna su dodatna istraživanja da bi se razumela pitanja, kao što su, politika odlučivanja kod razvoja brenda, kao i nivo do kojeg su slogani utemeljeni na strategiji razvoja brenda. Potrebna su i dodatna istraživanja kako bi se ustanovila efikasnost destinacijskih brendova u odnosu na DMO strategiju. U pitanju je kompleksan zadatak, koji zahteva analizu na tri nivoa. Prvo, istraživanje brend imidža je više od istraživanja percepcija o destinaciji. Dodatno se zahteva razumevanje percepcija za konkurentski set destinacija, jer analiza brend pozicioniranja zahteva referentni okvir za konkurenciju. Pozicija lokalne zajednice, turističkih posrednika i lokalnih turističkih preduzeća mora biti detaljno analizirana jer su oni kolektivno odgovorni za ostvarivanje obećanja iz slogana.

## **7. Globalne hotelske marke kao element pozicioniranja turističkih destinacija**

U uslovima oštre konkurencije na međunarodnom tržištu, politika marke sve više se nameće kao sredstvo uspešnog pozicioniranja međunarodnih hotelskih lanaca.

Marka deluje na ukupnu poziciju konkretnog hotelskog lanca i utiče na njegov odnos prema konkurentima. Kako sama marka, takođe, na tržištu ostvaruje određenu poziciju, postoji realna potreba da se ta pozicija posebno analizira, kao i da se planira posebna strategija pozicioniranja marke, usklađena sa pozicioniranjem preduzeća kao celine.

Primena politike marke u hotelijerstvu počela je kasnije nego u drugim delatnostima. Prvi su je primenili Ritz i Stalter početkom ovog veka. Od pedesetih godina, može se reći, da upotreba marke u hotelijerstvu ima rastuću ulogu.

---

Prema Američkom udruženju za marketing, koje se danas smatra najmerodavnijim u svetu na području marketinga, marka se definiše kao ime, termin, znak, simbol ili kombinacija navedenih elemenata koji imaju za cilj da identifikuju proizvode ili usluge određene organizacije ili institucije i da ih diferenciraju od konkurenata.

Nekada, na razvoj marke gledalo se kao na glavni predmet promocije. Danas, u savremenim uslovima prepoznatljivost uspešne marke podrazumeva integraciju strategije proizvoda, cene i distribucije, podjednako kao i promocije.

Jednostavno, uspešna marka predstavlja rezultat razvoja celokupnog marketing miksa kreiranog da diferencira proizvod, odnosno uslugu.

Istraživanja o dosadašnjoj primeni politike marke, nedvosmisleno pokazuju da najuspešnije svetske marke nisu rezultat imidža nametnutog propagandom. Svaka marka mora predstavljati jedinstvenu kombinaciju proizvoda i usluge.

Smisao i značaj primene politike marke u praksi međunarodnih hotelskih lanaca, u najkraćem se može izraziti kroz sledeće razloge:

- 1) Marka obezbeđuje tržišnu prepoznatljivost proizvoda i usluga i njihovo diferenciranje u odnosu na konkurenciju;
- 2) Marka je u hotelijerstvu simbol, garancija određenog kvaliteta, pa je otuda njen zadatak da stvara i održava kod potrošača poverenje u proizvod, da jamči potrošaču kvalitet određenog nivoa. Na primer, ime Ritz bilo je i ostalo pojam, merilo i uzor hotelskog kvaliteta *par excellence*.
- 3) Uvođenjem više marki međunarodni lanci hotela diferenciraju ponudu prema zahtevima pojedinih tržišnih segmenata. Tako, u okviru korporacije *Holiday Inn* izdvajaju se sledeće marke hotela:
  - *Holiday Inn*
  - *Holiday Inn Express*
  - *Holiday Inn Garden Court*
  - *Holiday Inn Select*
  - *Holiday Inn Sunspree*.

*Holiday Inn* hoteli su komforni objekti namenjeni širokom krugu korisnika - od turista do poslovnih ljudi.

Marka *Holiday Inn Express* obuhvata skromnije objekte ekonomske klase hotelskog i apartmanskog tipa, namenjenih prvenstveno porodičnom smeštaju.

*Holiday Inn Garden Court* objekti usmereni su prema segmentu korisnika čije su dominantne potrebe status i udobnost. Brojne, raznovrsne, visoko personalizovane usluge praćene su i



visokim cenama. Uslovi takvog fizičkog okruženja pružaju gostu osećaj udobnosti, punog komfora i garancija su visokog nivoa kvaliteta usluga.

*Holiday Inn Select* objekti namenjeni su i prilagođeni potrebama i zahtevima poslovnih ljudi.

*Holiday Inn Sunnspree* resort hoteli sadrže raznovrsne pogodnosti za odmor i rekreaciju.

- 4) U savremenim uslovima poslovanja konkurentska borba vodećih kompanija iz oblasti hotelijerstva odvija se u domenu kreiranja tzv. “uvećanih elemenata” hotelskog produkta. U tim okvirima posebno dobija na značaju upotreba marke koja obezbeđuje “dodatnu vrednost” hotelskom produktu iznad njegovih fizičkih karakteristika, tako da potrošač procenjuje da kupovinom takvog proizvoda ostvaruje ono što želi i očekuje. Dodatna vrednost se gradi na osnovu iskustva u korišćenju marke, poistovećivanja sa ljudima koji je koriste i ubeđenja da je marka prava.
- 5) Lojalnost potrošača prema konkretnoj marki hotelskog proizvoda jeste željeni cilj razvoja marke. Lojalnost potrošača u turizmu je teško ostvariti, ali ona predstavlja kritičan faktor uspeha. Brojne studije su pokazale da i kada su potrošači istinski zadovoljni pruženom uslugom, potreba za novim iskustvima i saznanjima doprinosi da probaju i druge alternative. Upravo iz navedenih razloga nije teško zaključiti da se lojalnost marki teško postiže i otuda je njen razvoj veoma važan.

Raspolaganje uspešnom markom znači posedovanje realne imovine (brand equity) koja se može valorizovati na duži rok, budući da preduzeće zbog lojalnosti potrošača može računati na dugoročnost njihovih kupovina.

- 6) Poznata marka olakšava uvođenje novih proizvoda i ulazak na nova tržišta. Uvođenjem nove marke *Holiday Inn Express*, kojom su predstavljeni objekti skromnijeg komfora i pristupačnih cena za širi segment potrošača, korporacija *Holiday Inn* reflektovala je svoje ime i potvrdila dotadašnju tradiciju kvaliteta koju je izgradila među potrošačima i novim programom usluga.

Razvoj marke predstavlja proces koji najčešće traje dugo, naročito kada je reč o međunarodnom tržištu. Mnoge svetski poznate marke hotelijerskih korporacija nastale su njihovim potvrđivanjem na međunarodnom tržištu, odnosno njihovim prerastanjem nacionalnih ili regionalnih okvira.

Tabela 21. Najveće hotelske marke

Marka	Broj soba
Best Westwrn	315.875
Holiday Inn & Resorts	267.816
Marriot Hotels & Resorts	183.455

Hilton Hotels	166.295
Days Inn	150.322
Comfort Inn	148.999
Hampton Inn/Hampton Inn & Suites	134.121
Sheraton	134.007
Holidaz Inn Expreses/Exspreses by Holiday Inn	133.554
Super 8 Motel	124.031
Ramada	108.937
Quality	105.790
Courtyard By Marriott	99.669
Radisson Hotels & Resorts	96.135
Motel 6	88.657
Mercure	87.233
Ibis	78.780
Hazatt Regency	72.084
Novotel	69.255
Crowne Plaza Hotels & Resorts	65.404

Izvor: Hotels, July, 2006.

Razvoj marke podrazumeva velika ulaganja i jasan programski pristup u međunarodnim marketing aktivnostima. Brojne hotelijerske korporacije uspele su da izgrade svetski poznate marke, što samo potvrđuje činjenicu da stvaranje marke proizvoda predstavlja odgovoran, kompleksan, složen i konačno isplativ angažman koji značajno doprinosi postizanju međunarodne konkurentnosti, što se umnogome odražava na ukupan imidž i poziciju firme.

Za razumevanje poslovne i tržišne suštine marke, kao i za kvalitetnu postavku konceptijskog okvira brand management-a, neophodno je precizno definisati, konceptijski osmisлити i međusobno strategijski uskladiti dva paralelna procesa:

- jedan od procesa je konceptijsko definisanje tipa i profila marke, osnovnih i izvedenih poslovnih ciljeva, kao i tržišne misije marke,
- drugi proces je formulisanje strategije tržišnog pozicioniranja marke, i to u pojedinim fazama životnog ciklusa, poslovnog značaja i simbolike.

Koncept upravljanja markom i tržišnim identitetom je mnogo složeniji i kompleksniji u međunarodnim, nego u domaćim razmerama. Moguće je identifikovati četiri strategijske dileme upotrebe marke preduzeća na međunarodnom tržištu:

- 1) da li nastupati na inostranom tržištu s markom,
- 2) čiju marku koristiti,
- 3) za koji međunarodni status marke se opredeliti i
- 4) koliki broj marki koristiti na jednom tržištu.

Navedene strategijske dileme predstavljaju logične faze u procesu upravljanja markom za potrebe željenog tržišnog pozicioniranja u međunarodnim razmerama.

Na svakom nivou odlučivanja, preduzeće se nalazi pred izborom jedne od dve strategijske alternative. Ukoliko se opredeli da posluje s markom, to podrazumeva i odluku preduzeća u slučaju da želi da koristi eksternu ili možda sopstvenu marku.

Opredeljenje za sopstvenu marku, podrazumeva izbor između globalnog i lokalnog statusa marke. Ukoliko se opredeli za lokalni karakter marke, preduzeće na četvrtom nivou bira između mogućnosti korišćenja većeg broja marki na jednom tržištu ili samo jedne marke. Navedene strategijske alternative neophodno je sagledati kroz prizmu njihovih prednosti i nedostataka.

Tabela 22. Strategijske dileme i alternative upotrebe marke u međunarodnom marketingu

<b>I DA LI MARKA?</b>	
<b>Bez marke</b>	<b>Sa markom</b>
<b>Prednosti:</b> - Niži proizvodni trošak - Niži marketing trošak - Niži pravno-administrativni trošak - Manje obaveze oko kontrole kvaliteta	<b>Prednosti:</b> - Bolja identifikacija - Lakše diferenciranje proizvoda - Moguća lojalnost marki - Moguće premijske cene
<b>Nedostaci:</b> - Niža cena i oštra cenovna konkurencija - Nedostatak tržišnog identiteta	<b>Nedostaci:</b> - Viši proizvodni trošak - Viši marketing trošak - Viši pravno-administrativni trošak
<b>II ČIJA MARKA?</b>	
<b>Eksterna(privatna) marka</b>	<b>Sopstvena marka</b>
<b>Prednosti:</b> - Mogućnost većeg tržišnog učešća - Smanjivanje promotivnih problema	<b>Prednosti:</b> - Postizanje boljih cena - Efekat od lojalnosti marki - Bolja pregovaračka moć - Bolja kontrola kanala distribucije

<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oštra cenovna konkurencija</li> <li>- Nedostatak tržišnog identiteta</li> <li>- Manja kontrola nad tržištem</li> </ul>	<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Troškovi kreiranja i promocije marke</li> </ul>
<b>III MEĐUNARODNI STATUS MARKE</b>	
<b>Globalna marka</b>	<b>Lokalna marka</b>
<b>Prednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maksimalna marketing efikasnost</li> <li>- Jeftinija promocija</li> <li>- Eliminacija konfuzije</li> <li>- Dobro za prestižne proizvode</li> <li>- Atraktivno za kanale distribucije</li> <li>- Jedinstven imidž širom sveta</li> </ul>	<b>Prednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolja simbolika imena</li> <li>- Lokalna identifikacija</li> <li>- Povoljniji poreski tretman</li> <li>- Brža penetracija tržišta</li> <li>- Varijacije ponude po tržištima</li> </ul>
<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pretpostavka o tržišnoj homogenosti</li> <li>- Mogućnost loših konotacija</li> <li>- Održavanje konzistentnosti kvaliteta</li> <li>- Moguće pravne komplikacije</li> </ul>	<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viši troškovi marketinga</li> <li>- Gubitak efekata od ekonomije obima</li> <li>- Difuzan i nejasan imidž</li> </ul>

<b>IV BROJ MARKI NA JEDNOM TRŽIŠTU</b>	
<b>Više marki (na jednom tržištu)</b>	<b>Jedna marka (na jednom tržištu)</b>
<b>Prednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izlazak u susret različitim segmentima</li> <li>- Stvaranje konkurentskog raspoloženja</li> <li>- Održavanje postojećeg imidža marke</li> </ul>	<b>Prednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing efikasnost</li> <li>- Efekti od koncentrisanog marketinga</li> <li>- Eliminacija konfuzije marke</li> <li>- Dobro za proizvod sa reputacijom</li> </ul>
<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viši troškovi marketinga</li> <li>- Gubitak ekonomije obima</li> </ul>	<b>Nedostaci:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojanje homogenosti tržišta</li> <li>- Lakše povrediti imidž marke</li> </ul>

Izvor: (Rakita, 1998: 342)

---

Da bi marka konkretnog hotelskog lanca bila uspešna u međunarodnim razmerama, neophodno je posvetiti odgovarajuću pažnju svim elementima marke - od izbora imena, do upotrebe simbola, likova i karaktera koji treba da omoguće personalizaciju marke.

Deo marke sastavljen od reči, slova i brojeva koji se mogu izgovoriti predstavlja ime marke. Pošto su “proizvodi” mnogih hotelijerskih organizacija slični, izbor adekvatnog imena marke predstavlja jednu od odluka od koje zavisi uspeh u komuniciranju sa potrošačima. Ime marke pruža informacije o njoj, i to ne samo direktno, već i indirektno, izazivajući određene asocijacije u mislima potrošača. Zato istraživanja imena (Name Research) zalužuju posebnu pažnju. Ovo istraživanje može da obuhvati jedan ili više različitih aspekata - raznovrsna značenja koje neko ime sugerise, adekvatnost, izgovor, upečatljivost, bliskost sa potrošačima.

Tabela 23. Potrebni uslovi za ime marke

- 
1. Ime marke mora biti jednostavno
  2. Ime marke se mora razlikovati
  3. Ime marke mora da ima smisao
  4. Verbalno i po izgovoru mora da asocira na tip proizvoda
  5. Mora da podseća na imidž koji stvara
  6. Poželjno je da ime izaziva odgovarajuće emocije
  7. Mora da odražava korist, status, način upotrebe ili karakteristike proizvoda
  8. Mora da zadrži svoj psiholiški apel u vezi sa proizvodom i simbolom vezanim za proizvod
  9. Mora da ostvari preklapanje željenog pozicioniranja marke sa realnim značenjem kod potrošača
  10. Mora da omogući kupovine (lojalnost)
  11. Ne sme da izaziva dvoznačna tumačenja imena proizvoda
  12. Poželjno je korišćenje opšteprihvaćenih fonema
- 

Izvor:( Jović, 1997: 457)

Da bi se odabralo ime marke koje će imati međunarodni prohodnost i međunarodni značaj koriste se sledeće varijante:

1. proizvoljna ili izmišljena reč, koja se ne može naći ni u jednom standardnom jeziku,
2. prepoznatljiva, postojeća reč, ali ona koja je potpuno nepovezana sa proizvodom za koji se ime traži, npr. *Treff Hotel*,
3. sugestivna reč, koja upućuje na neku od karakteristika proizvoda, kao npr. *Premier Class Hotel*,
4. reč koja direktno opisuje proizvod - *Travelodge*,

5. pojmovne kategorije od dve ili više reči koje upućuju na institucionalno ili geografsko poreklo, kao što je *Canadian Pacific Hotel*,
6. nacrt, dizajn, broj ili neki drugi element koji nije reč ili kombinacija reči, kao npr. *Super Motel 8*.

Uticaj karakteristika imena marke na njen uspeh dat je u Tabeli 12.

Tabela 24. Značaj pojedinih karakteristika imena za uspeh marke

Karakteristike imena marke	% firmi
deskriptivnost	58,5
pamtljivost	46,3
usklađenost sa imidžom kompanije i imidžom drugih proizvoda	46,3
postojanje zaštitnog znaka	34,1
pogodnost za promociju i propagandu	22,0
jedinstvenost u odnosu na konkurenciju	22,0
dužina	15,9
lakoća izgovora	14,6
pozitivno značenje za pojedine korisnike	13,4
savremenost, modernost	3,1
razumljivost	2,4
ubedljivost	2,4

Izvor:( Rakita, 1998:337)

Poslovna praksa velikih hotelskih lanaca poznaje više vrsta marki, odnosno veći broj strategija za njihovo lansiranje. Sledeći pregled navodi najvažnije grupe ovih strategija. Bilo koju od njih da izabere, hotelski lanac je mora razvijati u zavisnosti od sopstvenih karakteristika, tendencija tržišta, očekivanih reakcija potrošača, kao i postojanja konkurentskih marki:

- **korporativno markiranje proizvoda** (Corporate umbrella branding). - Naznačena strategija podrazumeva da se ime kompanije koristi kao vodeće ime, odnosno da se uz ime hotelskog lanca dodaju prefiksi, sufiksi i prateće reči za svaki konkretan proizvod (*Hilton Airport Hotel, Hilton Commercial, Hilton Resort, Hilton Convention, Hilton Suites, Hilton Garden Inns*). Ovo je najlakši način lansiranja hotelske marke, upravo zbog toga što koristi već prepoznatljivo ime. Međutim, ova strategija nosi sa sobom i najveći rizik da neuspeo proizvod oslabi imidž celokupne kompanije.

- 
- **segmentisano markiranje proizvoda** (Range branding). - Posebno značajna varijanta sa aspekta pozicioniranja je ta da se za pojedine segmente potrošača koriste različite marke. To doprinosi da se ponuda hotelskog lanca oblikuje i uskladi sa potrebama specifičnih, jasno definisanih segmenata potrošača. Primer je ilustrativan u okviru hotelskog lanca *Accor* - postoji više marki: *Formula 1* sa reputacijom jeftinih smeštajnih objekata, *Novotel* - objekti prve kategorije, *Atria* - tip konferencijskih hotela, itd.
  - **pojedinačno markiranje proizvoda** (Individual brand name). Koristi se za svaki proizvod koji ima posebno tržište. *Choice Hotels International* koristi pojedinačno markiranje proizvoda, bez dovođenja u vezu sa imenom kompanije (npr. *Friendship Inns*, *Econo Lodge*, *Rodeway Inns*, *Comfort Inns*, itd.).
  - **označavanje sadržaja proizvoda** (Ingredient branding). - Upotreba afirmisanih marki proizvoda drugih kompanija kao sadržaja hotelskog produkta konkretnog lanca postaje sve uobičajenija i ukazuje na moć takve strategije. Ona omogućava uspostavljanje imidža kvaliteta i različitosti u odnosu na konkurenciju. Marke (oznake) proizvođača počinju da se koriste i pri sastavljanju menija. Vodeći primer su *Hyatt*-ovi hoteli. Oni ističu kvalitet svoje ponude oznakama kao što su: *Hilshire Farm*, *Oscar Meyer*, *Luis Real...*

Veoma važnu komponentu identiteta marke predstavlja njen znak.

Znak marke obezbeđuje da se na karakterističan način prepozna vizuelni identitet marke u formi simbola, dizajna ili osobenog leteringa. Na primer, maslačak *Holiday Inn-a*, duga - simbol *Hyatt-a* i sl. Simbol je znak časti, kvaliteta i služi brzom razlikovanju proizvoda. Simbol pojačava i utiče na snagu marke. Kako slika vredi više od bilo koje reči, međunarodne kompanije su naglasile važnost ove izreke, dopunjavajući je: izrečeno simultano na stotinama različitih jezika. U svim onim momentima kada zataje verbalne poruke, kada su te iste poruke problematične za prevod, snaga vizuelnog načina predstavljanja pokazuje se u pravoj dimenziji. Postojanje kulturnih i asocijativnih razlika prisutnih zbog specifičnosti međunarodnog okruženja, sve više utiče na upotrebu simbola od opšteg značaja.

Iako su ime i znak marke izabrani tako da imaju elemente trajnosti, promene su često neophodne. Dinamičnost okruženja u kome preduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost onemogućava postojanje takvog imena ili znaka koji može imati tu ulogu sve vreme. Upravo iz tog razloga promene su neophodne. Načelno, ne treba zaboraviti da ni najbolji proizvod nije zanimljiv ako je loše predstavljen. Dobar primer za inovaciju korporativnih simbola su hotelski lanci *Hyatt* i *Hilton*.

Rezultati istraživanja imidža sprovedenih među korisnicima uslužnog programa *Hyatt-a* pokazali su da je prvi utisak koji se u njima javlja pri pomenu njegovog imena, osećaj sigurnosti, energije, inovacije. Ali stari znak po njihovim rečima nije govorio o takvom imidžu. Zato je novi

---

znak snažniji, upečatljiviji i privlači veću pažnju. Predstavlja dugu iznad *Hyatt-ovih* slova, što jezikom simbola označava da za ispunjenje Vaših očekivanja i želja nije potrebno da prođete ispod duge - dovoljno je da postanete gost *Hyatt-a*.

U želji da pojača snagu svoje marke, *Hilton* je uveo novi korporativni logotip. Pre svega, novi znak treba uvesti svuda: od poslovnih objekata, reklama, pa do hotelskog inventara. To je razlog da se krene od najjednostavnijeg - zamene u poslovnoj korespondenciji, memorandumima, potsetnicama, kovertama, propagandi i novootvorenim objektima. Dugogodišnji plan uključuje njegovu primenu u više od 400 *Hilton-ovih* objekata širom sveta. Imena najvećih *Hilton-ovih* hotela biće izmenjena, kako bi se novim imenima naglasila pripadnost ovoj marki. Reč *Hilton* stajaće ispred naziva njegove lokacije, na primer, *Berlin Hilton* postaće *Hilton Berlin*, dok će *Long Beach Hilton* u Kaliforniji biti naimenovan kao *Hilton Long Beach*. Određeni hoteli sa klasičnim i istorijskim imenima, među kojima *The Waldorf-Astoria* u Njujorku, *Cavalieri Hilton* u Rimu ili *The Drake* u Čikagu, zadržaće postojeća imena čuvajući svoju tradiciju i renome građen dugi niz godina.

Kolorit marke kao njen vizuelni i estetski element, doprinosi lakšoj i bržoj prepoznatljivosti imena i znaka marke preduzeća, u odnosu na konkurentska. Karakteristične boje *Hyatt-a* su plava, bela, siva i crvena.; *Novotel-a* plava, bela i crvena; *Holiday Inn-a* - zelena, žuta i narandžasta, i sl.

Identitet marke može biti u potpunosti ili delimično registrovan (samo ime ili samo znak). Pravna zaštita je poželjna, ali ne i obavezna. Pravno zaštićena i registrovana marka, deo marke ili ime firme označava se kao zaštitni znak (trademark) i obezbeđuje preduzeću ekskluzivno pravo korišćenja odgovarajućeg imena i/ili vizuelnog identiteta.

Imidž marke najčešće se posmatra kao integralni deo hotelskog proizvoda. Odluka o kupovini proizvoda ne tiče se samo fizičkih, opipljivih elemenata sa funkcionalnim i estetskim obeležjima (npr. uređenje prijemnog hola, udobnost ležaja u hotelskoj sobi). Od važnosti i uticaja je, takođe, predstava koju potrošači imaju o hotelskom proizvodu.

Imidž je, ustvari, predstava hotelskog produkta u percepciji potrošača, odnosno način na koji oni doživljavaju kompleks međusobnog uticaja lokacije, materijalnih elemenata, usluga i cena.

Imidž marke je slojevit pojam, jer u svesti ljudi nastaje delovanjem brojnih faktora (mentalno-psihološki sklop ličnosti, socio-ekonomski ambijent, kultura, subkultura, promocija i sl.) i najčešće se dugo vremenski stvara. Imidž marke formira se kao posledica sopstvenog iskustva, shvatanja ili preporuke rodbine i prijatelja koji već imaju određeno iskustvo u korišćenju usluga.



---

Međunarodni hotelski lanci shvataju značaj imidža i njegovog uticaja pri poslovanju na inostranom tržištu. Iz pomenutog razloga, kreiranje i održavanje imidža pripada jednom od najvažnijih ciljeva.

Spoljne oznake - znaci, simboli, slogani, apeli i sl. su prve asocijacije koje se povezuju sa pojmom imidža upravo iz razloga što se njima prikazuje, odnosno objašnjava šta to uslovljava imidž određenog proizvoda, usluge ili preduzeća. To je u praksi stvorilo pogrešno uverenje da je spoljna oznaka, npr. simbol hotelskog lanca sama po sebi imidž. Ponekad se, uz to nadovezuje mišljenje da se poboljšanjem ili promenom spoljnog znaka može izmeniti stvarni imidž. Naravno, to je samo znak pogrešnog shvatanja imidža.

Na promenu imidža može se uticati samo ukupnim zbirom marketing funkcija (ukupnost proizvoda, cene, promocije, distribucije), jer se njima utiče na izmene u samom proizvodu, odnosno proizvod se prilagođava potrebama i željama korisnika. Promocija u tome ima značajnu ulogu, ali nikako izdvojenu ili individualnu, već u sklopu aktivnosti kojima se stvara celokupan imidž.

Za simbole koji se koriste u promociji hotelskog proizvoda, važno je da ožive predstavu i usmere potencijalne korisnike na karakteristike proizvoda, odnosno usluge koje imaju pozitivno dejstvo. U tome danas na međunarodnom turističkom tržištu slika ima prednost nad tekstem. Bitno je da po tematici, izboru motiva, stilizovanju bude autentična, snažna, pa i nametljiva. Zahvaljujući tome, potrošači lakše identifikuju konkretan hotelski lanac i duže zadržavaju u pamćenju njegovu ponudu.

Prilikom kreiranja i afirmacije imidža na internacionalnom nivou, poseban značaj imaju sledeće karakteristike:

- jačina emocionalnog odziva - pripadnosti, je u direktnoj vezi sa dužinom trajanja i održavanja imidža. Kvalitetne asocijacije vezane za *Ritz* ili *Hilton* su duboko ukorenjene. Imidž izgrađen na ovakvim karakteristikama predstavlja osnovu i oslonac lojalnosti potrošača.
- pojava snage - potrošač želi da oseti snagu i moć korporacije čije usluge ili proizvode koristi. Imena kao što su *Holiday Inn*, *Hyatt*, *Sheraton*, *Inter-Continental* i druga, stvaraju kod svojih gostiju osećaj sigurnosti i pripadnosti jednoj snažnoj i svetski moćnoj korporaciji.
- doživljaj poverenja, tradicije i iskustva - pruža mogućnost da se imidž kreiran na ovim elementima može navesti u bilo kom kontekstu.
- trajnost - u smislu dužine postojanja i trajanja hotelskog lanca.

Propagandni slogan, usklađeno sa ostalim identifikacionim elementima, značajno doprinosi izgradnji imidža. Iz prakse velikih hotelskih lanaca mogu se navesti brojni primeri poruka koje svojom sažetošću i efektnošću moraju da animiraju potencijalne korisnike usluga. U

---

sloganu "Le Grand Bonjour" sadržan je tržišni imidž poznatog međunarodnog lanca hotela - *Novotel*, koji insistira na srdačnom kontaktu sa gostom dajući mu jasno do znanja da je uvek dobrodošao. Karakterističan pečat *Hyatt* hotelima daje odnos personala prema gostu, predstavljen poznatom propagandnom porukom "Feel the Touch of Hyatt". *Holiday Inn Select* su objekti specijalizovani za poslovne ljude. Težnja da se predvidi što je moguće više potreba poslovnih ljudi sadržana je u sloganu: "Poslovna klasa je standard".

Namera je, dakle, da se naglasi bazična prednost ponude preduzeća ili snaga marke.

Imajući prethodno u vidu, strategiju imidža marke treba razumeti kao kontinuirani proces od projekcije do percepcije, koja mora da počiva na ciljevima konkretnog hotelskog lanca s jedne strane, kao i na aktuelnom ponašanju potrošača, s druge strane.

Sam pojam *gudvila marke* (brand goodwill) u najširem smislu predstavlja, pored marketinške i značajnu knjigovodstvenu kategoriju. U pitanju je aktiva firme čijem uvećanju vrednosti na tržištu značajno doprinosi dobar renome kuće.

Marka, kao sredstvo za raspoznavanje nekog proizvoda, određene usluge ili preduzeća, na tržištu usmerava potrošača i olakšava mu kupovinu. Ime marke potrošaču pruža osećaj sigurnosti da će svaka kupovina biti istog kvaliteta kao i ona prethodna, koja mu uliva osećanje zadovoljstva. Na taj način, marka ukazuje na naklonost koju klijent oseća prema nekom proizvodu ili njegovom proizvođaču, a za firmu *gudvil* marke tretira se kao bitan parametar ukupne konkurentnosti i marketinške osposobljenosti na tržištu. Primer posmatranja tržišta SAD pre 20 godina, kada su među vodećim markama hotela bile *Marriot*, *Holiday Inn*, *Hilton* i upoređivanje tržišnog učešća ovih marki danas, na istom tržištu, ukazuje da su one svoje pozicije zadržale i posle dve decenije.

Navedeni podaci upečatljivo govore, da je pozitivan imidž vrlo bitan element *gudvila* marke, kao i to da se on kreira na podlozi dugoročne strategije željenog i stabilnog učešća. Neophodno je dodati i to da se kvalitet ostvarenog imidža marke neposredno manifestuje kroz ispoljen nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača. Dakle, "gudvil marke predstavlja ugled ili dokazanu poznatu i merljivu tržišnu vrednost konkretnog tipa marke".

*Gudvil* i reputacija vezani za marku konkretnog hotelskog lanca su osnov njihove konkurentnosti i prepoznatljivosti na tržištu i zbog toga napor uložen u kreiranje njene originalnosti zahteva adekvatnu zaštitu. Marka može biti "common low trade mark" koja predstavlja zakonsko priznanje prava kompanije da štiti svoju reputaciju ili reputaciju svojih proizvoda i usluga.

Sve navedene aktivnosti preduzimaju se radi postizanja osnovnog cilja - da se inicijalni identitet poslovne u proizvodne marke prevede u status poznate firme i poznate marke proizvoda.

---

Bez obzira na činjenicu koliko je neka marka dobro u početku pozicionirana na tržištu, vremenom se usled delovanja promenljivog i kompleksnog okruženja javlja potreba za njenim repozicioniranjem. “Repozicioniranje marke predstavlja svesnu promenu njene tržišne pozicije u odnosu na glavne konkurentske marke i u odnosu na relevantne dimenzije kojima se meri ta pozicija”.

Razlozi za repozicioniranje mogu biti različiti. Posebnu pažnju zaslužuju sledeća dva:

- prvi se odnosi na promene potreba i zahteva potrošača u okviru odabranih segmenata,
- drugi, najčešći razlog za repozicioniranje marke nastaje kada konkurencija nastupa sa daleko atraktivnijom markom i pozicionira je do postojeće, preuzimajući značajan deo tržišnog učešća.

Ilustrativan primer pojačane konkurentske borbe na tržištu hotelijerskih usluga možemo pratiti kroz primer posebnih programa za tzv. “učestale potrošače”. Sa navedenim programom najpre je nastupila kompanija *Holiday Inn* u 1983. godini (program pod nazivom *Holiday Inn Priority Club*). Ubrzo zatim, prateći aktuelni trend i potrebe gostiju, i ostale poznate i prestižne hotelijerske kompanije nastupaju sa atraktivnim i sve brojnijim novinama u kreiranju sopstvenog programa za “učestale potrošače” (*Sheraton - Club International, Inter-Continental - Six Continents Club, Stouffer Hotels - Club Express*, itd.). Ovaj program, u zavisnosti od hotelskog lanca uključuje najčešće neke od sledećih pogodnosti: popuste i olakšice, mogućnost korišćenja čitavog sprata ili krila objekta, besplatne jutarnje novine i sl.

Analizom tržišne pozicije sopstvenih marki preduzeće može ustanoviti da su one orjentisane i pozicionirane prema opadajućem tržišnom segmentu, odnosno da postoji mogućnost da se zauzme bolja pozicija i privuku potencijalno atraktivniji potrošači u odnosu na trenutnu situaciju.

Među uslovima koji se navode kao potrebni za izvršenje uspešnog repozicioniranja marke su:

- dovoljan potencijal finansijskih resursa i
- pažljivo planirana strategija tržišnog nastupa.

Troškovi preusmeravanja konkretne marke na određeni segment uključuju troškove promene kvaliteta proizvoda, ekonomsku propagandu i sl. Po pravilu troškovi repozicioniranja rastu s udaljenošću. Potpunija modifikacija imidža određene marke podrazumeva i veća ulaganja.

---

## 8. Uticaj cena na pozicioniranje turističkih destinacija

Cena je instrument marketing miksa, koji samostalno ili češće u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa treba da omogući ostvarenje željene pozicije u mislima potrošača. Kada se diskutuje o cenama, uglavnom se misli na tehnike njihovog određivanja, na legalna ograničenja za njihovo formiranje, na psiholška ponašanja potrošača u odnosu na cene, na tržišne aspekte cena, itd. Pri tome se u teorijskoj literaturi i savremenoj praksi malo pažnje posvećuje srategijskim aspektima cena. A one su nezamenljivi instrumenti marketinga za izgradnju odgovarajuće vrednosne platforme turističke destinacije. Njihov strategijski značaj dolazi do izražaja u procesu izgradnje konkurentske i tržišne pozicije, turističke destinacije. Strategija i politika cena moraju biti konzistentne sa ukupnim imidžom (tržišnom pozicijom) turističke destinacije.

### 8.1. Problem izbora cena

Efekti promena cena su uočljivi u kratkom roku, i direktno se odražavaju na potencijalne potrošače.

Kako bi se cena što bolje iskoristila kao osnova ili instrument pozicioniranja, potrebno je sagledati šta cena predstavlja za kupca. Cena koju su kupci spremni da plate reflektuje njihovu percepciju vrednosti proizvoda, odnosno ukupne ponude turističke destinacije.

Različiti tržišni segmenti, procenjuju vrednost na osnovu dimenzija koje su za njih od prioritetne važnosti i značaja. Da bi se u svesti potrošača razvila predstava o vrednosti ponude, turističke destinacije koriste necenovne instrumente marketing miksa, a cena se određuje na način, da obuhvati percepiranu vrednost. Ključni problem je, dakle, odrediti percepcije određenog tržišta o vrednosti ponude turističke destinacije. Turistička destinacija za određeno ciljno tržište razvija koncepciju ponude sa planiranim kvalitetom, uslugama i drugim atributima i određenom cenom.

Drugi faktor koji direktno utiče na strategiju pozicioniranja putem cena je osetljivost potrošača prema promenama cena. Mera senzitivnosti kupaca prema promenama cene koja se najčešće koristi, je cenovna elastičnost tražnje. Osetljivost turističke tražnje na promene cena zavisi prvenstveno od motiva putovanja (poslovna ili turistička), kao i o konkretne vrste proizvoda ili usluge i njihovog mesta u ukupnoj strukturi turističke potrošnje svakog pojedinca. Poseban aspekt cenovne elastičnosti turističke tražnje tiče se međuvalutarnih odnosa i korišćenja

---

promena tečajeva valute u cilju stimulisanja inostranog turizma (pre svega devalvacijom nacionalne valute).

Cena je bitan element strategije pozicioniranja turističke destinacije, i treba je razmatrati u kontekstu i interakciji sa ostalim elementima ukupne strategije pozicioniranja radi determinisanja ponude, tj. vrednosti za kupce, kao i efektivnost pojedinih elemenata i ukupne vrednosti ponude. Cena u funkciji pozicioniranja turističke destinacije, treba da bude element ponude destinacije, koji doprinosi formiranju željene slike o turističkoj destinaciji i u tom smislu je važna varijabla percepcije kupaca u kombinaciji sa predstavljanim kvalitetom i drugim atributima proizvoda, gde oni svi zajedno određuju percepiranu vrednost.

Vrlo je važno utvrditi politiku cena koja obezbeđuje postizanje ciljeva u smeru utvrđenim strategijom pozicioniranja.

Odluke o cenama u strategiji pozicioniranja su veoma kompleksne. One podrazumevaju dobro poznavanje bazične ekonomske teorije i analize, posebno kad govorimo o tržištu i tržišnim strukturama ponude i tražnje, troškova, itd. Podjednako važno, za donošenje odluka o cenama je, pretpostavlja se, dobro poznavanje sfere potrošnje i samih potrošača, njihovog psihološkog ponašanja, i reagovanja na različitu visinu cena.

Mogu se izdvojiti sledeće karakteristike turističkog tržišta, sa stanovišta uticaja na cenu (Popesku, 2002: 107):

- visoka cenovna elastičnost najvažnijih segmenata turističkog tržišta,
- dug vremenski razmak između odluke o ceni i prodaje proizvoda (posebno kod turoperatora),
- nemogućnost formiranja zaliha, tako da posrednici ne dele sa proizvođačima rizik za neprodane kapacitete;
- velika verovatnoća pojave nepredvidivih, ali važnih kratkoročnih fluktuacija pojedinih, značajnih elemenata za formiranje cena (cena nafte, tečaj valuta);
- visok stepen sigurnosti, da će glavni konkurenti pribeći, taktičkom snižavanju cene u slučajevima i kada ponuda prevazilazi tražnju
- mogućnost izbijanja rata cenama, što može uticati na umanjenje ili iščeznuće kratkoročnih profita;
- široka državna regulacija, posebno u oblasti saobraćaja (koji uključuje elemente kontrole cena);
- potreba za sezonskim fluktuiranjem cena zbog kratkoročno fiksnih kapaciteta;
- visok nivo psihološkog uključenja kupaca, pri čemu cena može biti simbol, kako statusa, tako i vrednosti

---

-visoki fiksni troškovi podstiču i opravdavaju kratkoročna sniženja cena neprodanih kapaciteta;

Politika cena koja je prevashodno usmerena na konkurente, ima za cilj što uspešnije realizaciju strategije diferenciranja i tržišnog pozicioniranja. U odnosu na konkurente, mogu se realizovati sledeće strategije u politici cena:

- prilagođavanje konkurentskoj ceni, i
- odstupanje od konkurentске cene naniže ili naviše.

U uslovima masovnog turizma, uglavnom se sprovodi strategija prilagođavanja cena konkurentima. U tim uslovima, jedina moguća alternativa jeste da koriste brojne instrumente necenovne konkurencije.

Politika odstupanja cena od konkurenata, može da se vrši naviše i naniže. Najoštrija politika nižih cena, ostvaruje se u uslovima koji su direktno usmereni prema konkurenciji. Radi se o agresivnoj cenovnoj konkurenciji. Osnovni cilj takve borbe jeste, da se, što je moguće više istisne direktni konkurent sa tržišta. One slabe prihod, likvidnost i kapital direktnih konkurenata. Sprovedena politika nižih cena u odnosu na konkurenciju, ima smisla, sve dok je odricanje od dobitka (uslovljeno borbom za nižu cenu) manje od budućeg porasta prouzrokovanog potiskivanjem konkurencije.

Politika viših cena u odnosu na konkurenciju ređe se koristi u praksi turističkih destinacija. Takva politika cena moguća je u uslovima postojanja visoke preferencije kod kupaca. Politika viših cena, koristi se u slučajevima kod kojih se cena tretira kao indikator kvaliteta.

Izložene konkurentske strategije u politici cena, mogu se posmatrati i u sklopu ukupne marketinške aktivnosti turističke destinacije. U tom sklopu, cene mogu imati jednu, od predviđene «četiri uloge u strategiji marketinga»:

- visokoaktivna cenovna strategija;
- visokopasivna cenovna strategija;
- niskoaktivna cenovna strategija;
- niskopasivna cenovna strategija.

U visokoaktivnoj cenovnoj strategiji, cene se u najvećoj meri koriste da bi se promovisao visok kvalitet i prestižni imidž u očima potrošača. Cene imaju istaknuto mesto u ukupnoj marketing aktivnosti i strategiji pozicioniranja turističke destinacije. One se praktično, nalaze na prvom mestu u odnosu na sve ostale instrumente marketinga. Sličnu ulogu imaju cene u niskoaktivnoj cenovnoj strategiji. U ovom slučaju turistička destinacija nudi prihvatljiv kvalitet proizvoda po izuzetno niskim cenama. Cene se promovišu kao glavno konkurentno sredstvo, i to prevashodno prema potrošačima koji su osetljivi na visinu cena.

U visokoaktivnoj strategiji cene se formiraju iznad cena konkurencije. Destinacije koriste brojne necenovne faktore u strategiji pozicioniranja i privlačenju turista. Težište se stavlja na visok kvalitet i promociju, a manje na cene kao konkurentski faktor. Sličnu ulogu imaju cene u niskoaktivnoj strategiji. Ovom strategijom nudi se nizak kvalitet „paketa ponude“, a da se pri tome, cene ne koriste kao glavno konkurentsko sredstvo. Ponuda se usmerava prema potrošačima koji sa manjom verovatnoćom izjednačavaju cene sa kvalitetom proizvoda.

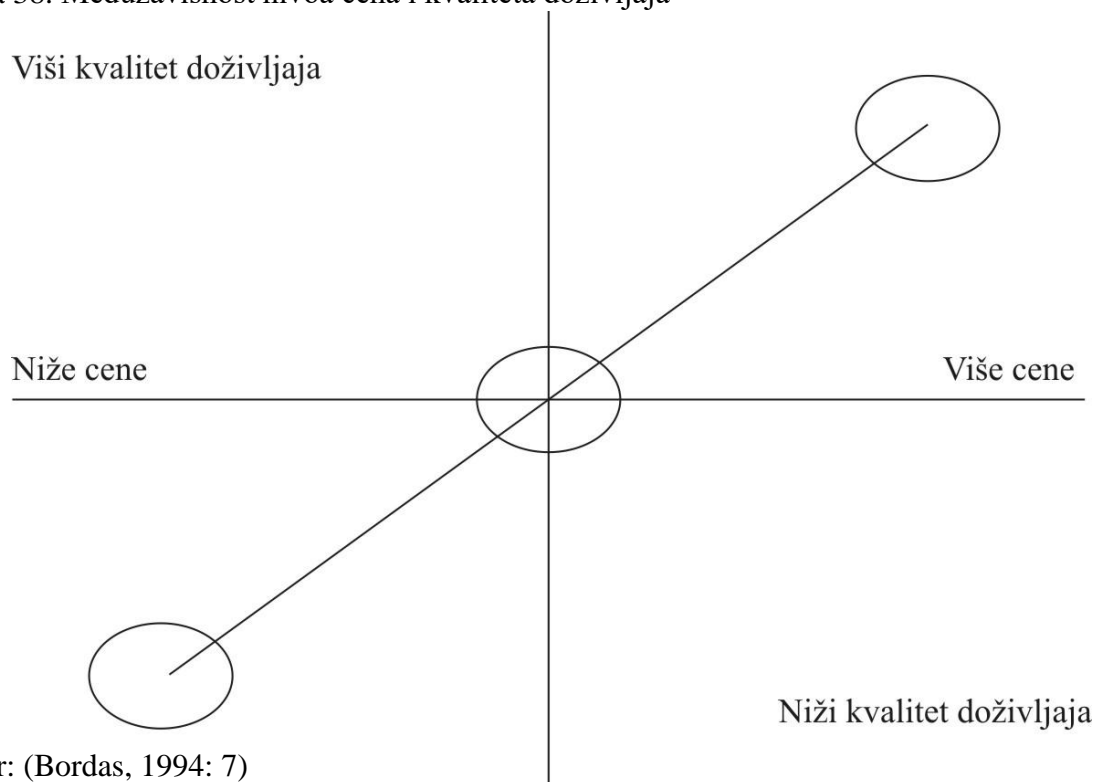
Za politiku visokih cena, opredeljuju se pretežno destinacije koje uslužuju potrošače sa većom platežnom sposobnošću. Pri tome, ona potrošačima pružaju ekskluzivnost, viši kvalitet usluga.

Ostali instrumenti marketing miksa, treba da su u skladu sa politikom viših cena. Cenovnu konkurenciju najčešće prihvataju one turističke destinacije, koje su u mogućnosti da u velikoj meri diferenciraju svoj proizvod.

U savremenoj turističkoj praksi, potrošač je sve više spreman da prihvata cene kao značajan indikator kvaliteta.

Istraživanja su pokazala, da između cene i kvaliteta doživljaja samih turista postoji visok stepen korelacije. Kao rezultat toga, formira se svojevrsna vrednosna linija koja ima uzlazni trend rasta, a koji u suštini prikazuje da su potrošači spremni da plate više za viši nivo ukupnog doživljaja. O tome dosta verno svedoči i sledeća šema:

Slika 38. Međuzavisnost nivoa cena i kvaliteta doživljaja



Izvor: (Bordas, 1994: 7)

---

Različiti segmenti potrošača ispoljavaju specifične preferencije u odnosu na kvalitet ukupnog «paketa ponude». Otuda se, prema različitim segmentima turista formira i različit kvalitet ukupnog «paketa ponude».

Efektivna kombinacija cene i kvaliteta ima za posledicu povoljnu strategijsku poziciju i profit. U tom smislu može se govoriti o strateškoj i taktičkoj ulozi cena.

Strateška uloga cena je:

- da reflektuje ciljeve (porast profita ili drugi cilj),
- da korespondira sa nameravanim pozicioniranjem i imidžom proizvoda na različitim segmentima,
- da respektuje očekivanja u vezi kvalitetam statusa i vrednosti proizvoda,
- da reflektuje fazu u životnom ciklusu proizvoda i
- da omogući dugoročnu zaradu i povraćaj kapitala.

Taktička uloga cena je:

- da vodi računa o marginalnoj tražnji u smislu stimulacije ili destimulacije određenih segmenata putem cena,
- da pobedi konkurenciju na najbrži mogući način,
- da ohrabri turiste koji prvi put posećuju destinaciju, i
- da omogući priliv sredstava na kratak rok.

Ono što se nameće kao imperativ kod strategijskih odluka vezano za cenu turističkog proizvoda je stalna procena tržišta (tražnje i konkurencije) i s tim u vezi cenovno prilagođavanje. Ne samo da je isto važno za parcijalne proizvođače, već posebno za turističku destinaciju. U kreiranju proizvoda uvek se mora polaziti od činjenice dostignutog imidža na tržištu (ekskluzivna destinacija ili ona za masovni turizam), pri čemu ona ima značajnog odraza na strategijske i taktičke odluke vezane za cenu kao instrument politike. Problemi mogu nastati ako se pojedini parcijalni proizvođači turističkog proizvoda svojim cenama (bilo višim ili nižim) ne uklapaju u «sliku» koju turisti imaju o datom integrisanom proizvodu turističke destinacije. To objektivno može umanjiti dostignute prednosti ostvarene strategijom profilisanog imidža, što opet uzrokuje važnost postavljanja određenih standarda koji se moraju uvažavati kod formiranja cena. Neki od njih mogu se izraziti na sledeći način:

- cene turističkih proizvoda moraju biti konkurentne,
- cene moraju osigurati određeni profit,
- sniženje cena je dobra praksa u nekim slučajevima (npr. kada se bolje koriste kapaciteta i sl.)



Slika 39. Smernice i informacije za strategiju cena turističke destinacije

---

Generalne smernice:
1. Optimalizirati profit, i to dugoročno i kratkoročno posmatrano, bez da jedno ugrožava drugo;
2. Obezbediti određenu stopu prihoda na investicije;
3. Obezbediti dugoročni rast destinacije i optimalnu stabilnost individualnog biznisa;
4. Minimizirati rizik, pogotovo od gubitka koji ne može da se izbegne (npr. prestrukturiranje i sl.);
5. Ako se pojavi gubitak – održavati ga na razumnom nivou;
6. Dozvoljavati da individualni biznis bude maksimalno kreativan/ohrabrivati kreativnost individualnog biznisa;
Marketing smernice
1. Održavati/unaprediti tržišno učešće;
2. Obezbediti prestiž kroz različite forme tržišnog liderstva;
3. Održavati konkurentke cene sve dok se nema proizvod natprosečnog koji može da ide sa višom cenom;
4. Obezbediti prodor proizvoda na tržište;
5. Obezbediti pokrivenost troškova.
Neophodne bazične informacije:
1. Podaci i informacije o postojećim cenama;
2. Sagledavanje cena od strane tražnje (segmenti), kao i njihova percepcija našeg proizvoda u odnosu na konkurentski. Jesu li potrošači senzibilni na cenu, koliko često se cena može menjati i sl. ;
3. Da li se radi o tržištu (segmentu) koji je generalno osetljiv na cene?
4. Utvrditi troškove svih elemenata integrisanog turističkog proizvoda;
5. Utvrditi promene u obimu prodaje u vezi sa pojedinim tržišnim (segmentima).

---

Izvor:( Bakić, 1995: 104)

---

Empirijska istraživanja su pokazala, da tražnja potrošača za nekom robom/uslugom bazira i na ponašanjima drugih potrošača. Sa ovom tvrdnjom, zapravo se otvara pitanje putovanja radi prestiža. Prestižno određivanje cena primenjuje se kada se visokom cenom želi saopštiti potrošačima visok kvalitet i ekskluzivnost ponude. Cena u ovom slučaju pojačava predstavu o ekskluzivnim, posebnim destinacijama koje sebi može dopustiti samo nekolicina privilegovanih potrošača. Niska bi cena postigla kontraefekat, uzimajući u obzir da ona privlači širi segment kupaca.

Cena ima veliku ulogu u promotivnim naporima i često je u skladu sa promocijom. Izrazito visokom cenom turistima se može ukazati na visok kvalitet proizvoda. Stoga, ako je cena kao takva važan i nezobilazni element imidža, vrlo je verovatno da će je destinacije naglašavati u propagandnim porukama.

Složenost donošenja odluke o cenama kao instrumentu marketing miksa, proističe iz brojnosti činilaca koji utiču na odluku. Jedna detaljnija podela faktora koja se odnosi neposredno na preduzeća turističke privrede, izdvaja (Popesku, 2002: 109):

- kvalitet proizvoda
- diferenciranost proizvoda;
- obim konkurencije;
- metode distribucije;
- karakter tržišta
- željeni profit;
- sezonalnost;
- specijalne promotivne cene;
- psihološki uticaji.

Posebno značajan činilac, koji utiče na formiranje cena, odnosi se na karakteristike turističkog proizvoda. Pod tim se, pre svega, podrazumeva učešće atraktivnih faktora turističke ponude (plaža, flora, osunčanost, tražnja i dr.) u strukturi turističkog proizvoda. Kvalitet ovog faktora, bez obzira da li su u pitanju materijalni ili nematerijalni elementi stvara osnove za formiranje cene na višem nivou, koja podrazumeva ostvarivanje specifične „rente“. Turističku rentu uslovljavaju kvalitet i kvantitet atraktivnosti, kao i blizina emitivnih tržišta.

Konkretna visina cene u turizmu, zavisi prvenstveno od delovanja eksternih faktora. U ovu grupu spadaju: tražnja, konkurencija, ekonomska politika i kontrola cena, kao i ostali relevantni faktori okruženja.

Prisutan trend individualizacije turističkih putovanja uz racionalnost u potrošnji što su bitne karakteristike savremenih turističkih kretanja, upućuje na važnost cene kao elementa konkurentnosti, u vezi sa vanpansionskim uslugama i proizvodima koji su namenjeni

---

zadovoljenju turističkih i ostalih potreba. U meri u kojoj ove usluge i proizvodi postaju sve važniji kao faktor izbora konkretne turističke destinacije, povećavaće se i uloga njihovih cena u okviru ukupne politike cena u turizmu. Mogućnost kupovine proizvoda široke potrošnje, zauzima sve značajnije mesto kao dodatni činilac pri izboru konkretne turističke destinacije.

Opšte tendencije na međunarodnom turističkom tržištu, upućuju na zaključak, da će, preusmeravanjem potrošača ka dopunskim sadržajima u okviru turističkog proizvoda (zabava, sport, razonoda i sl.), i njihovim sve većim značajem u procesu donošenja odluke o izboru konkretne turističke destinacije, i cena ovih usluga postaje sve važniji deo politike cena, kako u okviru destinacije, tako i samih preduzeća turističke privrede. Treba istaći uticaj koji može imati učešće vanpansionskih usluga kao elementa integrisanog turističkog proizvoda, na nivou cena osnovnih turističkih usluga. Naime, nivo cena pojedinih preduzeća turističke privrede, npr. hotela i drugih objekata smeštajnog karaktera, može biti povećan kao rezultat dobre opremljenosti određene destinacije sportskim, rekreativnim i ostalim vanpansionskim sadržajima.

I navedeni slučaj pokazuje, da se obim i struktura turističkog proizvoda nalaze u neposrednoj vezi sa cenom kao instrumentom marketing preduzeća turističke privrede.

Sledeći važan i specifičan aspekt politike cena, preduzeća turističke privrede, odnosi se na potrebu za diferenciranje cena. Ovaj strategijski pristup donošenju odluka o cenama, podrazumeva postojanje različitih cena za isti proizvod u odnosu na iste ili različite kupce.

Osnovni preduslovi za sprovođenje politike diferenciranja cena, su:

- tržište mora biti podložno segmentiranju uz postojanje različitog stepena širenja;
- meta tražnje po pojedinim segmentima;
- konkurenti ne smeju biti u mogućnosti da proizvod prodaju po nižim cenama, segmentu kojem je preduzeće odredilo veću cenu troškova;
- troškovi segmentacije i obrade tržišta, ne bi trebalo da budu veći od ekstra prihoda koji proističe iz korišćenja politike diferenciranja cena; (Popesku, 2002: 114)

Na formiranje cena deluju mnogobrojni faktori internog i eksternog karaktera. U pitanju su izuzetno složeni i dinamični faktori koje treba uzimati u obzir prilikom formiranja cena. Međutim, po svom značaju izdvajaju se karakteristike turističkog proizvoda. One se mogu sagledati razmatranjem učešća atraktivnih faktora turističke ponude (plaža, flora, fauna, osunčanost, temperatura, i dr.), u strukturi turističkog proizvoda. Nezavisno od toga da li se sagledavaju materijalni ili nematerijalni elementi, kvalitet ovog faktora stvara osnovu za formiranje cene na višem nivou, odnosno ostvarivanje specifične – turističke rente.

---

Konkretna visina cene u turizmu određena je, prvenstveno, delovanjem eksternih faktora. Pomenuta grupa faktora odnosi se na tražnju, konkurenciju, ekonomsku politiku i kontrolu cena, kao i ostale relevantne faktore okruženja.

Sve izraženiji trend individualizacije turističkih putovanja uz racionalan pristup – potražnju u savremenim turističkim kretanjima, upućuje na značaj cene kao elementa konkurentnosti turističkih destinacija, odnoseći se, pre svega na vanpansionske usluge i proizvode, namenjene zadovoljnjju turističkih i ostalih potreba.

U meri, u kojoj ove usluge i proizvodi postaju sve važniji faktor izbora konkretne turističke destinacije, povećavaće se i uloga njihovih cena u okviru ukupne politike cena u turizmu. (Popesku, 2002: 113). Prilikom izbora konkretne turističke destinacije, sve je uočljivije da se kao dodatni činilac respektuje mogućnost kupovine proizvoda široke potrošnje.

Uzimajući u obzir opšte tendencije na međunarodnom turističkom tržištu, može se zaključiti da usmeravanje potrošača ka dopunskim sadržajima u okviru turističkog proizvoda (sport, zabava, razonoda i sl.) i njihovim sve većim uticajem na izbor konkretne turističke destinacije, i cene ovih usluga postaju sve značajniji, sastavni deo politike cena, kako u okvirima same destinacije, tako i u okviru samih preduzeća turističke privrede. U tom smislu, neophodno je ukazati na uticaj koji učešće vanpansionskih usluga kao elemenata integrisanog turističkog proizvoda na nivo cena osnovnih turističkih usluga. Naime, visina cena proizvoda i usluga koje pružaju pojedina preduzeća turističke privrede (npr. hotela i ostalih objekata za smeštaj) može biti povećana kao rezultat velike zategnutosti sportskih, rekreativnih, zabavnih i ostalih vanpansionskih sadržaja u samoj destinaciji.

Diferenciranje cena kao sastavni deo ukupne politike cena turističke destinacije ima puno ekonomsko i društveno opravdanje. Pomenuto diferenciranje ima svoj izraz u ukupnom procesu oko unapređenja plasmana i ostvarivanja što većeg obima prodaje.

Kao osnova za diferenciranje cena mogu se koristiti kriterijumi, kao što su različiti aspekti vremena, tržišta i tržišnih segmenata, obim korišćenja usluga, načina i uslova plaćanja, organizacioni oblici i metode prodaje, i sl.

Najčešći oblik diferenciranja cena u turizmu vrši se po kriterijumu vremena. Vremensko diferenciranje cena koristi se u cilju obezbeđenja ravnomernog korišćenja kapaciteta u uslovima izraženih oscilacija tražnje tokom vremena. U pogledu faktora vremena, uglavnom nailazimo na dva rešenja. Prvo, da se diferenciranje vrši za sezonu i vansezona, i drugo da se diferenciranje cena vrši u okviru užih vremenskih razdoblja (mesec, nedelja).

Diferenciranje cena prema tržištima i tržišnim segmentima, odnosi se na diferenciranje cena za goste i inostrano tržište, kao i na diferenciranje cena prema značaju pojedinih tržišta i tržišnih segmenata. Diferenciranje cena po osnovu količine (obima usluga ima svoj izraz u

---

srazmerno nižim cenama – popustima), koje se daju redovnim gostima ili onima koji se obavežu na korišćenje određenog obima usluga.

Diferenciranje cena u zavisnosti od načina i uslova plaćanja, predstavlja sastavni deo strategije i politike cena turističke destinacije. Najčešće se ostvaruje putem davanja posebnih popusta za plaćanje gotovinom u odnosu na kredit.

Diferenciranje cena prema kanalima prodaje odnosi se na njihovu različitu visinu u odnosu na direktnu i indirektnu prodaju, prvenstveno u hotelijestvu.

Kvalitet proizvoda i njegovih sastavnih delova, bitnih za zadovoljenje potreba turista (kategorija objekta, pogled na more i sl.), takođe uslovljavaju potrebu za primenom politike diferenciranja cena.

Izvesno je da su cene u dosadašnjem periodu razvoja turizma bile značajno korišćeni instrument marketinga. U sadašnjoj fazi razvoja, cene i dalje ostaju važan kriterijum o izboru određene destinacije, ali ne i jedini. Cenovna konkurencija postaje sadržajnije i sa brojnim instrumentima necenovne konkurencije. Budući razvoj turizma biće usmeren upravo u tom pravcu.

U budućnosti, realno bi trebalo očekivati sledeće trendove u politici cena:

- formiranje takvog «paketa ponude» koji će biti usmeren na jedinstveno zadovoljenje potreba kupaca;

- jedinstvena ponuda turističke destinacije značajno će smanjiti mogućnosti poređenja sa konkurentima, naročito u pogledu cena;

- konkurentske prednosti i politika diferenciranja sve više će se sprovoditi integralno, sa svim instrumentima marketinga u «paketu ponude».

Od posebne je važnosti, da se turističke destinacije sve više adaptiraju promenama, u očekivanju turista i njihovim vrednostima i kriterijumima. Konkurencija postaje sve intenzivnija u uslovima, kada se vodi borba između turističkih destinacija za ostvarivanje određenog tržišnog učešća i za lojalnost potrošača. Savremene turiste karakteriše sve manja spremnost za ulaganje napora i vremena za posetu određenoj destinaciji. I ako je nivo životnog standarda sve viši, oni istovremeno postaju sve više vrednosno orjentisani. U prilog tome, govore i rezultati najnovijih istraživanja, koja pokazuju da 213 turista pri izboru destinacije predstavljaju ključno pitanje - «da li pružaju dovoljno dobru vrednost za uloženi napor».

Uporedo sa tim, evidentan je porast mobilnosti turista, njihove specifičnosti i obrazovanosti. Jedinstvenost, kvalitet, selekcija, zajedno sa pristupačnim cenama, postaju sastavni deo filozofije uspeha turističke destinacije.

Na kraju, važno je istaći, da će politika cena i dalje ostati važan instrument marketinga turističke destinacije. Transformacija ovog instrumenta odvijaće se uporedo sa daljim razvojem

---

turizma. Ona će sa sve većim intezitetom svoj kratkoročni taktički karakter menjati dugoročnom orijentacijom. Sa ove platforme, razvijaće se strategijski pristup u vođenju politike cena.

## 8.2. Analiza cenovne konkurentnosti turističkih destinacija

Odluke o cenama turističkih usluga treba da se zasnivaju na uvažavanju svih faktora koji su relevantni kao bitne determinante politike cena. Na međunarodnom turističkom tržištu postoji tendencija približavanja nivoa cena turističkih usluga na područjima sličnih obeležja, koja determinišu kvalitativni nivo odgovarajuće usluge. Cenu je, gotovo nemoguće, posmatrati odvojeno od kvaliteta turističke usluge, izvornih i izvedenih elemenata ponude određene destinacije gde se usluga pruža, konkurencije, faza u životnom ciklusu proizvoda, itd.

Po pravilu, viši nivo cena pojedinih turističkih usluga može se postići u destinacijama koje raspolažu odgovarajućim prirodnim uslovima, kulturno - istorijskim spomenicima i bogatijom i raznovrsnijom ukupnom ponudom, nego u mestima koja ne raspolažu takvim pogodnostima. Na primer, lokacija nekog ugostiteljskog objekta u mestu sa visokorazvijenim raznovrsnim elementima ponude, omogućuje i formiranje cena na višem nivou. Odgovarajućom politikom cena, može se privlačiti tražnja u periodima kada se, inače, javlja problem nedovoljnog korišćenja kapaciteta (nižim cenama u vansezoni ), stimulisati veći obim prodaje usluga (niže cene za grupne posete), obezbediti privlačenje turista u fazi uvođenja nove usluge ili pri poboljšanju kvaliteta postojeće usluge, zbog smanjenog interesa kupaca u fazi opadanja.

U početku se politikom nižih cena nastoji privući što veći broj korisnika, ili se žele zadržati postojeći. To praktično znači, da se kombinovanjem politike cena i kvaliteta proizvoda, na takav način, da viši kvalitet ne prate odmah i više cene, može sprečiti opadanje interesovanja postojećih i potencijalnih turista.

U uslovima sve izraženije konkurentne borbe, u turističkoj ponudi na međunarodnom tržištu, značajna je ne samo racionalna politika cena pojedinih organizacija turističke privrede ( hotela, saobraćajnih organizacija, turističkih agencija ) i njihova zajednička politika cena u ponudi turističkih usluga na odgovarajućoj teritoriji ( turističkom mestu, regiji i sl.), već su relevantne i promene opšteg nivoa cena po pojedinim zemljama. Budući da turisti u mestima turističkog boravka konzumiraju i sve više raznih proizvoda i usluga koji nisu samo njima namenjeni, od posebnog značaja su i pokazatelji promena u cenama na malo.

Sa stanovišta poslovne politike turističkih organizacija i turističke politike pojedinih zemalja, naročito je važno kontinuirano praćenje promena cena po vrstama usluga u turizmu, kao i cena na malo, po zemljama.

---

Relativno visok rast cena hotelskih, restoranskih, saobraćajnih i drugih usluga namenjenih turistima u jednoj zemlji, u odnosu na druge turističke zemlje, može ugroziti njenu konkurentsku poziciju na međunarodnom tržištu.

Turisti su veoma mobilni, a pošto postoje druga područja sa sličnim ili istim obeležjima, oni se lako opredeljuju za boravak u mestima gde se iste ili slične turističke usluge nude po nižim cenama. Ovu činjenicu bi posebno morale imati u vidu zemlje, koje žele da razvijaju receptivni turizam, a u kojima je stopa inflacije daleko iznad stope inflacije glavnih konkurenata i područja inicijativnog turizma.

Ako se ovome doda da je integrisano tržište Evrope stvorilo uslove za racionalizaciju poslovanja, ekonomiju obima i pad troškova i cena raznovrsnih proizvoda i usluga, uz istovremeno poboljšanje kvaliteta, jasno je u kakvoj se poziciji može naći zemlja sa visokom inflacijom, ako ne uspe da je znatno smanji.

Pre svega, imajući u vidu već pomenutu mobilnost turista, kao i činjenicu da EU uključuje i zemlje inicijativnog i receptivnog turizma, realno je intenziviranje turističkih tokova unutar Zajednice. U takvim uslovima, zemlja koja propusti da se na veme prilagodi i u domenu politike cena (i to ne samo cena pansionskih usluga, već opšteg nivoa cena raznovrsnih proizvoda i usluga – imajući u vidu sve veću sklonost turista ka vanpansionskoj potrošnji), ne može očekivati povoljnije rezultate od turizma. Štaviše, preti joj opasnost daljeg zaostajanja za zemljama koje čak imaju znatno slabije prirodne uslove za razvoj turizma. Ovoj opasnosti, naročito je izložena zemlja, koja je po svom geografskom položaju gravitira turističkom tržištu EZ, a nije i formalno članica ove integracione grupacije. U tim zemljama svako dalje «divljanje cena moglo bi ugroziti budući razvoj turizma.

Negativni efekti relativno visokog rasta cena, mogu donekle biti kompenzirani devalvacijom nacionalne valute koja ima za cilj stimulisanje ukupnog izvoza, pa i tzv. «nevidljivog» turističkog izvoza.

Međutim, ukupni efekti su, po pravilu, daleko povoljniji ako se blagovremeno spreči nedozvoljeno visok rast cena.

Sa povećanjem cena raznovrsnih usluga i proizvoda koje konzumiraju u jednoj zemlji, turisti, po pravilu, očekuju i odgovarajuće promene u kvalitetu turističke ponude. Zbog toga se politika cena ne može voditi odvojeno od politike proizvoda, distribucije i promocije kako na mikro, tako i na makro nivou. Svi pomenuti instrumenti poslovne, odnosno turističke politike, treba da se međusobno usklađuju i prilagođavaju, kako bi se ostvarila njihova optimalna kombinacija.

Pri kombinovanju instrumenata marketing miksa u turizmu, u središtu pažnje je „proizvod“ koji se ne može baš često i brzo prilagođavati, imajući u vidu specifičan način

---

njegovog kreiranja. Zbog toga se, obično, ostali instrumenti prilagođavaju proizvodu, kao osnovnom instrumentu marketing miksa.

U uslovima kada se povećava kupovna moć turista, iz zemalja sa relativno niskom ili nultom inflacijom, što utiče i na njihovu veću osetljivost, na bilo kakve promene cena u zemljama receptivnog turizma i kada rastu njihovi zahtevi u pogledu kvaliteta i asortimana traženih usluga, neophodne su i odgovarajuće promene u kombinaciji instrumenata marketing miksa. Takve promene su potrebne da bi se ostvarila povoljnija konkurentska pozicija na međunarodnom tržištu.

Evropski ponuđači turističkih usluga, sve više će se suočavati sa dvostrukom konkurencijom, kako međusobnom, tako i velikog broja zemalja Azije, obe Amerike i Afrike, budući da evropski turisti pokazuju sve veću sklonost ka putovanjima u daleke i egzotične zemlje. U takvim uslovima, težnja ka optimalnoj kombinaciji marketing miksa u turizmu će dobijati na značaju.

### 8.3. Uticaj cena hotelskog smeštaja u destinacijama na strategiju pozicioniranja

Dok u nekim poslovnim domenima izbor cena nije neposredno, ili bar ne u dovoljnoj meri vidljiv, u ovom se slučaju pred potrošačima i konkurentima daleko jasnije ispoljavaju ciljevi i strategijsko ponašanje hotelskih prduzeća.

Hotelsko preduzeće treba da utvrdi jasnu ulogu cena u ukupnoj strategiji pozicioniranja. Definisane uloge vrši se u procesu izgradnje strategije cena. Strategijm se opredeljuje realna uloga cena u ostvarivanju dugoročne pozicije hotelskog preduzeća i njegovih prodajnih objekata na tržištu. U pitanju su tri bitne strategije: ispod, iznad i na nivou tržišnih cena.

Reč je o složenom strateškom opredeljenju koje zahteva dosta studiozno obrazloženje.

Proces izgradnje i realizacije strategije cena u hotelijerstvu obuhvata sledećih pet faza:

- utvrđivanje ciljeva;
- postavljanje opštih okvira politike cena;
- izbor i utvrđivanje konkurentne strategije cena;
- implementaciju strategije;
- prilagođavanje cena.

Ključni ciljevi u strategiji cena treba da proizilaze iz opštih ciljeva pozicioniranja hotelskog preduzeća. Oni svoj izraz imaju u prometu i profitu. Iz datih opštih ciljeva, utvrđuju se



---

specifični ciljevi i strategije u politici cena. Radi se o sledećim specifičnim ciljevima u kompleksu ukupne aktivnosti pozicioniranja:

- održavanju odgovarajućeg imidža hotelskog preduzeća;
- porastu prometa u periodu smanjene tražnje i smanjene posete potrošača;
- izjednačavanju sa cenama konkurencije, bez otvaranja otvorenog „rata“ cena sa konkurentima;
- obezbeđivanju cenovnog liderstva u očima potrošača na određenom tržišnom području;
- obezbeđivanju bogatog asortimana usluga;
- destimulisanju potencijalnih konkurenata za ulazak na tržište;
- kreiranju i održavanju odgovarajućeg interesa od strane potrošača;
- podsticanju i izgradnji lojalnih potrošača .

Na osnovu izloženih i njima sličnih ciljeva, postavljaju se, u drugoj fazi, opšti okviri politike cena hotelskog preduzeća. U ovoj fazi, preduzeće mora biti sigurno da će politika cena biti u visokom stepenu korelirana sa odabranim tržišnim segmentima, sa imidžom i ostalim elementima marketing miksa.

Potrebno je donošenje odluke o tome da li će cene biti niže, više ili jednake sa cenama konkurencije. U ovoj fazi okvirnih odluka daje se odgovor na pitanje da li će cene biti stalne tokom čitave sezone ili će se menjati proporcionalno sa troškovima poslovanja. Strategija cena hotelskog preduzeća može biti zasnovana na troškovima poslovanja, na tržišnoj i ostalim aspektima osetljivosti potrošača na cene i, konačno, na konkurenciju.

Konačno, poslednja peta faza odnosi se na prilagođavanje cena konkretnim uslovima na tržištu. Radi se o praksi snižavanja cena, ali i o mogućem njihovom naknadnom porastu.

Visina cena hotelskih usluga određena je delovanjem mnogobrojnih faktora internog i eksternog karaktera. Među najznačajnije interne faktore ubrajaju se troškovi, organizacioni faktori, marketing ciljevi.

Eksterni faktori koje treba uvažavati prilikom utvrđivanja cena, odnose se na tražnju, konkurenciju, stadijum u životnom ciklusu, diferenciranje proizvoda i usluga.

Tržišna orijentacija hotelskih preduzeća podrazumeva respektovanje tražnje i njene elastičnosti. Posebno su značajna opažanja potrošača, odnosno njihove percepcije koje stvaraju cene o vrednosti usluga hotela, tačnije o ukupnoj vrednosti koju potrošači dobijaju.

Odnos cena i potražnja turista u tesnoj su vezi. Cena predstavlja važan motivacioni faktor tražnje za hotelskim uslugama, što najviše dolazi do izražaja u hotelijerstvu sa sezonskim poslovanjem.

---

Koncept elastičnosti tražnje predstavlja polaznu osnovu za kreiranje odgovarajuće strategije i politike marketinga hotelskog preduzeća. Bez sagledavanja elastičnosti tražnje nemoguće je voditi odgovarajuću politiku cena.

Cenovna elastičnost tražnje pokazuje stepen međuzavisnosti cena i ponašanja potrošača, odnosno osetljivost kupaca na promene u nivoima cena. Ukoliko redukcije cena prouzrokuju značajniji porast obima prodaje, tada je cenovna elastičnost tražnje visoka, i obrnuto. Ipak, potrebno je naglasiti, da je elastičnost tražnje značajno uslovljena psihološkim aspektima potrošača, što znači da svi potrošači ne reaguju istovetno, na promenu cena. Njihova pojedinačna orijentacija i ponašanje razlikuju se u procesu kupovine. Za bliže sagledavanje cenovne osetljivosti, bitni su sledeći elementi potrošača:

- ekonomski orjentisani potrošači – prednost isključivo daju najnižim mogućim cenama,
- statusno orjentisani gosti – pokazuju veće interesovanje za prestižne marke i kvalitet usluga, nego konkretno za cene. Status se odnosi na osećaj potrošača da mu se kroz uslugu ukazuje posebno poštovanje i uliva osećaj sigurnosti. Ekskluzivnost pružanja usluge osnovni je zahtev potrošača sa naglašenom potrebom za statusom;
- personalizovani potrošači – poseduju izražene personalne veze sa zaposlenima, ali i sa firmom u celini, pa su spremni da plate cene koje mogu biti nešto više od prosečnih tržišnih,
- potrošači orjentisani udobnošću – spremni su da prihvate i više cene. Udobnost označava potrebu u smislu posebnih uslova blagostanja. Potrošači kod kojih je ova potreba naglašena, posebno su osetljivi na fizičko okruženje, odnosno ambijent u kome se usluga pruža.

Konkurencija kao faktor oblikovanja cena u hotelijerstvu, ima veoma izražen uticaj. Makro - aspekt posmatranje omogućava nam da razumemo koliko cene, pre svega hotelskih usluga, doprinose plasmanu turističke ponude konkretne destinacije na određenom tržištu. Navedena situacija lako se da prepoznati na većim geografskim prostranstvima sličnih prirodnih atraktivnosti, gde se susreće ponuda hotelskih objekata približno standardizovanog kvaliteta, i lako može doći do supstitucije usled velike mobilnosti potrošača. Situaciju relativno ujednačenih cena premostiće spoznaja kvaliteta, odnosno doživljajni aspekt korisnika, prvenstveno zasnovan na nematerijalnim komponentama hotelskog produkta. To navodi na sledeći zaključak: nosilac smeštajne ponude ima ograničene mogućnosti u samostalnom formiranju cena u uslovima međunarodne konkurencije. Uticaj konkurencije, osim u svetskim, prisutan je i u lokalnim okvirima.

Prvenstveno se, kada govorimo o lokalnoj konkurenciji, misli na relativno male raspone cena za isti tip i kategoriju objekta, a kada je reč o odstupanjima cena osnovnih ugostiteljskih usluga među objektima istog tipa i kategorije, najčešće su uslovljene razlikama u mikrolokaciji, tehničkom stanju uređaja i opreme, saobraćajnoj povezanosti i dr.

---

Navedeni pregled delovanja brojnih faktora iz okruženja omogućava nam da sagledamo svu složenost procesa formiranja cena u hotelijerstvu, koji zahteva uvažavanje specifičnosti hotelskog poslovanja.

Izloženi i njima slični faktori i uslovi, opredeljuju moguće strategije opšteg nivoa cena u hotelijerstvu. Za celovitije sagledavanje datih odnosa, ne treba zaobići ni delovanje sledećih faktora eksternog karaktera: (Kosar, 2002: 235.)

- prostorno – geografski kriterijum (lokacija objekta u odnosu na različite vrste i tipove turističkih resursa različitog stepena atraktivnosti;

- vremenski kriterijum (vreme korišćenja usluga, dužina trajanja boravka);

- pozicija u kanalu prodaje;

- uslovi naplate, i dr.

Različite vrste popusta (na cenu hotelske sobe ili usluga koje hotel nudi) i specijalnih nižih cena, postali su uobičajeni potezi u poslovnoj praksi hotelskih preduzeća.

Ovo se odnosi na gradske hotele locirane u neposrednoj blizini aerodroma, kao i one u turističkim centrima. Veličina hotela (broj raspoloživih soba), njihova lokacija i dominirajući segment potrošača (npr. organizovane grupe, poslovna putovanja, individualac), ključni su faktori koji opredeljuju visinu popusta.

Životni ciklus proizvoda, odnosno uslužnog programa preduzeća, nalazi primenu u hotelijerstvu na specifičan i svojstven način, kada je u pitanju formiranje cena. Faza uvođenja i faza opadanja hotelskog proizvoda, od posebnog su značaja sa aspekta formiranja cena. Za fazu uvođenja, pre svega, novoizgrađenog, a zatim i renoviranog hotelskog objekta, karakterističan je nastup sa nešto nižom cenom u odnosu na tržišno renomirane objekte, što će kao instrument poslovne politike, doprineti uspostavljanju najpovoljnijih tržišnih pozicija, odnosno privlačenju potrošača.

U fazi opadanja, poslovna politika snižavanja cena ima za cilj, da se nižim cenama, ponovo stimulišu kupci, obzirom da objekat i njegovi sadržaji nisu više dovoljno atraktivni na postojećem tržištu, i zahtevaju značajnije inovacije i organizacione promene, u cilju ponovnog oživljavanja.

Diferenciranje proizvoda i usluga, deo je procesa diversifikacije ponude u hotelijerstvu, koji se zasniva na izdvajanju osnovnih kategorija potrošača i njihovom daljem segmentiranju. Na taj način posmatrano, diferenciranje smeštaja na osnovu kupovne moći potrošača čini bazu za dalju specijalizaciju; obzirom da se cena pojavljuje kao sintetska odrednica asortiman i kvalitet ponude proizvoda i usluga, možemo izdvojiti sledeće tipove smeštaja (Go, Pine, 1995:211):

- tip 1: hotel visokih cena (high cost) i kompletne usluge (full service); objektima svrstanim u ovaj tip objekata odgovara komfor nivoa pet zvezdica,

---

-tip 2: objekti niskih cena (low cost) redukovane usluge (limited services); ovaj tip objekta može se svrstati između drugih moteli ekonomske klase,

-tip 3: kombinovani vidovi smeštaja, koji nude uslugu srednje klase (medium service) sa nižom cenom kojima gravitiraju turistički apartmani (all-suite hotels),

-tip 4: varijante napred pomenutih tipova, odnosno objekti čija se ponuda sastoji od jeftinog (badžet), do luksuznog smeštaja.

Trend koji prati poslednjih godina ovu temu, ukazuje na to da se traže jeftiniji oblici smeštaja, dok je takođe primetno interesovanje za ponudu apartmanskog tipa (extended-stay), koja nudi mogućnost samostalnog pripremanja i konzumiranja hrane.

Međunarodne hotelske korporacije u svoj portfolio uključuju ove vidove smeštaja, da bi održale nivo privlačnosti za goste i odgovorile na zahteve modernog vremena.

Međunarodni hotelski lanci svojom mrežom razgarantom po celom svetu imaju u svakoj zemlji različite troškove poslovanja. Uglavnom samo oprema i vrhunski top menadžment obezbeđuju se iz centrale, i to samo u obimu koji je neophodan za osiguranje standarda lanca.

Zato međunarodni hotelski lanci politiku cena prilagođavaju dvojako: cene imputa koje su različite od zemlje do zemlje, obično egaliziraju kroz knjigovodstvene centrale u matičnoj zemlji ( tzv. transfer pricing, a kod prodajnih cena svojih usluga na pojedinim tržištima moraju se prilagođavati konkurenciji koja vlada na tim tržištima.

Međunarodni hotelski lanci obično imaju u svakoj zemlji vodeće hotelske objekte sa najsavremenijom hotelsom tehnologijom po pravilu prednjače i cenama svojih usluga, ali nisu u mogućnosti da vode politiku jedinstvenih cena iz centra zbog različitog intenziteta konkurencije, na koju nailaze u svakoj pojedinoj zemlji i koju ne mogu zanemariti.

Međunarodni hotelski lanci na svetskom turističkom tržištu predstavljaju jednu vrstu oligopola u okviru kojeg deluju i izvesni konkurentni elementi, ali sa velikom primenom dogovorenih tačaka koje tu konkurenciju ograničavaju. Internacionalni hotelski lanci jedne zemlje su u većoj meri vezani dogovornim ograničenjima konkurencije u odnosu na internacionalne hotelske lance druge zemlje. Ipak, između svih njih, bez obzira kojoj matičnoj zemlji pripadaju oistoji određena oligopolna veza koja njihovo delovanje na svetskom turističkom tržištu čini više ili manje jedinstvenim.

Ovaj oligopolni status internacionalnih hotelskih lanaca ima za posledicu visoku stopu ujednačenosti standarda usluga ne samo između hotela koji pripadaju istom internacionalnom lancu, već i između hotela svih internacionalnih hotela zajedno. Ova ujednačenost standarda i njihov visok tehnološki i kvalitativni nivo predstavlja dobru stranu oligopola koja može u velikoj meri kompenzovati eventualno lošu stranu koja proizilazi iz oligopolnog delovanja na području cena. Uostalom, konkurencija između različitih internacionalnih hotelskih lanaca nije

---

isključena, zapravo ona je često i jako izražena, ali ipak nije tolikog intenziteta kao što je konkurencija između nezavisnih hotela. Konkurencija nije potpuno isključena čak ni između hotela koji pripadaju istom internacionalnom lancu, jer hoteli jednog internacionalnog hotelskog lanca, koji su locirani u različitim zemljama, posluju u različitim nacionalnim uslovima privređivanja, pa mogu svoje usluge prodati po različitim cenama. Još veće razlike mogu nastati ako se cene izraze u nacionalnim valutama zbog primene deviznih kurseva koji nisu uvek realni kada se radi o konvertibilnim valutama. Uglavnom je ovo slučaj u zemljama koje imaju različite cene za domaće građane i strance. Od takvih dvojnih cena, čiji je raspon u pojedinim zemljama različit, zavisi u velikoj meri i razlika u cenama od zemlje do zemlje.

Analiza pokazuje da su na svetskom turističkom tržištu hotelijerskih usluga internacionalni hotelski lanci izloženi konkurencije, gde je od prvorazrednog značaja pitanje matičnog sedišta. Od matičnog sedišta zavisi u velikoj meri ukupna konkurentna sposobnost hotelskog lanca, i oni među njima su konkurentniji koji svojom mrežom pokrivaju pravac kretanja međunarodnog turizma.

U okviru svakog internacionalnog hotelskog lanca postoji jedna vrsta kartelnog dogovora o cenama koji je obavezan a sve članove hotelskog lanca. Između internacionalnih hotelskih lanaca ne postoje analogni dogovori o cenama, ali često postoje relativni dogovori o minimalnim cenama hotelskih usluga, tako da se može govoriti o svojevrsnom oligopolu.

U odnosu na nacionalne hotelske lance i nezavisne hotele postoji principijelno sloboda kreiranja konkurentnih cena, ali internacionalni hotelski lanci obično propisuju svojim članicama da sa cenama idu nešto niže u odnosu na te konkutrente.

## **9. Tržišno pozicioniranje turističke destinacije putem kanala prodaje**

Kanalima prodaje, kao i ostalim instrumentima marketinga mora biti posvećena adekvatna pažnja. Može se konstatovati da turistička destinacija postaje dostupna preko kanala prodaje koje u svojoj strategiji odabiraju nosioci turističke ponude. U pitanju je izbor bilo direktnih, bilo indirektnih kanala prodaje.

### **9.1. Značaj kanala prodaje u pozicioniranju turističke destinacije**

U okviru odluka koje se odnose na doprinos odgovarajućih instrumenata marketing miksa, tržišnom pozicioniranju turističke destinacije posebnu pažnju treba posvetiti izboru kanala

---

prodaje, kako bi proizvod postao dostupan potrošačima. Da bi se na ovom nivou procesa pozicioniranja donela racionalna odluka, neophodno je pre toga doći do relevantnih informacija na osnovu istraživanja tržišta. Takve informacije ukazuju, na specifične zahteve pojedinih tržišnih segmenata u pogledu strukture tržišnih usluga koje treba plasirati, mesta gde treba plasirati usluge, vremena i načina prodaje.

Struktura traženih usluga se vremenom menja, i zato je neophodno kontinuirano pratiti promene u potrebama i zahtevima postojećih i potencijalnih turista.

Mesto prodaje turističkih usluga može biti mesto stalnog boravka turista ili mesto turističkog boravka.

Vreme prodaje može biti različito. Prodaja turističkih usluga često se vrši znatno pre njihovog pružanja i konzumiranja. Upravo kod aranžmana kao oblika plasmana turističkog proizvoda destinacije, prodaja počinje i do godinu dana ranije. To zahteva odgovarajuće blagovremeno prilagođavanje ponude pojedinih učesnika u kreiranju kompletne turističke usluge, i praktično onemogućava naknadne promene, npr. cena. Potrošač kupuje proizvod, koji mu je često nepoznat i o čijem kvalitetu može da sudi samo na osnovu promocijnih napora prodavca. Stoga je, promocija izuzetno važan instrument marketinga na turističkom tržištu. S druge strane, postoje i takvi turistički segmenti koji kupuju odgovarajuće turističke usluge neposredno pre početka njihovog kretanja.

Načini prodaje i načini plaćanja, takođe mogu biti različiti. Plaćanje se može vršiti pre, u toku, ili posle korišćenja turističkog proizvoda. U prvom navedenom slučaju, znači da kupac na specifičan način kreditira prodavca, dok prodavac u međuvremenu, odnosno do momenta pružanja usluga, po pravilu ne menja cenu. S obzirom na ex ante prodaju i cenu, on i na taj način koristi kreditiranje da bi stimulisao kupce. Kreditiranje kupaca predstavlja značajan promocijni instrument, posebnu prodaju organizovanih putovanja.

Prateći podatke koji nam ukazuju na to, da turistička destinacija postaje dostupna preko kanala prodaje, neophodno je da menadžeri turističke destinacije odaberu »pravu« strategiju kanala prodaje, koja će na pravi način da obezbedi plasman integrisanog turističkog proizvoda destinacije.

Bitno je da menadžeri turističke destinacije, kao i preduzeća turističke privrede, razumeju važnost snage i mogućnost kontrole kanala prodaje.

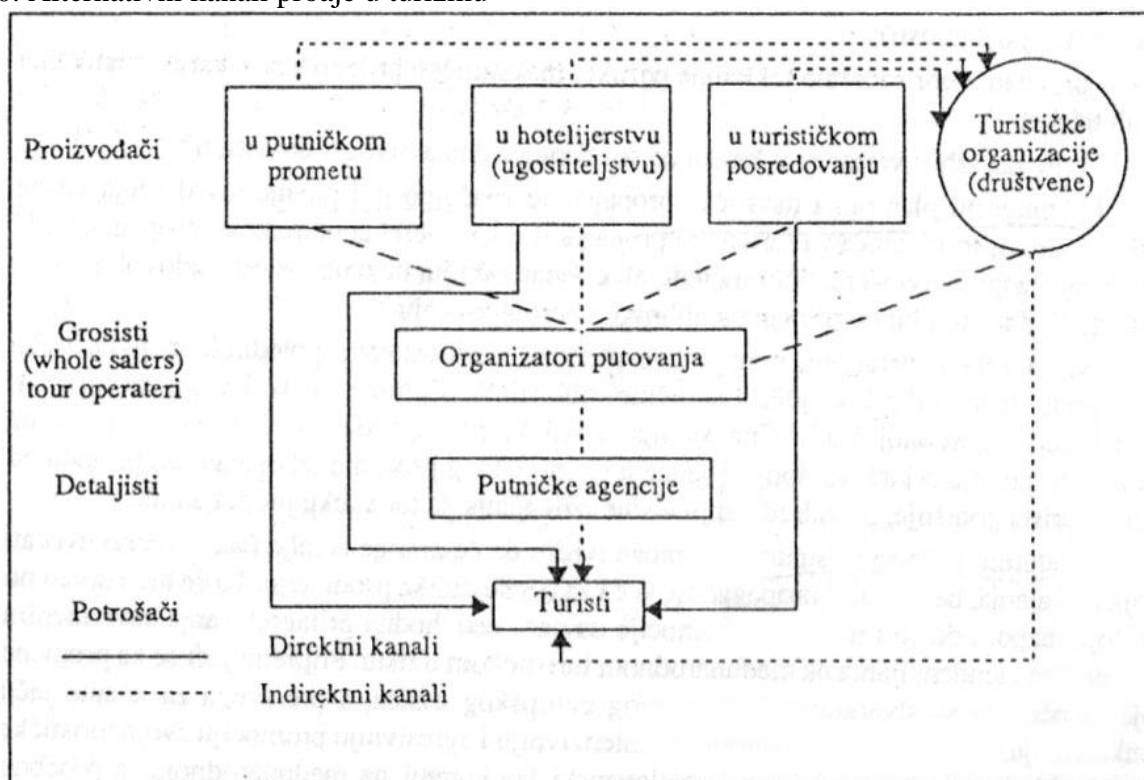
## 9.2. Strategijske opcije kanala prodaje

Turistička destinacija može postati dostupna potrošačima kroz veći broj transakcionih kanala. Osnovni zadaci menadžera turističke destinacije u vezi izbora kanala prodaje mogu se sumirati u sledećem (Bakić, 1995: 114):

- jasno definisanje misije, ciljeva i smernica za destinaciju u celini;
- nastojanje destinacije da se kod nosilaca turističke ponude postigne takva struktura kanala prodaje koja će u najvećoj meri da odrazi misiju, ciljeve i smernice destinacije;
- destinacija bi trebalo da obezbeđuje raznovrsnost informacija od neposredne koristi nosiocima ponude. Misli se pre svega na informacije o tekućim i budućim tendovima na tržištu, karakteristikama, ponašanju segmenata i sl, a koji olakšavaju izbor kanala prodaje;
- destinacija pomaže u kreiranju adekvatnog proizvoda i izboru ogovarajućeg kanala prodaje za konkretni proizvod;
- utiče na razvijanje svesti o značaju pravilnog izbora kanala prodaje, a vodeći računa o atraktivnosti turističkih proizvoda kojima raspolaže.

Strategijska odluka o korišćenju kanala prodaje, u osnovi, obuhvata izbor između direktne i indirektno prodaje. U tom pogledu ilustrovan je grafički prikaz alternativnih kanala prodaje u turizmu.

Slika 40. Alternativni kanali prodaje u turizmu



Izvor: (Bakić, 1995: 167)

---

Direktna prodaja podrazumeva, plasman turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata u kome se ne pojavljuje posrednik. Ovaj oblik prodaje najčešće se koristi u prodaji parcijalnih turističkih usluga – smeštaja, prevoza, i slično.

Direktna prodaja obuhvata raznovrsne oblike među kojima su najzastupljeniji prodaja preko recepcije, odnosno na mestu prodaje, prodaja putem pošte, telefonski/telemarketing, turističke manifestacije, interaktivna televizija, Internet.

Indirektna prodaja, podrazumeva postojanje jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupaca. Kao posrednici u prodaji, mogu se javiti:

- turističke agencije;
- turoperatori;
- turističke organizacije;
- ne turističke mreže distributera.

Izbor kanala prodaje, određen je karakteristikama samog turističkog proizvoda destinacije. Uticaj navedenog faktora direktno je povezan sa željenom ekspanzijom na tržištu. U tom smislu, mogu se izdvojiti intenzivna, selektivna i ekskluzivna prodaja.

Intenzivna prodaja podrazumeva nastup na širokom tržištu, uključujući brojne i raznovrsne posrednike. Organizatori putovanja kao velikoprodavci (whole seller-i), kao i male i brojne putničke agencije – maloprodavci posredstvom kojih se najčešće prodaju paket aranžmani za masovni turizam, poželjni su za one destinacije koje se pozicioniraju kao destinacije za masovni turizam.

Selektivna prodaja, usmerena je na uže tržište i samo nekoliko posrednika koji su u stanju da svojim karakteristikama na zadovoljavajući način pruže veću podršku proizvodu i obuhvate odabrane tržišne segmente. Ova vrsta prodaje najčešće se sreće u poslovanju na turističkom tržištu.

Turistička destinacija koja se na tržištu pozicionira i gradi imidž ekskluzivne destinacije opredeljuje se za ekskluzivnu prodaju, odnosno, usmerava se pretežno na samo jednog posrednika i prodaju na određenoj teritoriji (ekskluzivna prodaja – ekskluzivna distribucija).

Izbor kanala prodaje turističkog proizvoda, uslovljen je i karakteristikama turističke tražnje, odnosno potrošača. To se odnosi, prvenstveno na motive putovanja i kupovnu moć turista. Jasno je, da blizina emitivnih tržišta doprinosi na većem značaju direktne prodaje, prvenstveno hotelskih kapaciteta.

Kako se turističko tržište širi, a prostorne relacije između proizvođača pojedinih komponenti turističke usluge i mesta boravka njenih korisnika povećavaju, indirektni kanali prodaje sve više dobijaju na značaju. Oni pružaju niz pogodnosti, kako kupcima, tako i proizvođačima.



---

Oslanjajući se na indirektne kanale prodaje, korisnici usluga (turisti), stiču mogućnosti kupovine kompletne turističke usluge na jednom mestu, većeg izbora i kompariranja raspoloživih alternativa ponude, a sve to u svom mestu boravka.

Proizvođači stiču mogućnost plasmana svojih usluga na širem tržištu, oslanjajući se na iskustvo i specijalizovanu aktivnost posrednika, koji su dobri poznavaoaci tržišnih prilika. Na taj način, proizvođači ostvaruju uštede u vremenu i novcu. Zato se dominantan i sve veći deo prodaje turističkih usluga obavlja preko indirektnih kanala prodaje.

Kada je u pitanju destinacija koja tek ulazi na turističko tržište, jedan od osnovnih faktora uspeha je pridobiti posrednike u prodaji. U slučaju destinacije koja nije dovoljno poznata, preporučuje se upotreba specijalističkih, fokusiranih kanala distribucije. S tim u vezi ciljaju se:

- *manji turoperator i specijalisti* nasuprot velikim generalistima (npr, turoperator specijalizovani za kratke odmore, proizvode specijalnih interesa, prodaju događanja i sl.). Postojanje DMK posebno će podržati poslovanje turoperatora za različite proizvode specijalnih interesa.

*Strategija prodaje turoperatorima specijalistima* podrazumeva pre svega organizovanje specijalizovanih seminara za posrednike u prodaji turističkih usluga s emitivnih tržišta konkretne destinacije. Osnovni cilj ovakvih susreta je povećati prisutnost destinacije u prodajnim programima stranih posrednika.

- *specijalističke turističke agencije* nasuprot lancima turističkih agencija koje se nalaze u vlasništvu velikih turoperatora. Turističke agencije u vlasništvu velikih turoperatora uglavnom realizuju poslovnu politiku prodaje već etabliranih, proverenih destinacija, zbog velikih poslovnih volumena koje te destinacije ostvaruju. Novootkrivene destinacije moraju uložiti veliki napor u obrazovanju i informisanju specijalizovanih turističkih agencija u cilju podizanja nivoa znanja i stvaranja interesa za destinacijom.

*Strategija prodaje turističkim agencijama* realizuje se stvaranjem mreže ključnih agencija i organizacijom prodajnih seminara.

Stvaranje mreže ključnih agencija obuhvata izbor najvažnijih agencija po pojedinim tržištima tražnje. Kreiraju se specijalni obrazovni programi za za izabrane agencije. Izabrane agencije dobijaju preferencijalni tretman u organizovanju edukativnih putovanja, treningu, obrazovanju, isporuci promotivnih materijala, itd.

- *bivši posetioci destinacije*. Strategija prodaje bivšim posetiocima ima za cilj identifikovanje zadovoljnih gostiju koji su već boravili u turističkoj destinaciji, te ih vezati za destinaciju nudeći nove turističke proizvode i iskustva (npr. nova događanja, nove proizvode specijalnih interesa, organizaciju novih kongresa, itd.). Takođe, zadovoljni gost može preporučiti destinaciju drugima, pa se ovaj potencijal ne sme zanemariti. Drugi cilj primene ove strategije je

---

konvertovati veliki broj individualnih poslovnih posetilaca kojima je već poznata destinacija u odmorišne goste.

*Strategija prodaje bivšim posetocima* podrazumeva organizaciju baze podataka, identifikaciju potrošačkih udruženja i direktan marketing u saradnji sa turopoperatorima/turističkim agencijama.

Podatke iz kreirane baze podataka mogu koristiti privatne i javne kompanije za organizaciju sopstvenih promotivnih aktivnosti. Baza podataka mora se stalno održavati, obnavljati se novim identifikovanim potrošačima, odnosno brisanjem onih koji to više nisu. Njenim pravilnim vođenjem znatno se smanjuje trošak promotivnih akcija, povećava se kredibilitet i efikasnost svih ponuđača usluga.

Nakon identifikovanja različitih udruženja, klubova, asocijacija uspostavlja se kontakt i nude im se specijalno kreirani programi za članove udruženja.

U savremenim uslovima, zapaža se da trend osavremenjavanja turističkog poslovanja u sve većoj meri zahvata i kanale distribucije, bilo da se radi o direktnim ili indirektnim kanalima. Primena savremene tehnike i tehnologije, ujednačavanje niza standarda u oblasti distribucije turističkih usluga, integracioni procesi, otvaranje novih distributivnih jedinica u inostranstvu – sve su to aktuelne pojave sračunate na pružanje visokokvalitetnih i visokokonkurentnih usluga. U sve oštrijoj konkurentskoj borbi za tržište, raznovrsni kanali distribucije će sve više tražiti povoljnije forme organizacije i sve više pribegavati savremenim tehnološkim dostignućima i metodama marketinga, kao i većoj brizi za klijente.

Sve ove promene u sistemima distribucije turističkih usluga na međunarodnom tržištu, uklapaju se u glavna obeležja savremenog upravljanja, poslovanjem uopšte i međunarodnim marketingom, posebno: u procesu standardizacije, segmentacije i globalizacije.

Međutim, turističke agencije, distributeri turističkih usluga, sve opreznije i selektivnije odlučuju o plasmanu turističkih usluga, iz onih zemalja i turističkih područja, čiji kvalitet i struktura ponude ne zadovoljavaju savremene turističke zahteve. To moraju imati u vidu, sve zemlje receptivnog turizma koje se u velikoj meri oslanjaju na inostrane distributere.

Tako, na primer, sve više stranih distributera gubi interes za uključivanje u svoju ponudu turističkih destinacija, koje im ne obezbeđuju zadovoljavajuće profite. Takve pojave upozoravaju na neophodnost preduzimanja hitnih mera i aktivnosti, prilagođavanja svih komponenti turističke ponude savremenim tržišnim zahtevima i promenama. Poboljšanje opštih ekonomskih uslova u zemlji, u kombinaciji sa stimulativnim propisima o zajedničkim ulaganjima, mogli bi privući i kapacitete velikih turopoperatora.

---

## 10. Promocija kao instrument tržišnog pozicioniranja turističke destinacije

### 10.1. Pojam i značaj promocije u pozicioniranju turističkih destinacija

Promocija predstavlja još jedan u nizu instrumenata marketing miksa koji obuhvata različite načine komuniciranja sa korisnicima turističkih usluga, u cilju podsticanja i unapređenja plasmana turističkih usluga. Raznovrsni oblici promocije (lična prodaja, turistička proopaganda, organizovanje izložbi i sajмова, publicitet i odnosi s javnošću) nalaze primenu i imaju odgovarajuće efekte u oblasti mikroekonomske, poslovne politike pojedinih organizacija turističke privrede i makroekonomske, turističke politike državnih i organa i organizacija.

Promotivne aktivnosti državnih organa i organizacija, koja se finansiraju dobrim delom iz državnog budžeta, imaju značajnu ulogu u unapređenju i razvoju inostranog turizma. Većina poznatih turističkih zemalja posebnu pažnju posvećuje promotivnim aktivnostima na nacionalnom nivou, u sklopu planiranja ukupnog marketing napora, usmerenog ka inostranim turistima. U tom pogledu ilustrativni su primeri uspešne promotivne aktivnosti, ne samo poznatih turističkih zemalja sa veoma razvijenim receptivnim turizmom, već i nekih zemalja u razvoju koje su u koncipiranju svojih razvojnih ciljeva među prioritetne zadatke uvrstile unapređenje i razvoj inostranog turizma.

U Austriji je u okviru nacionalne turističke politike posebno akcentiran značaj tzv. Programa turističke promocije. Ovim programom je među glavne ciljeve austrijske turističke politike uključeno održavanje i proširivanje propagandne aktivnosti Austrijskog nacionalnog turističkog biroa. U finansiranju opšte turističke propagande učestvuje država sa 60%, Savezna privredna komora sa 20% i pokrajine sa 20%.

U propagandnim porukama, namenjenim inostranim turistima, uglavnom se ističu prirodne lepote i poseban, austrijski stil života. Pokušava se sa kreiranjem i razvijanjem pozitivnog imidža ove turističke zemlje, naročito u pogledu uslova za razvoj odmorišnog turizma. Posebni naponi ka stvaranju pozitivnog imidža su orjentisani ka imućnijim segmentima turista.

Raznovrsne promotivne aktivnosti, čiji je cilj privlačenje turista u određen kraj ili zemlju, ne mogu se izolovano posmatrati u odnosu na promotivne aktivnosti pojedinih organizacija turističke privrede. Na primer, turistička propaganda, kao jedan od najznačajnijih oblika promocije, javlja se kao opšta i kao poslovna (komercijalna) turistička propaganda, a obe vrste su međusobno tesno povezane.

---

Kroz ostvarivanje ciljeva opšte propagande (privlačenjem šireg kruga turista na određeno područje čije se atraktivnosti ističu) ostvaruju se i ciljevi pojedinih preduzeća turističke privrede, koje najčešće u njihovo ime vode putničke agencije ili specijalizovane institucije za privrednu propagandu, vrlo često uključuju i isticanje prirodnih i drugih atraktivnosti turističkog mesta ili regije na čijoj teritoriji se ta preduzeća nalaze.

Takva povezanost upućuje na zajednički interes koordiniranog vođenja ekonomske propagande različitih učesnika u ponudi na određenom turističkom području (turističkom mestu, regiji, ili zemlji), što ima odgovarajuće reperkusije na način njenog finansiranja. Koordinirano vođenje ekonomske propagande treba da se zasniva na koordiniranom planiranju ove aktivnosti na različitim nivoima.

Uvažavajući značaj koji imaju blagovremeno utvrđene i preduzetne propagandne aktivnosti na makro i mikro nivou nameće se neophodnost njihovog svesnog i svrsishodnog planskog usmeravanja. Navedeni primeri uspešne turističke propagande na makroekonomskom nivou, upravo dokazuju potrebu takvog planskog pristupa koji se zasniva na dobro osmišljenom i organizovanom istraživanju međunarodnog turističkog tržišta. Isti pristup je potrban kada je reč o perspektivnim, tekućim i operativnim propagandnim aktivnostima pojedinih preduzeća turističke privrede, odnosno na mikroekonomskom nivou.

U oba slučaja istraživanje tržišta i elastičnosti tražnje u pogledu uticaja propagande treba da pruži kvalitetnu informacionu osnovu za:

- realno postavljanje ciljeva propagandnih akcija (dugoročni cilj je pomeranje krive tražnje u korist određene turističke zemlje, mesta ili preduzeća);
- racionalan izbor sredstava ekonomske propagande, budući da raspoložive različite alternative (prospekti i plakati koji spadaju u grupu grafičkih sredstava, oglasi u dnevnoj periodičnoj štampi, preko radija, televizije i sl., različita projekciona sredstva kao što su filmovi, televizijski propagandni program, dijapozitivi, i sl., različita prostorno plastična sredstva i sredstva lične propagande, odnosno aktivnosti zaposlenih u propagandno informativnoj delatnosti);
- pravilan izbor sadržaja reklamne poruke, maksimalno prilagođenog karakteristikama ciljnih tržišta;
- pravilan izbor vremena u kojem će se propagandna aktivnost obaviti, itd.

U kontekstu planiranja turističke propagande značajno je i pitanje utvrđivanja visine troškova, odnosno izdataka za turističku propagandu, kao i efekata turističke propagande. U oba slučaja raspoloživi su različiti metodi, ali nijedan od njih ne daje sasvim zadovoljavajuće rezultate. Zato se obično pribegava njihovom kombinovanju.

---

Ne ulazeći u detaljnije razmatranje prednosti i nedostataka pojedinih metoda, treba napomenuti da se oni primenjuju u različitim oblastima, a primenjivi su i u oblasti turizma. Kada je reč o posebnoj praksi finansiranja turističke propagande, treba istaći da se većina turističkih zemalja pridržava donje granice u visini jednog procenta od ostvarenih prihoda od stranih turista godišnje, pri određivanju visine izdvajanja za turističku propagandu.

Međutim, sada se sa sigurnošću može tvrditi da će mnoge zemlje čak i znatno uvećati svoja izdvajanja, ne samo za propagandu, već i za ostale oblike promocije. To će biti ostvareno u sklopu napora da se i u oblasti promocije ostvare neophodna prilagođavanja savremenim promenama i tendencijama na međunarodnom turističkom tržištu. Pripremajući se za promene koje se očekuju, a pre svega za znatno jaču konkurenciju, mnoge zemlje planiraju još intenzivniju i agresivniju promociju svoje turističke ponuu razmeni sa inostranstvom, u odnosu na prethodne godine, treba očekivati da će Italijani još ozbiljnije i aktivnije koristiti turističku propagandu i ostale oblike promocije za osvajanje inostranog tržišta.

Španci će i u novim uslovima pojačanih konkurentskih pritisaka, nastojati da održe imidž zemlje koja „uvek ima sezonu“ (da uz glavnu letnju na kontinentu i na Baleraskim ostrvima ima i „drugu glavnu sezonu“). Zato će još intenzivnije i agresivnije koristiti različite oblike promocije.

Pored većih novčanih izdvajanja i intenzivnijeg korišćenja promocije, kao instrumenata marketing miksa u turizmu, evidentne su, i očekuju se, i neke druge promene. Zemlje receptivnog turizma i njihova turistička preduzeća sve veću pažnju posvećuju planiranju racionalnog kombinovanja pojedinih promotivnih aktivnosti. Uz različite propagandne aktivnosti, razvoj i održavanje dobrih odnosa s javnošću („public relations“), kao poseban vid komuniciranja između pojedinih turističkih preduzeća i njihovog okruženja (javnosti), sve više dobija na značaju.

U cilju sticanja konkurentskih prednosti i kroz kvalitetnu, stručnu, kreativnu i originalnu promociju, sve veći broj turističkih organizacija se oslanja na specijalizovane agencije za različite oblike promocije. Pod uticajem rastućih potreba za optimalnim kombinovanjem raznih promotivnih aktivnosti, kao i zbog uobičajenog preplitanja njihovih ciljeva i tehnika, u novije vreme postoji tendencija povezivanja i udruživanja propagandnih agencija, sa agencijama za odnose s javnošću i druge oblike promocije. Oslonac na njihove usluge, po pravilu, ima za rezultata dobro organizovanu i efikasnu promociju turističke ponude. Istovremeno, predstavlja odraz prilagođavanja savremenim tržišnim kretanjima.

Savremena tržišna kretanja sve manje zahtevaju neke klasične kanale promocije, a sve više uključivanje visoke tehnologije koja omogućuje brzo i kvalitetno komuniciranje sa postojećim i potencijalnim korisnicima turističkih usluga, širom sveta. Razvoj informacione

---

tehnologije i telekomunikacija omogućuje inoviranje promotivnih aktivnosti i njihovo prilagođavanje potrebama obrazovnog, dobro informisanog turista, koji je u poslednjih dvadesetak godina, odlaskom na bar jedno turističko putovanje godišnje, stekao i solidno turističko iskustvo. Savremeni turista takvih atributa, očekuje i odgovarajuću (novu) koncepciju promocije od strane turističkih preduzeća i zemalja.

U takvoj koncepciji dolaze do posebnog izražaja neki zajednički simboli propagandne aktivnosti, kao što su: boja, slogan, motiv, i sl. Tradicionalni oblici prezentiranja ponude (npr. prospekti plaža, skijaških terena i drugih prirodnih aktivnosti) već izgledaju zastarelo, a sve više se koriste raznovrsna grafička propagandna sredstva, namenjena obrazovanim turistima. Sve zemlje i subjekti turističke privrede užurbano prilagođavaju svoje promotivne aktivnosti tržišnim promenama i zahtevima, kako bi ostvarili što povoljnije rezultate u međunarodnom turizmu. Očigledno, niko ne želi da svoj udeo u „turističkom kolaču” prepusti slučaju. A nije slučajno ni to što se u oblasti promocije turističke ponude u novije vreme događaju značajne promene. Sa velikom izvesnošću se one mogu i dalje očekivati.

Osnovu strategije tržišnog pozicioniranja turističke destinacije čini njena ukupna ponuda.

Međutim, da bi se turistička tražnja upoznala sa raznim mogućnostima koje turističkoj destinaciji nudi, to se mora u odgovarajućem komunikacionom procesu i saopštiti. Promocija predstavlja jedini instrument komunikativnog karaktera u kombinaciji akcionih instrumenata marketinga, putem koga destinacija informiše tržište o svojoj ponudi i ključnim specifičnostima u odnosu na konkurenciju. Promocija doprinosi potpunijoj tržišnoj afirmaciji ostalih elemenata marketing ponude i time stvaranju i ojačavanju

Komuniciranje željene pozicije, obuhvata niz marketing aktivnosti koje turistička destinacija sprovodi putem strateškog promocijskog miksa, i ima svoju specifičnost i odgovarajući doprinos stvaranju konzistentne slike i predstavljanju turističke destinacije na tržištu, i upravo zbog toga je, neophodno njihovo koordinirano delovanje na strateškoj osnovi u vidu integrisanog marketing komuniciranja. Integrisanje informacija u mnoštvu komunikacionih tokova, vrši se u vidu koordinirane strategije promocije, kako bi se ostvarilo sinergetsko dejstvo ukupnih promotivnih aktivnosti u komuniciranju sa ciljnim auditorijumom.

U pozicioniranju turističke destinacije, komuniciranje se koristi, da naglasi određene aspekte ponude u poređenju sa konkurencijom, a što predstavlja deo procesa kreiranja imidža destinacije.

Cilj promocije kao instrumenata pozicioniranja turističke destinacije, jeste da stvori određenu sliku o destinaciji, tako što utiče na formiranje i promenu stavova, mišljenja i načina ponašanja turističke tražnje.

---

Ključni faktori efikasnog pozicioniranja na osnovu promocije su jasno definisani komunikacioni ciljevi i budžet za njihovu realizaciju, poznavanje ciljnog auditorijuma, poruka i kanali, odnosno mediji. Krajnji, dugoročni cilj promocije jeste željena pozicija u mislima preferiranih turističkih segmenata, koja vodi do željenog ponašanja, odnosno podsticanje tražnje na boravak u datoj destinaciji.

Turistički proizvod destinacije je amalgam više parcijalnih proizvoda i usluga, odnosno individualnih komponenti, koje su rezultat delovanja različitih preduzeća. Bitno je da turista svoju buduću destinaciju doživi jedinstveno.

Različita su, dakle preduzeća uključena u taj deo marketinškog procesa koji treba osigurati, raspoložive informacije o destinaciji. U datom kontekstu, imidž turističke destinacije ima važnu ulogu.

U kreiranju i oblikovanju imidža, kritičan je izbor između opštih i posebnih atributa. U izboru posebnih atributa, postoji rizik stvaranja razlike između obećanog i stvarnog turističkog doživljaja, obzirom da turisti veoma brzo uoče ako nisu deo imidža.

Kada odgovarajuća turistička organizacija kreira imidž destinacije, potrebno je svim raspoloživim medijima takav imidž preneti do potencijalnih turista. Obično se u praksi ova faza zanemaruje. Karakteristično za ovu fazu je to, što u njoj postoji latentna opasnost da se željeni („službeni“) imidž destinacije sukobi sa drugim izvorima infirmacije.

Turističke organizacije zadužene za promovisanje imidža destinacije treba da osiguraju uslove da njihove poruke sadrže onu vrstu i kvalitet informacija koje turista može bez problema prihvatiti. Promotivna poruka mora biti diferencirana i originalna, lako razumljiva i prihvatljiva, da se može preneti bilo kojim vidom informacije.

Promotivne poruke imaju za cilj ukazati potencijalnoj turističkoj tražnji na privlačnost turističke destinacije oblikujući imidž koji naglašava posebnost, kvalitet i pristupačnost promovisanja destinacije. Ovi elementi predstavljaju osnovni informativni impuls. Da bi se postigla veća efikasnost u ovom naporu, nužno je primeniti segmentisani pristup, tako da se utvrde tržišni segmenti sa sličnim zahtevima i prema njima odredi i posebna marketinška strategija i oblikuje poseban imidž destinacije.

Uloga promocije u pozicioniranju turističke destinacije menja se tokom životnog ciklusa destinacije.

Izloženost turista porukama i efektima promocije imidža destinacije, ne znači ujedno i efikasnost informacija sadržanih u poruci. Imidž, koji se kod turista stvara u određenoj destinaciji, nije samo u funkciji promotivnih napora, odgovarajućih, za to zaduženih organizacija, nego je analogan imidžu koji se stvara na dva nivoa: organskom imidžu izvedenom

---

od neturističkih informacija i idukovanom imidžu, koji je rezultat ostvarenog iskustva turista i svesnog napora turističkih organizacija i preduzeća.

Prilikom komuniciranja, turisti ocenjuju izvor informacija, a ta ocena najčešće utiče na prihvatanje i interpretaciju poruke. U obzir se uzima značaj, atraktivnost i poverljivost izvora.

Istraživanja su pokazala, da se turistički vodiči i službene informacije turističkih predstavništava tretiraju, posle preporuka kolega i prijatelja, kao najpouzdaniji izvori, dok se turistička propaganda u novinama i časopisima tretira kao najmanje pouzdana.

Osnovni zadaci komunikacione strategije turističke destinacije mogu biti definisani na sledeći način (Bakić, 1995:108):

- komunikacija strategija stvara opštu sliku ili predstavu o turističkoj destinaciji naturističkom tržištu;

- ona izgrađuje, održava ili unapređuje imidž koji je prisutan o turističkoj destinaciji na tržištu;

- obezbeđuje brojne relevantne informacije o ukupnoj (i pojedinačnoj) turističkoj ponudi destinacije;

- pospešuje lojalnost i podršku individualnog biznisa u promociji;

- ona u svakom konkrentnom slučaju ispravlja nekorisne i nekompetentne informacije o destinaciji.

Najznačajniji vid promocije turističke destinacije, jeste turistička propaganda. Međutim, treba imati u vidu potrebu razgraničenja između turističke propagande na nivou destinacije i turističke propagande preduzeća, kao nosilaca pojedinih usluga u turizmu.

S tim u vezi, turistička propaganda se najčešće deli na dve osnovne vrste:

- opštu propagandu;

- poslovnu propagandu.

Opšta turistička propaganda, ima zadatak da prezentira turistička područja i njihov kvalitet radi privlačenja turista u određenu zemlju. Kao inicijatori takve propagande, javljaju se razne državne ili društvene ustanove koje ujedno finansiraju tu vrstu propagande. U skladu s postavljenim zadatkom, ova vrsta propagande ističe posebnost i prednosti određenih područja, u nameri, da se privlačenjem turističke tražnje privuče određeni broj turista, i tako poveća turistički promet i turistička potrošnja na odgovarajućim područjima i u pojedinim zemljama. Težnje nosilaca takve vrste propagande usmerene su, prvenstveno prema inostranim turistima.

Poslovna (tzv. komercijalna) turistička propaganda, ima za cilj da privuče potencijalne turiste da se koriste proizvodom i uslugom, onog nosioca ponude, koji realizuje propagandne akcije. Ovde govorimo o propagandi kao instrumentu poslovne politike, odnosno instrumentu marketing-miksa određenog subjekta. Takvu propagandu sprovode hotelska preduzeća, turističke



---

agencije, saobraćajne organizacije i drugi subjekti turističke privrede, a mogu ih organizovati samostalno, preko posebnih agencija, raznih posrednika ili na kooperativnoj osnovi.

Razlike između pomenute dve vrste propagande, nisu toliko izražene u odnosu prema svrsi propagiranja, koliko prema inicijatoru propagande. Naime, svaka opšta propaganda ima i elemente poslovne ili komercijalne propagande i obratno. Često inicijatori opšte propagande, koji su obično izvan privrednih preduzeća, preduzimaju određene akcije koje direktno propagiraju određenog nosioca ponude, odnosno preduzeće. To se najčešće dešava, kada se na određenom području, predmetu opšte propagande, nalazi samo jedno turističko preduzeće (npr. hotelsko), ili kada se uvođenjem određenog turističkog područja, odnosno mesta, direktno propagiraju usluge određenog preduzeća. Osim toga, poslovna ili komercijalna propaganda ima neke elemente opšte propagande, obzirom da, u slučaju kada jedan hotel ili turistička agencija propagiraju svoje usluge, one ističu i kvalitet područja na kojem navedene usluge pružaju.

Opšta i poslovna propaganda u turizmu su povezane, a svi nosioci turističke ponude moraju videti zajednički interes u koordiniranju propagandnih akcija, te prema tome, i udruživanjem napora za propagiranje područja kao celine na kojoj se kompletira turistički proizvod.

Turistička propaganda, kojom se promovise destinacija kao i svaka druga ekonomska propaganda, ima neposredan zadatak da sopštava podatke koji motivišu turističku tražnju. Da bi se propagandnim porukama postigli željeni efekti, moraju se poštovati određena načela turističke propagande:

- Delotvorna propaganda mora uticati na predstavu o određenoj zemlji;
- Propagirati treba ono što je u destinaciji autentično i jedinstveno;
- Propaganda mora kod turista ostvariti predstavu koju nikad neće zaboraviti;
- Najveću barijeru u međunarodnim putovanjima predstavljaju troškovi;
- Putovanja zavise od trenda. Propagandnom porukom, mora se istaći svoja zemlja na karti kao zemlja koju svi posećuju;
- Ljudi sanjaju o određenim mestima. Mesta za koja se veruje da ih posećuju ugledni ljudi imaju u turizmu magičnu moć privlačenja;
- Propagandom se njihovi snovi moraju pretvoriti u akciju, kombinacijom izazova, fotografija i posebnih informacija .

Neophodno je pomenuti, još nekoliko dodatnih načela:

- Potrebno je pokazati proizvod, ako je proizvod određeni predeo, treba ga vizuelno pokazati;
- Propagandom treba obuhvatiti ono što je bitno u zemlji, odnosno atrakcije koje bi mogle da navedu nekoga da poseti tu zemlju;
- Propagandom treba obuhvatiti sve ono što se može zapamtiti – o čemu će se pričati;

---

-Trebalo se koristiti fotografijama, a ne umetničkim skicama i slikama;

-Potrebno je pokazati raznovrsnost, ako postoji;

Smatra se, da je zbog specifičnosti propagiranja u turizmu potrebno ostvariti jedinstvenu propagandu zemlje, ne uzimajući u obzir različitost turističkih atrakcija i znamenitosti, jer ona tada stvara povoljnije i pozitivnije raspoloženje turista u inostranstvu. Naravno, to ne isključuje potrebu samostalnih propagandnih akcija mesta i pojedinih nosilaca.

## 10.2. Najznačajnije specifičnosti promocije međunarodnih hotelskih lanaca

Kao i u ostalim delatnostima, promocija međunarodnih hotelskih lanaca, ima za cilj da svim oblicima promotivnog komuniciranja utiče na proces odlučivanja nosilaca tražnje, odnosno da hotelski proizvod usmere ka potrošaču.

To su, dakle, aktivnosti koje se upotrebljavaju da bi se podržala prodaja hotelskog proizvoda. Njihova je primena prožeta namerom da se ubrzaju tokovi hotelskog proizvoda u pravcu finalnog kupca.

Praktično, ovde se radi o dva tipa aktivnosti koje su međusobno komplementarne, jer im je funkcija:

- da motivišu posrednike u prodaji (turističke agencije i tur-operatore), kako bi se više zložili na prodaji, i
- da stimulišu prodaju hotelskog proizvoda uopšte.

Uspeh prodaje hotelskog proizvoda potrošačima zavisi dobrim delom od toga koliko su mu pažnju poklonili tur-opertori i putničke agencije, koje dolaze u najbliži i najčešći kontakt s potrošačima. Zato treba uložiti simulatni promocioni napor u jednom i drugom pravcu, ali kod toga ne izostaviti ni razne druge posrednike koji se javljaju na svetskom turističkom tržištu, kao što su organizatori kongresa, transportna preduzeća, sportske atrakcije svetskog karaktera, omladinske organizacije, itd.

Internacionalni hotelski lanci imaju tu prednost, kada se radi o politici promocije, da u sebi često uključuju i putničke agencije, i turoperatore i transportna preduzeća kao glavne posrednike. Oni, osim toga, zahvaljujući velikoj koncentraciji informacija sa tržišta intenzivno prate razvoj svetskih manifestacija koje se javljaju na tržištu, zatim razvoj novih turističkih proizvoda, kretanje cena i tome slično. Treba imati u vidu da je za dobru i efikasnu promociju najvažnije raspolagati informacijama o tome šta se događa na tržištu, a to su u najboljem stanju postigli internacionalni hotelski lanci iz institucionalnih i prestižnih razloga.

Razume se, da je u odnosu na putničke agencije i turoperatore kao najvažnije posrednike, pored provizije, od velikog značaja upućivanje poziva da se poseti određena regija, naročito kada

---

se po prvi put u nju stupa sa hotelskim proizvodom. Upoznavanje putničkih agencija i tur-operatora sa transprtnim preduzećima u novoj regiji, predstavlja takođe važan potez u politici promocije, kao sastavnom delu poslovne politike. Ti kontakti su ujedno i kontakti sa hotelima kao proizvođačima proizvoda, i od tih ličnih kontakata mnogo zavisi dalji tok poslova.

Izvođenje promocije po posebnom unapred pripremljenom programu, čini samu promociju mnogo efikasnijom i smanjuje njene troškove. Naročito je potrebno u ovom programu, posvetiti pažnju kontinuelnosti poslovnih veza, njihovim ponavljanjem u toku godine i ažurnim uključivanjem u kataloge tur-operatore, kako bi se osiguralo stalno prisustvo na turističkom tržištu. To internacionalni hotelski lanci dobro znaju, pa koriste godišnje kongrese Svetske turističke organizacije (WTO) i Internacionalne hotelske asocijacije (IHA), kao masovne kongrese, koji svake godine okupljaju vodeće kadrove u turističkim industrijama svih zemalja, i tako pružaju izvanrednu priliku za promociju turističkog proizvoda.

Promocija, kao jedan od instrumenata marketing- mixa, obuhvata:

- a) primarne promotivne aktivnosti u cilju unapređenja prodaje i odnosa s javnošću,
- b) sekundarne promotivne aktivnosti, koje se nalaze na granici tih aktivnosti kao što je oblikovanje hotelskog proizvoda, razne usluge potrošačima i slično.

Kombinacije primarnih i sekundarnih promotivnih aktivnosti je jedna vrsta specifičnog „promotivnog mixa“, koji se pokazao u praksi vrlo efikasnim. Čak je praktički veoma teško odvojiti primarne od sekundarnih promotivnih aktivnosti. Internacionalni hotelski lanci se služe najčešće ovom kombinacijom komuniciranja s tržištem, gde se spajaju audio-vizuelna metoda sa raznim drugim medijima informacija, kao što su filmovi, izložbe, degustacije i sl.

Treba ovde spomenuti i tendenciju internacionalnih hotelskih lanaca da se u politici promocije uspešno uključuju i promotivne aktivnosti koje preduzima i sama država, jer i ona na taj način uspešno deli troškove promocije, obzirom da su internacionalni hotelski lanci zamašnim finansijskim sredstvima u stanju i mogućnosti da smanje troškove države u ovom domenu. S druge strane, svaka opšta promotivna delatnost, a to je najčešće promotivna delatnost države, doprinosi i pojedinačnoj promotivnoj delatnosti.

Internationalni hotelski lanci se u svojoj politici promocije, služe svim tradicionalnim vidovima promocije, ali se među njima posebno ističe aktivnost odnosa s javnošću (public relations). Ova metoda, preko široko rasprostranjenih veza u svetu, zahvaljujući mreži internacionalnih hotelskih lanaca, omogućuje najšire komuniciranje s poslovnim partnerima i potencijalnim kupcima. Inače, internacionalni hotelski lanci koriste i druge metode, preko audiovizuelnih medija informacija u svakoj zemlji u kojoj su prisutni, zatim metodu

---

prezentiranja svojih objekata i naročito turističke ponude preko filmova, izložbi, TV-kablovska-naročito svetskih izložbi i šou-manifestacija.

Popusti prilikom posebnih svetskih manifestacija, koje se odigravaju u pojedinim zemljama u kojima su svojom mrežom prisutni, praktikuju se od strane internacionalnih hotelskih lanaca po pravilu samo kod izrazito značajnih svetskih okupljanja, ali kada tamo pristupe onda internacionalni hotelski lanci dobro procene delovanje motivacionog mehanizma.

Dakle, ako se politika promocije definiše kao skup mera, sa ciljem da se proizvod što bolje i brže usmeri ka potrošaču, to znači da se kod politike promocije radi o merama koje internacionalni hotelski lanci koiste sa ciljem da podrže prodaju svog proizvoda. Ako je prodaja plasman, onda je promocija aktivnosti, koja je potrebna da se ubrzaju tokovi hotelskog proizvoda do krajnjeg potrošača.

Politika promocije, polazi od toga da prisustvo internacionalnih hotelskih lanaca u velikom broju zemalja, kroz svoju široku mrežu filijala i afilijacija, omogućuje lancima vrlo široko komuniciranje s poslovnim partnerima i potencijalnim kupcima. Tu je posebno istaknuta metoda odnosa s javnošću, te širina i efikasnost te metode.

Prezentiranje široke turističke ponude kroz najsavremenije mas-medije, kao što je kablovska i stelitska televizija, omogućuje internacionalnim hotelskim lancima brzo i efikasno prodiraih lanaca na svetskom turističkom tržištu.

Odnosi s javnošću predstavljaju važan instrument promocije u turizmu internacionalnih hotelskih lanaca. Za razvijanje odnosa s javnošću važne su i razne povremene akcije (izložbe, sajmovi, simpoziji, filmovi i kulturne priredbe).

Što se tiče promocije internacionalnih hotelskih lanaca učinjeni su kvalitetni pomaci koji daju sve veće efekte. Posebno je značajan pomak učinjen u realizaciji programa u internacionalnim hotelskim lancima opšte turističke propagande i drugih elemenata promotivnog mix-a.

Cilj ekonomske propagande hotelskog preduzeća je podsticanje motivacije potencijalnih korisnika usluga hotela, da se opredele upravo za usluge tog hotela, a ne njegovih konkurenata. Pri korišćenju ekonomske propagande, kao vida promocije u hotelijerstvu, treba voditi računa o specifičnostima ove delatnosti, a u prvom redu o činjenici da hotel nudi međusobno različite usluge (smeštaj, prehrana, dopunske usluge i dr.) koje su, naravno, nematerijalne i da nepostoje mogućnosti njihove potpune vizuelne prezentacije.

Odgovarajućim informacijama sadržanim u porukama ekonomske propagande, hotel pobuđuje potrebe kod potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaj i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama.

---

Sledeći korak u tome jeste stvaranje povoljnog imidža u odnosu na konkurente, a naravno i stvaranje preferencija prema hotelu.

Nakon ostvarenja preferencije i saradnje sa gostima, u prvi plan dolazi ostvarenje potreba za što kompleksnijim uslugama hotela, odnosno maksimalnim korišćenjem asortimana ponuđenih usluga.

Konačno, imajući u vidu značenje tzv. kognitivne disonance, značajno je nakon korišćenja usluga hotela uveriti gosta da je zaista ostvario optimalni izbor.

U sprovođenju ekonomske propagande, hotelsko preduzeće treba da odluči hoće li ovu aktivnost ostvarivati samostalno ili u kooperativnom odnosu (zajednička ekonomska propaganda). U savremenim uslovima je uobičajeno da preduzeća iz iste i homogene grupe ostvaruju zajedničke marketinške aktivnosti. Vrlo često se takav zajednički kooperativni koncept ostvaruje na regionalnoj osnovi. Zajednička ekonomska propaganda može biti motivisana stvaranjem imidža određene grupe hotela ili redukcijom negativnog uticaja sezone. U svakom slučaju, ostvaruje se zajednički nastup, čime dolazi do povoljnije ekonomije troškova, odnosno do mogućnosti ostvarenja većih efekata ekonomske propagande na regionalnoj, nacionalnoj, internacionalnoj osnovi.

Propagandna poruka je svaka vrsta podsticanja i obaveštavanja potencijalnih potrošača (gostiju) o uslugama i proizvodima koje nudi hotel. Naravno da formulacija poruke mora biti s jedne strane usklađena s definisanim ciljevima ekonomske propagande hotela, ali isto tako i s propandnim sredstvima i prenosnicima. Kreiranje i formulisanje poruke je, kao što smo već istakli, oblikovanje osnovne ideje ekonomske propagande vizuelnim i akustičnim znacima, na način da takva formulacija mora odgovarati određenim sadržajnim i formalnim zahtevima i standardima. Kod sadržajnog oblikovanja mora se voditi računa o sledećim kriterijumima:

- poruka mora biti usklađena s izabranom marketinškom strategijom, tako da je komunikacijski podržava i doprinosi njenoj realizaciji;
- poruka mora biti jedinstvena, u tom smislu, da posebno istakne izrazitu prednost hotela (unique selling proposition), kao najvažniji element celokupnog komunikacionog procesa. Naravno da se zbog toga ne moraju naglašavati oni elementi ponude, koje hotel po svojoj kategorizaciji mora imati („moderni komfor“, „topla i hladna voda“ i sl.), nego zapravo one koji su izrazita specifičnost dotičnog hotela („položaj na morskoj obali“, ili „smeštaj u nedirnutoj prirodi“ i sl.), što može biti presudno za potencijalnog gosta u izboru hotela.

Sledeće, navedene kriterijume, takođe je neophodno zadovoljiti kod formulisanja propagandne poruke:

- podsticanje zanimanja;
- ostvarivanje verodostojnosti;

- 
- stvaranje utiska;
  - uticati na željenu promenu ponašanja potencijalnih gostiju.

Kada je hotel usmeren na više tržišnih segmenata, onda treba voditi računa o tome, da za različite tržišne segmente treba predvideti različite poruke. Npr. kod gostiju koji provode godišnji odmor u hotelu, ističu se emocionalni apeli, dok kod poslovnih gostiju važnu ulogu igraju racionalni apeli.

U hotelijerstvu, mogu se koristiti sledeća sredstva ekonomske propagande: oglasi, plakati, letci, prospekti, propagandna pisma, projekcijska propagandna sredstva (dijapozitivi, dijavivafilmovi), propagandni filmovi, videokasete, svetlosna propagandna sredstva, radiooglasi, televizijski spotovi, posetnice, upute, etikete, hotelske novine i revije.

## **11. Kreiranje koordinirane konkurentske strategije**

Planiranje strategijskog tržišnog pozicioniranja, podrazumeva formulisanje glavne konkurentske strategije niza (Master Strategy), kao osnovu brojnih pomoćnih strategija pojedinih instrumenata marketing miksa, kao i taktičkih aktivnosti koje treba preduzeti.

Uvek prisutno pitanje, koje se nalazi pred nosiocima upravljanja turističke destinacije, odnosi se na način komponovanja marketing instrumentarija, za aktivan uticaj na sadašnja i buduća tržišta. Marketing orjentisana turistička destinacija, stalno razmišlja o tome, u kojoj meri tržišna situacija može da se oblikuje, odnosno u kojoj meri može da se stvori tržište. Osvajanje i oblikovanje tržišta nije moguće uspešno sprovoditi bez odgovarajućih marketing instrumenata. Kompleksnost odnosa koji se uspostavlja na turističkom tržištu, prouzrokuje mnogostruke i promenljive mogućnosti pri kombinaciji raspoloživih marketing instrumenata.

Instrumentima marketinga i njihovom optimalnom kombinovanju pridaje se veliki značaj, s obzorom da se kroz instrumente u najvećoj meri ispoljava specifičan sadržaj ponude turističke destinacije.

Brojna raspoloživa literatura iz ovog domena, ukazuje da najveći broj stručnjaka iz oblasti marketinga u turizmu, prihvata standardnu klasifikaciju instrumenata marketing-miksa poznatu kao 4P (Product, Price, Promotion, Place). Specifičnosti turizma i turističkog tržišta uslovljavaju proširenje broja instrumenata marketing-miksa u oblasti turizma.

Taj način proširenja ostvaruje se raščlanjavanjem pojedinih instrumenata na njihove sastavne elemente:

proizvod: > učesnici, potrošači i osoblje preduzeća, kvalitet, ime marke, garancije, dizajn i dr.  
cene > popusti, period plaćanja, kreditni uslovi, i dr.

---

distribucija > prodaja turoperatorima, agencijama, neturističkim mrežama distributera, prodajni seminari.

promocija > ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, direktni marketing.

Navedenom problematikom bavi se veliki broj autora, zastupajući specifična gledišta u vezi sa osnovnim instrumentima i sadržajem marketinga u turizmu. Tako na primer Morison (Popesku, str. 92), sve instrumente marketinga u turizmu svodi na osam velikih slova „P“, i to:

-proizvod („Product“ – širina, dubina),

-ljudi („People“ – zaposleni i klijenti, zbog doprinosa izgleda, obučenosti i motivacije zaposlenih, kvalitetu proizvoda turističke destinacije),

-pakovanje („Packaging“ – objedinjavanje povezanih i komplementarnih usluga u jedinstvenu uslugu, po jedinstvenoj ceni),

-programiranje („Programming“ – razvoj posebnih aktivnosti, događaja ili programa u cilju povećanja potrošnje turista, odnosno privlačnosti „paketa“),

distribucija („Place“),

-promocija („Promotion“ – ekonomska propaganda, publicitet, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje),

-partnerstvo („Partnership“ – zajedničke aktivnosti javnog sektora i komplementarnih pozicija u turizmu).

Sušтина strategije pozicioniranja, odnosi se na komuniciranje o potrošačima konzistentne slike, kako o samoj destinaciji, tako i o njenim klasterima. Samo konzistentna slika destinacije može biti osnova za stvaranje jasno definisane, ciljnom segmentu prepoznatljive i od konkurenata diferencirane tržišne pozicije. U cilju kreiranja i održavanja željene pozicije, potrebno je ostvariti pozitivnu sinergiju između pojedinih instrumenata marketing-miksa, uz doslednu primenu principa koordiniranosti.

Sagledavanje precepcija i preferencija potrošača u pogledu „paketa ponude“, moguće je, utvrditi „koristi“ koje očekuju od posete određenoj destinaciji. Te „koristi“ potrošaču se predstavljaju u vidu „dodatne vrednosti“ koja se stvara usklađivanjem strategija različitih marketing instrumenata. Podržavajući jedni druge, instrumenti marketinga pružaju posebno preferiranu „dodatnu vrednost“ ciljnog segmenta potrošača.

Pri usklađivanju instrumenata potrebno je koristiti koncept „strategijskog preklapanja“. Sagledavajući način usklađivanja marketing instrumenta, jasno se zaključuje da postoje polja njihovog preklapanja pružajući dodatnu vrednost i time podržavajući glavnu strategiju pozicioniranja. Usklađivanje ove vrste jeste veoma kompleksan i osetljiv deo posla, i potrebno

---

ga je oprezno sprovoditi. Najviše pažnje treba usmeriti na to da se neke aktivnosti ne preskoče, ili da ostane nekompatibilna sa master strategijom.

Originalni koncept strategijskog preklapanja, izradio je David Walters. Primenom koncepta mogu se otkriti sve pomoćne aktivnosti (support activities) koje se nalaze u preseku instrumenata pozicioniranja, i kojima se stvara „dodata vrednost“.

Važnost pažljivog planiranja instrumenta pozicioniranja, uzrokovana je činjenicom da se u njihovom preseku nalazi konzistentan imidž, kao osnova ukupne dodate vrednosti. Osim navedenog, grafikon odslikava relaciju građenja imidža na međusobno koordiniranim aktivnostima marketinga. Isključivo u meri u kojoj dolazi do međusobnog preklapanja svih navedenih instrumenata, stvara se konzistentna i jasna predstava o destinaciji.

Završnu fazu pripreme strategije pozicioniranja čini koordinacija marketing instrumenata.

Izložena sistematizacija instrumenata marketing miksa u turizmu obuhvata sve akcione parametre turističke destinacije koji utiču na ponašanje kupaca. U tom smislu svi instrumenti usmereni su prema odabranim ciljnim grupama, odnosno tržišnim segmentima. Oni su produkt specifičnosti marketinga u turizmu, koje objektivno treba uvažavati. U tom smislu, od svih marketing instrumenata u turizmu se očekuje da pokrivaju jedno od sledeća tri, navedena područja:

- Obim, strukturu i kvalitet „poseta ukupne ponude“,
- Komercijalnu distribuciju,
- Komuniciranje sa okruženjem

Funkcionalno i ekonomski kombinujući ove instrumente prema svom okruženju, turistička destinacija formira svoju specifičnu ponudu, koja ne predstavlja njihov prost i mehanički zbir. Broj mogućih kombinacija između iznetih instrumenata je teorijski neograničen. Svaka turistička destinacija individualno vrši njihovo dugoročno i operativno kombinovanje, u zavisnosti od okruženja, potreba odabranih ciljeva i raspoloživih strukturnih faktora. Svaki instrument marketinga ima određeni ponder u kreiranju ukupne ponude destinacije. Marketing miks kao produkt njihove optimalne kombinacije, prilagođava se odabranim tržišnim segmentima. U svemu tome, turističke destinacije imaju višestruke mogućnosti upotrebe i kombinovanja raspoloživih instrumenata marketing miksa.

Kombinovanje instrumenata marketinga u specifičan „paket ponude“ koja će dati optimalne rezultate sa stanovišta interesa destinacije i interesa potrošača, podrazumeva dobro poznavanje njihovih osnovnih karakteristika. One se ogledaju u dužini trajanja, mogućnosti korišćenja i lakoći ispunjenja, u sadržaju i kreativnim specifičnostima, u osetljivosti tržišta i u mogućnostima reakcije konkuencije.



---

Pojedini instrumenti marketinga, imaju različite doprinose realizaciji planiranih ciljeva turističke destinacije. Primarni zadatak za svaku turističku destinaciju jeste kako da se utvrdi uravnoteženi miks instrumenata marketinga. Optimalni marketing miks, povećava doprinos svakog pojedinačnog instrumenta i istovremeno minimizira potencijalne gubitke. Pomenuti gubici se u većem obimu javljaju kada se instrumenti marketinga izolovano koriste radi postizanja pojedinih ciljeva. Optimalni marketing miks nastaje kao rezultat strategijskog upravljanja tržišnim pozicioniranjem. Isključivo destinacije sa ovakvim pristupom imaju mogućnost da grade konzistentan imidž, odnosno da usklađenim porukama koje emituju na tržištu svim svojim simbolima i aktivnostima pronađu i obezbede željeno mesto na njemu.

Da se zaključiti, da samo sa odabranim marketing miks programom i istraživanjem kritičnih sprovodi se strategija diferenciranja i tržišnog pozicioniranja turističke destinacije u složenim konkurentskim uslovima na tržištu. Marketing miks predstavlja „srce“ u kreiranju totalne satisfakcije potrošača.

## **12. Vremensko praćenje tržišne ponude**

Promenljivo i kompleksno okruženje zahteva permanentnu kontrolu projektovane tržišne pozicije i strategije, koja ka njoj vodi. Važno je istaći da je svaka strategija pozicioniranja ograničena tržištem i vremenom. Promene koje se dešavaju kod potrošača i konkurenata, prvovremeno se uviđaju sprovođenjem redovnog monitoringa. U skladu sa uočenim promenama vrši se korigovanje taktičkih aktivnosti, čime se produžava validnost definisane strategije. Ukoliko rezulttu tržišnih istraživanja ukazuju na upozoravajuće indikatore, neophodno je obnoviti ciklus planiranja konkurentske strategije. Najveću ekonomsku pažnju, među ekonomskim indikatorima privlače:

- pad tržišnog učešća,
- rastući promet konkurenata,
- smanjenje sopstvenog obima prometa,
- smanjenje lojalnosti potrošača, rastući značaj novih dimenzija „paketa ponude“,
- pad značaja onih karakteristika na kojima se bazira sopstveni imidž, odnose se na probleme u postojećoj tržišnoj poziciji.

Uočene pojave zahtevaju preduzimanje aktivnosti na ojačavanju konkurentske pozicije, a što se može postići primenom različitih alternativa, među kojima su najznačajnije:

- Ojačavanje postojeće imidž destinacije, da bi se povećala njegoa atraktivnost za turiste,
- Repozicioniranje destinacije, odnosno izgradnja novotrižišne pozicije.

---

Prva alternativa primenjuje se kada na tržištu nije došlo do značajnijih inovacija i predstavlja manje skupu i manje stresnu varijantu poboljšanja sopstvene tržišne pozicije.

Repozicioniranje jeste alternativa čija primena zahteva kompletno ulaganje u sve instrumente, radi kreiranja novog imidža. Primena ove alternative zahteva velike investicije i izaziva veće probleme u pogledu implementacije u slučaju kada dođe do trajnije promene u vrednosnim stavovima potrošača, ili kada se pojave značajne inovacije.

Postoji i povoljnija varijanta repositioniranja koja se može sprovesti na osnovu stavova potrošača, i u traženju originalnih, potpuno novih rešenja. To destinaciji omogućuje da bude inovator, da prva startuje u odnosu na ostale konkurente, ali ovaj način ujedno predstavlja i najrazličitiji put za kreiranje i diferencirane tržišne pozicije. Donekle se rizik može smanjiti prethodnom analizom tržišnih motiva, vrednosti, praćenjem načina ponašanja ciljnih potrošača, isl.

Da bi se identifikovale promene u tržišnim pozicijama, potrebno je analizirati u različitim vremenskim intervalima potrošačke percepcije, a naravno i njihove stavove o pojedinim konkurentima, što će pomoći pravilnijem određivanju promena na tržištu, i u okviru destinacije, a sve u funkciji efikasne realizacije strategije tržišnog repositioniranja.

---

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Tokom poslednjih nekoliko decenija turizam beleži ekspanziju u međunarodnim razmerama, a prema svim pokazateljima ovakve tendencije biće nastavljene i u narednim godinama. Pri tome se međunarodni turizam potvrđuje kao značajno područje ukupnog privrednog razvoja i bitan faktor u svetskoj ekonomskoj razmeri. Tržišno sazrevanje turističkih destinacija odvija se u sve kompleksnijem i konkurentnijem okruženju. Iz pomenutog razloga, turističke destinacije, i one koje žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost nad konkurencijom, moraju se obezbediti nizom instrumenata i funkcionalnih metoda za objektivno sagledavanje realne situacije i stvaranje budućih scenarija. U tom smislu, strategija pozicioniranja u potpunosti definiše novi, multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici.

Strategija pozicioniranja predstavlja način na koji turistička destinacija planira da zauzme željenu tržišnu poziciju. Ona je, dakle, perspektiva i vizija onoga što se želi postići, ali i pravac kretanja ka poziciji koju destinacija želi dostići. U praksi, strategija pozicioniranja evoluirala tokom vremena s obzirom da ona inkomodira zatečeno stanje. Polazi se s perspektivom, zauzimanjem ciljeva i pozicioniranja, a da bi se isti realizovali mora se pristupiti pažljivom dizajniranju plana i sistema aktivnosti kao i sredstava koja stoje na raspolaganju. Tokom vremena, situacije se menjaju. Obeležja strateških odluka i akcija označavaju kvalitet kretanja od starta do željene pozicije. Ukoliko turistička destinacija ima ozbiljne namere u budućnosti, strategija pozicioniranja je nužna, posebno danas u vreme globalne konkurencije. U savremenim uslovima poslovanja, svaka destinacija mora brzo naći svoju poziciju i specijalizaciju na osnovu jakih strana, kako bi uspešno sarađivala ili konkurisala drugim destinacijama. Strategijom pozicioniranja turističke destinacije identifikuju viziju i određuju puteve sopstvenog rasta i razvoja u uslovima globalizacije. Njihov uspeh na međunarodnom turističkom tržištu, zavisi od sposobnosti da dokažu na kojim prirodnim, privrednim i kulturnim vrednostima mogu postići posebne konkurentske prednosti. To karakteriše strategiju pozicioniranja i kao oblik samouverenosti turističke destinacije u sopstvene potencijale i izražava nameru da se gradi na sopstvenim inovativnim snagama. Privlačenje novih energija i kapitala podrazumeva i otvaranje, naravno i inteligentno aktiviranje internacionalnih mreža i resursa. To svakako podrazumeva efikasnu organizaciju, kooperaciju raznih interesnih strana i uključivanje stanovništva, i na kraju kontinuirani monitoring i reviziju.

Aktivnosti na strategijama pozicioniranja ozbiljnije su započele pre dvadeset godina, a u poslednjih deset godina dostižu kulminaciju. One su potrebne da bi se turističke destinacije odredile globalno, regionalno i lokalno. Globalno, obzirom na neophodnost podrške za pristup

---

tržištima, kooperaciji i integracijama. Regionalno, jer moraju proširiti organizacione funkcije i ostvariti promociju i aktiviranje potencijala šireg regionalnog prostora. Konačno, lokalno određivanje, iz razloga što je definisanje strategije pozicioniranja, njeno stvaranje i implementacija nije moguća bez lokalnih, privatnih i javnih aktera i najzad lokalne zajednice. Samo strategija pozicioniranja koja je definisana kao rezultat uključivanja svih kreativnih snaga, interesnih grupa, privatnog i javnog sektora i javnosti ima izgleda za uspeh.

Objektivno konkurentsko pozicioniranje turističkih destinacija podrazumeva utvrđivanje tržišnog potencijala, njegovog rasta i prosperiteta. Ključno pitanje, a koje se mora postaviti glasi: na osnovu kojih konkurentskih prednosti turistička destinacija može računati na rast dodane vrednosti i rast blagostanja svojih stanovnika u okviru njene regionalne, nacionalne i internacionalne pozicije.

Ne sme se zaboraviti da zbog promene globalnih uslova i uticaja, većina turističkih destinacija opredeljuje se za visoke tehnologije, obrazovanje, razvoj i istraživanje i uslužni sektor kao potencijal rasta i razvoja, pa se postavlja pitanje ranga aspiracija, izbora tržišnih niša i specijalizacije strategije pozicioniranja.

Turističke destinacije najčešće raspolažu mogućnostima za razvoj različitih kategorija turističkog proizvoda. Svaki se proizvod prodaje u određenom konkurentskom okruženju. U tom smislu, tržišnu uspešnost nekog proizvoda određuje njegova moć da u određenoj grupi proizvoda, izbori posebno mesto za svoje vrednosti/kvalitete koje u posmatranoj grupi, čine njegov „brend“. Nemoguće je istovremeno nadmetanje u svim kategorijama proizvoda, tako da je zbog toga uvek racionalno izabrati onu kategoriju proizvoda u kojoj proizvod koji ulazi na tržište ima šanse da uspostavi vodeću, lidersku poziciju.

Zbog potrebe strategijskog pozicioniranja, a prateći recentne trendove i procese na međunarodnom turističkom tržištu, važna je definisanost ključnih atributa koji bi bili komplementarni s potrebom izgradnje turističke atraktivnosti turističke destinacije i iz nje izvedenog potencijala rasta i stvaranja dodane vrednosti. Definisani atributi su zapravo dominantna teorija čijom eksploatacijom turističke destinacije grade dodanu vrednost i vlastiti prosperitet. Zato je oblikovanje razvojnih, investicionih, regulacionih i upravljačkih projekata na ovim područjima ključ otvaranja razvoja i generisanja poželjnih stopa rasta. Definisani atributi zapravo čine skup neumljivih standarda ponašanja svih „stejk holdera“ u isporuci definisane vizije. Oni su zahtevni i traže odlučnost, posvećenost i partnerstvo.

Analizom trendova turističke tražnje, pre svega njenih kvalitativnih obeležja, jasno se uočavaju tri najčvršće reperne tačke razvoja svake turističke destinacije koja dugoročnije računa na uspeh. To su:

1. očuvana i ekološki kvalitetno zaštićena prirodna okolina,

- 
2. postizanje najvišeg mogućeg stepena zdravstvene prevencije , i
  3. sadržajno osmišljen turistički boravak, koji otvara široke mogućnosti udobnog i komfornog odmora, prožetog različitim fizičkim i duhovnim aktivnostima, zabavom i razonodom, zanimljivim doživljajima.

Takvo strategijsko usmerenje turističkih destinacija najbliže je novoj životnoj filozofiji i težnji za višim nivoom kvaliteta života uopšte, a posebno u sredinama višeg nivoa razvijenosti, na koja su turističke destinacije tržišno najviše usmerene. Te globalne razvojne odrednice same po sebi nameću sadržaj prioriternih aktivnosti u svakoj turističkoj destinaciji, a to su:

- trajna zaštita i potpunija, ali dugoročno održiva valorizacija turističkih resursnih potencijala u turističkoj destinaciji;
- izrada i usvajanje temeljnih razvojnih dokumenata: dugoročne razvojne koncepcije i strategije na načelima održivog razvoja, s konkretnijim definisanjem mesta i uloge turizma kao razvojnog uporišta i odrednice ukupnog privrednog razvoja;
- izrada i usvajanje prostornih i urbanističkih planova kao ključnih razvojnih dokumenata koji garantuju odgovornije i efikasnije upravljanje turističkom destinacijom;
- efikasnija briga o temeljnim razvojnim uslovima, npr. dostupnost, infrastrukturna opremljenost i komunalni standardi, podsticajni uslovi za preduzetništvo;
- intenziviranje saradnje između svih relevantnih institucija vlasti, privatnog sektora, ukupne javnosti, u cilju institucionalnog jačanja turističke destinacije, osmišljavanja i realizacije efikasne promotivne strategije i poboljšanja imidža kroz aktivnost na afirmaciji specifičnih obeležja identiteta i trajnih vrednosti života svake sredine.

U budućem periodu uspešnije i kvalitetnije pozicioniranje turističkih destinacija bitno će zavisiti od sledećih izdvojenih, aktivnosti:

- izgradnje identiteta i formulisanja imidža turističke destinacije, fokusirajući se pri tom na tržišno što prepoznatljiviju proizvodnu marku i međunarodno standardizovana sva važnija obeležja kvaliteta;
- sadržajnom proširenju i kvalitativnom poboljšanju ukupne turističke ponude;
- uspešnom rešavanju cenovne, ali i svih drugih aspekata konkurentnosti, posebno većoj kontroli kvalitativnih standarda odlučujućih u nadmetanju za tržišne pozicije u zahtevnom konkurentskom okruženju;
- intenzivnim tržišnim istraživanjima radi obezbeđenja kvalitetnih tržišnih informacija o stanju i mogućnostima na pojedinim tržištima, osnovnim obeležjima tržišne strukture i segmentacije po najvažnijim potrošačkim segmentima, s obzirom da su to ključne podloge za neophodna prilagođavanja u sferi ponude, sadržaja i cena turističkog proizvoda, te osluškivanja uspešnijeg tržišnog nastupa;

---

- na savremenoj promotivnoj strategiji, zasnovanoj na visokim marketinškim kriterijumima i standardima, operativno konkretnije usmerenoj na ostvarenje strateških ciljeva pozicioniranja, iznalaženja novih tržišnih prostora i uspešnijeg tržišnog komuniciranja, kako na tradicionalnim, tako i na novim turističkim tržištima, oslanjajući se pri tome na najsavremenija globalna tehnološka i organizaciona dostignuća.

- obezbeđenje dugoročnih rešenja u privrednom sistemu kojima se utiče na konkurentnost turističkog proizvoda i veću preduzetničku zainteresovanost za ulazak u turističke projekte;

Dugoročno uspešno pozicioniranje destinacija na turističkom tržištu zavisiće od ispunjenja navedenih pretpostavki i otklanjanju određenih ograničenja. Svaki drugi pristup donosi improvizaciju i razvojnu stihiju s dalekosežnim posledicama koje se najčešće ogledaju u niskom kvalitetu razvojnih rešenja i po pravilu, mnogo manjim razvojnim efektima od mogućih.

---

## LITERATURA

1. Aaker D. A., **Building Strong Brands**, New York: Free Press, 1996.
2. Allan M., **The Imperatives of Marketing**, American Management Association, New York, 1992.
3. Bakić O., Ljubojević Č., Živković A., **Marketing usluga u savremenoj ekonomiji**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
4. Bakić O., **Marketing u turizmu**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
5. Bakić O., **Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici**, Čigoja štampa, Beograd, 1996.
6. Bordas E., **Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets**, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994.
7. Boroian D., **The Franchise Advantage**, A National Bestseller Publication, Shaumburg, 1987.
8. Bubanja -Vidas M., **Metode i determinante stranih direktnih investicija**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1998.
9. Butler R. W., **The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources**, Canadian Geographer, No 1, 1980.
10. Čačić K., **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Čigoja štampa, Beograd, 1995.
11. Čačić K., **Poslovanje preduzeća u turizmu**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
12. Čačić K., **Tržišne tendencije i poslovanje preduzeća u turizmu**, Nova trgovina br. 1-2, Grmeč, Beograd, 1997.
13. Cateora P., **International Marketing**, R. R. Donnelley and Sons Company, Boston, 1993.
14. Čavlek N., **Turoperatori i svjetski turizam**, Golden Marketing, Zagreb, 1998.
15. Čerović S., **knjiga u pripremi**, Beograd, 2007.
16. Čerović S., **Menadžment u turizmu**, PMF u Novom Sadu, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
17. Čerović S., **Strategijsko prilagođavanje hotelskih preduzeća tržišnim promenama**, Hotel-link br. 1, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2003.

- 
18. Coffman C., **Marketing for a Full House**, Cornell University, Ithaca, New York, 1972.
  19. Cundiff E., Hilger M., **Marketing in the International Environment**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
  20. Đorđević M., **Strategija internacionalizacije za globalno okruženje**, Plasman i tržište br. 4., Beograd, 1998.
  21. Đorđević M., **Strategijski marketing**, Savremena administracija, Beograd, 1994.
  22. Douglas S., Craig C., **Globalna marketing strategija**, Grmeč, Beograd, 1997.
  23. Draganić R., Todorović V., **Svojinska transformacija u turizmu i ugostiteljstvu SRJ - sa praktičnim primerima**, Turistička štampa, Beograd, 1998.
  24. Dragašević M., **Pojam i osnovna sadržina ugovora o menadžmentu u turizmu**, Pravni život br. 9-10, Beograd, 1993.
  25. Dragašević M., **Ugovori u turizmu**, Univerzitetska riječ, Nikšić, 1990.
  26. Draškić M., **Franšizing grupacije**, Pravni život br. 9-10, Beograd, 1993.
  27. Drašković M., Veselinović B., **Franšizing - model transformacije preduzeća**, u zborniku: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju, ed. Maričić B. i Petković G., Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
  28. Drucker P., **Menadžment za budućnost**, Grmeč, Beograd, 1997.
  29. Erić D., **Planski pristup strategijama eksternog rasta preduzeća**, Ekonomski anali br. 127, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
  30. Evans J., Berman M., **Marketing**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1997.
  31. Gavrilović S., **Direktne investicije i transnacionalne korporacije u oblasti usluga**, Ekonomski anali br. 113, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
  32. Gavrilović S., **Međunarodni marketing u uslužnim delatnostima**, Naučna knjiga, Beograd, 1991.
  33. Gavrilović-Gagović S., **Turizam bez granica**, Poslovni krug br. 7, Poslovni krug, Beograd, 1998.
  34. Gilroy B., **Networkong in Multinational Enterprises**, University of South Carolina Press, 1993.
  35. Gnoth G., **Branding tourism destinations**, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998.



- 
36. Govers R., Go F., **Stvoreni, zamišljeni i doživljeni kulturni identitet, tri problema u modelu stvaranja imidža turističke destinacije**, Turizam br. 2, Institut za turizam, Zagreb, 2004.
  37. Grandov Z., **Realizacija stranih ulaganja u Jugoslaviji**, Nova trgovina br. 11-12, Grmeč, Beograd, 1997.
  38. Greene M., **Marketing Hotels and Restaurants into 90' s**, Avi Publishing Company, Inc., New York, 1987.
  39. Grossman G., Helpman, E., **Inovation and Growth in the Global Economy**, The MIT Press, Cambridge, 1991.
  40. Grupa autora, **Marketing uslužnih delatnosti**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
  41. Hendija Z., Promene u savremenom društvu, Turizam br. 1, Institut za turizam, Zagreb, 2002.
  42. Hinkin T., **Cases in Hospitality Management**, John Wiley & Sons, New York, 1995.
  43. Hitrec T., **Turistička destinacija: pojam, razvitak, koncept**, Turizam br. 3-4, Institut za turizam, Zagreb, 1995.
  44. Hooley G., Saunders J., & Piercy A., **Marketing Strategy and Competitive Positionig**, Harlow, Essex: Prentice Hall, 2004.
  45. Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, **Strategija turizma Republike Srbije**, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.
  46. **Hotels** - The International Magazine of Hotel and Restaurant Industry, A Calmer Publication, Illinois, odgovarajući brojevi.
  47. Ikač N., **Međunarodni marketing menadžment**, Eksportpres, Beograd, 1990.
  48. Inskoop E., Tourism Planning, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994.
  49. **Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju**, zbornik radova, ed. Maričić B. i Petković G., Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
  50. Jakšić S., **Strateške alijanse**, Marketing br 2. , Savremena administracija, Beograd, 1997.
  51. Jović M., **Međunarodni marketing - kooperacioni koncept, pristup i oblici**, Savremena administracija, Beograd, 1997.
  52. Jović M., **Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.

- 
53. Jović M., **Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta**, Marketing br. 4, Savremena administracija, Beograd, 1995.
54. Jovičić Ž., **Fenomenologija turizma**, Naučna knjiga, Beograd, 1992.
55. Jovičić Ž., **Turistička propaganda**, Turistička štampa, Beograd, 1984.
56. Kandić V., **Franšizing**, Ekonomska politika, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1995.
57. Keegan W., **Globalna konkurencija**, Marketing br. 4, Savremena administracija, Beograd, 1988.
58. Keegan W., **Global Marketing Management**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1990.
59. Keller K., **Strategic Brand Management**, Upper Saddle River, New York, 2003.
60. Kosar Lj., **Hotelijerstvo**, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva, Beograd, 1998.
61. Kosar Lj., Rašeta S., **Izazovi kvaliteta**, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005.
62. Kotlica S., **Informaciono-tehnološka paradigma i ekonomski razvoj**, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1996.
63. Krippendorf J., **The Holiday Makers – Understanding the impact of Leisure and Travel**, Heinemann, London, 1987.
64. Kržić D., **Ugovori o franšizingu u pravnoj teoriji i poslovnoj praksi**, magistrski rad, Pravni fakultet, Novi Sad, 1997.
65. Kušen E., **Turizam u Nacionalnoj strategiji zaštite okoliša**, Turizam br. 2, Institut za turizam, Zagreb, 2005.
66. Lancaster G., Massingham I., **Menadžment u marketingu**, Grmeč, Beograd, 1997.
67. Laws E., **Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives**, Stanley Thornes, Ltd, Cheltenham, 1991.
68. Leontiades J., **Multinational Corporate Strategy**, Lexington Books, Lexington, 1985.
69. Lewis R., **Cases in Hospitality Marketing and Management**, John Wiley & Sons, New York, 1995.
70. Ljubojević Č., **Marketing usluga**, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1996.
71. Lovreta S., Radunović D., Petković G., **Trgovina - teorija i praksa**, Savremena administracija, Beograd, 1998.
72. Lovreta S., Šimić A., **Marketing okruženje u poslovanju turističkih preduzeća**, Ugostiteljstvo-turizam br. 3, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.

- 
73. Lovreta S., **Trgovinski menadžment**, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd, 1998.
  74. Lundberg D., Stavenga M., Krishnamorthy M., **Tourism Economics**, John Wiley & Sons, New York, 1996.
  75. Maksimović Lj., **TNK i tokovi inostranih direktnih investicija**, Ekonomski anali br. 127, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
  76. Malešević Đ., Nikolić M., **Upravljanje promenama i procesima u ugostiteljstvu**, Meridian, Beograd, 1995.
  77. Martinović S., **Alijanse - savezništva moćnih**, u zborniku : Izazovi marketinga i menadžmenta u globalnom okruženju, ed. Maričić B. i Petković G., Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
  78. Mattera P., **World Class Business**, Henri Hol And Company, New York, 1992.
  79. Mieczkowski Z., **World Trends in Tourism and Recreation**, Peter Lang Publishing, New York, 1990.
  80. Milisavljević M., **Osnovi strategijskog menadžmenta**, Megatrend, Beograd, 1997.
  81. Milisavljević M., Todorović J., **Marketing strategija**, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
  82. Milojević Lj, **Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu**, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.
  83. Morgan N., Pritchard A., & Pride, R. **Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
  84. Moutinho L., **Strateški menadžment u turizmu**, Masmedia, Zagreb, 2005.
  85. Nikolas I., **Korporacijski imidž**, Clio, Beograd, 1996.
  86. Onkvist S., Shaw J., **International Marketing**, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
  87. **Owner/Investitor Guide**, Hotels Magazine, Illinois, 1996.
  88. Parivodić S., **Pregled standardnih klauzula formularnih ugovora o franšizingu**, Pravni život br. 9-10, Beograd, 1993.
  89. Petković G., **Pozicioniranje trgovinskih preduzeća**, Čigoja štampa, Beograd, 1995.
  90. Petrović P., **Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća**, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
  91. Pike S., **Destination Marketing Organisations**, Oxford: Elsevier Science, 2004.

- 
92. Popesku J., **Marketing u turizmu**, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
  93. Porter M., **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985.
  94. Porter M., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1990.
  95. Powers T., **Marketing Hospitality**, John Wiley & Sons, New York, 1997.
  96. Radosavljević Ž., **Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva - primeri uspešnih svetskih hotelijera**, Pronalazaštvo, Beograd, 1996.
  97. Rakita B., **Međunarodni marketing između globalnog, multilokalnog i zabranjenog pristupa i tretmana**, Plasman i tržište br. 3-4, Udruženje istraživača Republike Srbije, Beograd, 1994.
  98. Rakita B., **Međunarodni marketing**, Ekonomski fakultet i Globmark-B. R., Beograd, 1998.
  99. Rakita B., **Poslovna i proizvodna marka kao parametri tržišnog uspeha**, Nova trgovina br. 3-4, Grmeč, Beograd, 1996.
  100. Reich A., **Marketing for the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, New York, 1997.
  101. Ries A., & Trout J., **Positioning: The Battle for your Mind**, New York: McGraw-Hill, 1986.
  102. Ritchie J.R.B., & Ritchie R.J.B., **The branding of tourism destinations – past achievements and future challenges**. In Keller, P. (ED). Destination Marketing – Reports of the 48th Aiest Congress, Marrakech, 1998.
  103. Salvatore D., **International Economics**, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.
  104. Seaton, A., Bennett M., **The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases**, International Thomson Business Press, London, 1996.
  105. Siegel W., **Franchising**, John Wiley & Sons, New York, 1983.
  106. Sinclair M., **The Tourism Industry**, CAB International, Wallingford, 1993.
  107. Spasić V., **Lanci samostalnih**, Turističke novine br. 1416., Turistička štampa, Beograd, 1998.
  108. Stanton W., Etziel M., Walker B., **Fundamentals of Marketing**, McGraw-Hill, New York, 1994.

- 
109. Štetić S., Todorović A., **Turističke potrebe i turistička ponašanja**, A.M.I.R., Beograd, 1995.
  110. Teodosijević A., **Strategijske alijanse**, Poslovna politika br. 4, Beograd, 1995.
  111. Thorelli H., Cavusgil S., **International Marketing**, Pergamon Press, New York, 1990.
  112. Unković S., **Ekonomika turizma**, Savremena administracija, Beograd, 1995.
  113. Vasiljević D., **Ugovor o menadžmentu u našem i uporednom pravu**, magistarski rad, Pravni fakultet, Novi Sad, 1997.
  114. Vezjak D., **Međunarodni marketing**, Savremena administracija, Beograd, 1997.
  115. Vukonić B., Keča K., **Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci**, Mikrorad&Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001.
  116. Vukonić B., **Image i kako ga steći**, Ugostiteljstvo-turizam br. 3, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
  117. Vukonić B., **Marka i zaštitni znak u turizmu**, Ugostiteljstvo-turizam br. 4, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
  118. Vukonić B., Turizam u susret budućnosti, Mikrorad&Ekonomski fakultet, Zagreb, 1995.
  119. Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
  120. Witt, F. S., Mountinho L., **Tourism Marketing and Management Handbook**, Prentice-Hall International, London, 1995.
  121. Zečević B., **Kompjuterski rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.

---

## SPISAK TABELA I SLIKA

- Tabela 1 . Međunarodni turistički dolasci po regionima sveta (u milionima)
- Tabela 2. Prihodi od međunarodnog turizma (u milijardama \$)
- Tabela 3. Vodeće turističke destinacije sveta po broju turističkih dolazaka (u milionima)
- Tabela 4. Vodeće turističke destinacije po veličini prihoda od turizma (u milijardama \$)
- Tabela 5. Smeštajni kapacitet međunarodnog hotelijerstva izražen brojem soba (u hiljadama)
- Tabela 6. Vodeće turističke destinacije u svetu prema broju raspoloživih soba
- Tabela 7. Životni ciklus turističke destinacije i strategijske opcije
- Tabela 8. Promene u strukturi turističke tražnje
- Tabela 9. Promene u savremenom društvu
- Tabela 10. Mere za ostvarivanje ciljeva zaštite okruženja
- Tabela 11. Rang lista 20 najvećih hotelskih korporacija
- Tabela 12. Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize
- Tabela 13. Zbirna tabela troškova franšize - objekti prve klase
- Tabela 14. Najviše i najniže franšizne takse izražene na bazi prodaje soba
- Tabela 15. Odnos primaoca i davaoca franšize
- Tabela 16. Rang lista 10 najvećih kompanija za menadžment
- Tabela 17. Rang lista 25 najvećih dobrovoljnih lanaca
- Tabela 28. Matrica diversifikacije**
- Tabela 19. Elementi sadržani u SWOT analizama
- Tabela 20. Komparativna analiza turističkih slogana odabranih zemalja
- Tabela 21. Najveće hotelske marke
- Tabela 22. Strategijske dileme i alternative upotrebe marke u međunarodnom marketingu
- Tabela 23. Potrebni uslovi za ime marke
- Tabela 24. Značaj pojedinih karakteristika imena za uspeh marke
- 
- Slika 1. Tipologija turističkih putovanja
- Slika 2. Tipologija turističkih destinacija
- Slika 3. Životni ciklus destinacije
- Slika 4. Web prezentacija hotelskog lanca *Hyatt*
- Slika 5. Broj zemalja u kojima posluju hotelijerske korporacije
- Slika 6. Najznačajniji aspekti procesa globalizacije u turizmu
- Slika 7. Najznačajniji ciljevi razvoja turističke destinacije
- Slika 8. Turistički klaster

- 
- Slika 9. Ocena atraktivnosti pojedinih turističkih proizvoda
- Slika 10. Kombinovanje generičkih strategija
- Slika 11. Ansoff matrica
- Slika 12. BCG matrica
- Slika 13. General elektricit matrica**
- Slika 14. Matrica politike usmeravanja**
- Slika 15. Matrica atraktivnost/konkurentnost
- Slika 16. »Dijamant konkurentnosti turističkog klastera«
- Slika 17. Kritična područja i faktori dijamanta konkurentnosti
- Slika 18. Dijamant konkurentnosti turističkog klastera
- Slika 19. Model A.M.P.M. (Atraktivnost.Marketing.Produktivnost.Menadžment) u turističkom klasteru
- Slika 20. Pобоljšanje atraktivnosti klastera
- Slika 21. Pобоljšanje marketinške efikasnosti klastera
- Slika 22. Pобоljšanje interne produktivnosti turističkog klastera
- Slika 23. Pобоljšanje upravljanja sistema turističke destinacije
- Slika 24. Izgradnja konkurentske prednosti
- Slika 25. Pokretačke snage konkurencije
- Slika 26. Vrednost turističkog doživljaja
- Slika 27. Lanac vrednosti proizvodnje turističkog klaster
- Slika 28. Sistem vrednosti turističkog klastera
- Slika 29. Konkurentna turistička destinacija
- Slika 30: Osnovni sadržaj strateškog marketing plana destinacije
- Slika 31. Model strategijskog upravljanja turističkom destinacijom
- Slika 32. Faze u procesu pozicioniranja
- Slika 33. Pozicioniranje gradova
- Slika 34. Faktori koji utiču na formiranje imidža kod potrošača
- Slika 35. Priroda i struktura tržišne marke
- Slika 36. Konceptualni model stvaranja imidža turističke destinacije
- Slika 37. Koristi i štete u razvoju turističkih destinacija pod uticajem internacionalnih hotelskih lanaca
- Slika 38. Međuzavisnost nivoa cena i kvaliteta doživljaja
- Slika 39. Smernice i informacije za strategiju cena turističke destinacije
- Slika 40. Alternativni kanali proaje u turizmu

---

## Kratka biografija

Fotografija  
kandidata

### Biografija

Mr Mirjana Jordanović, rođena je u Beogradu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, 1995. godine, gde je odbranila i magistarsku tezu 2000. godine. Od 1995. godine, bila je angažovana kao saradnik na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Stručno se usavršavala na Institutu za turizam u Zagrebu.

Učestvovala je na više domaćih i inostranih kongresa i konferencija. Radila je kao član redakcije renomiranih časopisa iz oblasti turizma i ekonomije. Kao član projektnog tima učestvovala je na više projekata za različite naručioce iz oblasti turizma.

Trenutno je zaposlena u Ministarstvu trgovine, turizma i usluga Republike Srbije.

Novi Sad, 2007.

Mr Mirjana Jordanović



---

UNIVERZITET U NOVOM SADU  
PRIRODNO – MATEMATIČKI FAKULTET  
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:

RBR

Identifikacioni broj:

IBR

Tip dokumentacije: Monografska dokumentacija

TD

Tip zapisa: Tekstualni štampani materijal

TZ

Vrsta rada: doktorska disertacija

VR

Autor: Mr Mirjana Jordanović

AU

Mentor: Prof. dr Slobodan Čerović

MN

Naslov rada: Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo

NR

Jezik publikacije: srpski (latinica)

JP

Jezik izvoda: s / e

JI

Zemlja publikovanja: Republika Srbija

ZP

Uže geografsko područje: Vojvodina

UGP

Godina: 2007.

GO

---

Izdavač: Autorski reprint

IZ

Mesto i adresa: Beograd, Kopaonička 52.

MA

Fizički opis rada:

FO

(broj poglavlja, broj strana, broj lit. citata, broj tabela, broj slika, broj grafika, broj priloga)

broj poglavlja : 3

broj strana: 304

broj izvora literature: 121

broj tabela: 24

broj slika: 40

broj grafikona: 0

Naučna oblast: ekonomija

NO

Naučna disciplina: turizam

ND

Ključne reči: turistička destinacija, pozicioniranje, konkurentnost, konkurentske prednosti, brend, hotelijerstvo, međunarodni hotelski lanci.

PO

UDK:

Čuva se:

ČU

Važna napomena:

VN

Izvod:

IZ

Tržišno sazrevanje turističkih destinacija odvija se u sve kompleksnijem i konkurentnijem okruženju. Turističke destinacije, i one koje se nalaze u fazi razvoja, i one koje žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost nad konkurencijom, moraju se obezbediti nizom instrumenata i funkcionalnih metoda, za procenu stvarne situacije i stvaranje budućih scenarija. U tom smislu, strategija pozicioniranja u potpunosti definiše novi, multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici.

---

Ona je, dakle, perspektiva i vizija onoga što se želi postići, ali i pravac kretanja ka poziciji koju destinacija želi dostići.

Analizirajući savremene tendencije na međunarodnom tržištu, može se zaključiti da komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan faktor konkurentnosti. Neophodno je, da destinacije stvore i održavaju konkurentske prednosti. Nije, međutim, dovoljno imati bilo kakvu konkurentsku prednost. Da bi bila relevantna u konkurentskoj borbi, ona mora nositi obeležja trajnijeg karaktera. Jednom stečena konkurentska prednost, održava se samo putem stalnog traganja u iznalaženju novih mogućnosti ili stečenim promenama ponašanja destinacije u opštem strateškom kontekstu.

Datum prihvatanja teme od strane NN veća:

Datum odbrane:

DO

Članovi komisije:

KO

Predsednik:

Član:

Član:

---

UNIVERSITY OF NOVI SAD  
FACULTY OF NATURAL SCIENCE & MATHEMATICS  
KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type: monograph type

DT

Type of record: textual printed material

TR

Contents Code: doctoral dissertation

CC

Author: Mirjana Jordanovic, m.s.

AU

Mentor: Prof. Slobodan Cerović, ph.d.

MN

Title: POSITIONING AS A COMPETITIVE STRATEGY OF TOURIST DESTINATIONS  
WITH A SPECIALE VIEW HOTEL INDUSTRY

TI

Language of text: Serbian

LT

Language of abstract: Serbian and English

LA

Country of publication: The Republic of Serbia

CP

Locality of publication: Vojvodina

LP

Publication year: 2007.

PY

---

Publisher: Author's reprint

PU

Publ. place: Belgrade, Kopaonicka 52

PP

Physical description:

(chapters, pages, literature, tables, pictures, graphs, additionalits)

PD

chapters: 3

pages: 304

literature: 121

tables: 24

pictures: 40

graphs: 0

Scientific field: economy

SF

Scientific discipline: tourism

Key words: tourist destination, positioning, competitiveness, competitive advantages, brand, hotel industry, international hotel chains.

UC

Holding data:

HD

Note:

N

Abstract:

AB

Market maturity of tourism destinations is unfolding in an increasingly complex and competitive environment. Tourist destinations, both those which are in the developing stage and those that want to reach, regain or maintain advantage over the competition, have to equip themselves with an array of instruments and functional methods to assess the real situation and design future scenarios. In that sense, positioning strategy defines a completely new multidimensional approach to the competitive game.

It is, therefore, a perspective and a vision of what is to be achieved, but also a direction towards the position which the destination strives to reach.

---

Analysing modern tendencies in the international market, it may be concluded that comparative advantages of a tourist destination present an important, but not sufficient factor of competitiveness. It is necessary for destinations to create and maintain competitive advantages. However, it is not enough to have just any competitive advantage. In order to be relevant in a competitive battle it has to bear features of a more permanent character. Once gained competitive advantage is maintained solely through continuous searching for new possibilities or through obtained changes in the behaviour of a destination in a general strategic context.

Accepted by the Scientific Board on:

Defended:

DE

Thesis defend board:

DB

President:

Member:

Member: