



UNIVERZITET EDUKONS
Sremska Kamenica
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

**DETERMINANTE PROMENA
KOMPETENCIJA LJUDSKIH RESURSA
U TURISTIČKIM AGENCIJAMA U
REPUBLICI SRBIJI**

Doktorska disertacija

Mentor:
Prof. dr Milan Nešić
Doc. dr Đordije Vasiljević

Kandidat:
MSc Ivana Mišković

Sremska Kamenica, 2017.

Универзитет Едуконс
Факултет за спорт и туризам**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

| | |
|--|--|
| Redni broj: RBR | |
| Identifikacioni broj: IBR | |
| Tip dokumentacije: TD | Monografska dokumentacija |
| Tip zapisa: TZ | Tekstualni štampani materijal |
| Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR | Doktorska disertacija |
| Ime i prezime autora: AU | Ivana Mišković |
| Mentor MN | Prof. dr Milan Nešić, redovni profesor |
| Naslov rada: NR | Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji |
| Jezik publikacije: JP | srpski |
| Jezik izvoda/apstrakta: JI | srpski /engleski |
| Zemlja publikovanja: ZP | Srbija |
| Uže geografsko područje: UGP | AP Vojvodina |
| Godina: GO | 2017 |
| Izdavač: IZ | autorski reprint |
| Mesto i adresa: MA | Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Radnička 30a |
| Fizički opis rada: FO | (broj poglavlja 12, stranica 204, slika 15, grafikona 26, tabela 19, referenci 88) |
| Naučna oblast: NO | Društveno-humanističke nauke |
| Naučna disciplina: ND | Turizam |
| Predmetna odrednica, ključne reči: PO | Savremene tendencije, obrazovanje, kompetencije, ljudski resursi, turističke agencije, turizam |
| UDK | |
| Čuva se u: ČU | U biblioteci Fakulteta za sport i turizam, Novi Sad |
| Važna napomena: | |

| | |
|---|--|
| VN | |
| Izvod/Apstrakt IZ | <p>Promene na turističkom tržištu nastale kao tekovina informatičke revolucije uslovile su pojavu novih oblika turističkog posredovanja, novih oblika zapošljavanja i inoviranje strukture upravljanja i organizacije uobičajenih radnih procesa.</p> <p>Kada je u pitanju agencijsko poslovanje u Republici Srbiji, uočena je potreba za adekvatnijom edukacijom kadrova za rad u novonastalim tržišnim uslovima. Stoga, primarni istraživački zadatak doktorske disertacije predstavlja detaljno ispitivanje strukture i ključnih kompetencija kadrova zaposlenih u turističkim agencijama u Srbiji. Takođe, istraživanjem su identifikovana i novonastala zanimanja i radne pozicije u agencijama, novi oblici zapošljavanja i radnog angažovanja, te znanja i veštine koje se očekuju od mladih kadrova.</p> <p>Istraživanjem je obuhvaćena i analiza kurikuluma fakulteta turističkog smera, kako bi se identifikovalo koja su to znanja i veštine za kojima postoji potražnja na tržištu rada, a nisu obuhvaćena postojećim akademskim studijskim programima.</p> <p>Istraživanje je po metodološkoj prirodi realizovano kao sistemska neeksperimentalna studija. Empirijska građa je prikupljena primenom tehnike polu-strukturisanog intervjua.</p> <p>Rezultati istraživanja omogućavaju sticanje jasnije slike o tome koje kadrove će turističke agencije zapošljavati poslujući u savremenom tehnološkom okruženju i u kom pravcu će se kretati procesi dalje transformacije poslovanja i strukture ljudskih resursa. Takođe, rezultati intervjua su dovedeni u vezu sa postojećim sistemom školovanja kadrova u turizmu, kako u okviru formalnog, tako i u okviru neformalnog obrazovanja.</p> |
| Datum prihvatanja od strane NN veća: DP | 21.06.2017. |
| Datum odbrane: DO | |
| Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO | <p>Predsednik: dr Milan Nešić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, redovni profesor</p> <p>Član: dr Đorđije Vasiljević, Prirodno-matematički fakultet Novi Sad, docent</p> <p>Član: dr Vaso Jegdić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, vanredni profesor</p> |

KEY DOCUMENT INFORMATION

| | |
|---|--|
| Number *consecutive: ANO | |
| Identification number: INO | |
| Document type: DT | Monograph documentation |
| Type of record: TR | Textual printed material |
| Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC | PhD |
| Author: AU | Ivana Mišković |
| Mentor (title, name, post): MN | Milan Nešić, PhD |
| Document title: TI | Determinante promena kompetencija ljudskih resursa u turističkim agencijama u Republici Srbiji |
| Language of main text: LT | Serbian |
| Language of abstract: LA | English/Serbian |
| Country of publication: CP | Serbia |
| Locality of publication: LP | AP Vojvodina |
| Year of publication: PY | 2017 |
| Publisher: PU | Author |
| Place of publication: PP | Novi Sad |
| Physical description: PD | (12 chapters, 204 pages, 15 images, 26 graphs, 19 tables, 88 references) |
| Scientific field: SF | Socio Human Sciences |
| Scientific discipline: SD | Tourism |
| Subject, Key words SKW | Contemporary trends, education, competences human resources, travel agencies, tourism |
| UC (universal class. code) | |
| Holding data: HD | Educons University library |
| Note: | |

| | |
|--|--|
| N | |
| Abstract: AB | <p>Changes on tourism market as effects of information revolution have caused the emergence of new forms of intermediaries, new forms of employment and innovations in management and work processes.</p> <p>When it comes to the agency business in the Republic of Serbia, there is a need for an adequate education that leads to employment in newly created market conditions. Therefore, the main goal of this doctoral dissertation is to examine the structure and key competencies of human resources in travel agencies in Serbia.</p> <p>Also, the emerging new occupations and forms of employment in travel agencies were identified, as well as new work positions and skills which are expected from young employees.</p> <p>Research includes an analysis of faculty curricula, in order to identify the knowledge and skills which are not a part of the study programs, but for which there is a demand on the labour market.</p> <p>The methodology is based on a systematic non-experimental study. The empirical material has been collected by the technique of semi-structured interview. The results gain an insight in human resources which will be required in travel agencies that operate in a contemporary technological environment, as well as the directions in which the future transformation will go. Results have been associated with existing education system both in the field of formal and informal education for work in the tourism sector.</p> |
| Accepted by Sc. Board on: AS | Jun, 21 st, 2017 |
| Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE | |
| PhD Examination Panel: DB | <p>Chairperson: Milan Nešić, PhD Member: Đorđije Vasiljević, PhD Member: Vaso Jegdić, PhD</p> |

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| Uvod | 5 |
| 1. Predmet, cilj i zadaci istraživanja | 8 |
| 2. Metodologija | 11 |
| 2.1. Uzorak entiteta istraživanja | 13 |
| 2.2. Varijable istraživanja | 17 |
| 2.3. Tok, postupci i instrumenti empirijskog dela istraživanja | 21 |
| 2.4. Način obrade podataka | 24 |
| 3. Terminološka razjašnjenja | 26 |
| 3.1. Istorijski pregled agencijskog poslovanja u Srbiji | 31 |
| 4. Agencijsko poslovanje u savremenim tržišnim uslovima | 33 |
| 4.1. Agencijsko poslovanje u eri interneta | 36 |
| 4.2. Savremeni trendovi u turizmu - nove potrebe i očekivanja turista | 40 |
| 4.2.1. Nove potrebe i očekivanja turista – kulturološki aspekti | 41 |
| 4.2.2. Nove potrebe i očekivanja turista – ekološki aspekti | 44 |
| 4.2.3. Nove potrebe i očekivanja turista – demografski aspekti | 46 |
| 4.2.4. Nove potrebe i očekivanja turista – socio-ekonomski aspekti | 47 |
| 4.2.5. Nove potrebe i očekivanja turista – tehnološki aspekti i fenomen „transfera poverenja“ | 49 |
| 4.3. Upotreba savremenih tehnologija u agencijskom poslovanju | 52 |
| 4.4. Novi kanali komunikacije u turizmu i agencijskom poslovanju | 59 |
| 4.4.1. Elektronsko komuniciranje u agencijskom poslovanju | 60 |
| 4.4.2. Komuniciranje putem društvenih mreža | 64 |
| 4.5. Promena tržišne uloge agencija inicijativnog tipa | 66 |
| 4.6. Promena tržišne uloge receptivnih turističkih agencija | 72 |
| 4.7. Pojava internet (<i>on line</i>) turističkih agencija | 77 |
| 5. Ljudski resursi u turističkim agencijama – neophodne veštine i edukacija | 82 |
| 5.1. Poslovi vezani za kreiranje turističkih aranžmana | 84 |

| | |
|--|-----|
| 5.2. Poslovi vezani za informisanje i prodaju | 86 |
| 5.3. Poslovi vezani za realizaciju turističkih aranžmana | 88 |
| 5.4. Komplementarni poslovi u turističkim agencijama | 94 |
| 6. Savremeni trendovi u zapošljavanju i radnom angažovanju u turističkim agencijama | 97 |
| 7. Znanja, veštine i kompetencije radne snage u turističkim agencijama | 104 |
| 7.1. Znanja, veštine i kompetencije obuhvaćene kurikulumima fakulteta u Srbiji | 107 |
| 7.2. Formalno akademsko obrazovanje u oblasti turizma sa fokusom na predmete vezane za agencijsko poslovanje | 108 |
| 7.3. Neformalno obrazovanje za sticanje znanja i veština neophodnih u agencijskom poslovanju | 113 |
| 8. Prikaz rezultata istraživanja | 119 |
| 8.1 Rezultati polu-strukturisanih intervjuja | 119 |
| 8.1.1. Prva grupa indikatora – delatnost agencija i usluge | 119 |
| 8.1.2. Druga grupa indikatora – kanali komunikacije i upotreba savremene tehnologije | 124 |
| 8.1.3. Treća grupa indikatora – ljudski resursi | 131 |
| 8.1.4. Komparativni prikaz izdvojenih kvantitativnih indikatora | 156 |
| 8.2. Rezultati ekspertske procene | 164 |
| 9. Diskusija | 172 |
| 10. Zaključna razmatranja | 188 |
| 11. Ograničenja studije i smernice za buduća istraživanja | 195 |
| 12. Literatura | 197 |
| 13. Prilozi | 204 |

„Više od milijardu turista prelazi granice drugih zemalja svake godine. Verujem da su kretanja nade i prilike da se izgradi bolji svet, svet poštovanja, tolerancije i razumevanja, jer nikada ne možemo mrzeti one koji su nas ugostili. Mi smo zbog toga deo mnogo većeg pokreta, koji može inicirati stvarne promene u svetu; iskoristimo ovu moć i budimo odgovorni“.

Taleb Rifai, Generalni sekretar UNWTO

UVOD

Delatnost turističkih agencija je oduvek pratila trendove razvoja turizma, ali su istovremeno i one same oblikovale taj razvoj, podupirale ga i odgovarale na njegove zahteve. Upravo su turističke agencije bile te koje su delovale kao zamajac omasovljenju turističkih, ali i svih drugih vidova putovanja. Plasiranjem paket aranžmana, koji obuhvataju sve osnovne usluge neophodne čoveku da bi sa jednog mesta stigao na neko drugo i na njemu bezbrižno proveo svoj odmor, agencije su dale ključni doprinos omasovljenju turističkih kretanja u svetu.

Pionirski koraci u organizovanju putovanja, kao privrednoj delatnosti, sežu do sredine XIX veka, ali se značajniji pomaci ka modernom turizmu kakvog danas poznajemo pojavljuju tek pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka (Petrović, 2012). Tehnološke inovacije, posebno u domenu saobraćaja, ali i poboljšanje društvenih i ekonomskih uslova, omogućili su i „običnom” čoveku, pripadniku srednje klase, da se konačno otisne u svet.

Uvođenje mlaznih aviona u civilnu upotrebu i uspostavljanje redovnih autobuskih, vozničkih i avionskih linija koje povezuju velike emitivne centre sa afirmisanim turističkim destinacijama, bio je ključni trenutak u istoriji čovečanstva u kom se čovek bezbedno, povoljno i lako mogao otisnuti, čak i na druge kontinente. Istovremeno, povećana potražnja za adekvatnim smeštajem uslovlila je izgradnju hotela velikih kapaciteta,

prvenstveno u destinacijama na primorju i na planinama, da bi se ubrzo zatim počeo povećavati broj hotela i u gradovima. Sa druge strane, dostignuća automobilske industrije su omogućila pojavu individualnih putovanja, koja su do današnjeg dana ostala jednim od najzastupljenijih vidova turističkih kretanja, sa tendencijom da zauzmu i vodeću poziciju, a o čemu će biti dosta reči u nastavku ovog rada.

Bez obzira o kom vidu transporta, smeštaja ili destinacije je reč, sve do kraja osamdesetih godina dvadesetog veka, turističke agencije su bile primarni i najzastupljeniji kanal organizovanja, prodaje i distribucije turističkih usluga. Njihova osnovna uloga je bila vezana za promociju i informisanje potencijalnih turista o destinacijama, s obzirom na to da, izuzev putopisa, novinskih članaka i ličnih iskustava pojedinaca, drugog načina za informisanje nije bilo.

Informacije koje su agencije plasirale, tada još uvek relativno neobaveštenim potrošačima, izazivale su veliku pažnju i interesovanje javnosti, zbog čega je korišćenje njihovih usluga ubrzo postala stvar mode i prestiža. Svemu tome u prilog je išla i činjenica da paket aranžmani garantuju ispunjavanje svih neophodnih uslova za putovanje. Oni su obuhvatali sve što je potrebno, od prevoza i smeštaja, preko stručne pratnje zadužene za bezbednost i upoznavanje putnika sa destinacijom, pa sve do zabavnih sadržaja. Događalo se to, srećom, baš u pravom trenutku, upravo kada je u ključnim emitivnim tržištima vladao trend povećanja fonda slobodnog vremena i slobodnih finansijskih sredstava.

O značaju turističkih agencija za razvoj turizma na globalnom nivou, najbolje govori podatak da organizovana putovanja danas čine oko 45-50% ukupnih turističkih putovanja u celom svetu (Petrović, 2012).

Ipak, uprkos njihovom izuzetnom uticaju na razvoj turizma kao globalnog socio-ekonomskog fenomena i na pospešivanje turističkih kretanja svih vrsta i oblika, činjenica je da se u naučnim istraživanjima fenomenu agencija i njihovoj ulozi na turističkom tržištu posvećuje marginalna pažnja (Vukonić, Keča & Puškar, 2015). Stoga, sistem usluga koje pružaju posrednici u turizmu, posebno oni koji posluju na domaćem tržištu, nameće se kao aktuelna problematika kojoj je potrebno pridati više stručne i naučne pažnje.

1. PREDMET, CILJ I ZADACI ISTRAŽIVANJA

Savremeno agencijsko poslovanje u turizmu suočeno je sa sve aktuelnijim promenama u sistemu turističkog posredovanja i strukturi ljudskih resursa u posredničkom sektoru. Ovako uočen trend može se pripisati, između ostalog, uticaju savremenih tendencija na turističkom tržištu, upotrebi interneta i razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija.

Promene na turističkom tržištu, nastale kao tekovina informatičke revolucije, fenomen su koji biva temom brojnih istraživanja i naučnih radova stranih autora u periodu nakon 2002. godine. Detaljnijom analizom njihovih rezultata i dostupne naučne i stručne literature koja se bavi ovom tematikom, utvrđeno je da se promene u agencijskom poslovanju najčešće analiziraju sa tri aspekta. Ti aspekti se odnose na one grupe aktivnosti turističkih agencija koje su pretrpele najviše promena ili kod kojih su promene najvidljivije. Naime, uslovljena je pojava (1) novih oblika turističkog posredovanja, (2) novih oblika zapošljavanja i radnog angažovanja i (3) inoviranja strukture upravljanja i organizacije uobičajenih radnih procesa.

Kada je u pitanju agencijsko poslovanje u našoj zemlji, može se zaključiti da je dostupna literatura na ovu temu veoma skromna i površna, pri čemu se uočava i nedostatak istraživanja vršenih na terenu, posebno kada je u pitanju druga grupa aktivnosti (novi oblici zapošljavanja i radnog angažovanja), te adekvatna edukacija kadrova za rad u

novonastalim tržišnim uslovima. Stoga, **predmet istraživanja doktorske disertacije** predstavljaju moguće implikacije savremenih trendova u turizmu na kompetencije ljudskih resursa u turističkim agencijama.

Ključni cilj istraživanja je identifikovanje promena u strukturi i kompetencijama ljudskih resursa u turističkim agencijama sa posebnim osvrtom na znanja i veštine koje su neophodne za svaku od radnih pozicija.

Koncepcijski, istraživanje se fokusira i na tri cilja drugog reda:

Prvi od njih predstavlja identifikovanje geneze promena u poslovanju turističkih agencija do kojih je došlo tokom prethodnih 10-15 godina (počevši od uvođenja interneta u svakodnevno poslovanje početkom novog milenijuma). Iz geneze identifikovanih promena pokušaće se izvesti anticipacija budućih trendova promena u poslovanju turističkih agencija. Ovaj cilj će se ostvariti analizom iskaza dobrih poznavalaca (autoriteta-eksperata) u oblasti agencijskog poslovanja i evaluacijom strateških dokumenata iz različitih perioda.

Drugi cilj je motivisan idejom da se identifikuju implikacije uočenih promena, odnosno daljih tendencija, uslovljenih procenjenom inercijom promena. Ovaj cilj će se, takođe, ostvariti analizom rezultata intervjua, ali i njihovim integrisanjem sa rezultatima ranijih istraživanja vršenih na Fakultetu (u okviru projekta „Radno angažovanje u turizmu u Vojvodini“ iz 2015. godine) i rezultatima istraživanja vršenih na drugim akademskim institucijama u zemlji i okruženju.

Treći cilj je motivisan valorizacijom mere korespodentnosti dinamike promena i njihovih posledica u turizmu, sa jedne strane, i prilagođavanja formalnog obrazovanja zahtevima

i potrebama tržišta rada, sa druge strane. Ovaj cilj generalno podrazumeva nekoliko zadataka: procenu znanja i veština koje su obuhvaćene aktuelnim kurikulumima u našoj sredini, procenu znanja koja su nekada bila dominantna, znanja koja danas čine pretpostavku kompetentnog stručnjaka u turizmu, kao i anticipaciju znanja i veština kompetentnog turističkog radnika budućnosti.

2. METODOLOGIJA

Ovo istraživanje je po svojoj metodološkoj prirodi realizovano kao sistemska neeksperimentalna studija. Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka podrazumevalo je primenu određenih istraživačkih metoda i tehnika.

U okviru istraživanja dominantno su primenjene sledeće naučne metode:

Bibliografsko-spekulativni metod – kao polazna faza istraživanja kojom se u osnovnim segmentima analiziraju naučno-teorijski koncepti prostora u kojima je obavljeno istraživanje (turizam, turističke agencije, ljudski resursi u turizmu, itd.).

Analitičko-sintetički metod - u procesu klasifikacije i tumačenja rezultata istraživanja.

Induktivno-deduktivni pristup – radi operacionalizacije odgovarajućih analitičkih procedura kvalitativno-kvantitativnog karaktera.

Empirijska građa u istraživanju prikupljena je primenom sledećih istraživačkih tehnika:

Intervju - polu-strukturisani intervju koji je bio primenjen na prostoru subuzorka entiteta istraživanja, a koji su sačinjavali predstavnici turističkih agencija (namerni uzorak je sačinjen od predstavnika 13 turističkih agencija različitih vrsta i profila, koje su birane tako da u uzorku budu podjednako zastupljeni organizatori putovanja (turoperatori) i subagenti (posrednici), te agencije koje se bave inicijativnim i receptivnim turizmom;

kriterijum za odabir je bio da ispitanici imaju najmanje 10 godina radnog iskustva u agencijskom poslovanju i to na upravljačkim pozicijama ili u sektoru prodaje.

Anketiranje – koje je bilo realizovano na subuzorku ispitanika koji su sačinjavali eksperti iz oblasti turizma, uz primenu upitnika posebno konstruisanog za ovo istraživanje, čiju su indikatorsku osnovu sačinjavali ajtemi definisani u prvoj fazi istraživanja – rezultati intervjua. Subuzorak entiteta istraživanja definisan kao eksperti, njih ukupno deset, odabran je na osnovu kriterijuma - magistri i doktori nauka iz oblasti turizma.

Skaliranje – primenjeno u fazi obrade i interpretacije rezultata gde je određeni broj indikatora/ajtema (realizovanih u postupku ekspertske procene) tretiran u obliku petostepenih ordinalnih skala Likertovog tipa.

U fazi obrade i interpretacije rezultata istraživanja primenjene su sledeće procedure:

Kvalitativne – kao ishodište realizovanih intervjua, čije su narativne odrednice (prethodno snimljene) obrađene upotrebom softverske platforme QDA Miner 5 (namenjena je kvalitativnim istraživanjima u kojima se vrši kodiranje i analiza manjih i većih serija elektronskih dokumenata ili vizuelnih zapisa; softver se koristi za obradu sadržaja transkripta intervjua i fokus grupa, tekstualnih dokumenata, novinskih članaka, knjiga i drugih vrsta publikacija).

Kvantitativne – u formi numeričkog procesiranja podataka dobijenih anketiranjem eksperata – rezultati ekspertske procene. Odgovori/ocene eksperata sređeni su i obrađeni postupcima deskriptivne statistike (distribucije frekvencija i skalarni proseci) za indikatore koji su bili struktuirani u upitniku za ekspertsku procenu (ukupno 9 ajtema), a koji su proistekli iz prethodno identifikovanih i grupisanih ključnih varijabli obavljenog intervjua.

2.1. Uzorak entiteta istraživanja

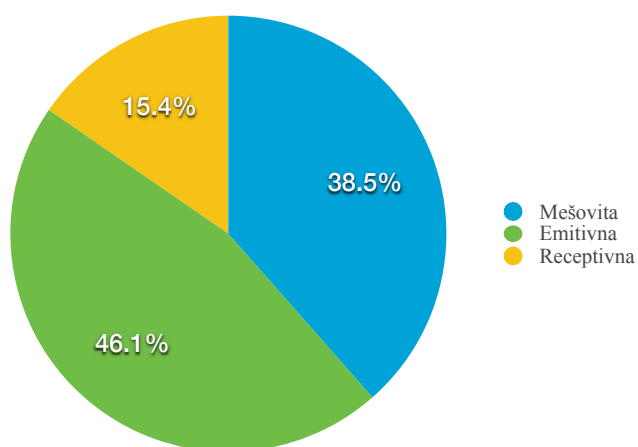
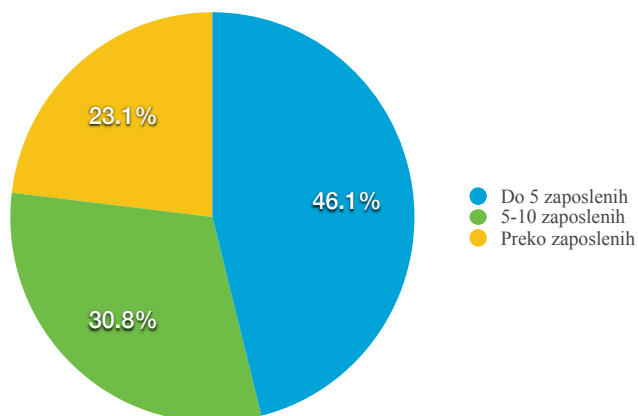
U skladu sa dizajnom studije ukupan uzorak entiteta empirijskog dela istraživanja bio je subuzorkovan kroz dva prostora:

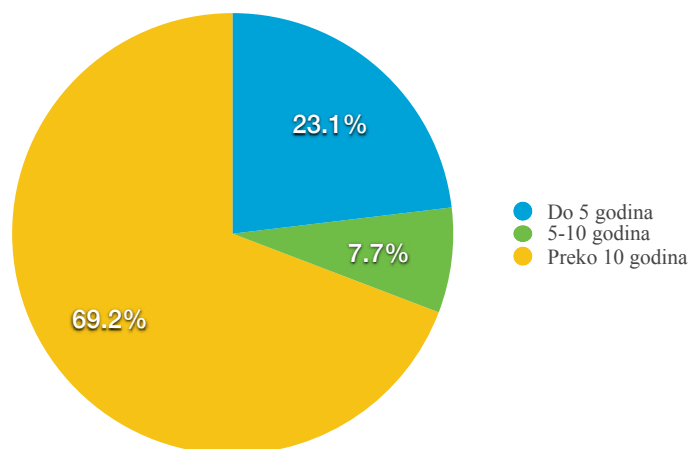
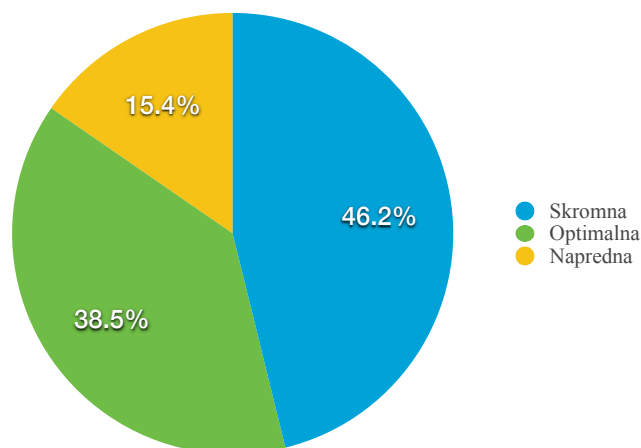
a) Prvi prostor subuzorka sačinjavalo je ukupno 16 ispitanika (predstavnik 13 turističkih agencija sa područja Republike Srbije) koji su bili obuhvaćeni tehnikom intervjua. Iz jedne od agencija intervjuisano je tri osobe, iz jedne agencije dve osobe, dok je jedan sagovornik istovremeno vlasnik jedne i suvlasnik druge agencije, te je za potrebe intervjua predstavljao obe. Intervjui su bili sprovedeni u prostorijama agencije ili na drugom mestu, po zahtevu ispitanika, u većini slučajeva bez prisustva drugih osoba. Uzorak je činilo 11 agencija sa licencom organizatora turističkih putovanja i dve agencije sa licencom posrednika (subagenti), odnosno dve agencije receptivnog tipa, četiri agencije koje se bave inicijativnim (emitivnim) turizmom i sedam agencija koje se bave i receptivnim i inicijativnim turizmom, te spadaju u grupu kombinovanih. Četiri agencije obuhvaćene istraživanjem imaju sedište u Beogradu, šest u Novom Sadu i jedna u Veterniku. Svi ispitanici su u trenutku sprovođenja intervjua imali 10 ili više godina radnog iskustva u agencijskom poslovanju. Ispitanica sa najdužim radnim stažom u agenciji je u trenutku vršenja intervjua imala čak 51 godinu radnog iskustva (radno aktivan penzioner).

Grafikonima je prikazana struktura uzorka agencija obuhvaćenih istraživanjem prema vrsti turizma kojom se bavi (varijabla-*VRSTA*), gde su agencije podeljene u tri grupe: emitivne, receptivne i mešovite; broju stalno zaposlenih u agenciji (varijabla-*VELIČINA*); godinama postojanja agencije (varijabla-*TRADICIJA*); stepenu upotrebe adekvatne

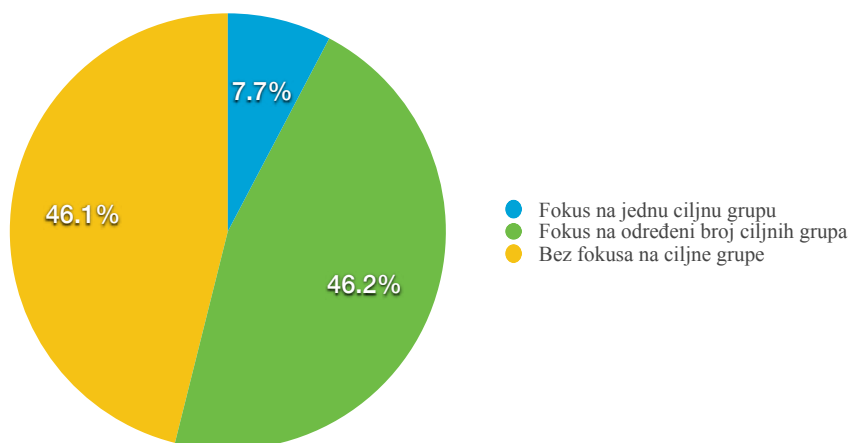
tehničke opreme za elektronsko poslovanje (varijabla-*OPREMA*); stepenu fokusiranosti agencije na određenu vrstu turizma i ciljnu grupu (varijabla-*FOKUS*) i učestalosti angažovanja spoljnih saradnika u odnosu na broj stalno zaposlenih radnika (varijabla-*KADAR*).

Distribucija frekvencija varijable VRSTA

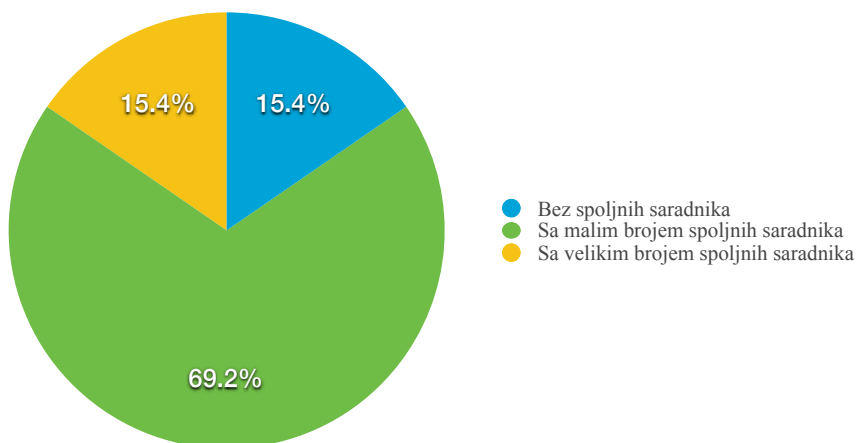
**Grafikon 1.** Vrste turizma kojima se agencije baveDistribucija frekvencija varijable
VELIČINA**Grafikon 2.** Broj stalno zaposlenih radnika u agencijama

Distribucija frekvencija varijable
TRADICIJA**Grafikon 3.** Godine aktivnog rada u agencijiDistribucija frekvencija varijable
OPREMA**Grafikon 4.** Stepen upotrebe adekvatne tehničke opreme za elektronsko poslovanje

Distribucija frekvencija varijable FOKUS

**Grafikon 5.** Stepen fokusiranosti agencije na određenu vrstu turizma i ciljnu grupu

Distribucija frekvencija varijable KADAR

**Grafikon 6.** Angažovanje spoljnih saradnika u odnosu na broj stalno zaposlenih radnika

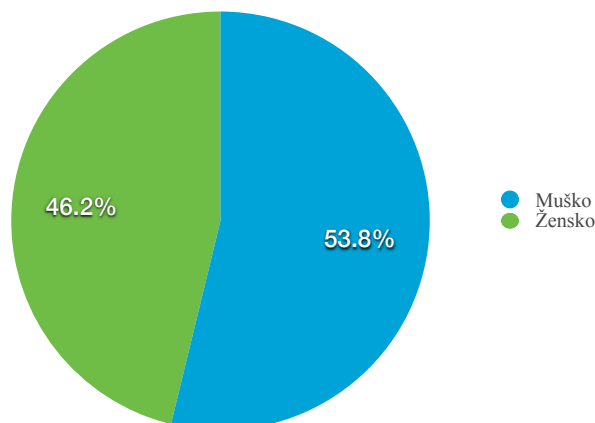
Kada je u pitanju grupisanje agencija u odnosu na broj spoljnih saradnika (Grafikon 6), važno je napomenuti da su u grupu „sa velikim brojem spoljnih saradnika“ uvrštene agencije čiji broj spoljnih saradnika premašuje broj stalno zaposlenih radnika, dok su u grupu „sa malim brojem spoljnih saradnika“ uvrštene agencije koje, u proseku, angažuju manji broj spoljnih saradnika u odnosu na broj zaposlenih. Tako, trećoj grupi pripadaju agencije koje nemaju potrebu za angažovanje spoljnih saradnika jer među sopstvenim kadrovima poseduju zadovoljavajući kapacitet znanja i veština za obavljanje svih neophodnih aktivnosti.

Grafikonima br. 7 i 8 je prikazana distribucija ispitanika po polu i godinama aktivnog rada, koje uključuju celokupan radni staž u agencijskom poslu (ukupno u agenciji u kojoj su trenutno zaposleni i u agencijama u kojima su prethodno radili). S obzirom na to da je kao minimalan broj godina iskustva ispitanika uzet period od 10 godina, u prvu grupu (do 15 godina) spadaju ispitanici koji imaju između 10 i 15 godina radnog staža u agenciji.

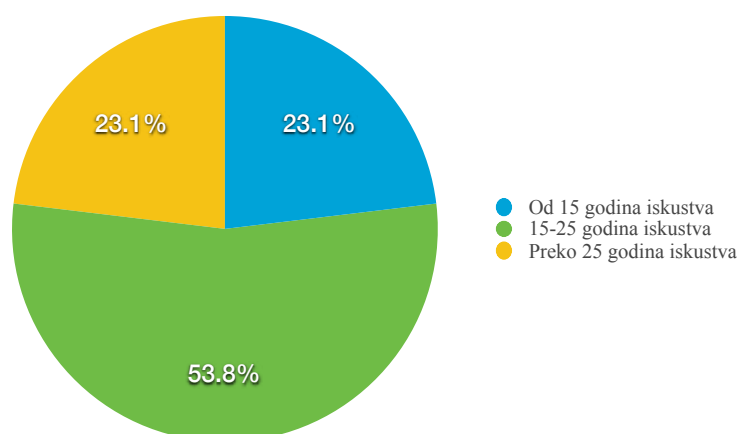
b) Drugi prostor subuzorka sačinjavalo je ukupno deset eksperata koji su odabrani prema kriterijumu – da su u pogledu formalnog obrazovanja najmanje u zvanju magistra

ili doktora nauka iz oblasti turizma i da imaju višegodišnje iskustvo u radu na poslovima iz oblasti turizma.

Distribucija frekvencija varijable POL

**Grafikon 7.** Pol ispitanika

Distribucija frekvencija varijable ISKUSTVO

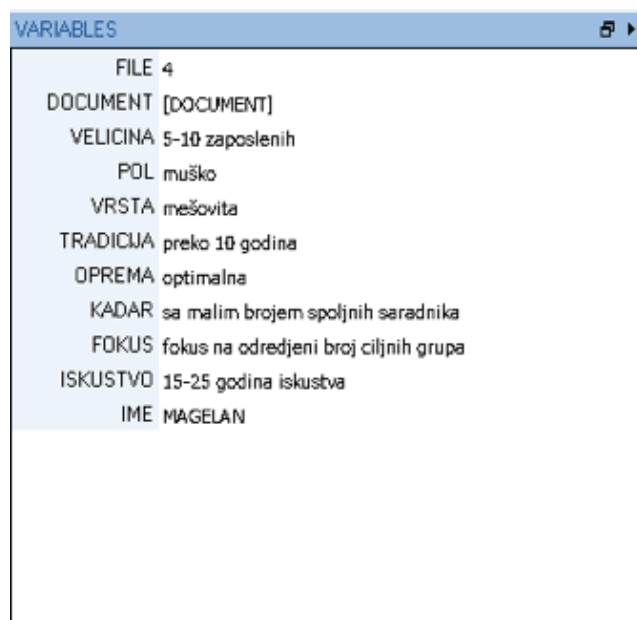
**Grafikon 8.** Dužina radnog staža ispitanika u turističkoj agenciji

2.2. Varijable istraživanja

Varijable istraživanja definisane su u odnosu na primenjenu metodologiju. U kontekstu dela istraživanja koje se odnosilo na intervjuisanje zaposlenih u turističkim agencijama, pored kodne liste, svim transkriptima (koje softver registruje kao *Case1*, *Case2*...) dodeljene su odgovarajuće varijable. Tako, varijabla *Tradicija* obuhvata tri kategorije agencija poređane na ordinalnoj skali u odnosu na broj godina postojanja agencije (prva

grupa: *do 5 godina*, druga grupa: *5-10 godina*, treća grupa: *preko 10 godina*). Na taj način je svaka od agencija obuhvaćenih uzorkom povezana sa odgovarajućom varijablom, odnosno grupom koja odgovara broju godina njenog postojanja. Ostalim varijablama predstavljene su druge karakteristike agencija iz uzorka: *Veličina (do pet zaposlenih, 5-10 zaposlenih, preko 10 zaposlenih)*, *Pol ispitanika (muško, žensko)*, *Vrsta agencije (receptivne, emitivne, mešovite)*, *Oprema (skromna, optimalna, napredna)*, *Kadar (sa velikim brojem spoljnih saradnika, sa manjim brojem spoljnih saradnika, bez spoljnih saradnika)*, *Fokus (Fokus na jednu ciljnu grupu, fokus na određeni broj ciljnih grupa, bez fokusa na ciljnu grupu)*, *Iskustvo ispitanika (do 15 godina iskustva, 15-25 godina iskustva, preko 25 godina iskustva)* i varijabla *Ime agencije*.

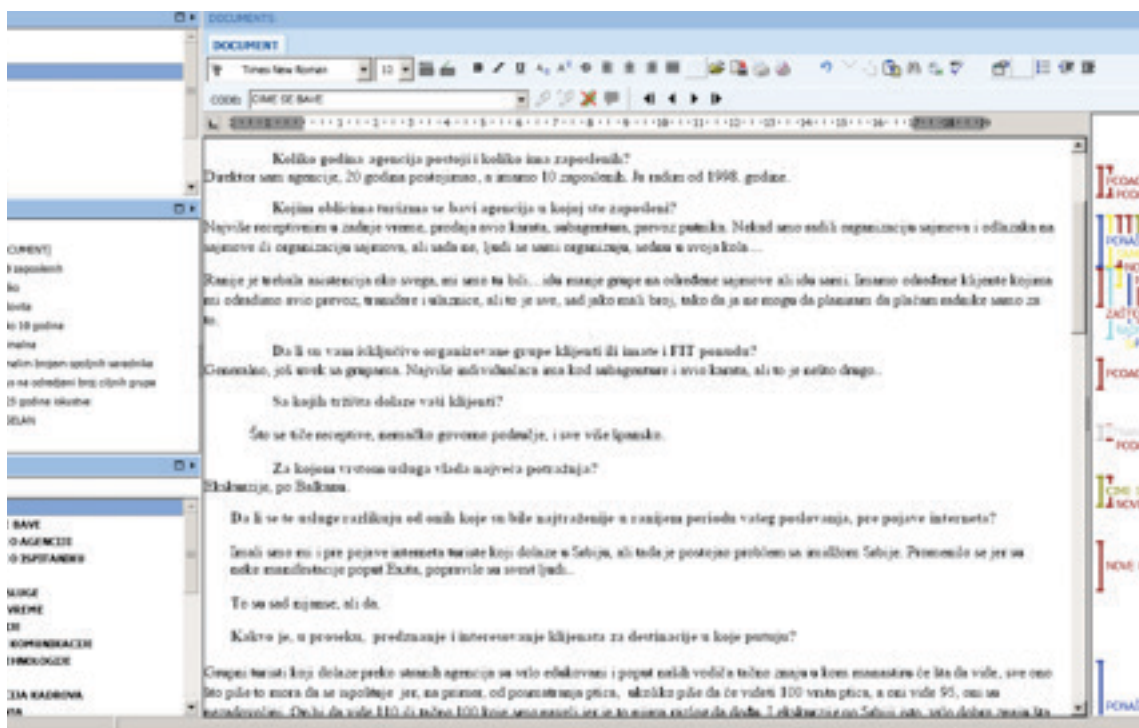
Primer popisa varijabli dodeljenih jednoj agenciji, odnosno transkriptu, prikazan je na slici 1.



Slika 1. Primer varijabli dodeljenih transkriptu

U ovom delu opisa metodologije istraživanja potrebno je objasniti i na koji način su kreirane varijable. Naime, kod varijable *Iskustvo*, na primer, gde su ispitanici, odnosno transkripti intervjuja vršenih sa njima, svrstavani u jednu od tri ponudene grupe, koje su kreirane tako da je za prvi ponuđeni period odabran period *10-15 godina*, s obzirom na to da je 10 godina radnog iskustva uzimano kao uslov da bi ispitanik bio obuhvaćen uzorkom. Grupe koje čine varijablu *Fokus* kreirane su tako da u prvu grupu (*Fokus na jednu ciljnu grupu*) spadaju agencije koje su specijalizovane za jedan oblik turizma, u grupu *Fokus na određeni broj ciljnih grupa* spadaju agencije koje se bave određenim brojem oblika turizma, dok grupi *Bez fokusa na ciljnu grupu* pripadaju agencije koje se bave svim oblicima i vrstama turizma.

Slika 2 prikazuje primer transkripta nakon izvršenog kodiranja sadržaja (svaki kod označen je drugačijom bojom, kako bi manuelno pretraživanje teksta bilo jednostavnije).



Slika 2. Primer kodiranog transkripta intervjuja

Code occurrence (cases) for IME

| | BTRP | KOMPAS GODIŠNJI ODMORI | KOMPAS AVIO | KOMPAS BEOGRAD | KOMPAS KORPORATIVA | SAB | EPIC ADVANTURE | AIR JULY | ODEN | MAGELAN | PANACOMP | ARS TRAVEL | FUDEKS HOLIDAY |
|---------------------------------|------|------------------------|-------------|----------------|--------------------|-----|----------------|----------|------|---------|----------|------------|----------------|
| ČIME SE BAVE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| PODACI O AGENCIJI | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| PODACI O ISPITANIKU | ● | ● | ● | | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● |
| RADNO VREME | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| KANALI KOMUNIKACIJE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| NOVE TEHNOLOGIJE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | |
| NOVE USLUGE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| EDUKACIJA KADROVA | | ● | ● | | ● | | ● | ● | ● | | ● | | |
| IT ZNANJA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| KREATIVNOST | | | | | | | ● | | | | ● | | |
| MODALITETI ZAPOŠLJAVANJA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| NOVI KADROVI | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| ONLAJN MARKETING | | ● | | ● | ● | | | | | | ● | ● | ● |
| RAD OD KUĆE | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| RADNO ANGAŽOVANJE | | ● | | | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| SPOLJNI SARADNICI | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | ● | ● | ● |
| STRANI JEZICI | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | | ● | ● | ● | | |
| ZNANJAI VEŠTINE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| OBAZOVANJE | ● | ● | ● | ● | | ● | | | ● | ● | ● | ● | |
| PONAŠANJE TURISTA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| PREDVIĐANJA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| SAMOSTALNOST | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | |
| SPECIJALIZACIJA | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| ZAŠTO KORISTITI USLUGE AGENCIJE | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● | |

Grafikon 9. Raspored kodova prema varijabli Ime agencije

U kontekstu dela istraživanja koji se odnosio na ekspertsku procenu istraživačkih varijabli, koje su činile konstrukt upitnika za ekspertsku procenu, obuhvaćeni su sledeći ajtemi: (1) *položaj i uloga turističkih agencija na tržištu*, (2) *aktuelne promene u poslovanju turističkih agencija*, (3) *usklađenost kurikuluma visokoškolskih ustanova iz oblasti turizma sa potrebama tržišta rada*, (4) *ometajući faktori za usklađenost kurikuluma visokoškolskih ustanova iz oblasti turizma sa trendovima na tržištu rada*, (5) *načini na koje visokoškolske ustanove iz oblasti turizma mogu prilagoditi ishode obrazovanja potrebama tržišta rada* (korekcija postojećih kurikuluma, uvođenje modula *Agencijsko poslovanje*, organizovanje kurseva iz oblasti neformalnog obrazovanja, putem dualnog obrazovanja), (6) *dodatni vidovi edukacije za rad u turističkim agencijama*, (7) *značaj pojedinih kategorija kompetencija za zapošljavanje u turističkim agencijama* (poznavanje zakonskih okvira, IT znanja, elektronski marketing, upotreba rezervacionih sistema, veštine prodaje, kreiranje aranžmana, znanje stranih jezika, veštine komunikacije, strateško planiranje, opšta znanja, opša kultura, poznavanje poslovne korespodencije), (8) *značaj pojedinih osobina ličnosti za zapošljavanje u turističkim agencijama* (odgovornost, fleksibilnost, strpljivost, uslužnost, želja za radom, energičnost, fizički izgled, visprenost, opreznost, predusretljivost, snalaženje u kriznim situacijama, komunikativnost), (9) *uticaj savremenih trendova u turizmu na unapređenje agencijskog poslovanja u Srbiji* (smanjenje broja zaposlenih, veći stepen oslanjanja na savremene tehnologije, personalizacija pristupa klijentima, angažovanje većeg broja spoljnih saradnika – autsorsing, ukрупnjavanje turoperatora, specijalizacija agencija za određene oblike turizma i ciljne grupe).

2.3. Tok, postupci i instrumenti empirijskog dela istraživanja

U skladu sa neposrednim istraživačkim zadatkom težište empirijskog dela rada bilo je usmereno ka prikupljanju, obradi, selekciji i eksplikaciji istraživnog prostora koji je identifikovan prethodnom teorijskom analizom (bibliografski izvori), te diferenciran kroz dva osnovna dela: (a) identifikacija *stavova i mišljenja stručnjaka iz prakse agencijskog poslovanja* o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa i (b) *ocene eksperata iz oblasti turizma* o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa u turističkim agencijama.

(a) ***Stavovi i mišljenja stručnjaka iz prakse*** agencijskog poslovanja o tendencijama promena u strukturi ljudskih resursa detektovani su putem polustrukturisanog intervjua. Intervjui su vršeni individualno, sa svakim ispitanikom posebno, u (koliko je bilo moguće) tihom i mirnijem ambijentu, što je veoma važno zbog kvaliteta audio zapisa i koncentrisanja ispitanika na postavljena pitanja. *Vodič* za polustrukturisani intervju služio je kao podsetnik istraživaču koji je vodio i usmeravao razgovor sa ispitanicima (sadržajno koncipiran kroz pitanja otvorenog tipa koja su tematski podeljena u četiri zasebne celine:

- 1) *Prva grupa pitanja* odnosila se na predstavljanje agencije i ispitanika (broj godina postojanja agencije i radno iskustvo ispitanika, oblici i vrste turizma kojima se agencija bavi, primarna tržišta i ciljna grupa klijenata, vrste usluga koje agencija pruža);
- 2) *Druga grupa pitanja* se odnosila na uticaj tehnologije na ulogu agencija na tržištu, kanale kojima se najčešće vrše rezervacije, način na koji su trendovi na savremenom turističkom tržištu i upotreba interneta uticali na izmene u načinu poslovanja.

- 3) *Treća grupa pitanja* se odnosila na promene u strukturi kadrova (struktura zaposlenih u pogledu obrazovanja, potrebe za angažovanjem spoljnih saradnika, potreba za novim radnim pozicijama, otpor zaposlenih ka promenama i sl.) i načini na koje se vrši edukacija postojećih i regrutacija novih kadrova.
- 4) U *četvrtoj grupi pitanja* ispitanicima je data mogućnost da samostalno iznesu svoja viđenja o budućnosti agencijskog poslovanja i kompetencijama kadrova za kojima postoji potreba na tržištu rada (čime će se agencije baviti u budućnosti, koga će zapošljavati, koja znanja i veštine kadrovi moraju posedovati, kakva stručna sprema je neophodna za obavljanje određenih poslova i sl).

(b) Rezultati dobijeni nakon obavljenog intervjua, koji su adekvatno obrađeni postupcima kvalitativne analize, bili su osnova za kreiranje upitnika namenjenog ekspertskoj proceni. Na osnovu identifikovanih ključnih indikatora konstruisan je **upitnik za *ekspertsku procenu*** koji je karakterisala devetoajtemska struktura, sa ukupno 40 indikatora, koji se odnose na tendencije promena u strukturi ljudskih resursa u turističkim agencijama.

Ekspertska procena je izvršena od strane ukupno deset eksperata iz oblasti turizma koji su svoje ocene definisanim indikatorima davali na dva načina: 1) u vidu odgovora na pitanja (ajteme) otvorenog tipa, i 2) u vidu ocene na petostepenoj skali (gde je ocena jedan (1) označavala najniži stepen značajnosti svakog predstavljenog indikatora, a ocena pet (5) najviši stepen značajnosti svakog predstavljenog indikatora).

Upitnik za ekspertsku procenu bio je struktuiran od ukupno devet pitanja koja su se odnosila na neke aspekte koji su od značaja za upravljanje promena u strukturi ljudskih

resursa u turističkim agencijama. Konstrukt ovih indiktora bio je zasnovan na prethodnoj identifikaciji odgovora ispitanika nakon obavljenog intervjua (predstavnicima turističkih agencija) i njihovoj kodnoj diferencijaciji (koja je proizašla kao rezultat kvalitativne analize).

2.4. Način obrade podataka

Softverska platforma *QDA Miner 5* namenjena je kvalitativnim istraživanjima u kojima se vrši kodiranje i analiza manjih i većih serija elektronskih dokumenata ili vizuelnih zapisa. Ovaj softver se koristi za obradu sadržaja transkripta intervjua i fokus grupa, tekstualnih dokumenata, novinskih članaka, knjiga i drugih vrsta publikacija. Zahvaljujući integraciji *QDA Miner*-a sa programom *SimStat*, koji služi za statističku obradu podataka i *WordStat*, koji služi za kvantitativne analize, sistem omogućuje veoma fleksibilno manipulisanje svim vrstama elektronskih sadržaja, bilo da su u pitanju tekstualni ili numerički podaci. Prvi korak u procesu obrade tekstualnih podataka uz pomoć ovog programa podrazumevalo je unošenje (*upload*) transkripata (u vidu tekstualnih dokumenata sačuvanih u RTF formatu). Naredni korak predstavljalo je kreiranje kodne liste. Kodna lista ili kodno „stablo“, predstavlja popis reči i izraza (kodova) koji se dodeljuju određenim delovima teksta važnim za svaku od tema istraživanja. Proces kodiranja, dakle, predstavlja dodeljivanje odgovarajućeg koda rečima, rečenicama, frazama, pasusima ili delovima transkripta koji se odnose na određenu temu imenovanu kodom. Na primer, kod *Kadrovi* dodeljen je svim delovima teksta koji se odnose na temu modaliteta zapošljavanja u agencijama, bez obzira da li se radi o stalnom zaposlenju ili angažovanju spoljnih saradnika za pojedine aktivnosti. Kako je kodno stablo sačinjeno od kodova prvog i kodova drugog reda, kod drugog reda pod nazivom *Spoljni saradnici* dodeljen je delovima transkripata u kojima

sagovornici spominju osobe koje njihova agencija angažuje po potrebi, radne aktivnosti i poslove za koje ih angažuju i slično. Slika 3 prikazuje izgled kodne liste korišćene u ovom istraživanju.



Slika 3. Kodna lista (kodno stablo) korišćeno u istraživanju

Obrada podataka u prostoru kvantitativne analize obavljena je uz pomoć softvera *SPSS 20.0 for Windows*. Za tretirane varijable u postupku ekspertske procene izračunati su osnovni deskriptivni parametri (distribucije frekvencija), a za varijable koje su definisane kao ordinalne skale – skalarni proseci (*Mean*).

3. TERMINOLOŠKA RAZJAŠNJENJA

Primarni istraživački zadatak doktorske disertacije predstavlja detaljno ispitivanje strukture i ključnih kompetencija kadrova zaposlenih u turističkim agencijama u Srbiji. Takođe, identifikovana su i novonastala zanimanja i radne pozicije u agencijama, novi oblici zapošljavanja i radnog angažovanja, te znanja i veština koje se očekuju (i koja će se očekivati) od mladih kadrova. Istraživanjem je obuhvaćena i analiza kurikuluma fakulteta turističkog smera (i usmerenja na srodnim fakultetima), kako bi se identifikovalo koja su to znanja i veštine za kojima postoji potražnja na tržištu rada, a nisu obuhvaćena postojećim akademskim studijskim programima.

Osim kvalitativne ocene znanja koja se stiču trenutno ponuđenim kurikuluma, znanja potrebnih za direktno zapošljavanje i anticipacije „znanja za budućnost“, teorijskoj analizi su podvrgnuti i organizacioni koncepti sticanja znanja: konvencionalnog koncepta, studiranja „na daljinu“, koncepta dualnog obrazovanja, kao i njihovih sinergijskih efekata. Takođe, identifikovani su i koncepti različitih neformalnih oblika obrazovanja koji trenutno kompenzuju slabosti formalnog koncepta.

Prva opšte prihvaćena **definicija pojma turističkih agencija** postavljena je 1961. godine od strane švajcarskih autora Klata i Fišera (*Heinz Klatt, Jürgen Fisher*) i ona glasi: „Putnička agencija je privredno preduzeće koje usluge drugih preduzeća, potrebnih za

putovanje i boravak, posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama, kao sopstvene usluge“ (Spasić, 2010).

Prema važećem Zakonu o turizmu Republike Srbije (Član 42.), turistička agencija obavlja delatnost organizovanja, ponude, prodaje i realizovanja turističkih putovanja, izleta i pružanje drugih usluga uobičajenih u turističkom prometu, u skladu sa ovim zakonom i propisima donetim na osnovu ovog Zakona (Zakon o turizmu, 2015). Član 44. Zakona o turizmu sadrži ključnu definiciju koja karakteriše poslovanje agencija, a ona glasi: „Turistička agencija prodaje turističko putovanje kao kombinaciju dve ili više usluga po jedinstvenoj ceni“ (Zakon o turizmu, 2015).

Prema istom Zakonu, delatnost turističke agencije može da obavlja privredno društvo, drugo pravno lice, preduzetnik ili ogranak stranog pravnog lica, ako je registrovano u odgovarajućem registru. Prema Članu 43., u poslove kojima se turističke agencije bave spadaju:

- 2) organizovanja i realizovanja turističkih putovanja u zemlji i u inostranstvu;
 - 1a) organizovanja i realizovanja putovanja učenika i studenata u inostranstvo radi učenja stranog jezika ili stručnog usavršavanja sa mogućnošću obavljanja privremenih i povremenih poslova;
 - 1b) ponude i prodaje turističkih putovanja iz tačaka 1) i 1a);
- 3) ponude, prodaje i posredovanja u prodaji turističkih putovanja;
- 4) prihvata i prevoza putnika (transfer);
- 5) organizovanja izleta, turističkih razgledanja, zabavnih programa i slično, kao i posredovanja u organizovanju skupova, sajmova, manifestacija i sportskih priredbi;
- 6) pružanja, odnosno, posredovanja u pružanju usluga turističkih vodiča, turističkih pratilaca, lokalnih turističkih vodiča i turističkih animatora;
- 7) pribavljanja putnih isprava, rezervacije i prodaje putnih karata u ime i za račun domaćih i stranih prevoznika;

- 8) rezervacije i prodaje turističkih, ugostiteljskih i drugih usluga vezanih za putovanje i boravak putnika;
- 9) posredovanja u pružanju usluga smještaja i ishrane u objektima domaće radinosti i seoskog turizma;
- 10) posredovanja u prodaji specifičnih turističkih usluga;
- 11) posredovanja u iznajmljivanju vozila turistima i putnicima;
- 12) rezervacije i prodaje karata za sportske, kulturne i druge priredbe i manifestacije, zastupanja u osiguranju putnika i prtljaga u skladu sa zakonom kojim se uređuje osiguranje, prodaje turističkih publikacija i drugo;
- 13) zamene strane valute (menjački poslovi);
- 14) drugi poslovi uobičajeni u turističkom prometu.

Sistem pružanja usluga, odnosno **predmet rada turističkih agencija**, prema autorima Vukonić, Keča i Pukšar (2015), obuhvata pružanje usluga u oblasti prevoza putnika (prodaja svih vrsta karata za sve vrste prevoza), usluga u oblasti ugostiteljstva i hotelijerstva koje se koriste izvan mesta boravka turista, kreiranje, prodaju i realizaciju aranžmana koji objedinjavaju dve ili više usluga, ali i ostale usluge, u koje se ubrajaju menjački poslovi, prodaja ulaznica za priredbe i manifestacije, posredništvo u pribavljanju viza i putnih dokumenata, čuvanje prtljaga itd.

Proizvod turističke agencije, tj. ono što ona nudi na turističkom tržištu naziva se **turistički aranžman**. Ovaj proizvod zapravo čini kombinacija dve ili više usluga koje su neophodne kako bi putovanje bilo realizovano. Osnovne usluge su najčešće prevoz do destinacije i smještaj, a složenije turističke aranžmane upotpunjuju i druge usluge, kao što su ishrana, obilasci i druge aktivnosti na destinaciji. Generalno, najvažniju specifičnost turističkog aranžmana predstavlja **celovitost sadržaja i jedinstvena prodajna cena**. Profesorka Snežana Štetić definiše turistički aranžman kao „dve ili više u vremenu i sadržaju sinhronizovane usluge koje se nude potencijalnom turistu bilo po sopstvenoj

odluci agencije, bilo na traženje klijenta, u kojima on (turista) delimično ili u potpunosti zadovoljava svoju turističku potrebu“ (Štetić & Dragičević, 2011).

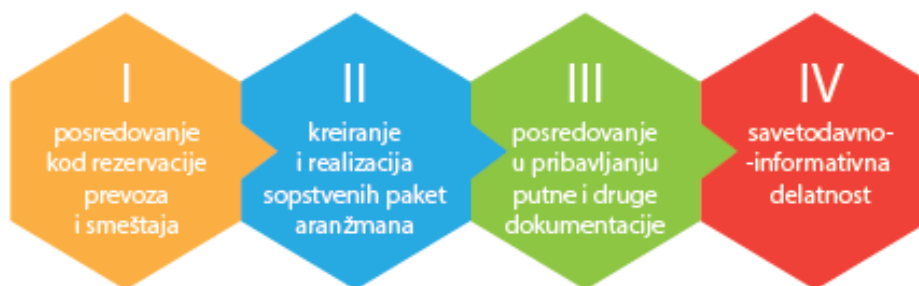
Zadatak turističkih agencija je da od pomenutih (dve ili više) usluga kreiraju miks i plasiraju ga na tržište kao jedinstveni proizvod, odnosno sopstveni turistički aranžman sa jedinstvenom cenom koja obuhvata troškove svih sadržanih usluga. Osnovno pravilo koje važi kod kreiranja turističkog aranžmana jeste da njegova ukupna cena ne sme biti viša od zbira pojedinačnih cena svih usluga koje on sadrži (Began, 2013).

Ipak, u praksi, turističke usluge i putovanja kao procesi podrazumevaju daleko više inputa i ljudskog doprinosa nego što bi moglo biti definisano nekom zvaničnom definicijom. One se ne mogu posmatrati samo kao puki skup materijalnih dobara i usluga, s obzirom na to da kupujući turističke aranžmane, turisti ne kupuju njihove pojedinačne, materijalizovane delove (osim, na primer, hrane, pića i suvenira), već kupuju objedinjenu turističku uslugu koja, pored osnovnih ugostiteljskih i usluga vezanih za transport, podrazumeva i doživljaje koji stvaraju emocije i uspomene. Autor Dragica Tomka ističe da se najizraženija specifičnost turističkih usluga ogleda u tome što se one velikim delom proizvode, prodaju i koriste u toku interakcije između potrošača i pružaoca usluge (Tomka, 2002).

Postoje četiri osnovne grupe usluga čijim pružanjem se, prema Zakonu o turizmu (2015), bave turističke agencije – turoperatora. To su: 1. posredovanje kod rezervacija prevoza i smeštaja; 2. organizovanje i realizacija sopstvenih paket aranžmana; 3. posredovanje u pribavljanju putne i druge dokumentacije (vize, dozvole, ulaznice i sl.) i 4. savetodavno-informativna delatnost.

Pod uticajem razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija, u poslednjih desetak godina, turističke agencije sve aktivnije posluju i u oblasti posredovanja kod vršenja

elektronskog plaćanja turističkih usluga i savetodavstvu. U savremenom poslovnom okruženju, primećuje se trend da se sa ranije dominantne prve dve grupe (posredovanje, prodaja i realizacija putovanja), težište poslovanja turističkih agencija postepeno pomera ka trećoj i četvrtoj grupi delatnosti (Grafikon 10), o čemu će biti više reči u nastavku ovog rada.



Grafikon 10. Četiri osnovne grupe delatnosti turističkih agencija

Kada su u pitanju podele turističkih agencija u odnosu na način poslovanja, ciljna tržišta i vrste turizma kojima se bave, u stručnoj literaturi se najčešće navodi pet osnovnih podela koje agencije svrstavaju u dve do tri grupe. Neke od ovih podela se vrše na osnovu samostalnosti agencija u upravljanju, teritorijalnog obuhvata tržišta i raspršenosti poslovnica, ali za temu ovog istraživanja najrelevantnijim se mogu smatrati podele koje agencije razvrstavaju u odnosu na ciljna tržišta. U pitanju je podela agencija na **emitivne, receptivne i mešovite (kombinovane)**, gde u prvu grupu spadaju agencije koje se bave kreiranjem i prodajom aranžmana za posetu stranim destinacijama za ciljno tržište domaćih kupaca (stanovništvo države u kojoj agencija posluje). U grupu receptivnih agencija spadaju one koje se bave poslovima privlačenja i servisiranja stranih gostiju na destinaciji u kojoj posluje, dok se agencije koje trguju i jednom i drugom vrstom aranžmana nazivaju *mešovitim* ili *kombinovanim* agencijama. U našoj zemlji su upravo agencije mešovitog tipa najbrojnije.

Pored navedene podele, neophodno je navesti i podelu agencija na osnovu vrste licence koju poseduju. Članom 47. Zakona o turizmu, prema vrsti poslova koje obavljaju, turističke agencije se razvrstavaju u dve osnovne grupe:

- 1) Turistička agencija **organizator turističkog putovanja - turoperator** i
- 2) Turistička agencija **posrednik u prodaji turističkog putovanja** (tzv. subagent).

U prvu grupu spadaju agencije koje posedovanjem odgovarajuće licence imaju zakonsko pravo da, samostalno i za svoj račun, kreiraju turističke aranžmane i prodaju ih direktno njihovim korisnicima, tj. turistima. Takođe, turoperatori svoje aranžmane mogu nuditi agencijama koje pripadaju drugoj grupi – posrednicima (subagentima), koji zauzimaju ulogu prodavca, tj. posrednika u prodaji. Iako turoperatori najčešće poseduju sopstvenu razvijenu mrežu poslovnica u kojima se vrši direktna prodaja aranžmana, i agencije koje posluju kao posrednici mogu imati široke krugove korporativnih i individualnih klijenata, te je turoperatorima svakako u interesu da deo svojih kapaciteta ustupe njima.

Kada je u pitanju prodaja turističkih aranžmana i kapaciteta koji se nalaze u fiksnom zakupu¹, posrednici se finansiraju iz unapred ugovorenih provizija. Kako, prema važećem Zakonu o turizmu, posrednici nisu ovlašćeni za prodaju dve ili više usluga vezanih za jedno putovanje, uobičajen je slučaj da posrednici učestvuju i u prodaji pojedinačnih turističkih usluga.

3.1. Istorijski pregled agencijskog poslovanja u Srbiji

Na našim prostorima se početak agencijskog poslovanja datira u 1919. godinu, kada

¹ Fiksni zakup je takav tip ugovornog odnosa između hotelijera i agencije u kojem se hotelijer obavezuje da turističkoj agenciji, na ugovoreno vreme, prepusti upotrebu određenog ugostiteljskog objekta ili njegovog određenog dela radi smeštaja i pružanja ostalih ugostiteljskih usluga klijentima agencije. Agencija se, sa druge strane, obavezuje da će hotelijeru isplatiti ugovorenu naknadu – zakupninu, uz potpuno preuzimanje rizika poslovanja tj. uspešnosti u prodaji zakupljenih smeštajnih kapaciteta.

je u Beogradu otvorena prva filijala agencije *Wagon Lits*, poznata po bogatoj ponudi turističkih putovanja železnicom, od kojih je najveći uspeh doživela čuvena linija „*Orient Express*”. Četiri godine kasnije, osniva se domaća agencija „Putnik”, koja se nakon Drugog svetskog rata decentralizuje, da bi nastale nove agencije u vlasništvima federativnih republika. Tako nastaju „Kompas”, „Atlas”, „Dalmacijaturist”, „Kvarner Express”, „Centroturist”, itd.

Najuspešniji turoperator među agencijama bivše Jugoslavije svakako je bio „Yugoturs”. U svoje „zlatno doba”, „Yugoturs” je na tržištu Velike Britanije bio u samom vrhu najvećih turoperatora, a Jugoslavija je bila druga najpopularnija destinacija za Britance, nakon Španije. Sredinom 80-ih godina prošlog veka ova agencija dovođila je u Jugoslaviju čak 600 000 stranih turista godišnje.

Sve do početka 70-ih godina, pomenute agencije su bile primarno receptivnog tipa, promovišući i razvijajući jugoslovenske destinacije stranim turistima i turoperatorima, mahom iz srednje i zapadne Evrope. Tek 1970. godine, „Yogoturs” preduzima pionirske korake u emitivnom turizmu i počinje Jugoslovenima nuditi paket aranžmane za putovanja u inostranstvo (Petrović, 2012). Devedesetih godina XX veka nastupilo je doba privatizacije agencija i njihovih poslovnica koje su do tada bile u državnom vlasništvu. Novi vlasnici su nekim agencijama omogućili nastavak rada i prilagođavanje novonastalim uslovima, pa one uspešno posluju i danas, dok su neke više puta menjale vlasnike, da bi, konačno, nestale sa tržišta.

4. AGENCIJSKO POSLOVANJE U SAVREMENIM TRŽIŠNIM USLOVIMA

Celokupan turistički sektor, a posebno turističke agencije, danas posluju u veoma kompleksnom i dinamičnom, a nadasve nesigurnom okruženju, usled uticaja tehnoloških inovacija, promena na strani turističke tražnje, nelojalnosti konkurencije, promena u sistemu distribucije (deregulacija i skraćivanje lanca distribucije) i opšteg trenda umanjenja ili čak potpune eliminacije provizija kao izvora finansiranja (Quintana, Gil, & Peral, 2016).

Upravo iz tog razloga, u savremenom tehnološkom okruženju, turističko tržište karakteriše intenzivan trend skraćivanja puta od pružaoca usluge do njenog kupca/konzumenta, često do te mere da se on svodi na samo jedan „klik”. Ipak, kada su u pitanju složeniji paket aranžmani, lanac vrednosti može biti vrlo dug i složen, i sadržati čitavu mrežu dobavljača i niz posrednika. Kako dužina puta od pružaoca do korisnika usluga zavisi od broja posrednika koji su uključeni u proces prodaje, prikazano je grafikonom 11.

Sistem agencijskog poslovanja se najjednostavnije može opisati kao linearni lanac distribucije koji prati ustaljene odnose na relaciji dobavljač-distributer-posrednik-krajnji korisnik usluge. U slučaju kada je ovaj lanac kratak i sastoji se iz samo dve karike (pružaoca i korisnika usluge) takav lanac se naziva direktnom distribucijom. Lanac distribucije se, pak, može sastojati i od niza karika, kada je prisutan manji ili veći broj posrednika. U



Grafikon 11. Prost i složen lanac distribucije u agencijskom poslovanju

tom slučaju, u pitanju je indirektna distribucija (Lubbe, 2000). Kako svaka karika u lancu distribucije gotovo u potpunosti zavisi od svih drugih, nužno je da one blisko sarađuju i imaju neometanu komunikaciju (Čavlek, i drugi, 2011).

U osnovi agencijskog poslovanja nalazi se težnja da skup usluga koje su obuhvaćene turističkim aranžmanom bude nuđen tržištu po prodajnoj ceni koja je niža od prostog zbira njihovih pojedinačnih vrednosti (po kojima su dostupne ukoliko se kupuju pojedinačno). Pored usluga koje kupuju od dobavljača (pružalaca usluga), agencije im dodaju i određene usluge koje čine dodatnu vrednost njihovim proizvodima - aranžmanima. Radi se o naizgled jednostavnim uslugama, kao što je usputna poseta zanimljivoj atrakciji koja nije obuhvaćena planom putovanja, lokalnom domaćinstvu, poklon suvenir za svakog putnika, davanje zanimljivih „insajderskih“ informacija, ali to je upravo ono što organizatora putovanja izdvaja od konkurencije, a turiste čini da se osećaju privilegovano i postanu lojalni. Taj uvećani proizvod, zapravo, predstavlja nivo na kom se odvija pozicioniranje brenda i konkurentsko nadmetanje kroz diferencijaciju, ili pak sniženje troškova (ponuda umanjene verziju po znatno nižoj ceni).

Organizatorska uloga agencija, u kojoj one nastupaju kao idejni tvorci, organizatori i inicijatori putovanja dovode do punog izražaja preduzetnički duh (Čavlek, i drugi, 2011), a zakupljivanje kapaciteta u smeštajnim objektima i prevoznim sredstvima, dopunjena drugim primarnim (ishrana) i sekundarnim uslugama (kultura, zabava i sl.) podrazumeva prihvatanje određene doze poslovnog rizika i obezbeđivanje finansijske sigurnosti u vidu bankarskih garancija i polisa osiguranja čije posedovanje propisuje Zakon.

Prvobitni model poslovnog finansiranja agencija od provizija, koji je decenijama predstavljao primarni izvor njihovih prihoda, naglo je prekinut početkom 2000-ih godina, kada su avio kompanije, u cilju smanjenja troškova, najavile ukidanje agencijske provizije (*Zerro commission model*). Agencije su se tada u kratkom roku morale dovijati novim načinima finansiranja. Koliki je ovo bio izazov, najbolje govore podaci kompanije Amadeus, prema kojima je samo na tržištu SAD u roku od pet godina (2000-2005) broj turističkih agencija sa oko 30 000 pao na tek nešto više od 21 000 (Amadeus, 2007). Izazov je postao kako dodatno naplatiti uslugu, tj. pronaći kupca koji je spreman da plati nešto što putem interneta sam može platiti manje, odnosno obezbediti dodatnu vrednost toj usluzi kako bi ona bila vredna plaćenog novca. Sve ovo se događa istovremeno sa prodorom interneta u domove širom sveta, pa je logično da je broj onih kojima je pomoć agenta potrebna, svakim danom bivao sve manji. Agencije su morale u svojim redovima otkriti vrednosti, znanja i veštine koje će moći da im obezbede dalji rad i supstituciju usluga za kojima opada potražnja. Čavlek (2011) tvrdi da je poslednju u nizu usluga kojima se agencije zvanično bave (savetodavno-informativna delatnost) (Grafikon 10.), barem za sada, teško supstituisati i da se sve veći broj turista, bez obzira na to imaju li iskustva sa kupovinom putem interneta ili ne, obraća agencijama za profesionalnu pomoć

kada je u pitanju organizovanje komplikovanijih tura, poslovnih i nagradnih insentiv (incentive) putovanja i sl. Takođe, primećeno je i da ne opada u većoj meri potražnja za aranžmanima za daleke, i destinacije koje turisti posećuju prvi put. Kod velikog broja agencija se u praksi pokazalo da klijenti koji pronadu odgovarajuću ponudu na internetu, žele da se konsultuju, provere detalje i izvrše plaćanje u agenciji. Takođe, nije redak slučaj ni da stručni i iskusni agenti pronadu i povoljniju ili komforniju opciju putovanja u odnosu na onu koju je klijent pronašao sam (Travel Agent, 2012; Buhalis & Licata, 2001).

Još jedan razlog zbog kojeg agencije sigurno neće izgubiti svoje mesto na tržištu je činjenica da klijenti traže sigurnost i zaštitu. Istraživanja pokazuju da je udeo organizovanih putovanja u ukupnom broju putovanja srazmeran udaljenosti destinacije od emitivnog područja (Čavlek i drugi, 2011), što znači da je veliki procenat turista koji se pri putovanju na udaljene destinacije radije odlučuju za organizovane ture nego na individualna putovanja.

Savremena turistička putovanja više nisu jednostavna kombinacija prevoza i smeštaja, turističke potrebe postaju sve kompleksnije, klijenti sve iskusniji i probirljiviji, pa se i zadaci turističkih agencija kreću ka daleko širem spektru usluga, uz neophodnu specijalizaciju i fokusiranje na uže ciljne grupe.

4.1. Agencijsko poslovanje u eri interneta

Ukoliko se razvojni put agencija posmatra tradicionalistički, internet se može smatrati pretnjom posrednicima u turističkom biznisu. Proizvodi i usluge koji se lako distribuišu putem elektronske prodaje (jednostavni aranžmani koji se sastoje od jedne, dve ili tri komplementarne usluge) najugroženija su kategorija. Međutim, komplikovaniji

aranžmani koji podrazumevaju obilazak više destinacija, polazak iz jedne, a povratak iz druge destinacije (*open jaw*) i specijalni zahtevi, najčešće iziskuju ekspertizu turističkih agenata koji koriste specijalizovanu tehnologiju i imaju stručno osoblje.

Trend samostalnog rezervisanja putem interneta od strane krajnjih korisnika i velika konkurencija na tržištu, uzrokovali su pojavu novih tipova turističkog posredovanja i nastajanje novih vrsta turističkih agencija, sa drugačijim misijama i zadacima. U pitanju su specijalizovane agencije ili agenti pojedinci usmereni ka određenoj tržišnoj niši, tj. ciljnoj grupi kupaca ili određenoj vrsti delatnosti. Tako, danas možemo prepoznati veliki broj specijalizovanih agencija koje se bave isključivo posredovanjem u avio prevozu, organizovanjem korporativnih događaja, venčanja i proslava, luksuznih putovanja i slično.

Prodavci koji robu i usluge plasiraju putem interneta imaju veći izazov da izgrade dugoročni odnos poverenja i lojalnosti kupaca (Nusair, Parsa, & Cobanoglu, 2011). Oni su uočili potrebu da se pokrenu i od reaktivnog načina poslovanja i finansiranja iz provizija, usmere ka proaktivnom poslovanju. Plasiranje najrazličitijih informacija i saveta iz najšireg domena turizma, putovanja, sporta, rekreacije, kulture i aktuelnih događanja na atraktivnim destinacijama i onima koje vredi otkriti, zaista pomažu turistima, a neretko ih i podstiču na odluku o putovanju koje možda i nisu planirali (Čavlek, i drugi, 2011). Ove informacije su u većini slučajeva besplatno dostupne klijentima i onima koji to (još) nisu, na sajtovima, portalima, elektronskim magazinima, Fejsbuk stranicama i ostalim medijskim prezentacijama turoperatora, mada postoje i oni koji pristup bazama takvih informacija naplaćuju u vidu godišnje, mesečne ili trajne članarine. Ni naplaćivanje informacija i saveta u direktnom kontaktu nije retka pojava, pa profesionalni agenti u

SAD tako naplaćuju svoje usluge po cenama od 25 do 1000 dolara po putovanju (Lenhart, 2016).

Istraživanje koje je nemački turoperator TUI sproveo oslanjajući se na podatke *European Travel Monitor*-a i UNWTO-a, predviđa da će se u periodu 2000-2020. godine udeo samostalno organizovanih putovanja smanjiti sa 49% na 35% (Čavlek i drugi, 2011). U prilog ovoj tvrdnji ide i učestalost terorističkih napada u velikim turističkim centrima zbog kojih se ljudi osećaju sve nesigurnijim da se samostalno kreću na prominentim mestima.

Već sada je evidentno da će organizovana putovanja u budućnosti izgledati potpuno drugačije od onih na koja pomišljamo kada kažemo „turistički aranžman“. Već sada su ti aranžmani prepuni fakultativnih aktivnosti, fleksibilni su po pitanju datuma, itinerera, prilagodljivi vremenskim uslovima, željama i zahtevima potrošača koji su uvek u centru pažnje. Upravo na to ukazuje **trend Modularnih putovanja** koja nastaju uklapanjem različitih komponenti (u vidu slagalice), a cena se formira kada paket kreira klijent. Ovaj trend poznat je i pod nazivom „**Dinamično pakovanje**“ (*Dynamic packaging*).

Ukoliko tehnologiju umesto kao pretnju shvate kao šansu, a poznavanje iste kao sopstvenu snagu i prednost, od običnog posrednika u prodaji, agencije mogu prerasti u specijalizovane savetnike za putovanja određenih ciljnih grupa, vrsta putovanja ili destinacija, čiju će uslugu klijenti biti spremni da plate. U fokus svoje pažnje agencije moraju staviti zadovoljstvo klijenta kome je postalo važnije kako provesti nezaboravan odmor, nego gde ga provesti i po kojoj ceni (Čavlek, i drugi, 2011), a kompetentnost, pouzdanost, diskrecija i brzina izdvaće od konkurencije one agencije koje su spremne da odole izazovima savremenog poslovanja.

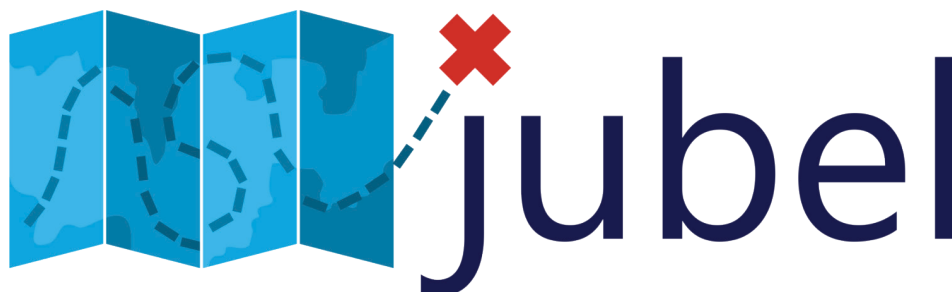
S obzirom na to da su turoperatori profitno orijentisani, ali posluju sa izuzetno niskim neto profitnim stopama, oni neprestano teže inovacijama što dovodi do vrlo velikih strukturnih promena na turističkom tržištu. Procesi konsolidacije su u Evropi postali mega trend u distribuciji putovanja. Horizontalne i vertikalne integracije smanjile su segmentisanost tržišta, podstakle pojavu inovativnih turističkih proizvoda, novih organizacionih struktura, poslovnih modela i marketing strategija. Turistička ponuda nikada u dosadašnjoj istoriji nije bila veća, dok su cene turističkih aranžmana sve niže, a zaštiti potrošača i očuvanju prirodnih i kulturnih resursa pridaje se sve veća pažnja (Čavlek, Matečić, & Ferjanić Hodak, 2010).

Kako tvrde autori Tsai, Huang i Lin, turističke agencije budućnosti zauzimaće na tržištu

četiri ključne uloge i poslovati kao:

- 1) Brokeri informacija
- 2) Posrednici u plaćanju
- 3) Savetodavci
- 4) Pružaoci usluga sa dodatnom vrednošću (Tsai, Huang, & Lin, 2005).

Odličan primer agencije koja nudi usluge sa dodatnom vrednošću je agencija Jubel, specijalizovana za organizovanje aranžmana iznenađenja (Primer 1).

Primer 1.**Pružanje dodatne vrednosti uslugama i specijalizacija kao koncept poslovanja agencije Jubel**

Turistička agencija Jubel (www.jubel.co), sa poslovnica u Kaliforniji i Meksiku, pruža veoma specifične usluge turistima u celom svetu. Specifičnost njihovog poslovanja se ogleda u specijalizaciji za jedan neobičan način organizacije i prodaje aranžmana. Naime, Jubel svojim putnicima nudi isključivo putovanja iznenađenja.

Agencija organizuje u potpunosti personalizovana putovanja bazirana na odgovorima koje klijenti ostavljaju u upitniku. U standardnoj ponudi se nalazi šest vrsta aranžmana sa različitim temama, i to: Kultura, Zabava, Letovanje, Aktivnosti u prirodi, Odmor u prirodi i “Jubeler” aranžmani, koji kombinuju aktivnosti svih navedenih vrsta putovanja.

Nakon što putnik odabere jednu od ponuđenih vrsta odmora, agencija mu šalje upitnik u kojem može napomenuti koje bi destinacije želeo da poseti, a koje da izbegne, kao i preferirane vidove smeštaja i prevoza. Kada agenti Jubel-a proanaliziraju prikupljene informacije, šalju klijentu dve ponude sa okvirnim opisima plana putovanja, a klijent se odlučuje za jednu od njih i plaća račun. Nekoliko dana pre putovanja, putnici dobijaju avio karte, ime i adresu hotela. Tek kada stignu na odredište, klijenti dobijaju više informacija o onome šta ih čeka tokom boravka, odnosno kovertu sa detaljnim itinererom i vaučerima za aktivnosti koje je za njih agencija, u tajnosti, isplanirala.

Izvor: (tumagazin.rs, 2017)

4.2. Savremeni trendovi u turizmu - nove potrebe i očekivanja turista

Polazeći od činjenice da su turistička ponuda i potražnja dva međusobno povezana i neraskidiva fenomena, položaj i ulogu turističkih agencija, koje se nalaze tačno na sredini te relacije, neophodno je sagledati iz oba ugla.

Tokom proteklih 15-20 godina uočeni su trendovi kontinuirane segmentacije tražnje i formiranja velikog broja novih segmenata klijentele, sa većim fondom znanja i iskustva, ali i daleko većim očekivanjima, zahtevima i potrebama (Petrović, 2012). Turisti su postali iskusniji, njihovi zahtevi daleko sofisticiraniji, a niska cena prestaje da bude imperativ (Ćuruvija, 2008). Poverenje turista se, sa tradicionalnih izvora informacija, kao što su televizija i štampani mediji, pomera u pravcu sadržaja kreiranog od strane samih korisnika usluga (*User generated content*), što otvara nove mogućnosti za afirmisanje neotkrivenih geografskih prostora i alternativnih načina putovanja, smeštaja i aktivnosti tokom putovanja.

Globalno posmatrano, kada je u pitanju tržište godišnjih odmora (*Leisure travel, Holiday travel*) uočava se smanjenje tražnje usmerene ka područjima masovnog turizma, dok se intenzivira tražnja za specifičnim vidovima provođenja godišnjeg odmora, kao što su ekoturizam, avanturizam, kreativni turizam i slično (Petrović, 2012), putovanja u manjim grupama i povećanje nivoa svesti turista o značaju zaštite životne sredine.

Turistička tražnja, u savremenim okolnostima, predstavlja okruženje u kojem agencije moraju pronaći i zadržati svoje zaslužno mesto. Turisti, u okviru aranžmana koje kupuju u agencijama, ne kupuju pojedinačne usluge i ne putuju samo da bi provodili vreme u avionima i hotelima, već ih interesuje šta je za njih, od strane organizatora, dodatno učinjeno, odnosno, kakve direktne koristi imaju od toga što su im ukazale poverenje (Ćuruvija, 2008).

Na formiranje turističke tražnje utiču brojni faktori, a poznati futurolog koji se bavi upravo ovom temom, Ian Jeoman (Ian Yeoman) navodi da oni, u gotovo jednakoj meri, potiču od ekonomskog, sociološkog, kulturološkog, demografskog, ekološkog i tehnološkog

okruženja u kom živimo. Upravo iz tog razloga, promene u savremenoj turističkoj tražnji moramo posmatrati sa tih aspekata.

4.2.1. Nove potrebe i očekivanja turista – kulturološki aspekti

Za učesnike u masovnim turističkim kretanjima karakteristični su veoma slični, „ukalupljeni“ modeli ponašanja, koji i jesu nastali kao proizvod same industrije putovanja (Wall & Mathieson, 2006). Za razliku od njih, savremeni turisti su pokretačka snaga novih, „alternativnih“ oblika turizma. Daleko iskusniji, skloniji avanturizmu, ekološki odgovorniji i večito u potrazi za ličnim ispunjenjem, oni prate moderne stilove života, fleksibilniji su i spontaniji u donošenju odluka vezanih za putovanja (Wall & Mathieson, 2006).

Još 1983. godine, Hans Magnus Encensberger ukazivao je na to da najučestalija aktivnost turista, popularni *sight-seeing* (posmatranje/razgledanje znamenitosti) sve manje biva osnovnim načinom zabave i kulturne animacije turista, dok na njegovo mesto dolazi tzv. *life-seeing*, posmatranje „pravog“ života lokalnog stanovništva na destinacijama (Encensberger, 1983). Ovaj autor navodi da je „običan“ putnik postao turistom onog trenutka kada je neko drugi uložio trud da ga zaštiti od svih predvidivih spoljnih rizika. Sličnog stava je i Daniel Burstin, koji ističe da je čovek kroz istoriju civilizacije putovao upravo iz razloga da bi sretao druge ljude, često kulturološki i fizički drugačije od njega, ali pojavom upakovanih aranžmana turističkih agencija, ova pojava je umnogome ograničena ili čak onemogućena (Boorstin, 1983). Naime, radi se o jednoj od posledica masovnog turizma da turisti bivaju zaštićeni u svojevrsnom „balonu“ (*Tourist Bubble*), bivajući sve više izolovani od bilo kakve interakcije sa lokalnim stanovništvom, prvenstveno iz bezbednosnih razloga (Jacobsen, 2003). Turoperatoru su, oduvek, štiteći svoje interese i

svodeći poslovne rizike na najmanju moguću meru, pronalazili načine da izoluju svoje „štićenike” od sveta kroz koji putuju. U odnosu na nekadašnja putovanja karavanima, brodovima, pa i nešto kasnije vozovima, današnji „upakovani” turisti bivaju daleko više zaštićeni od bilo kakve mogućnosti fizičkog napada ili krađe, posebno ako se prevoze avionima, te ne samo da nemaju interakciju sa drugim ljudima tokom putovanja, već nemaju nikakvu interakciju ni sa prostorom kroz koji se kreću (Boorstin, 1983).

Danas, masovni turizam, kao već decenijama najpopularniji, a za mnoge i jedini način putovanja u globalizovanom društvu, ostaje interesantan određenom segmentu tržišta, ali ne i većini savremenih turista. Masovna, grupna putovanja, su upravo suprotno od onoga što sve veći broj modernih turista zaista želi. Oni su u potrazi za iznenađenjima i vape za neočekivanim, uzbudljivim i autentičnim, što dalje od „utabanih staza”. Savremeni turista sve češće traži raznolikost umesto uniformisanosti ponude i izgleda destinacija (Vukonić, 2010) koje su karakteristične za trend masovnog turizma. Ipak, većina turoperatora, hotelskih lanaca i saobraćajnih kompanija i dalje se vodi ciljem minimiziranja troškova i poslovnih rizika. Garantovanje kvaliteta klijentu uvek je lakše kada soba u hotelu Hilton ili Novotel zadovoljava identične standarde, bilo da se nalazi u Parizu, Rimu ili na Filipinima, baš kao i garantovanje bezbednosti gostima koji borave u ograđenom rizortu i kreću se isključivo u vođenoj grupi i sa lokalnim stanovništvom imaju minimalnu interakciju.

Po dolasku na destinaciju, ograničeni unapred određenim brojem dana godišnjeg odmora, paket aranžmanom ili finansijskim resursima, turisti traže „instant” doživljaj lokalnog života koju Burstin naziva „karikaturom” kulture. Muzejskim kustosima širom sveta već je dobro poznat trend da turističke grupe (a neretko i pojedinci) imaju na raspolaganju

samo 30-ak minuta za obilazak hrama koji čuva artefakte iz nekoliko hiljada godina duge istorije neke civilizacije. Isti autor ističe i da je zabrinjavajuć trend organizovanja „pseudo događaja”, kao instant prikaza obreda, svetkovina ili ceremonija svojstvenih lokalnoj kulturi. Izvedbe ovakvih događaja sažete u nekoliko minuta, naravno, gube na autentičnosti, ali turisti ih i dalje traže ne mareći za kvalitet, već samo želeći da naprave što više veselih i šarenih fotografija ili video klipova. Još je slikovitiji naziv za ovu pojavu koji daju Luis Tarnier i Džon Eš, tvrdeći da turisti kupuju svoj godišnji odmor kao paket bilo koje druge robe, a lokalnu kulturu kao „duboko zamrznuti folklor” (Turner & Ash, 1983).

Pravu „pustolovinu”, za globalnog putnika današnjice, koja bi nosila određenu dozu rizika i neizvesnosti, teže je organizovati i doživeti nego što je to bilo ikada ranije, u preko dva veka dugoj istoriji turističkih putovanja (Boorstin, 1983). Naravno, uzrok ovoj pojavi treba tražiti u globalnoj povezanosti putem savremenih tehnologija, gde svaka osoba koja ima pristup internetu, pa čak i samo TV program, može vrlo lako zaviriti u svaki kutak naše planete i razgledati ga detaljno, tako da su vrlo male šanse da neka od atrakcija ostane skrivena od očiju šire javnosti i iznenadi posetioca tek kada na destinaciju fizički dođe.

Sve je veći broj savremenih turista koji uviđaju ove nedostatke i, kako navodi Fred P. Boselman, doživljava evoluciju ka „nomadskom” stanju (Boselman, 1983). U stručnim krugovima ovakvi turisti poznati su pod nazivom „Drifteri” (lutačice/tragači). Moutinho (2005) potrebu za nestandardnim uslugama i individualizovanim ponašanjima turista dovodi u vezu sa željom za emancipovanjem pojedinca, većim iskustvom putovanja, kritičkim razmišljanjem, željom za povezivanjem sa prirodom i željom za učenjem (Moutinho, 2005).

4.2.2. Nove potrebe i očekivanja turista – ekološki aspekti

Teoretičari turizma predviđaju da će turisti budućnosti biti daleko zainteresovaniji za očuvanje prirode i efekte koje njihovo putovanje ostavlja na ekosisteme i lokalne zajednice, što potvrđuje sve veći broj naučnih istraživanja. Garancija da će deo novca uplaćenog za putovanje biti utrošen u ekološke i humanitarne svrhe mogla bi postati presudna kod donošenja odluke o kupovini (Mišković, 2013). U knjizi *Tomorrow's Tourist*, futurolog Ian Jeoman (Yeoman, 2008) upozorava da će u trci za turiste ostati samo oni koji na vreme budu počeli da primenjuju principe održivog turizma. Korišćenje obnovljivih izvora energije i prirodnih građevinskih materijala u hotelima, biogoriva za avione i autobuse, odgovorno upravljanje odlaganjem otpada, biće jedini način da se ostane konkurentan na tržištu. Isti autor navodi da će globalno zagrevanje, iscrpljene rezerve nafte i pijaće vode, terorizam i posledice ekonomske krize dovesti do toga da će daleka putovanja, zbog očekivanih drastičnih povećanja ekoloških i sigurnosnih taksi, već u narednih 20 godina, postati sve nedostupnija, te da će se otvoriti nove mogućnosti za domaći turizam, smeštaj u seoskom ambijentu, domaću ishranu, kulturne i avanturističke ture, povratak tradiciji. Takođe, masovni turizam usmeren ka primorskim i planinskim destinacijama će postepeno gubiti na obimu usled globalnog zagrevanja i predviđenog povećanja prosečnih godišnjih temperatura za 1-2 stepena. Za očekivati je da će sve veći broj nepodnošljivo vrelih dana u toku leta i sve strožija upozorenja na rizike izlaganja suncu, usloviti postepene promene u rasporedu letnje i zimske turističke sezone. Zimska sezona će se, usled nedostatka snežnog pokrivača, postepeno sužavati, dok će se sezona letnjih godišnjih odmora postepeno kalendarski pomerati ka periodima u kojima su temperature podnošljivije i sunčevo zračenje manje štetno (Yoeman, 2008).

Ekološki svesni turisti postepeno menjaju navike i prave „zeleniji” izbor prilikom planiranja putovanja. Upravo iz tog razloga, u poslednjih dvadesetak godina, procvat doživljava ekoturizam. Popularizovan tokom 80-ih godina, ovaj oblik turizma podržava nove tendencije u interesovanjima i ponašanju turista. Ekoturizam podrazumeva individualna ili putovanja u malim grupama, od najviše 25 osoba. Ekoturisti su većinom visoko obrazovane osobe koje često putuju, unapred su dobro upoznate sa specifičnostima destinacije koju posećuju, očekuju skroman smeštaj koji ne narušava izgled okoline, fizički su aktivni, rado uče o lokalnoj kulturi i životu meštana, zainteresovani su za lokalnu gastronomiju i rado kupuju autentične, ručno izrađene suvenire. Ekoturisti na destinaciji borave duže od proseka i spremni su da potroše više od klasičnih turista (Mišković, 2014). Iako udeo ekoturizma u ukupnim turističkim kretanjima u svetu iznosi tek oko 5%, u nekim državama je on osnovni generator deviznog priliva. U Kostariki, na primer, unosniji je od izvoza banana, u Tanzaniji i Keniji od izvoza kafe, a u Indiji od izvoza tekstila i nakita. Procenjuje se da u Africi posmatranje krda slonova godišnje donosi i do 9 puta veće prihode od lova na lavove (Yoeman, 2008).

4.2.3. Nove potrebe i očekivanja turista – demografski aspekti

Savremena demografska istraživanja ukazuju na trend rapidnog starenja svetske populacije. Prosečni životni vek, koji je 1900. godine iznosio 45-50 godina, povećao se na 70-75 godina, a očekuje se da će za dvadesetak godina on iznositi čak i preko 85 godina (Yoeman, 2008).

Uzimajući u obzir pad nataliteta u razvijenim zemljama i produženje radnog veka, populacija koja sve više putuje je upravo ona koju nazivamo „treće doba”. Organizacija

United Nations HABITAT procenjuje da će se do 2030. godine udeo starijih od 65 godina u razvijenim zemljama povećati sa trenutnih 15% na čak 27% ukupnog stanovništva (Yoeman, 2008). Na istu tržišnu nišu odnosi se i fenomen poznat pod nazivom *Grand Travelers*, odnosno bake i deke koji putuju sa svojim unučićima na destinacije koje nude atraktivnosti za dve potpuno različite generacije. Organizovana razgledanja gradova u grupama prilagođenim različitim uzrastima i interesovanjima, zabavni parkovi koji nude sadržaje za sve generacije, hoteli i kruzeri sa sobama i apartmanima prilagođenim za veće ili manje familije, odnosno 2-3 porodice iz 2-3 generacije, u budućnosti će biti sve popularniji (Yoeman, 2008).

Sve je veći broj samohranih roditelja i „*Single Parent*” porodica zbog kojih se smeštajni kapaciteti i zabavni sadržaji prilagođavaju kako bi ispunili potrebe i očekivanja jednog roditelju koji putuje sa decom na odmor. Sa druge strane, sve je više osoba koje putuju same ili sa kućnim ljubimcima, kao i istopolnih parova, ljubitelja najrazličitijih hobija, te su to takođe neke od rapidno rastućih tržišnih niša kojima je neophodno prilagoditi turističku ponudu.

4.2.4. Nove potrebe i očekivanja turista – socio-ekonomski aspekti

Pored modnih trendova i ličnih aspiracija pojedinaca i grupa, na turistička kretanja u svetu značajno utiču i socio-ekonomski faktori. Veoma zanimljivu tezu o tome, u članku pod naslovom „*Fluid and simple identities*“ iz 2010. godine Ian Jeoman, u vidu teorije koja ukazuje na to da ekonomska situacija u kojoj se nalaze usmerava ponašanje turista u dva osnovna pravca. Prema ovoj teoriji, pravac koji autor naziva „Fluidnim identitetom“ (*Fluid identity*) karakteriše ponašanje turista u uslovima blagostanja. U tim uslovima turisti

se lako prepuštaju izazovima, teže da posete što veći broj različitih destinacija, brže se zasićuju ponuđenim i konstantno su u potrazi za novim i neistraženim. Karakteristično za turiste sa „Fluidnim identitetom“ je i to što putuju u veoma malim grupama, koje mahom čine proširene porodice ili grupice prijatelja sa istovetnim interesovanjima, formirajući tzv. „Urbana plemena“ (*Urban tribes*) o kojima ima sve više reči u savremenoj stručnoj literaturi. Takođe, kada ekonomski problemi ne predstavljaju ograničenje, poverenje turista se sa turističkih agencija pomera ka iskustvima drugih i tu svakako važnu ulogu zauzimaju društvene mreže, blogovi i veb sajtovi koji objavljuju sadržaje postavljene od strane samih turista (*User generated content*). Neopterećeni finansijskim problemima, turisti teže podležu uticaju marketinga i svoje poverenje, kao što je već pomenuto, poklanjaju pojedincima, bez obzira da li ih lično poznaju ili samo čitaju njihove komentare, objave, utiske i preporuke.

U suprotnom, kada ekonomska kriza i ograničena količina raspoloživog novca za putovanje onemogućavaju bezbrižan izbor destinacije i vrste putovanja, Jeoman zaključuje da turisti poprimaju tzv. „Identitet jednostavnosti“ (*Simple identity*), te radije biraju bliže destinacije, sopstveni prevoz, smeštaj kod prijatelja i rođaka (*VFR - Visiting friends and relatives*), privatni smeštaj ili kampovanje u prirodi, i sve to uz značajno izraženiju interakciju sa lokalnim stanovništvom i njihovom kulturom. U takvim okolnostima potrošači se češće okreću turističkim agencijama i njihovim paket aranžmanima, tragajući za mogućnošću uštede (Yeoman, 2010).

Ponude turističkih agencija koje uključuju popuste za rane uplate (*first minute*) ili prijave u poslednjem trenutku (*last minute*), atraktivne cene karata niskobudžetnih avio kompanija, ponude vebajtova za grupne kupovine i povoljan najam soba i stanova (npr. *Airbnb*) čine idealnu ponudu u ovakvim okolnostima.

Pored finansijskih mogućnosti, na turistička kretanja značajno utiče i fond slobodnog vremena. U tehnološki razvijenim zemljama uočava se sve veći priliv novca, a sve manji broj slobodnih dana za dokolicu. To je svakako uslovilo kontinuirano skraćivanje trajanja godišnjih odmora, ali uz povećavanje njihovog broja u toku godine. Tako, na primer, prosečan američki turista godišnje odlazi na 3,2 turistička putovanja (Petrović, 2012: 30) i na njima se ukupno zadržava jednak broj dana kao što je to bio slučaj pre dvadesetak godina, ali u okviru samo jednog putovanja.

S obzirom na aktuelne ekonomske trendove u svetu, važno je napomenuti i činjenicu da se svetsko turističko tržište rapidno proširuje na teritorije novih ekonomskih sila, kao što su Kina, Indija, Brazil i Iran, na primer. Ekonomski ojačana srednja klasa ovih država po prvi put u svojoj istoriji stiče materijalne i kulturološke uslove neophodne za nastanak i zadovoljenje turističkih potreba. Njihova turistička tražnja prvenstveno je usmerena ka tradicionalnim evropskim destinacijama (Venecija, Pariz, Barselona, Rim), ali ništa manje atraktivnim ovi „putnici novog doba” ne smatraju ni takozvane „sintetičke” (veštačke) destinacije i usluge, kao što su hiper-luksuzni hoteli u Dubaiju, veštačka ostrva, tematski parkovi i usluge prestižnih azijskih avio kompanija (Yeoman & Yu, 2012).

4.2.5. Nove potrebe i očekivanja turista – tehnološki aspekti i fenomen „transfera poverenja“

Velike multinacionalne korporacije, banke, državne i međunarodne institucije, pa čak i crkva, postepeno počinju da gube poverenje naroda, što se odražava i na privredu, a posebno turizam, i vezano je za informatičku revoluciju (Fox, 2016). Svakodnevna je pojava da velike avio kompanije, hotelski lanci i druge kompanije gube poverenje klijenata usled brzog širenja negativnog publiciteta putem društvenih mreža i elektronskih medija.

Rakel Botsman (Rachel Botsman), stručnjak u oblasti poverenja potrošača, objašnjava promene koje su vidljive u svakodnevnom životu kroz primer kompanije *BlaBlaCar* koja u svetu prevozi više od četiri miliona ljudi svakog meseca, što je više od broja putnika jedne avio kompanije srednje veličine. I kompanija *Airbnb* (www.airbnb.com), koja omogućava iznajmljivanje soba, stanova i kuća u celom svetu, odlična je ilustracija za fenomen preusmeravanja poverenja ka alternativnim pružaocima usluga, a sve zahvaljujući tehnologiji koja omogućava direktnu razmenu informacija između pružaoca usluga i njenih korisnika koji su počeli više da veruju digitalnim platformama nego tradicionalnim posrednicima. Sve se to, konačno, zasniva na transparentnosti i jasnije iskazanim troškovima usluga (Fox, 2016).

Srećom, globalizacija, prvenstveno ako ovaj pojam posmatramo u tehnološkom smislu, savremenim turistima i putnicima donela je revoluciju na polju kreiranja, osmišljavanja i realizacije svih vrsta putovanja. Posebnu pažnju trebalo bi posvetiti veb sajtovima koji, svaki na svoj način, turistima „pravi” lokalni život čine globalno dostupnim. Sama činjenica da turista bez ijednog poznanika u mestu koje posećuje bude pušten u nečiji životni prostor, rezultira potpuno drugačijom vezom sa destinacijom i rađanjem posebnih emotivnih veza koje prema drugim destinacijama nisu uspostavljene (Mišković, 2013). Koristeći internet, danas je svaka informatički pismena osoba u mogućnosti, da iz svog doma ili sa radnog mesta, za relativno kratko vreme (u zavisnosti od iskustva), prikupi informacije i organizuje putovanje uz pomoć brojnih veb sajtova putem kojih će putovanjem steći daleko više „lokalnog” iskustva.

Koristeći veb sajtove turisti mogu samostalno i na kreativan način organizovati svoj transport, boravak, ishranu, razgledanje i zabavu, na način koji će im omogućiti direktan kontakt sa lokalnim stanovništvom.

Za organizovanje prevoza automobilima najčešće se koriste sajtovi *Carsharing* i *Blablacar* (www.carsharing.org; www.blablacar.com). Putem njih putnici mogu zajedno koristiti privatno vozilo (vlasnik vozila/vozač nudi ostalim članovima zajednice slobodna sedišta u svom vozilu) i tako umanjiti sopstvene troškove prevoza na odabranoj relaciji. Za smeštaj se sve češće koristi *Airbnb*. *Couchsurfing* (www.couchsurfing.com) je veb sajt putem kojeg, uz obavezno učlanjenje u virtuelnu „zajednicu”, turisti mogu besplatno boraviti kod svojih domaćina u njihovom domu i uzvratiti gostoprimstvo nekom drugom članu.

Kada je u pitanju ishrana, sajt *EatWith* (www.eatwith.com) je zajednica putem koje je moguće povezati se sa meštanima na destinaciji i pridružiti im se na doručku, ručku ili večeri, uz plaćanje unapred dogovorene novčane nadoknade. Danas je na ovoj veb stranici registrovano preko 400 profesionalnih ili samozvanih kuvara pedeset različitih nacionalnosti iz tridesetak zemalja, koji pripremaju četrdeset različitih vrsta kuhinja i njihovih varijacija. Da iskustvo obedovanja sa lokalcima ima i snažnu emotivnu komponentu, dokazuje podatak da je preko 60% zadovoljnih članova zajednice ostalo u kontaktu sa svojim domaćinima. Osnovni cilj je, zapravo, upoznavanje i druženje, a hrana je samo povod za okupljanje (Mišković, 2013). Specijalizovan za azijske destinacije, sa uključenim odlaskom na pijacu, časom kuvanja, obrocima i druženjem, sajt *Traveling Spoon* (www.travelingspoon.com) omogućava turistima da dožive Daleki istok na jedan potpuno drugačiji način. Portal *Bookalokal* (www.bookalokal.com) nudi časove kuvanja u pekarama, degustacije vina u vinarijama ili sira na farmama, u potpuno autentičnom ambijentu. U Briselu, gde je projekat pokrenut, očekivalo se da će korisnici biti samo stranci, međutim, dogodilo se neočekivano, a to je da su lokalci počeli da se povezuju

i međusobno posećuju. Ova zajednica broji oko 3000 članova, od lokalaca koji samo žele da se druže i razmenjuju gurmaska iskustva, do profesionalnih kuvara u penziji koji eksperimentišu sa starim receptima (Mišković, 2013).

Svetska mreža Griterera (Global Greeter Network: www.globalgreeternetwork.info) je neformalna virtuelna asocijacija osnovana 1992. godine, kao prvi program koji povezuje turiste i domaćine-volontere, stanovnike gradova širom sveta. Ova udruženja nude besplatno individualno upoznavanje sa gradovima na neformalan način, a griterima najčešće postaju lokalci koji vole svoj grad i ponosni su na njega, imaju dovoljno slobodnog vremena i komunikativni su. Griteri dočekuju pojedince ili grupe od najviše šest osoba. Njihova misija je da se gosti osećaju prijatno i da grad, ili neke njegove skrivene kutke, vide očima lokalnog stanovništva.

4.3. Upotreba savremenih tehnologija u agencijskom poslovanju

„Nove tehnologije su nam donele nove mogućnosti i veću moć, ali takođe i veću odgovornost prema planeti i ljudima.”

Taleb Rifai

Nesumljivo je da se naša civilizacija nalazi na početku Četvrte industrijske revolucije što ima uticaja na sve sfere naših života, od automatizacije obavljanja svakodnevnih kućnih poslova do klimatskih promena (Schwab & Samans, 2016). Prvi počeci automatizacije poslovanja u turizmu vezuju se za pojavu centralnih rezervacionih sistema (CRS) 70-ih godina i globalnih distributivnih sistema (GDS) 80-ih godina 20. veka. Pred turističkim agencijama počeo je da se „otvara” jedan potpuno novi svet koji nudi neograničene mogućnosti pristupa, korišćenja i prodaje informacija, i to u realnom vremenu.

Do pojave interneta, procesi rezervacije trajali su više sati, pa čak i dana, posebno kada su u pitanju udaljene destinacije. Rezervacija avio karte iz Evrope za Australiju putem teleksa podrazumevala je i čekanje odgovora sa vremenskom razlikom (ttgmedia.com, 2015). Danas se iste usluge u potpunosti izvršavaju za samo nekoliko minuta.

Kompjuterizovani sistemi koji upravljaju rezervacijama su postali nezaobilazan kanal prodaje za sve pružaoce usluga u turističkoj industriji koji žele da sopstvene usluge prodaju na svetskom tržištu. GDS, u stvari, posredstvom komunikacione mreže, povezuje pružaoce i prodavce usluga, turističke agencije i avio kompanije. Ovi sistemi, omogućavaju da se iz jednog jedinog izvora, GDS terminala, pristupi bazi podataka bilo koje kompanije (avio-prevoznika, hotelskog lanca, železnice, turoperatora ili nekog drugog nosioca ponude), te da se istovremeno izvrši i rezervacija odabranog proizvoda iz asortimana. Posrednici naplaćuju proviziju za transakcije koje obave u ime davaoca. Pored toga, većina drugih sistema, korisnika GDS-a plaća naknadu za svaku procesiranu transakciju. Neki autori tvrde da globalni sistem ima sve odlike berzanskog brokera (Đelić, 2004).

Neke agencije se prema tehnološki naprednom poslovanju odnose proaktivno, dok se kod nekih proces prilagođavanja odvija u fazama. Prema Lin i Li (2005), prvi, odnosno inicijalni korak u tom procesu, predstavlja implementacija veb sajta. U ovoj fazi, internet se koristi za pristup informacijama i obezbeđivanje vidljivosti u elektronskom okruženju. Pomak ka narednom nivou podrazumeva određena ulaganja u pogledu infrastrukture i edukacije zaposlenih. Treći nivo implementacije podrazumeva umrežavanje s dobavljačima (hotelima, prevoznicima, osiguravajućim društvima i sl.), dok najviši, četvrti nivo podrazumeva automatizaciju čitavih radnih procesa i prelazak na savremene biznis modele (Lin & Lee, 2005).

Sve faze ovog procesa podrazumevaju angažovanje kadrova koji ga mogu podržati, ali i konstantno unapređivati. Dodatne edukacije postojećeg kadra zahtevaju dosta vremena, finansijskih ulaganja i „borbe” sa otporom promenama. Kako HR management ne bi bio slaba karika u lancu, u praksi se pokazalo da agencije najčešće pribegavaju angažovanju *freelance* radnika koji popunjavaju „praznine” u znanju.

Konstantna evolucija tehnologije i sve veća očekivanja kupaca dovela su do pojave novih trendova u tražnji kod elektronske kupovine turističkih proizvoda. Sebastijan Gibergus (Sebastien Gibergues), direktor sektora „*Leisure and online travel*“ u kompaniji Amadeus, za portal *Tnooz.com*, ističe dva najaktuelnija trenda koja su oblikovala poslednjih pet godina njihovog poslovanja. To su brzina pretrage (*Instant search*) i personalizacija. Naime, Gibergus objašnjava da putnici imaju (odnosno, žele da odvoje) sve manje vremena za čekanje na odgovor, i da se sve više okreću sajtovima koji imaju kraći period odgovaranja na upite (*response time*). Sa druge strane, putnici očekuju personalizovanu ponudu koja je u skladu sa njihovim potrebama, navikama i ukusom. Prevelika količina informacija koja se dobija nakon unosa jednostanog upita u pretraživač učinila je da personalizacija pristupa bude jedan od najaktuelnijih trendova i odlučujući momenat za opstanak na tržištu. Klijenti očekuju da svaki njihov naredni upit bude povezan sa bazom podataka o ranijim izborima i ponuda sužena na količinu koja neće biti zbunjuće velika i odvratiti ih od dalje pretrage.

U tehničkom smislu, ova dva trenda nije lako pomiriti i uskladiti. Sve veća količina podataka u elektronskim bazama, poznata i kao *Big Data* ne ide u prilog povećavanju brzine njihove obrade, kako bi odgovor na upit bio trenutni (Tnooz, 2015). Stručnjaci zaposleni u Amadeusu u poslednjih pet godina neprestano rade na unapređivanju tehnologije i

najavljuju prelazak u jednu potpuno novu generaciju sistema za pretragu koja će ohrabriti prodavce da izgrade imidž koji će ulivati poverenje, uspostaviti personalizovan pristup klijentima i proizvoditi dodatnu vrednost kako bi ih učinili lojalnim (Tnooz, 2015).

Istraživanjem sprovedenim u Republici Hrvatskoj 2013. godine, na temu uticaja novih tehnologija na marginalizaciju uloge posrednika na turističkom tržištu, analizirana su područja na kojima savremena tehnologija i informatizacija utiču na promene u plasmanu proizvoda turističkih agencija. Najveći procenat ispitanika u ovom istraživanju naveo je da savremena tehnologija i informatizacija prvenstveno predstavljaju katalizator novih oblika komuniciranja s potrošačima (73%), za njima slede oni koji navode nove oblike prodaje (39%) i nove načine vršenja rezervacija (38%) (Mihajlović, 2013).

Ovi podaci su veoma slični rezultatima istraživanja objavljenim u naučnom radu „The use of e-business in Serbian travel agencies: development of the EBusTOUR model” koji ukazuju na to da se uvođenje elektronskog poslovanja najviše ogleda u promeni kanala komunikacije sa klijentima i dobavljačima. Rezultati pokazuju da u srpskim agencijama postoji pomak posebno kada je u pitanju količina upita koje klijenti šalju mejlom (kao prvi korak u komunikaciji). Iz ovoga se može zaključiti da klijenti u Srbiji imaju poverenja da će na njihovo elektronski putem poslato pismo (imejl) neko odgovoriti u kratkom vremenskom roku i da će kvalitet usluge biti isti kao u slučaju da su agenciju posetili lično ili je pozvali telefonom. Isto istraživanje je pokazalo da se pomak oseća i kod komunikacije koju inicira agencija kao pošiljalac poruke objavljivanjem informacija o najnovijim aranžmanima, last minute ponudama i popustima putem društvenih mreža (Mišković, Marković, & Đurić, 2016).

Međutim, pokazalo se da agencije koje se proaktivno odnose ka elektronskom komuniciranju većinom spadaju u kategoriju „mlađih“ (1-10 godina postojanja), dok se agencije sa dugogodišnjom tradicijom sporije prilagođavaju novim trendovima. Kod agencija koje posluju više od deset godina uočen je nešto reaktivniji odnos prema prilagođavanju tehnološkim trendovima, gde se on odvija samo u onoj meri u kojoj je to neophodno da bi se zadovoljila tražnja koja je usmerena direktno ka njima (klijenti koji su navikli da usloge kupuju baš kod njih) (Mišković, Marković, & Đurić, 2016).

Određena razlika među agencijama u istom istraživanju je uočena i u odnosu na njihovu vrstu, odnosno tip licence koju poseduju. Organizatori putovanja u znatno većem procentu tvrde da je elektronska komunikacija u njihovim poslovnica učešćalija od direktne nego agencije posrednici (subagenti) (Mišković, Marković, & Đurić, 2016). To se može objasniti činjenicom da veliki broj posredničkih agencija posluje u manjim sredinama (manji gradovi ili periferija većeg grada) u kojima stanovništvo ima naviku da u agenciju odlazi lično, poznaje se sa agentima i u njih ima dugogodišnje poverenje, dok turoperatori sa velikim brojem zaposlenih posluju u urbanim sredinama, imaju izraženiji trend fluktuacije radne snage, pa je daleko manje i zastupljen direktan kontakt sa kupcima.

Pored novih kanala i načina komuniciranja, agencijsko poslovanje koje se oslanja na tehnologiju se ubrzava, a potencijalno tržište povećava. Brže obavljanje poslova se dalje reflektuje na smanjivanje potrebnih časova rada za obavljanje pojedinih operacija što utiče i na smanjivanje pojedinih troškova poslovanja. Studija koju su sprovedi Spasić i Pavlović pokazuje da je za organizovanje, prodaju i obračun jednog turističkog putovanja tradicionalnim ručnim operacijama potrebno utrošiti 316 sati rada, dok uz informacione tehnologije isti proces traje 88,3 sati rada. Pored toga, korišćenje informacionog sistema

definiše i unapređuje poslovanje kroz tri dodatne operacije koje se ne javljaju kod manuelnih operacija: formiranje digitalne baze podataka o cenama, unos podataka o zakupljenim



SAVREMENI LANAC VREDNOSTI



Grafikon 12. Kako je internet transformisao lanac vrednosti u turizmu

Izvor: <https://www.facebook.com/eturizam/photos/a.1487243851499036.1073741828.1464966273726794/1558038431086244/?type=3&theater>

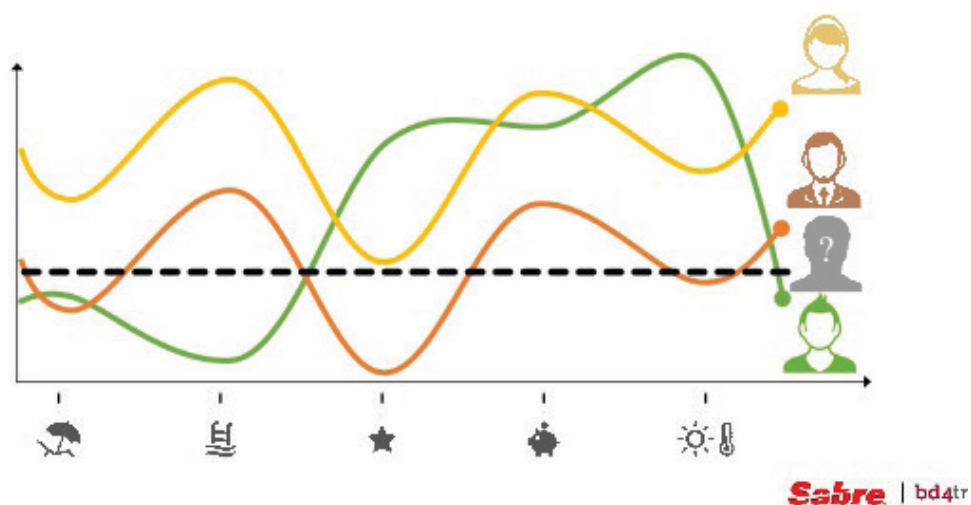
kapacitetima i definisanje parametara za proračun. To suštinski podiže produktivnost rada s obzirom na to da automatizovano poslovanje zahteva unos određenih podataka ili parametara u sistem samo jednom, a kasnije se ti podaci koriste za automatsko generisanje pri formiranju različitih izveštaja, izdavanju dokumenata i sl. (Spasić & Pavlović, 2012).

Tehnološku inovaciju koja se trenutno nalazi u začetku razvoja predstavljaju digitalne platforme za upravljanje podacima (*Data management platform - DMP*). Ove alatke služe za prikupljanje, pohranjivanje, klasifikaciju i upravljanje ličnim podacima o postojećim i potencijalnim klijentima agencije. Njihova prednost u odnosu na postojeće alatke se ogleda u mogućnosti kombinovanja podataka o transakcijama (ranijim rezervacijama, kupovinama i korišćenim uslugama) sa drugim digitalizovanim ličnim informacijama (tourism-review.com, 2016). Pohranjivanje podataka o putnicima u elektronsku bazu može se tumačiti, i često se tumači, kao ugrožavanje privatnosti klijenata, ali sa druge strane, ono pruža mogućnost agencijama da kreiraju personalizovane ponude kojima će oni biti zadovoljni (Cosa, 2016).

Personalizacija pristupa svakom pojedinačnom klijentu postala je imperativom, ali i jednim od najvećih izazova za savremene agencije i kompanije uopšte. Kako poslovni rezultati i uspeh sve više zavise od primene tehnologije i iskorišćavanja njenih mogućnosti, taj segment poslovanja mora predstavljati jedan od osnovnih stubova strateškog planiranja.

Podaci o transakcijama klijenta počinju da se prikupljaju prilikom njegovog prvog kontakta sa agencijom i vršenja prve rezervacije. Podaci o upitima i kupovinama se automatski pohranjuju u CRM bazu, nakon čega im se pridodaju i ostale informacije koje su dostupne na internetu, kao što su datum rođenja, bračni status, lična interesovanja i

U turizmu ne postoji "osoba prosečnih zahteva"



Grafikon 13. Važnost personalizacije pristupa klijentu u agencijskom poslovanju

Izvor: https://www.tnooz.com/article/webinar-sabre-2017/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Tnooz+%28Tnooz%29

sve ostalo što je, na primer, dostupno na Fejsbuk profilu. Ako se svemu ovome dodaju informacije o pretragama vršenim na sajtu agencije (koje destinacije pretražuje, broj osoba koje putuju zajedno, uzrast dece, tip sobe, tip prevoza, cenovna kategorija smeštaja itd.) i drugim sajtovima, prikupljene informacije putem „kolačića“ (cookie), agenciji je na raspolaganju više nego izdašna baza podataka uz pomoć koje se mogu analizirati interesovanja klijenta i vršiti selekcija postojećih ili kreiranje novih ponuda namenjenih upravo njemu (tourism-review.com, 2016).

4.4. Novi kanali komunikacije u turizmu i agencijskom poslovanju

Procesi poslovnog komuniciranja u svakom preduzeću odvijaju se u dva osnovna oblika, kao interna (unutrašnja) i kao eksterna (spoljna) komunikacija (Zubanov, 2015). Interna komunikacija podrazumeva razmenu informacija unutar radne organizacije, dok eksterna komunikacija vrši funkciju informisanja šire javnosti, poslovnih partnera i klijenata. Posmatrano iz perspektive savremenog poslovno-tehnološkog okruženja, oba oblika

poslovnog komuniciranja podležu uticaju savremenih tehnologija, s tim što su kod druge grupe promene daleko učestalije, korenitije i vidljivije.

4.4.1 Elektronsko komuniciranje u agencijskom poslovanju

Od trenutka prodora interneta u svakodnevno poslovanje omogućeno je prevazilaženje vremenske i prostorne distance u komuniciranju. Elektronska komunikacija (e-komunikacija) podrazumeva transfer teksta, signala, podataka, slika, audio i video zapisa putem elektronskih uređaja, a posredstvom interneta. Vu i Li definišu e-komunikaciju kao korišćenje tehnologije radi povezivanja potrošača, dobavljača, poslovnih partnera i zaposlenih uz pomoć interneta, veb stranica, ektraneta i IP elektronskih podataka (Wu & Lee, 2005).

Agencije su u kratkom roku počele u potpunosti da se oslanjaju na ovaj način razmene informacija, pa danas pretežno komuniciraju elektronskom poštom, tj. imejlom (e-mail), putem platformi za ćaskanje (live-chat) i mobilnim telefonima, koristeći SMS (*Short Message Service*) i MMS (*Multimedia Messaging Service*) poruke, kao i brojne mobilne aplikacije.

Komunikacioni kanali kao što je Skype omogućuju i video razgovore sa jednom ili više osoba istovremeno (*conference call*). Stručni seminari se sve češće organizuju putem specijalizovane veb platforme, a ovakvi događaji poznati su pod nazivom Vebinar (*Webinar = web + seminar*).

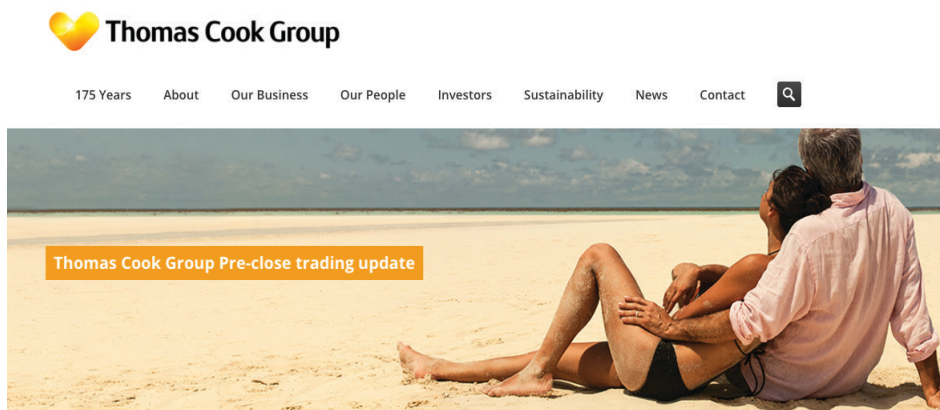
Ukoliko e-komunikaciju posmatramo iz ugla uštede novca i vremena potrebnog, na primer, za održavanje poslovnog sastanka, možemo reći da je u pitanju prava tehnološka revolucija.

Sve ovo je od izuzetne važnosti u društvu u kom je vreme postalo najvredniji resurs, pa potrošači zahtevaju trenutne, precizne i provereno tačne informacije, a njihovo strpljenje se može meriti nanosekundama, a ne više sekundama (Yoeman & McMahon-Beattie, 2015).

S obzirom na izrazito niske troškove, brzinu i jednostavnost korišćenja, sve pomenute komunikacione forme, uz neizostavne društvene mreže, iz dana u dan prerastaju iz neformalnih u formalne oblike komuniciranja koji su sve prisutniji u različitim vidovima poslovanja. O liberalizaciji stavova o upotrebi ovih kanala, ali i kreiranja novih standarda i pravila komunikacije, dovoljno govori podatak da se do pre samo nekoliko godina upotreba mobilnih telefona i tablet računara na javnim mestima, sastancima i većim skupovima smatrala nepristojnim ponašanjem (Bronzić, 2013). Danas je to uobičajena pojava, neretko čak i poželjna, s obzirom na mogućnost interakcije organizatora skupova sa svakim učesnikom lično i neograničenih mogućnosti promocije događaja putem plasiranja sadržaja koji sadrže informacije o događaju koji je u toku i slično.

Savremene komunikacione tehnologije otvorile su brojne, ranije nepojmljive mogućnosti, kao što je slobodan pristup globalnom tržištu sa neograničenim brojem potencijalnih primalaca elektronski plasiranih informacija. Povećanje kapaciteta, brzine i performansi internet pretraživača, uslovalo je aktuelni trend da primarni izvor informacija prilikom planiranja putovanja bude upravo internet. Više od 80% kupaca svoju kupovinu danas započinje na internetu, pa se može zaključiti da su veb stranice počele da zamenjuju klasične ulične izloge prodavnica i njihova uloga je često od presudnog značaja u toku donošenja odluke o kupovini (Mišković, 2015).

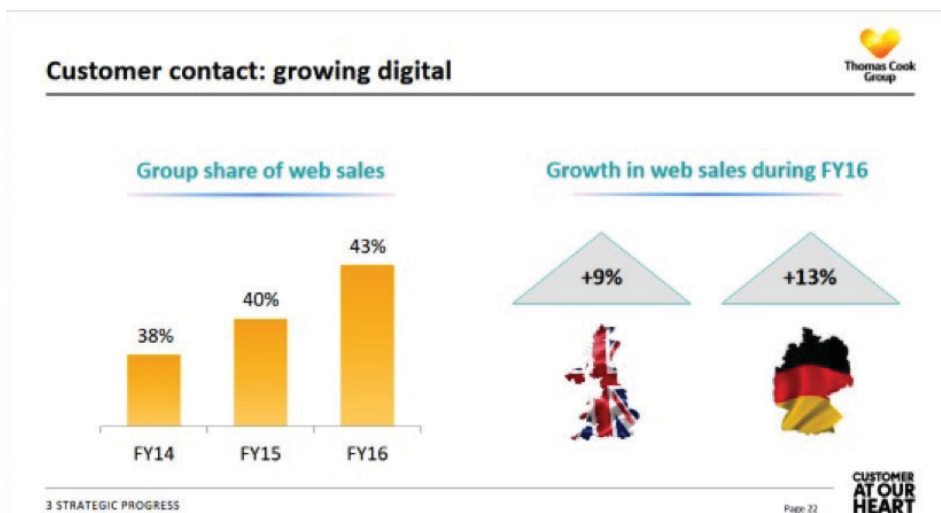
Primer 2.

Veb stranica kompanije *Thomas Cook Group*

Izvor: (Thomas Cook Group, 2016)

“Sve učestalija upotreba mobilnih telefona za komuniciranje i vršenje onlajn transakcija omogućila nam je da produbimo naše odnose sa klijentima. Uz pomoć naših mobilnih aplikacija, bez obzira sa kog tržišta dolaze, klijenti mogu da pristupe svojim rezervacijama, vrše plaćanja, primaju i šalju informacije i rezervišu dodatne izlete i aktivnosti. Do sada, naše aplikacije su preuzete čak 1.3 miliona puta” (Thomas Cook Group , 2016).

Udeo komunikacije i prodaje putem veb sajta i mobilnih aplikacija neprestalno raste. U 2016. godini taj rast je iznosio 43% u odnosu na prethodnu, što je za 3% više u odnosu na rast zabeležen u 2015. i 5% više u odnosu na rast zabeležen pre dve godine (Cowen, 2016).



Izvor: (Thomas Cook Group, 2016)

Turističke agencije se danas nalaze na prekretnici na kojoj moraju odabrati elektronsku komunikaciju (e-komunikaciju) i prodaju jer će, u suprotnom, biti istisnute sa tržišta od strane konkurencije. Na primer, članice IATA (International Air Transport Association) aviokompanije, buking provajderi, turooperatori i GDS implementirale su savremene tehnologije u svaki segment svog poslovanja kako bi opstale na tržištu (Andreu et al, 2010).

Mnoge turističke agencije poseduju u potpunosti prilagođene veb sajtove putem kojih klijenti mogu samostalno, putem *live-chat* platformi, vršiti pretragu uz mogućnost direktne komunikacije sa stručnjacima u bilo koje doba dana ili noći. Zanimljiv je stav koji navodi Lube, da turističke agencije sve više komuniciraju sa korisnicima, a sve manje sa pružaocima turističkih usluga. Ova promena je posledica prelaska sa finansiranja od provizija ka finansiranju naplatom taksi za usluge direktno od turista, tj. onih koje te usluge kupuju i koriste (Lubbe, 2000).

Kada je u pitanju interna komunikacija unutar agencije kao sistema, tehnologija je omogućila i efikasnije povezivanje *back office* (uprava, kreiranje aranžmana, računovodstvo, tehnička podrška i sl.) i *front office* sektora (informisanje i prodaja) (Petrović, 2012). Direktnu razmenu informacija između ova dva, odnosno svih postojećih sektora, prodajnih mesta i lokacija, omogućava *intranet* mreža. Intranet pohranjuje sve postojeće podatke o poslovanju, uključujući podatke o prodatim proizvodima (aranžmanima) i uslugama, podatke o klijentima, platnim transakcijama (predračuni, fakture, priznanice i sl.), rasporedu slobodnih i zauzetih kapaciteta za prevoz i smeštaj i sve ostale informacije koje su od značaja za poslovanje.

Pristup intranetu, odnosno njegovom delu koji pohranjuje informacije o slobodnim kapacitetima (ili rezervacionom sistemu), može biti ponuđen i poslovnim partnerima koji

učestvuju u njihovoj prodaji (subagentima). Dodeljivanjem pristupne lozinke partneru se omogućava pretraživanje ponude i vršenje rezervacija bez potrebe za telefonskim pozivima ili slanjem mejlova, što svakako olakšava i ubrzava njegov rad. Veliki broj subagenata će se odlučiti za saradnju upravo sa turoperatorima koji pružaju ovakvu mogućnost, s obzirom na to da, pored uštede vremena, prodavcu pruža veći uvid u ponudu i veću manipulativnu moć kod kreiranja i izmena rezervacije, a kod klijenta ostavlja utisak veće profesionalnosti.

4.4.2 Komuniciranje putem društvenih mreža

Društvene ili socijalne mreže predstavljaju neformalne virtuelne grupe pojedinaca povezane ličnim poznanstvom, zajedničkim interesovanjima, željom za objavljivanjem različitih sadržaja, praćenjem objava drugih i razmenjivanjem korisnih informacija. Ove grupe se formiraju na internetu, zahvaljujući softverskim platformama koje pružaju mogućnost uključivanja neograničenog broja učesnika i razmene neograničene količine informacija.

Upravo iz razloga njihove sve veće popularnosti u poslednjih desetak godina, društvene mreže su promenile tradicionalno shvatanje pojma komunikacije. Promenili su se i motivi za korišćenje samog interneta, od informisanja sa unapred utvrđenim ciljem (traženje informacija o određenom pojmu) ka zabavi, ćaskanju sa prijateljima (koje je do tada bilo moguće samo putem telefona), čitanju, učenju i ličnoj prezentaciji kroz profile na društvenim mrežama. Vremenom, društvene mreže, kao kanali komunikacije, počeli su da prerastaju iz neformalnih u formalne oblike razmene informacija, a nastupi na njima postali su sastavni deo imidža i identiteta kompanija (Mišković, 2015).

Turističke agencije, takođe, sve više koriste mogućnosti koje društvene mreže pružaju, prvenstveno kada je u pitanju efektivan marketing koji ne podrazumeva visoke troškove, a omogućava merljivost rezultata kampanja, mogućnost „targetiranja“ ciljnih grupa i slično.

Međutim, ono što se u turizmu može smatrati najvažnijom karakteristikom ovog kanala komunikacije je dostupnost sadržaja kreiranog od strane samih korisnika (*user generated content*) koji se smatra najrelevantnijim izvorom informacija vezanih za destinacije, atrakcije, ugostiteljske objekte, pa i same agencije.

Interesantna studija koju je sprovedla kompanija Fejsbuk (*Facebook*), u kojoj je učestvovalo čak 1500 korisnika ove društvene mreže, pokazuje da više od trećine ispitanika veruje u komentare ranijih gostiju (*reviews*) i za njih tvrde da su izvor izuzetno korisnih informacija koje im pomažu da se osećaju sigurnije pri donošenju odluke o kupovini. Čak 83% ispitanika iz ove studije aktivno ih koristi tokom planiranja putovanja, redovno deli fotografije i utiske sa prijateljima, kako nakon povratka, tako i tokom samog putovanja (Deloitte, 2015).

Društvene mreže su, pored veb sajta agencije, često primarni kanal kada su u pitanju marketing i odnosi sa javnošću. Sve je češći slučaj i da se, putem društvenih mreža, klijenti pozivaju na interakciju kroz različite nagradne igre, akcije i nagradne ankete namenjene istraživanju tržišta. „*Social pay*“ predstavlja kompenzaciju za oglašavanje i jednu vrstu marketinga „od usta do usta“ (*Internet Word of Mouth - IWOM*). Naime, korisnici društvenih mreža postaju oglašivači promovišući na svojim profilima određenu uslugu, destinaciju, objekat ili kompaniju. Dobar primer kompanije koja je uvrstila

“*Social pay*” kao opciju za izmirenje troškova usluge je luksuzni dizajn hotel “*Nordic Light*” iz Stokholma, koji u okviru promotivne kampanje, posetiocima Fejsbuk profila hotela nudi mogućnost da označe link za veb sajt hotela u svojoj objavi na Fejsbuku ili Instagramu, bez obzira da li će tekst objave imati negativan ili pozitivan sadržaj. Svi učesnici u ovoj kampanji koji izvrše postavljene zadatke učestvuju u nagradnoj igri i mogu osvojiti besplatan boravak u hotelu. Takođe, pratilci avio kompanije *Ryanair* na Tviteru imali su mogućnost da, na sličan način, za samo pola evra kupe avio kartu na relaciji Dablin-Kopenhagen (Milošević, 2015).

Mogućnosti koje društvene mreže pružaju agencijama, u ovom trenutku, zaista deluju bezgranično. Da li će i na koji način te mogućnosti biti iskorišćene blagovremeno i na pravi način, prvenstveno zavisi od njihovog menadžmenta i kapaciteta ljudskih resursa. Da je adekvatna edukacija zaposlenih za osmišljavanje, dizajniranje i sprovođenje marketinških kampanja na društvenim mrežama neophodna, činjenica je koju naglašavaju svi savremeni autori iz oblasti marketinga i strategijskog menadžmenta, ali i ispitanici koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem. No, u praksi se, posebno u ovoj oblasti, pojavljuju brojni problemi, a o čemu će biti više reči u diskusiji rezultata istraživanja (poglavlje br. 9).

4.5. Promena tržišne uloge agencija inicijativnog tipa

Iako je početkom novog milenijuma zabeležen podatak da, prilikom planiranja putovanja u inostranstvo, samo trećina aktivnih korisnika interneta preferira korišćenje usluga turističkih agencija u odnosu na samostalno pretraživanje na internetu (Etourismnewsletter, 2002), kod velikog broja emitivnih agencija se u praksi pokazalo da klijenti koji sami pronadu odgovarajuću ponudu, ipak dolaze u agenciju da bi se konsultovali, proverili

detalje i izvršili plaćanje. Takođe, nije redak slučaj ni da stručni i iskusni agenti pronađu povoljniju ili komforniju opciju putovanja u odnosu na onu koju je klijent pronašao sam (Travel Agent, 2012; Buhalis & Licata, 2001). Iako turističke agencije sve manje bivaju prvim izvorom informacija neophodnih turistima, uz određene promene uloge i načina poslovanja, one svakako zadržavaju svoju važnu ulogu, što se najslikovitije može objasniti prateći pet faza koje čine ciklus putovanja (i njihovu ulogu u svakoj od faza).

Proces putovanja kod savremenih turista sastoji se iz pet osnovnih faza, od kojih prvu fazu predstavlja tzv. **Faza maštanja (sanjarenja)**, u kojoj se informacije dostupne na internetu smatraju pouzdanijim od „žive reči”, koja je ranije bila osnovni i najčešći izvor inspiracije za putovanja. Putnicima koji pretražuju informacije na internetu dostupno je sve, čak i mnogo više od onoga što su zapravo tražili. Pretraga u fazi maštanja se vrši pre donošenja odluke gde i kako će se putovati. Čitaju se blogovi i putopisi, gledaju fotografije i video klipovi.

Kada je u pitanju uloga turističkih agencija u ovoj fazi, ona se najčešće ogleda u promovisanju destinacija na kojima imaju interes za povećanjem broja poseta (hotelski kapaciteti u fiksnom zakupu, čarter avionske linije, organizovane ture i slično) plasirajući informacije o specifičnostima destinacija, njihovim atrakcijama, dobroj saobraćajnoj povezanosti, aktivnostima, zabavnim sadržajima, gastronomiji i svemu onom što može privući pažnju čitaoca.

Drugu fazu ciklusa putovanja predstavlja **Faza pretraživanja**, u kojoj korisnici već znaju u kojem terminu će putovati, koje destinacije i hoteli im stoje na raspolaganju i koje prevozno sredstvo će koristiti. Prelazak iz prve u drugu fazu ciklusa se prepoznaje po

postojanju ključnih reči na osnovu kojih se vrši pretraga, što znači da je destinacija već odabrana i da se krenulo korak dalje (Mišković, 2013).

Studija o „digitalnom” ponašanju korisnika interneta u svrhu organizovanja putovanja izvršena od strane *Luth Research ZQ Intelligence™*, pod nazivom *Cross Platform Digital Behavior Measurement*, iz 2014. godine, pokazala je da jedan prosečan proces pretrage obuhvata čak 419 digitalnih „koraka” koji dovode do donošenja konačne odluke. Ceo proces, u proseku, traje dva meseca u toku kojih se izvrši 34 unosa ključnih reči, pregleda pet video snimaka ili članaka i poseti 380 veb stranica (dimeciastudio, 2016).

U ovoj fazi, agencije nastupaju nuđenjem paketa usluga čija je cena niža od zbira cena pojedinačno kupljenih usluga, ali i nuđenjem pojedinačnih usluga namenjenih klijentima koji samostalno organizuju svoje putovanje.

U ovoj fazi agencije često predstavljaju „sigurnu luku” u situacijama kada klijenti imaju problem sa donošenjem konačne odluke, kada se suočavaju sa prevelikom količinom informacija ili, iz bilo kog razloga, imaju potrebu za konsultovanjem eksperta.

U trećoj fazi, **Fazi „bukiranja“** (vršenje rezervacije i plaćanja), korisnici koji su u prethodne dve faze uspeali da izdvoje usluge koje im najviše odgovaraju, realizuju rezervacije i plaćanje. Kao što je ranije već napomenuto, sve je više putnika koji ovu fazu prolaze samostalno, ali velik je i broj korisnika koji se odlučuju za pomoć eksperta, pa rezervaciju i plaćanje vrše u agenciji. U tom slučaju, ova faza predstavlja idealan trenutak za agenciju da klijentu ponudi i neke od dodatnih usluga, kao što su izleti, iznajmljivanje vozila i sportskih rekvizita, polise osiguranja i sve ono što će mu putovanje učiniti sadržajnijim i bezbednijim, a agenciji doneti dodatni prihod.

Četvrta faza, **Faza konzumiranja** (iskustva) podrazumeva putovanje i konzumiranje odabranih i plaćenih usluga. U fazi konzumiranja korisnici upoređuju očekivanja koja su se formirala tokom prve i druge faze sa realnom situacijom na terenu. To upoređivanje može rezultirati zadovoljstvom ili nezadovoljstvom konzumenta. Uloga agencija u ovoj fazi zavisi od vrste prodatih usluga i može varirati od minimalne do potpune odgovornosti prema putnicima. U slučaju kada je u agenciji kupljena, na primer, samo avionska karta, koja zapravo predstavlja ugovor između pružaoca usluge (avio kompanije) i korisnika (putnika), za slučaj nepredviđenih okolnosti kao što je kašnjenje ili otkazivanje leta, gubljenje prtljaga i slično, agencija ne snosi pravnu odgovornost, ali može preuzeti na sebe asistenciju u rešavanju nastalog problema. Ali, ako je u pitanju kupljen paket aranžman, organizovan u potpunosti od strane agencije organizatora, u skladu sa Opštim uslovima putovanja², agencija je odgovorna u slučaju neizvršenja ili delimičnog izvršenja ugovorenih usluga.

Na samom kraju faze konzumiranja najčešće se vrši evaluacija, odnosno procena zadovoljstva turista pruženim uslugama i celokupnim iskustvom stečenim tokom putovanja i boravka. Najučestaliji način evaluacije je anketiranje u toku povratka kada su u pitanju grupe (u autobusu ili avionu), a u slučaju individualnog prevoza, može se vršiti i u smeštajnom objektu, u toku poslednjeg dana boravka. Informacije prikupljene anketiranjem organizatoru putovanja su od presudnog značaja pri kontroli kvaliteta poslovanja. Utisci gostiju određuju (ili bi trebali da utiču na) donošenje važnih poslovnih odluka, prvenstveno kada je u pitanju odabir smeštajnih jedinica, angažovanje pojedinačnih

2 Opšti uslovi putovanja predstavljaju dokument kojim se utvrđuju prava i obaveze organizatora putovanja i putnika. Organizator putovanja je, prema Zakonu o turizmu, obavezan da ovaj dokument uruči putniku pre potpisivanja Ugovora o putovanju, a putnik je dužan da se sa odredbama dokumenta upozna, što potvrđuje svojim potpisom. Dokument se najčešće sastoji iz 17 tačaka (YUTA, 2017).

pružalaca usluga (prevoznici, vođači, animatori, ugostitelji i sl.), ali i u otkrivanju planova i želja vezanih za naredna putovanja. Tako, ankete najčešće sadrže i pitanje vezano za željene destinacije na koje bi putnici rado putovali posredstvom iste agencije. Primer ankete namenjene turistima prikazan je na slici broj 4.

ANKETA

Molimo Vas, da po završetku putovanja, iskreno iznesete Vaše utiske o proteklom vremenu sa našom agencijom. Vaša zapažanja će svakako koristiti u cilju poboljšanja nivoa naše usluge. Hvala unapred!
KOMPAS tourism & travel NOVI SAD

Vila _____

Sledećom prilikom želim da putujem u:

.....

Ime i prezime:

Adresa:

Telefon / fax:

E-mail:

Slika 4. Anketni listić turističke agencije
Izvor: KOMPAS tourism & travel NOVI SAD

Korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, prvenstveno mobilnih telefona i društvenih mreža putem kojih delimo svoje utiske sa okolinom, približava petu fazu ciklusa četvrtoj, te se one u mnogim slučajevima i preklapaju, što svakako ne umanjuje značaj poslednje, pete faze. Da li je konzument oduševljen, razočaran ili je doživeo baš ono što je očekivao, saznaje se u Fazi deljenja („šerovanja”). Iako je ova faza u ciklusu poslednja, to nikako ne znači da ona predstavlja njegov kraj. Iskustva koja je jedna osoba podelila putem interneta, postaju inspiracija za nekog drugog i tako se krug zapravo nastavlja u vidu beskonačne spirale (Mišković, 2013).

Nažalost, u našoj zemlji nije velik broj agencija koje na pravi način koriste sve mogućnosti koje za njih pruža peta faza putovanja njihovih klijenata. Deljenje utisaka sa odmora i zadovoljstvo uslugama organizatora putovanja može biti iskorišćeno u svrhu promocije koja često ima izuzetno snažne efekte, a ne podrazumeva gotovo nikakve troškove po agenciju. Troškovi se mogu javiti u slučaju kada je animiranje turista na objavljivanje utisaka i fotografija na društvenim mrežama organizovano u vidu nagradne igre, ali ni tada ti troškovi ne predstavljaju veće opterećenje za budžet agencije, ukoliko se uzmu u obzir efekti koje ovakav vid promocije može doneti (Stojković, 2015). Najveći troškovi vezani za komunikaciju sa klijentima i upravljanje elektronskim sadržajima koje oni plasiraju „u etar” zapravo su vezani za angažovanje internih ili spoljnih saradnika koji ove procese vode. Nažalost, kako je već napomenuto u poglavlju 4.4, upravljanje procesima komunikacija putem društvenih mreža jedna je od najslabijih tačaka kada su u pitanju agencije obuhvaćene ovim istraživanjem.

Imajući u vidu sve navedene trendove u procesima planiranja i realizacije putovanja, može se zaključiti da se ključna uloga turističkih agencija na savremenom tržištu postepeno

pomera sa prve (u kojoj ima informativno-propagandnu ulogu) ka trećoj fazi u procesu putovanja, u kojoj nastupa donošenje konačne odluke o kupovini i sam proces kupovine pojedinačne turističke usluge ili paketa usluga (bukiranje).

Prikazani pregled uloga agencija emitivnog, tj. inicijativnog tipa u svakoj od navedenih faza putovanja ukazuje na to da su, pod uticajem informaciono-komunikacionih tehnologija, u prirodi njihovog poslovanja uočene određene promene u odnosu na poslovanje pre pojave interneta. Da to nije slučaj samo sa ovom vrstom agencija, pokazuju savremeni trendovi u poslovanju agencija receptivnog tipa.

4.6. Promena tržišne uloge receptivnih turističkih agencija

Receptivne turističke agencije u osnovi svog poslovanja imaju aktivnosti vezane za prihvatanje i boravak turista na destinaciji u kojoj one posluju. Njihova uloga podrazumeva aktivnosti vezane za promociju destinacije i njene turističke ponude, prihvatanje i servisiranje gostiju tokom čitavog boravka. S obzirom na aktuelne svetske trendove, aktivnosti receptivnih agencija sve češće zalaze i u sferu upravljanja imidžom destinacija i lokalnim razvojem turizma.

Trenutno aktuelni modeli upravljanja turističkim destinacijama u našoj i zemljama bivše Jugoslavije još uvek podrazumevaju apsolutnu dominaciju javnog sektora. Javna preduzeća koja vode turističku promociju i razvoj u određenoj destinaciji posluju u tri nivoa: nacionalne turističke organizacije (NTO) posluju na nivou republike (države), regionalne turističke organizacije (RTO) posluju na nivou regije ili pokrajne i lokalne turističke organizacije (LTO), koje posluju na području jednog grada ili opštine koja je njihov osnivač. Međutim, u razvijenim turističkim destinacijama u svetu se pokazalo

da takav pristup ima veliki broj mana i ne daje dovoljno pozitivnih rezultata, te da su inovacije u menadžmentu neophodne. Aktuelni trend upravljanja destinacijama usmeren je prema polujavnim i nezavisnim turističkim organizacijama koje uključuju partnerstva privatnog sektora i javnih autoriteta (Jegdić, 2010). U pitanju su profitno orijentisane kompanije koje koriste svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, poseduju stručno osoblje i imaju dostupne sve resurse neophodne za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih uz putovanje, boravak i aktivnosti posetilaca u turističkoj destinaciji (Hrvatska turistička zajednica, 2014).

Pozitivan trend decentralizovanog upravljanja i promocije turizma, usmeren ka partnerstvu javnog i privatnog sektora, pojačava potrebu za novim, fleksibilnijim i multi-disciplinarnim pristupom upravljanja turističkim destinacijama, jer samo efikasna partnerstva sa učešćem ključnih stejkholdera mogu pojačati destinacijsku konkurentnost i održivost. Optimalni model upravljanja trebalo bi da obezbedi povećanje turističke potrošnje i profita pružaocima usluga, uz povećanje kvaliteta ponude, kontrolisanje broja turista i obezbeđivanje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti turističke destinacije (Jegdić, 2010).

U razvijenim turističkim destinacijama, svoju šansu za preuzimanje jedne nove uloge prepoznale su privatne receptivne turističke agencije ili javno-privatne kompanije koje su u ekonomskom smislu dovoljno motivisane za proaktivno privlačenje posetilaca i postizanje lojalnosti kroz povećanje kvaliteta usluga i konstantno inoviranje turističkih proizvoda. Njih nazivamo destinacijskim menadžment kompanijama – DMK (engl. *destination management company – DMC*).

Pojam DMK nastao je u Sjedinjenim Državama pre 30-ak godina, kao lokalni servis organizatorima stručnih skupova. Ubrzo je veliki broj ovakvih kompanija počeo saradivati sa svetskim turoperatorima i na poslovima koji nisu vezani za organizaciju poslovnih događaja, tako da je krug njihovog delovanja vremenom počeo da se širi.

Funkciju DMK mogu obavljati različiti stejkholderi, od hotela do receptivnih turističkih agencija, pa čak i privatni konzorcijumi više receptivnih agencija i hotela u destinaciji (Stojković, 2015) koji preuzimaju ulogu predstavnika destinacije zahvaljujući prepoznatljivom brendu i velikom tržišnom udelu.

Prema Zakonu o turizmu Republike Srbije, poslove DMK može vršiti samo privredno lice ili preduzetnik registrovan kao putnička agencija-organizator. DMK mogu osnovati, na bazi javno-privatnog partnerstva, i lokalne turističke organizacije, turističke agencije i neki od aktuelnih aktera na određenom turističkom području (Član 40.).

Za razliku od klasičnih receptivnih turističkih agencija, čija je uloga primarno posredničkog karaktera, DMK preuzimaju ulogu organizatora, kreatora i realizatora čitavih turističkih proizvoda - boravka, izleta, tematskih događanja, manifestacija, edukacija, poslovnih skupova itd. Kako receptivne turističke agencije većinom posreduju između pružalaca usluga kao što su hoteli, restorani i lokalne transportne kompanije, DMK nastupaju na tržištu daleko proaktivnije i imaju širi obim funkcija u destinaciji i na globalnom tržištu. Kako one prate aktuelne tržišne trendove, u poziciji su da motivišu i stimulišu lokalne privrednike na brže prilagođavanje svetskim standardima i na taj način povećavaju kvalitet celokupne ponude. One mogu da je inoviraju, umrežavaju sa ponudama destinacija u okruženju ili destinacijama sa kojima mogu biti povezane na određenoj tematskoj ruti i sl.

Objedinjavajući pojedinačne proizvode i usluge (smeštaj, ishrana, manifestacije, atrakcije, turističko vođenje) u složene proizvode – pakete, DMK stvaraju dodatnu vrednost ukupne ponude destinacije. Usluge se mogu nuditi turistima koji su već, u sopstvenoj organizaciji, pristigli na destinaciju, ali i onima kojima bi njihova ponuda predstavljala razlog za odabir destinacije.

S obzirom na karakteristike savremenog tržišta na kom vlada izuzetno velika konkurencija destinacija i ponuđača, uspešne DMK se usmeravaju ka odabranom segmentu tržišta, tematskoj ponudi, određenom kanalu distribucije ili slično, a sa ciljem da njihova ponuda bude originalna i jedinstvena. No, kako je jedinstvenost i pionirsku poziciju na tržištu teško zadržati duže vremena, neprestano usavršavanje, inoviranje i otvaranje ka novim idejama jedini je siguran put ka uspehu upravljača turističkim destinacijama. DMK nude logističku podršku u sledećim oblastima: doček gostiju (Meet and Greet), prevoz i transferi, smeštaj, ishrana, aktivnosti, izleti, MICE događaji, tematski događaji, proslave i usluge prevođenja i asistencije svih vrsta (dudmc.com, 2014).

Autori istraživanja vršenog na hrvatskom primorju zaključuju da je upravo privatni sektor taj koji mora preuzeti ulogu nosioca razvoja i upravljanja, ali uz neophodnu podršku javnog sektora koji finansira kapitalne investicije i donosi zakonske okvire poslovanja. Ključni razlog tome je definisanje pitanja nadležnost i odgovornosti nad resursima, s obzirom na to da se u praksi pojam „svako” najčešće tumači kao „niko”, odnosno svojinu koja pripada svima niko od učesnika ne smatra svojom odgovornošću (Magas & Basan, 2007). Taj trend nameće potrebu za postojanjem tela koje će integrisati i okupljati sve interesne strane, što svakako nije jednostavan zadatak. Takva institucija mora imati uticaj na sve resurse i stejkholdere, ali i nositi odgovornost prema lokalnom stanovništvu,

prirodnom i kulturnom nasleđu. Ispitanici u pomenutom istraživanju zameraju trenutnom sistemu upravljanja razvojem turizma u državi i regiji (nacionalnoj i lokalnim TO) nejasno postavljene ciljeve, odsustvo vizije, ograničena finansijska sredstva, sporu i zahtevnu birokratiju, odsustvo profesionalnizma i iskustva kod osoblja, zastarele marketing strategije i tehnologiju, a posebno nizak nivo saradnje sa privatnim sektorom (Magas & Basan, 2007). Ovim stavovima bi svakako trebalo dodati i veliku zavisnost turističkih organizacija od lokalnih političkih struktura, nezainteresovanost i nekompetentnost osoblja koje se mahom zapošljava po političkoj i „rođačkoj” liniji i, konačno, tromost koja u savremenom upravljanju razvojem turizma u mnogim državama vodi samo ka jednom ishodu, a to je sporo ostvarivanje uspeha ili čak neuspeh.

Kako je ovaj model upravljanja relativno nov, još uvek je rano zaključivati o njegovim pozitivnim i negativnim efektima. Ipak, ono što se svakako može smatrati nedostatkom ovog koncepta je činjenica da se privatne kompanije vode profitom kao osnovnim ciljem, te često nisu u potpunosti zainteresovane za primenu principa održivog razvoja. Stoga je za očekivati da se upravljanje destinacijom, koje podrazumeva i raspolaganje njenim resursima, na neki način raspodeli između privatnog i javnog sektora, uz postojanje ugovora koji bi jasno definisao domen ovlašćenja kompanije i u kom bi opština ili država imala najmanje 51% vlasništva nad nasleđenim resursima (Stojković, 2015).

Destinacijske menadžment kompanije najčešće su članice Asocijacije destinacijskih menadžment kompanija *Association of Destination Management Executives* (ADME), koja u svetu predstavlja najkompetentniji izvor informacija, edukacije i standarda kvaliteta. Takođe, ADME vrši sertifikaciju i akreditaciju ove vrste kompanija (Hard, 2016). Većina članica asocijacije potiče sa severnoameričkog kontinenta, mada se mreža brzo širi na Evropu i Aziju.

Destinacijske menadžment kompanije zaslužne su za pojavu novih zanimanja vezanih za njihov rad, kao što su: destinacijski menadžer, menadžer turističkog proizvoda, menadžer događaja, rukovodilac turističkog info centra, menadžer promena i inovacija (Ćuruvija, 2008).

4.7. Pojava internet (*on line*) turističkih agencija

Prelazak sa klasičnog na elektronsko poslovanje karakteristično je za eru ekspanzije veb tehnologije, koja je obeležila 90-e godine XX veka. Ovaj period su obeležile izuzetno visoke cene hardver opreme i softvera, uz neizvesnu budućnost u pogledu povraćaja uložених sredstava (Bainbridge, 2014). Tada je započeo trend formiranja rezervacionih sistema i internet agencija koje su ulagale velika sredstva kako bi sve ono što nude savremene tehnologije pridobile u svoju korist.

Korišćenje prednosti novih kanala distribucije i pružanje dodatne vrednosti klasičnim turističkim uslugama mogu se smatrati osnovnim načelima poslovanja novih „elektronskih posrednika” (engl. – *eMediaries*) ili agencija (*Online Travel Agencies – OTA*). Njihov nastanak, sredinom 90-ih godina, uslovljen je činjenicom da komunikacija sa klijentima više nije prostorno i vremenski ograničena. U našoj zemlji, *on line* turističkim agencijama smatraju se one agencije za koje je karakteristično odsustvo direktne komunikacije sa potrošačima i poslovnim partnerima, a u ukupnom poslovanju preovladava elektronsko. Ove agencije karakteriše mali broj zaposlenih i visoka produktivnost rada (Spasić & Pavlović, 2012).

On line agencije koriste iste tehničke i tehnološke procedure kao i tradicionalne agencije, ali uz uobičajen asortiman usluga, one nude daleko veću količinu informacija koje nisu

direktno vezane samo za proizvode (aranžmane) koje imaju u ponudi. S obzirom na to da njihov veb sajt preuzima ulogu fizičkog prostora u koji klijenti ulaze, „virtuelni ambijent” agencije im je dostupan 24 sata dnevno, 365 dana u godini. U tom ambijentu klijenti mogu pronaći mnogo više od klasičnih polica sa proizvodima unapred kreiranim za nepoznatog kupca ili usluga „na upit”. *On line* agencije nastoje da, sadržajem svojih veb stranica, posetiocima daju inspiraciju i nove ideje za odabir destinacija i planiranje putovanja. Pored toga, ovi sadržaji su najčešće povezani sa iskustvima ranijih korisnika, njihovim putopisima, fotografijama, video snimcima i komentarima.

On line agencije svakodnevno uvećavaju udeo prodaje na globalnom tržištu (Buhalis & Licata, 2001) što postižu velikom brzinom komunikacije, dostavljanjem relevantnih, pouzdanih i sadržajnih informacija u kratkom vremenskom roku. Posmatrano iz ugla menadžmenta, najveće prednosti ove vrste agencija su niski fiksni troškovi poslovanja i relativno mali broj zaposlenih.

Prema istraživanju kompanije *Phocuswright*, čiji su rezultati objavljeni u publikaciji “*U.S. Online Travel Overview Report*”, ukupan obim prodaje hotelskih soba u svetu izvršenih posredstvom ove vrste agencija do 2013. godine je ostvarivao dvocifrene procenete godišnje stope rasta, da bi u 2015. godini on iznosio čak 46%. U 2017. godini se očekuje nastavak rasta po stopi od 44%. Takođe, one su zaslužne za 28% svih rezervacija vršenih putem mobilnih telefona (Skalleberg, 2017).

Najnovija istraživanja vršena na tržištu Španije pokazuju da se vodeće *on line* agencije približavaju obimu prodaje velikih tradicionalnih turoperatora, pa je tako, na pimer, agencija *Bravofly-Rumbo* 2015. godine ostvarila rast prodaje od čak 79% u odnosu na


2014. godinu (Quintana, Gil, & Peral, 2016) i tako dospela u sam vrh liste najvećih prodavaca turističkih usluga u toj zemlji.

Motivi potrošača i okolnosti koje utiču na donošenje odluke o kupovini turističkih paketa i pojedinačnih usluga posredstvom tradicionalnih ili *on line* agencija su u poslednjih nekoliko godina vrlo aktuelna tema naučnih istraživanja. Kastiljo-Manzano i Lopez-Valpuesta (2010) u svoje istraživanje uključuju čak 23 različita unutrašnja i spoljašnja socio-ekonomska faktora kako bi utvrdili koji od njih u najvećoj meri utiču na donošenje takve odluke i način (kanal komunikacije) koji će se u tu svrhu upotrebiti. Njihovi rezultati su pokazali da profil potrošača, tj. turista koji će se radije odlučiti za direktnu kupovinu putem interneta karakteriše pretežno ženski pol, mlađi uzrast, viši nivo obrazovanja i česta putovanja, dok je samo putovanje koje se kupuje jednostavnijeg karaktera i često uključuje usluge niskobudžetnih avio prevoznika.

Klijenti koji će se najpre odlučiti za kupovinu posredstvom agencije i kao kanal komunikacije koristiti telefon, karakteriše pretežno muški pol, srednja dob i posao kao najčešći razlog putovanja. Konačno, profil turista koji će se najpre odlučiti da agenciju poseti lično, karakteriše starosna dob od preko 65 godina, niži nivo obrazovanja, emotivno vezivanje za osobu (agenta) kao predstavnika agencije i nešto komplikovaniji itinerer koji može uključivati i određene specijalne zahteve (Castillo-Manzano & Lopez-Valpuesta, 2010).

Svesne svih aktuelnih trendova u turističkoj tražnji i ponašanju potrošača, *on line* agencije teže da objedine kvalitete koje pružaju tradicionalni i elektronski kanali distribucije. Slika 5 prikazuje najbolje karakteristike oba kanala informisanja i prodaje izdvojene u

istraživanju koje su sproveli GDS Sabre i nemačka kompanija bd4travel (2017). Kao najveći benefiti od korišćenja njihovih usluga za klijenta ističu se fleksibilnost, dostupnost tekstualnih i video sadržaja, ušteda novca i vremena, dok u prilog tradicionalnim kanalima kupovine idu personalizovana usluga, komunikacija sa „živim” čovekom, savet eksperta i poverenje, jednostavnije procedure i podrška u slučaju nastanka bilo kakvih problema.

| PREDNOSTI ELEKTRONSKE (ON LINE) KUPOVINE | PREDNOSTI OFF-LINE KUPOVINE |
|--|--|
|  Ušteda vremena |  Personalizovana usluga i lični kontakt |
|  Fleksibilnost i mogućnost samostalnog pretraživanja |  Stručni savet i ulivanje osećaja poverenja |
|  Dostupnost sadržaja u bilo koje doba dana i noći |  Jednostavnija procedura rezervacije |
|  Dostupnost cena u realnom vremenu |  Pomoć u slučaju nepredviđenih okolnosti |
|  Dostupnost audio-vizuelnih sadržaja koji inspirišu |  Pomoć u procesu plaćanja |

Slika 5. Najbolje karakteristike tradicionalnih i elektronskih kanala prodaje turističkih usluga

Vodeća *on line* agencija na svetskom tržištu je *Expedia* koju je osnovala kompanija *Microsoft* 1996. godine u Sjedinjenim Državama. Od samog osnivanja ovu kompaniju karakteriše veoma dinamičan rast. U prve četiri godine poslovanja *Expedia* učestvuje sa 25% u ukupnoj internet prodaji usluga iz domena putovanja i turizma na američkom tržištu. Vrlo brzo se širi na globano tržište, da bi danas bila vodeća internet turistička kompanija u svetu sa portfoliom koji obuhvata poznate brendove. U isto vreme, klasična turistička agencija sa najdužom tradicijom na svetu, *Thomas Cook*, u 2011. godini je imala 31000 zaposlenih i tržište u 21 zemlji. Tokom samo nekoliko godina njeni pojedini segmenti, a posebno sektor maloprodaje, zapali su u krizu, te je samo na tržištu Velike Britanije zatvoreno 125 poslovnica u kojima je bilo zaposleno 660 ljudi (Spasić & Pavlović, 2012).

Jedna od prvih internet agencija u našoj zemlji je agencija Btrip iz Novog Sada, koja je registrovana kao posrednik u prodaji turističkih usluga i bavi se rezervacijama i uslužnim plaćanjem hotelskog i privatnog smeštaja, avio karata, organizovanjem transfera i posredovanjem pri iznajmljivanju vozila i izdavanja polisa putnog osiguranja.

Pored ovih usluga, koje su karakteristične za većinu turističkih agencija, agencija Btrip pruža i usluge konsaltinga za pravna lica i pojedince kojima je potrebna pomoć vezana za organizaciju službenih i privatnih putovanja. Ove usluge podrazumevaju profesionalno savetovanje pri izboru destinacije, adekvatnog smeštaja i načina prevoza, a sve u cilju optimizacije troškova. Takođe, agencija posreduje pri elektronskom plaćanju svih vrsta turističkih usluga koje klijent samostalno odabere i omogućava žiralno plaćanje u dinarima, što mnogim korporativnim klijentima predstavlja rešenje problema vezanih za devizno plaćanje kreditnim karticama i uštedu vremena.

5. LJUDSKI RESURSI U TURISTIČKIM AGENCIJAMA – NEOPHODNE VEŠTINE I EDUKACIJA

Iako inovacije i kreativnost imaju podjednako značajnu ulogu u uslužnom i u proizvodnom sektoru, naučna istraživanja na polju uslužnih delatnosti daleko više pažnje poklanjaju tehnologiji i organizacionim faktorima koji omogućavaju kreiranje proizvoda i usluga nego načinima na koje se te usluge isporučuju korisnicima (Ćuruvija, 2008). Ipak, upravo su ljudski resursi, kao nematerijalna aktiva, ti koji predstavljaju najvažniju od tri grupe poslovnih resursa (finansijski, tehnološki i intelektualni) turističkih agencija. Drugi turistički sektori su kapitalno intenzivniji od agencijskog poslovanja, pa tako hotelijerstvo, restoraterstvo i civilni saobraćaj u mnogo većoj meri zavise od fizičkih i finansijskih performansi preduzeća, dok u agencijskom poslovanju preovlađuju ljudske osobine i veštine, kao što su kreativnost, veštine komunikacije i prodaje.

Prvi susret klijenta sa turističkim radnikom predstavlja najvažniji trenutak u njihovom odnosu, u kom klijent-potrošač donosi odluku o nastavku saradnje i ukazivanju poverenja. To poverenje se, naravno, ne odnosi samo na pojedinca, već i kompaniju kao celinu. Takođe, specifičnosti ljudskog faktora u turizmu ogledaju se u tome što je njihova uloga presudna u svakom segmentu poslovanja, što znači da ni jedna karika u lancu vrednosti ne može biti u potpunosti automatizovana i funkcionisati bez uticaja čoveka.

Iako je direktna interakcija među ljudima u turizmu neminovna, svetski trendovi ukazuju na to da se sve više poslova, posebno onih koji su vezani za organizovanje, promociju, prodaju i evaluaciju, obavlja elektronskim putem, te da turistički agenti moraju posedovati i neka znanja koja su drugačija od onih koja su imale njihove kolege pre 20, 10, pa čak i pet godina. Svim ranije pomenutim veštinama, dakle, treba pridodati i one koje se odnose na upotrebu komunikacionih tehnologija i specijalizovanih softvera.

Zakon o turizmu Republike Srbije propisuje da turistička agencija, u svakom svom poslovnom prostoru, mora imati jedno zaposleno lice sa punim radnim vremenom, u svojstvu rukovodioca (Član 50). Ova osoba mora da govori srpski jezik, poznaje najmanje jedan strani jezik i ima najmanje višu stručnu spremu, odnosno stečeno visoko obrazovanje na osnovnim akademskim studijama u obimu od najmanje 180 ESPB bodova, osnovnim strukovnim studijama, odnosno na studijama u trajanju od tri godine, za rad kod organizatora putovanja. Za rad kod posrednika, rukovodilac mora posedovati najmanje srednje obrazovanje u četvorogodišnjem trajanju turističkog, ekonomskog ili drugog društvenog smera. Pored toga, za rad kod organizatora putovanja neophodno je radno iskustvo u turističkoj delatnosti u trajanju od tri godine, a za rad kod posrednika u trajanju od najmanje jedne godine. Zaposlena lica koja su u neposrednom kontaktu sa klijentima moraju imati najmanje srednje obrazovanje u četvorogodišnjem trajanju i poznavati najmanje jedan strani jezik (Zakon o turizmu, 2015: Član 50.).

Kako bi ovim radom bile obuhvaćene sve grupe poslova (radnih mesta) koji se pojavljuju u agencijskom sektoru, osvrnućemo se na četiri osnovna segmenta agencijskog poslovanja.

Pored rukovodeće pozicije, operativni poslovi u turističkim agencijama najčešće se dele u tri osnovne grupe (poslovi vezani za kreiranje turističkih aranžmana, poslovi vezani za informisanje i prodaju, poslovi vezani za realizaciju turističkih aranžmana), ali im se, u zavisnosti od veličine agencije i broja zaposlenih, može pridodati i četvrta grupa, koja obuhvata komplementarne poslove neophodne za funkcionisanje u savremenim tržišnim uslovima i pravnim okvirima.

5.1 Poslovi vezani za kreiranje turističkih aranžmana

Kreiranje turističkih aranžmana je veoma složen i odgovoran posao koji zahteva visok nivo opšteg obrazovanja, ali i određena specijalizovana znanja koja se odnose na ponudu turističkih destinacija (sa aspekta prirodnih i antropogenih resursa, atraktivnosti, infrastrukture, smeštajnih kapaciteta, zabavnih sadržaja, bezbednosti, lokalne kulture i sl). Osobe zaposlene na ovim pozicijama najčešće se deklarišu kao *komercijalisti*.

Pored visokog opšteg obrazovanja, zaposleni koji se bave kreiranjem aranžmana moraju poznavati strane jezike kako bi ostvarili komunikaciju sa pružaocima usluga na destinacijama i poslovnim partnerima, kao što su lokalne receptivne agencije, transportne kompanije i slično.

Takođe, neophodno je da oni kontinuirano prate promene u turističkoj ponudi vezane za eventualnu izgradnju novih smeštajnih i ugostiteljskih kapaciteta ili renoviranje postojećih, uvođenje novih zabavnih sadržaja, uspostavljanje novih i ukidanje postojećih saobraćajnih veza, promene nivoa cena, lokalnih zakonskih regulativa koje imaju uticaj na turizam i sve ostale promene koje mogu na bilo koji način uticati na sadržaj i kvalitet turističkih aranžmana.

U novije vreme, pojavom novih zahteva i očekivanja savremenih turista o kojima je bilo reči u trećem poglavlju, sve veću popularnost stiču specifični turistički aranžmani (*special interest tours*), te se pojavljuje i potreba za usko specijalizovanim znanjima o tematskim oblicima turizma. Primer za to može biti ekoturizam koji podrazumeva poznavanje destinacija na kojima je moguće pronaći određene ugrožene ili endemske prirodne vrste, poznavanje lokalne arhitekture, gastronomije, kulturno-istorijskog nasleđa, ponude eko konačišta i slično.

Naravno, ne može se očekivati da svaki komercijalista podjednako dobro poznaje sve turističke destinacije, pa u većim turističkim agencijama dolazi do njihove specijalizacije za pojedine regije (Mediteran, Skandinavija, Daleki istok...), države ili destinacije kao što su gradovi, nacionalni parkovi, rezervati, ski centri, arheološki lokaliteti i odmarališta.

Pored poznavanja ponude na destinacijama, kretanje turističkih aranžmana podrazumeva i poznavanje komplementarnih sadržaja (kultura, zabava, sport i sl.), praćenje ponude konkurencije, zakup smeštajnih, ugostiteljskih kapaciteta i organizaciju prevoza, potom izradu kalkulacije aranžmana, formiranje prodajnih cena i komunikaciju sa marketing službom. Čest je slučaj, posebno u agencijama sa manjim brojem zaposlenih, da aktivnosti vezane za marketing i prodaju bivaju zadatkom onih koji su aranžmane kreirali, a nije redak slučaj ni da oni učestvuju i u realizaciji putovanja, u svojstvu vodiča ili pratioca grupe.

Neformalna edukacija ove grupe kadrova, kao i kadrova iz naredne grupe, vrši se na terenu, odnosno u okviru studijskih putovanja koja organizuju turističke organizacije, receptivne turističke agencije, turoperatora, hotelijeri i avio kompanije, o čemu će više reči biti u nastavku teksta.

5.2. Poslovi vezani za informisanje i prodaju

Radna mesta vezana za pružanje opštih informacija i prodaju podrazumevaju neposredan kontakt sa potrošačima, pa od veština zaposlenih u najvećoj meri zavisi ostvarivanje željenih poslovnih rezultata. Presudnu ulogu u donošenju konačne odluke o kupovini čini poverenje koje potrošačima uliva ugled i renome agencije, ali i profesionalnost zaposlenih. Kod ove grupe zaposlenih od presudne važnosti je posedovanje veština svih oblika poslovne komunikacije i visok nivo poznavanja uslužnog programa agencije (Stojković, 2013).

Poznavanje proizvoda agencije, kada su u pitanju aranžmani stacionarnog tipa (npr. letovanje ili zimovanje sa stacionarnim boravkom u jednoj destinaciji) podrazumeva poznavanje svih karakteristika destinacije i smeštajnih objekata koje agencija nudi. Upoznavanje agenata sa ponudom najčešće se vrši organizovanjem studijskih putovanja (*Study tours, FAM trips*) od strane organizatora putovanja. Van visoke turističke sezone, turoperatori kojima je stalo do toga da agenti-prodavci (ali i kreatori aranžmana) zaista poznaju ono što prodaju, organizuju i u potpunosti finansiraju putovanja koja za cilj imaju posetu svim smeštajnim i drugim ugostiteljskim objektima čije usluge ulaze u sastav turističkog proizvoda. Pored razgledanja hotela i apartmana, agenti se tom prilikom upoznaju i sa samom destinacijom, restoranima, atrakcijama, plažama i ski stazama, destinacijama kraćih izleta, ambulantom koje prihvataju turiste u slučaju bolesti ili povrede itd.

Adekvatna obuka za rad na nekim radnim mestima u oblasti prodaje zahteva i pohađanje specijalizovanih kurseva i sticanje licenci. Najbolji primer za to predstavlja služba

za prodaju avio karata u kojoj se stručna osposobljenost stiče pohađanjem kurseva i sticanjem licenci IATA-e³ i licence za korišćenje globalnog distributivnog sistema. U našoj zemlji postoje zvanični programi obuke i licenciranja za agente prodaje avio karata i bez najmanje jednog zaposlenog licenciranog agenta, agencija nije u mogućnosti da se bavi pružanjem ove vrste usluga. Kako prodavci avio karata, pored poznavanja rada na globalnim distributivnim sistemima moraju poznavati i aerodomske procedure, slično turoperatorima, i veliki broj avio kompanija povremeno organizuje studijska putovanja čija je svrha upoznavanje sa uslugama tokom leta u svim klasama prevoza i upoznavanje matičnih aerodroma (*Air hub*). Nakon sticanja ličnog iskustva ovog tipa, prodavci klijentima mogu davati neophodne informacije i upoznati ih sa specifičnostima aerodromskih procedura, transfera između terminala, saobraćajnom komunikacijom sa krajnjom destinacijom i slično. Nije redak slučaj ni da avio kompanije na ovaj način promovišu nove destinacije koje uvode u ponudu nakon uspostavljanja vazdušnih veza sa „novim“ aerodromima.

U zavisnosti od asortimana usluga koje agencija pruža, služba prodaje se može baviti i distribucijom paketa za krstarenja, prodajom vozničkih karata, karata za redovne brodske i autobuske linije, iznajmljivanjem vozila (*Rent a car, Rent a scuter, Rent a bike i sl.*), menjačkim poslovima, posredovanjem u prodaji polisa putnog zdravstvenog osiguranja i najmom plovila (čamci, jahte, jedrilice i sl.). Kada su u pitanju receptivne turističke agencije na destinacijama, čest je slučaj da služba prodaje iznajmljuje sportske rekvizite, prodaje vaučere za kraće izlete (na kopnu i akvatoriju) i zabavne sadržaje, kao što su

3 Međunarodna asocijacija za vazdušni prevoz - IATA (engl. *International Air Transport Association*, fr. *Association internationale du transport aérien*) je globalno trgovinsko udruženje kojem pripada preko 270 avio prevoznika koji ostvaruju 94% redovnih letova u međunarodnom avio saobraćaju. Sedište asocijacije je u Montrealu.

tematske večeri, kreativne radionice i obuke za određene sportove (npr. kurseve ronjenja) i slično.

5.3. Poslovi vezani za realizaciju turističkih aranžmana

U poslove vezane za realizaciju turističkih aranžmana ubrajaju se turistički vodiči, pratioci grupa, agencijski predstavnici na destinaciji i animatori. Njihova uloga je presudna u domenu realizacije prethodno prodatih usluga i definisana je Zakonom o turizmu.

Prema odredbama Zakona o turizmu (Član 96.), zadatak **turističkog vodiča** je da pokazuje i stručno objašnjava prirodne, kulturno-istorijske, arheološke etnografske i druge turističke znamenitosti, da upoznaje turiste sa istorijskim, kulturnim i društveno-ekonomskim razvojem pojedinih područja i mesta.

Shodno Zakonu, lice koje obavlja poslove turističkog vodiča mora da poseduje licencu koju izdaje Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije, a koja se stiče polaganjem stručnog ispita u skladu sa Pravilnikom (Zakon o turizmu, 2015). Sticanju licence prethodi polaganje stručnog ispita koji podrazumeva teorijski i praktični deo, gde teorijski deo obuhvata predmete: Ekonomika turizma, Turistički resursi, Agencijsko i hotelijersko poslovanje, Društveno uređenje, turistička politika i propisi u turizmu, Informativno-vodička služba u turizmu, Nacionalna istorija i Strani jezik (Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, 2016).

Za kvalitetno obavljanje vodičkog posla neophodan je visok nivo obrazovanja, posedovanje specifičnih znanja, poznavanje ponašanja turista, ali od presudnog značaja su veštine dobre komunikacije, snalažljivost i adekvatno reagovanje u kriznim situacijama. Lokalni

turistički vodič mora da ima položen stručni ispit za lokalnog turističkog vodiča (Član 98.), ali posedovanje licence, naravno, samo po sebi nije dovoljno za kvalitetno obavljanje ovog veoma zahtevnog posla. Neke agencije pružaju priliku početnicima da iskustvo steknu obavljajući posao pratioca grupe ili učestvujući u putovanju kako bi učili od svojih iskusnijih kolega. Početnici u vodičkom poslu se, većinom, u početku specijalizuju za jednu destinaciju, da bi kasnije proširili svoja znanja u skladu sa potrebama agencije ili ličnim afinitetima. Nažalost, u našoj zemlji je veoma čest slučaj da se agencije prvenstveno vode profitom, ispred kvaliteta usluge, pa za pružanje vodičkih usluga angažuju studente ili osobe bez iskustva. To je najčešće slučaj kod putovanja namenjenih predškolicima i školskih ekskurzija, gde je verovatnoća za žalbe putnika najmanja.

Vodiči koji poseduju nacionalnu licencu, pored putovanja sa grupama, mogu obavljati poslove prihvata turista i prikazivanja destinacija za koje su specijalizovani, u ulozi **lokalnih vodiča**. Lokalni vodiči mogu biti ugovorno vezani za jednu agenciju, što je vrlo čest slučaj u većim turističkim destinacijama, ali mogu poslovati i nezavisno, kao „frilenseri“ i prihvatati angažmane većeg broja agencija. U svim većim gradovima Srbije postoje registrovana udruženja turističkih vodiča koja poseduju sopstvene veb sajtove putem kojih domaće i strane agencije, ali i pojedinci, mogu odabrati i kontaktirati vodiča koji, na osnovu navedenog kratkog opisa, odgovara njihovim potrebama i interesovanjima.

Za zvanje turističkog vodiča u našoj zemlji ne postoji specijalizovan studijski program, već se edukacija vrši u okviru neformalnog obrazovanja, za koje je konkurencija na tržištu prilično velika. Broj fakulteta, udruženja i institucija koje nude kurseve, škole i obuke za vodiče svake godine je sve veći, ali zakonski okvir, kako je već napomenuto, propisuje obavezno posedovanje nacionalne licence za legalno obavljanje ovog posla. To

znači da, nakon pohađanja nekog od kurseva, kandidati moraju polagati ispite predviđene Zakonom i steći licencu koju izdaje nadležno Ministarstvo. Naravno, pohađanje kurseva nije preduslov za sticanje nacionalne licence, već se kandidati mogu prijaviti direkto za licenciranje i za ispite se pripremati samostalno.



Slika 6. Primer neformalog obrazovanja i stručnog usavršavanja turističkih vodiča
Izvor: www.akademijaoxford.com

Kao i turistički vodiči, i turistički pratioci moraju posedovati licencu izdatu od strane Ministarstva, a teorijski deo ispita za njeno sticanje obuhvata predmete: Društveno uređenje, turistička politika i propisi u turizmu, Informativno-vodička služba u turizmu, Agencijsko i hotelijersko poslovanje i Strani jezik (Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, 2016). Osnovni zadatak turističkog pratioca je tehničko-organizaciona realizacija aranžmana, što podrazumeva praćenje grupe tokom celokupnog vremena realizacije, tehničku asistenciju, smeštaj grupe, obavljanje carinskih i dugih formalnosti i obezbeđenje svih usluga u skladu sa predviđenim programom putovanja.

Suštinska razlika između obaveza vodiča i pratilaca grupe se ogleda u vrsti i količini informacija koje oni pružaju turistima, gde u domen obaveza vodiča spada interpretacija svih destinacija, atrakcija, kulturno-istorijskog nasleđa i davanje drugih informacija o mestima usputnog zadržavanja i krajnjih odredišta. Pratioci grupa se, sa druge strane, smatraju tehničkim licima u čije obaveze spadaju samo one aktivnosti koje se odnose na nesmetano i bezbedno realizovanje putovanja, bez obaveza stručne interpretacije. U slučajevima kada turistička grupa putuje samo sa pratiocem, uloga vodiča se kompenzuje angažovanjem lokalnih vodiča na destinacijama, što je u većini zemalja Evropske unije regulisano domaćim zakonima o turizmu. Naime, sve je veći broj gradova i turističkih destinacija u Evropi i svetu koje propisuju obavezu angažovanja lokalnih vodiča za sve strane i domaće grupe, kako bi se na taj način štitilo domaće tržišta rada i povećavao kvalitet interpretacije, pa samim tim i obezbedio što pozitivniji utisak i doživljaj turista.

Agencijski predstavnici na destinaciji obavljaju ulogu „produžene ruke“ turoperatora u turističkim mestima na kojima postoje kapaciteti u fiksnom zakupu i veći obim dolazaka turista, uglavnom u toku turističke sezone (Petrović, 2012).

Prema Zakonu, turistički animator i predstavnik na turističkoj destinaciji moraju da: 1) imaju najmanje srednje obrazovanje u četvorogodišnjem trajanju; 2) znaju srpski jezik, dok predstavnik na turističkoj destinaciji mora da ima i aktivno znanje stranog jezika koji je u upotrebi na turističkoj destinaciji (Zakon o turizmu, 2015: Član 99.)

Njihova ključna uloga se sastoji u dočekivanju, prihvatanju i smeštaju grupa sa organizovanim prevozom i individualnih gostiju koji na destinaciju pristižu sopstvenim prevozom. Nakon smeštaja gostiju, predstavnik je dužan da im bude na raspolaganju

tokom čitavog trajanja boravka, u terminima koji su jasno navedeni na vidnom mestu u svakom od smeštajnih objekata ili po pozivu, što je stvar organizacije i dogovora između agencije i njenog predstavnika.

U domen delovanja predstavnika, takođe, spada davanje informacija i saveta o zameni valuta, dostupnim kulturnim i zabavnim sadržajima, asistencija u slučaju nezadovoljstva gostiju uslugama smeštaja, kvarova i havarija u sobama i apartmanima, pomoć u slučaju povrede ili bolesti i bilo kakavih nepredviđenih situacija. Predstavnik agencije, takođe, može nuditi turistima druge usluge poput iznajmljivanja motornih vozila, bicikala, plovila ili drugih sportskih rekvizita, može se baviti organizovanjem ili posredovanjem u prodaji polu-dnevnih, dnevnih i višednevnih izleta i slično.

Pored navedenog, predstavnik agencije na destinaciji može obavljati i direktnu prodaju slobodnih smeštajnih kapaciteta i neprodatih sedišta u autobusima i čarter letovima turoperatora, kako bi se eventualni poslovni gubitak sveo na najmanju moguću meru.

Za organizatore putovanja je njegova uloga značajna zbog direktnog kontakta sa dobavljačima, kontrole kvaliteta usluga, stvaranja opšteg osećaja sigurnosti kod klijenata i prikupljanja važnih i korisnih informacija sa „terena“ (Petrović, 2012).

U praksi, nije redak slučaj da ulogu predstavnika organizatora putovanja na sebe preuzima lokalna turistička agencija receptivnog tipa, koja može opsluživati goste većeg broja turoperatora sa istih emitivnih tržišta i, pored navedenih aktivnosti, organizovati održavanje i čišćenje smeštajnih objekata i vršiti druge poslove neophodne za nesmetano pružanje i konzumiranje svih prodatih i aranžmanom obuhvaćenih usluga.

Generalno, osnovni zadatak predstavnika agencije je da omogući i kontroliše adekvatno korišćenje svih usluga na čije pružanje se organizator putovanja obavezao u trenutku prodaje aranžmana.

Zanimanja koja su na našim prostorima relativno novijeg datuma su zanimanja **animatora i rekreatora**. Animatori su zaduženi za osmišljavanje, organizovanje i realizaciju zabavnih sadržaja koji mogu, ali ne moraju isključivo podrazumevati sportsko-rekreativne aktivnosti za turiste. Te aktivnosti mogu spadati u domen kreativnog turizma, kada su u pitanju, na primer, radionice starih zanata, kuvanja, učenja stranih jezika, lokalnih običaja i folklora. Sa druge strane, kako i samo ime nagoveštava, rekreatori su osobe koje se bave animiranjem turista za učestvovanje u različitim sportsko-rekreativnim aktivnostima, a njihova uloga posebno dolazi do izražaja kod omladinskog turizma, škola u prirodi i drugih putovanja u kojima učestvuju deca predškolskog i školskog uzrasta.

Kada je u pitanju formalno obrazovanje animatora i rekreatora, predmet „Animacija u turizmu“ nalazi se u kurikulumima pojedinih studijskih programa iz oblasti hotelijerstva (npr. Visoka hotelijerska škola, Beograd) i turizma (Geografski fakultet u Beogradu, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad), a sve češće i fakulteta iz oblasti sporta i fizičkog vaspitanja, na kojima se animacija izučava u okviru izbornih predmeta. Obuka animatora za rad sa turistima sprovodi se i u okviru neformalnog obrazovanja u vidu kurseva namenjenih svim zainteresovanim pojedincima, bez obzira na školsku spremu.

Kako zabavni i rekreativni program u turističkim destinacijama često spada u domen hotelske ponude (ili ponude čitavih odmarališta koja u svom sklopu sadrže više hotela), animatori i rekreatori mogu biti zaposleni u hotelima, te agencije organizatori nemaju potrebu za angažovanjem sopstvenih.

Sva navedena zanimanja i obaveze koje ona podrazumevaju odnose se na realizaciju putovanja prodatih u agenciji, te nije redak slučaj da u praksi povremeno dolazi do njihovog preklapanja. Na primer, domen obaveza turističkog vodiča koji prati grupu tokom čitavog putovanja obuhvata i obaveze pratioca grupe (u tom slučaju angažovanje pratioca nije potrebno). Takođe, aktivnosti turističkog animatora često obuhvataju i realizaciju određenih sportskih sadržaja, pa se oni, pod uslovom da su adekvatno edukovani, mogu naći i u ulozi rekreatora.

5.4. Komplementarni poslovi u turističkim agencijama

Zanimanja koja se mogu uvrstiti u grupu komplementarnih, podrazumevaju poslove koje, u zavisnosti od veličine agencije, broja i kompetencija zaposlenih i organizacione šeme agencije, mogu biti, i sve češće jesu, vezana za outsorsing, odnosno angažovanje iz spoljnog okruženja.

Agencije sa većim obimom prodaje i većim brojem zaposlenih najčešće poseduju u svojim redovima radne pozicije i sektore kao što su **marketing služba, računovodstvo, pravna služba, služba održavanja higijene, konsalting** i slično. Međutim, kada su u pitanju manje agencije, izvršenje poslova tog tipa se obezbeđuje angažovanjem spoljnih saradnika i stručnjaka, po potrebi i sa određenim zadatkom. Ugovori o zastupanju ili saradnji između agencije i, na primer, agencije za knjigovodstvo, mogu biti zaključeni na neodređeno vreme i podrazumevati svakodnevne aktivnosti. Sa druge strane, usluge agencija i kompanija specijalizovanih za marketing ili pravno zastupanje, mogu podrazumevati povremenu saradnju na određenim projektima, na primer, promocija određenog aranžmana ili sezonske ponude, procesuiranje određenog sudskog spora, izrada/izmena normativnog akta i slično.

Angažovanje kadrova za obavljanje komplementarnih delatnosti na legalan način i u skladu sa Zakonom o radu, vrši se kroz uspostavljanje saradnje sa kompanijama koje se bave uslužnim delatnostima, na primer, čišćenja poslovnog prostora, te je menadžment agencije u tom slučaju oslobođen plaćanja poreza, doprinosa i ostalih zakonom propisanih obaveza. Međutim, održavanje higijene u manjim agencijama često podrazumeva angažovanje osobe za čišćenje radnih prostorija bez zaključivanja ugovora o radu, što predstavlja zalaženje u zonu „sive ekonomije”. Slična situacija se javlja i kod angažovanja stručnjaka iz oblasti veb i grafičkog dizajna, programiranja, održavanja mreže i računarske opreme, ažuriranja stranica na društvenim mrežama i svih poslova koji mogu biti plaćeni gotovinski, uz izbegavanje plaćanja poreza i doprinosa. Takođe, nije redak slučaj da se, na isti način, dnevnice vodičima i pratiocima grupa isplaćuju gotovinski, kao i subagentske provizije (i besplatne usluge) pojedincima koji nezvanično vrše promciju i prodaju aranžmana u krugovima svojih kolega i prijatelja.

Na stručnim skupovima koji okupljaju predstavnike turističke industrije česta tema diskusija su prednosti i nedostaci angažovanja spoljnih saradnika. Na primer, da li je za poslovanje agencija (i hotela) bolje da služba marketinga posluje u okviru preduzeća i bude deo korporativne kulture ili da, sa ciljem uštede, bude angažovana iz spoljnog okruženja. Brojni su argumenti koji se iznose u prilog obema stranama, a kako je to od važnosti za temu ove doktorske disertacije, u nastavku rada biće napomenuti oni najznačajniji.

Kada su u pitanju najčešći problemi vezani za kreiranje odgovarajuće strukture ljudskih resursa u turističkim agencijama, profesor Pero Petrović (2012) ističe da se oni ogledaju u potrebi da se obezbedi relativno visok nivo znanja i obrazovanja zaposlenih, pri čemu su njihova primanja, u proseku, relativno niska. Upravo zbog toga je u turističkim

agencijama, a i u turizmu generalno, izražena velika fluktuacija radne snage, čak i ako ona nije direktno povezana sa sezonalnošću posla. Više detalja o ovoj temi je prikazano u poglavlju 6.

6. SAVREMENI TRENDVI U ZAPOSŁJAVANJU I RADNOM ANGAŹOVANJU U TURISTIČKIM AGENCIJAMA

Zbog intenziteta zavisnosti od ljudskog faktora, turistički sektor ima drugačiju strukturu od ostalih privrednih grana. Prema rezultatima savremenih istraživanja, do 2020. godine on će obezbeđivati 9.2% svih radnih mesta u svetu, što znači da će jedan od 10.9 poslova dolaziti iz ove delatnosti. Međutim, ono što je javnosti manje poznato jeste da se do 2050. godine u ekonomski razvijenom svetu očekuje nestanak „stalnog zaposlenja“ kao oblika radnog angažovanja (Tomka i sar., 2015). Rad u turizmu postaje sve mobilniji i elastičniji, a novi modaliteti zapošljavanja daju prioritet fleksibilnoj radnoj snazi koja se angažuje iz eksternog okruženja, po potrebi, sa određenim zadatkom i na određeno vreme. Prema istraživanjima vršenim u SAD od sredine 80-tih, svaki peti posao u toj zemlji pripada nekoj od novih formi atipičnog rada, gde radnici vode tzv. „freelance - portfolio život“ (Tomka, i drugi, 2015). U ovim novim formama zapošljavanja najviše se cene radno iskustvo i preporuke, tj. postignuti rezultati, a manje fakultetska ili neka druga diploma. Ključni aspekt u savremenom konceptu zapošljavanja postaje pitanje ličnih kompetencija (Mišković & Tomka, 2015).

Prema istraživanju Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum - WEF*), u većini razvijenih zemalja sveta, na tržištu rada trenutno vlada najveća potražnja upravo za zanimanjima koja nisu postojala pre 10 godina. Ovaj podatak ukazuje na trend zamene

nekih zanimanja drugim, savremenijim i usklađenim sa potrebama industrije. Da će se ovaj trend i dalje nastaviti, potvrđuje podatak da će se čak 65% dece koja se sada upisuju u osnovnu školu baviti zanimanjima koja u ovom trenutku još ne postoje (WEF, 2016).

Iz navedenog se može zaključiti da se u novonastaloj poslovnoj klimi preduzeća susreću sa brojnim dilemama, među kojima su i one koje se odnose na angažovanje eksternih kadrova, odnosno delegiranje određenih zadataka spoljnim saradnicima koji nisu deo kolektiva i korporativne kulture (Medić & Koldžin, 2015). Ova tendencija poznata je pod nazivom „post-fordizam“, što označava prelaz sa organizaciono i hijerarhijski rigidne na fleksibilnu organizaciju rada (Tomka, i drugi, 2015), koju karakterišu raspršene lokacije poslovnog prostora i angažovanje različitih osoba ili timova na pojedinim radnim zadacima. Angažovane osobe ne moraju biti u stalnom radnom odnosu, već se upošljavaju po potrebi i na osnovu ugovora za realizovanje određenog projekta ili nekog njegovog segmenta. Standardni obrasci „stalnog“ zaposlenja i punog radnog vremena zamenjuju se fleksibilnim aranžmanima za rad od kuće, *part-time* angažovanjem na projektima i sl. To se, prvenstveno, odnosi na stručnjake iz IT sektora i elektronskog marketinga. Preduzeća koja su u svetu giganti na polju menadžmenta talentima, među kojima su vodeće kompanije iz IT sektora, oko sebe izgrađuju čitave krugove saradnika koji se angažuju po principu *outsourcinga*, u određenom trenutku, sa određenim zadatkom i uz adekvatan honorar, dok se firma oslobađa nepotrebnih „zaliha“ radne snage i troškova (Tomka, i drugi, 2015).

Međutim, iako se kvalitativni aspekti agencijskog poslovanja menjaju, stopa zapošljavanja je u konstantnom porastu (Baum, 2015). Globalno gledano, taj rast dostiže 2.4% godišnje, a procene su da će nastaviti da raste u proseku za 3.4%, kada je u pitanju direktno

zapošljavanje u turizmu, i 10.2% godišnje, kada su u pitanju delatnosti povezane sa njim (WTTC, 2014). Razlog tome treba tražiti u povećanju broja putovanja i otvaranju novih destinacija.

Istraživanje koje je 2015. godine vršeno na Fakultetu za sport i turizam iz Novog Sada, a pod pokroviteljstvom Pokrajinskog sekretarijata za nauku i tehnološki razvoj, pokazalo je da su prioritetni profili kod zapošljavanja u turističkim agencijama turizmolozi, ekonomisti i programeri. Međutim, u agencijama u kojima preovladava elektronsko poslovanje, traže se kreativne osobe koje poseduju informatička znanja, veštinu lepog pisanja, koje su duhovite, kreativne i snalažljive, bez obzira da li su studirale turizam ili ne.

Pored poznavanja stranih jezika i osnovnih informatičkih znanja, prednost pri zapošljavanju svakako imaju oni koji poznaju rad na sistemima za rezervaciju smeštaja, izdavanje avio karata (*Amadeus* i *Galileo*) i rad u *WordPress*-u ili nekom drugom programu za kreiranje veb sajtova. Sve više se traži pisanje blogova, putopisa i marketing na društvenim mrežama. Na pitanje u vezi sa poželjnim karakteristikama, poslodavci su istakli komunikativnost i spremnost na timski rad, ljubaznost, odgovornost, poštenje, snalažljivost i samoinicijativnost (Mišković & Tomka, 2015).

Situacija je gotovo ista i kod agencija emitivnog i receptivnog tipa, čije poslovanje u većoj meri karakteriše sezonalnost. Sezonska radna snaga koja se angažuje u turističkim agencijama prevashodno receptivnog tipa, ne zapošljava se samo na operativnom, već i na upravljačkim pozicijama (menadžeri srednjeg nivoa, predstavnici na destinaciji, koordinatori vodičke službe, logističari i sl.) (Vučetić, 2012). Agencije koje su se pozicionirale kao stručni konsultanti i idu u korak sa napretkom IT sektora, ističu da je

odlučujući faktor uspeha i njihova najveća prednost u odnosu na konkurenciju upravo korišćenje najsavremenije tehnologije (Suarez, Diaz & Vazquez, 2007; Andreu, Aldas, Bigne & Mattila, 2010) koja pojednostavljuje i ubrzava radne procese i komunikaciju sa klijentima i dobavljačima. Agenti se u takvom okruženju lakše mogu fokusirati na kvalitet i povećavati svoju kompetitivnost (Roger-Monzo, Marti-Sanchez & Guijarro-Garcia, 2015) primenom personalizovanog pristupa svakom kupcu.

Poslovanje turističkih agencija postaje komfornije i po pitanju odabira radnog vremena i poslovnog prostora. Elektronska komunikacija sa klijentima omogućava menadžerima agencija da posao organizuju tako da njihovi zaposleni ne moraju biti fizički prisutni u prostorijama agencije u određenom radnom vremenu. Mnoge agencije su redukovale fiksne i varijabilne troškove prešavši na rad u jednoj smeni (9-17 časova) i smanjivši broj zaposlenih. Štaviše, zakup poslovnog prostora na atraktivnim lokacijama više nije prioritet (Mišković, Marković & Đurić, 2016), već se ušteđena finansijska sredstva relociraju ka sektoru marketinga i tehničke podrške.

Fleksibilniji modeli poslovanja ne samo da umanjuju režijske i putne troškove, već imaju i indirektno efekte na čitavu zajednicu. Radnici su sve ređe primorani da se iz malih sredina sele u gradove, a time se automatski redukuju saobraćajne gužve, zagađenje vazduha i pritisak na urbanu infrastrukturu. Mladim majkama se pruža prilika za rad od kuće, kako bi imale kvalitetniji odnos sa decom, što u perspektivi može biti višestruko korisno za celokupno društvo (Mišković, 2012).

Kada je u pitanju sveukupna organizacija poslovanja, a posmatrano prvenstveno iz ugla upravljanja ljudskim resursima, poslednjih nekoliko godina se uočavaju velike promene i u prihvatanju inovacija. Sistem poslovanja napreduje od tradicionalnog, linearnog modela,

ka modernijim pristupima, odnosno dolazi do transformacije čvrstih granica kompanija u polupropustljive „membrane” koje dozvoljavaju uticaj inovacija iz spoljnog okruženja. Kod otvorenijih sistema procesi inovacija se, umesto u granicama firme, odvijaju uz aktivno učešće većeg broja aktera iz spoljnog okruženja (Medić & Koldžin, 2015). Surovjecki (Surowiecki, 2005) ovaj fenomen naziva „mudrost gomile“ (*The Wisdom of Crowds*) i tvrdi da inteligenciju i mudrost veće grupe ljudi treba koristiti za unapređivanje i razvoj poslovanja, bez obzira na to što oni nisu deo korporacije. Medić i Koldžin (2015) ističu da je posebno u oblasti turizma dobro da ta „membrana“ bude što poroznija, kako bi bilo moguće uključiti čak i korisnike usluga, kao spoljne aktere, u sam proces kreiranja proizvoda čiji su oni potencijalni kupci. Upravo na taj način se postiže pun efekat modela četvorostruke spirale (*Quadruple Helix Model*)⁴ poslovanja, koji deluje u cilju razvoja što bolje saradnje kompanija sa javnošću (*Open Source* strategija).

Navedeni trendovi imaju brojne prednosti u odnosu na tradicionalan pristup zapošljavanju, ali neophodno je, u kontekstu istraživanja, navesti i njegove najčešće isticane mane. Na prvom mestu, to je fluktuacija radne snage, koja ne samo da predstavlja trošak, već može izazvati i brojne operativne probleme. Fluktuacija radne snage može otežati održavanje poželjnog (i propisanog) nivoa kvaliteta usluga i izazvati visoke troškove obuke, ali ono što je možda i važnije od toga je negativan uticaj na moral u organizaciji (Ćuruvija, 2008). S obzirom na to da veliki broj poslodavaca u Srbiji izbegava plaćanje visokih troškova obuke novozaposlenih (ukoliko obuke za potrebne radne veštine uopšte i postoje), njihovo obučavanje i osposobljavanje za samostalan rad najčešće

4 Četvorostruki *Helix* model je spiralni model poslovanja koji obuhvata više recipročnih odnosa u procesu kapitalizacije znanja, na relaciji univerzitet-industrija-vlada-korisnici. Ovaj proces se može posmatrati kao saradnja između firmi, fakulteta, zakonodavstva i kupaca, tj. krajnjih korisnika proizvoda ili usluga koje kompanija proizvodi ili pruža (Medić & Koldžin, 2015)

biva zadatak iskusnijih kolega. Koliko će vremena i truda za pomoć mladim kolegama oni moći da posvete, zavisi prvenstveno od njihove dobre volje i raspoloživog vremena. Ove okolnosti vrlo često demotivišuće deluju na mlade koji planiraju da započnu svoju karijeru u turizmu. Istraživanja vršena u Turskoj ukazuju na trend da studenti nižih godina studija imaju optimističan pogled na rad u turističkoj industriji, dok njihove kolege sa završnih godina studija, odnosno nakon završene stručne prakse, imaju manje pozitivno mišljenje o turizmu kao budućem pozivu (Ćuruvija, 2008). Istraživanje koje je vršeno u Internacionalnoj školi za hotelijerski menadžment (*International Hotel Management School*), pri Metropolitan univerzitetu u Mančesteru, pokazalo je da je 85% studenata nakon stručne prakse bilo zadovoljno stečenim iskustvima, ali da više od polovine ispitanika nije izrazilo želju da se tim poslom bavi po završetku studija (Callan, 1997). Salih i Zeynep Kuslivan (2000) prikazali su rezultate studije koja je obuhvatila 397 studenata sedam visokoškolskih ustanova iz oblasti turizma u Turskoj. Prema njihovim podacima, samo 42,5% studenata je upisalo studije turizma sa prethodnim saznanjima o uslovima zapošljavanja i rada u toj industriji. Čak 92% izjavilo je kako smatra da su plate u turizmu daleko ispod proseka, 78% smatra da one čak nisu dovoljne ni za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, 66% smatra da turistički radnici nisu dovoljno motivisani za rad, 71% smatra da se poslodavci ne ophode prema radnicima sa poštovanjem, pri čemu vrlo često ni sami ne poseduju kvalifikacije za radne pozicije na kojima se nalaze. Od svih anketiranih turskih studenata, 44% je izjavilo da je razočarano odabranom vrstom fakulteta, pa gotovo trećina njih ne planira da, po završetku studija, potraži zaposlenje u turističkoj industriji (Kuslivan & Kuslivan, 2000).

Rezultati istraživanja vršenog na Fakultetu za sport i turizam iz Novog Sada 2013. godine ukazuju na to da velika većina studenata turizma tek nakon ličnog susreta sa odabranom profesijom, kroz obavljanje stručne prakse, postaje svesna njenih nedostataka. Na pitanje vezano za stavove studenata o radu u turizmu nakon završetka studija, podjednak broj studenata (po 32%) odabrao je ponuđenu opciju „osrednji” i „dobar”, dok je čak 21% studenata obuhvaćenih istraživanjem iskazao „veoma loš” stav, a 10% studenata „loš” stav o turizmu kao budućem zanimanju. Pozitivan stav („vrlo dobar”) o radu u turizmu pokazala je samo petina ispitanika (21%), što ukazuje na veoma mali broj mladih koji studiraju turizam, a sebe u budućnosti vide kao turističke radnike (Mišković, 2013).

Najčešći razlozi za razočaranje koje studenti navode su velika količina odgovornosti i stresa, nedostatak slobodnih radnih mesta u struci, nemogućnost napredovanja i dobre zarade, niske prosečne zarade, radno vreme bez predviđenih pauza za odmor, neplaćen prekovremeni rad, slabe bezbednosne mere u radnom prostoru, nemogućnost korišćenja godišnjeg odmora u toku turističke sezone i slično (Mišković, 2013). Navedeni stavovi najčešće rezultiraju gubljenjem interesovanja za zapošljavanjem u turizmu, te gotovo polovina diplomiranih studenata nikada ne započne rad u ovoj industriji (Ćuruvija, 2008: 133).

7. ZNANJA, VEŠTINE I KOMPETENCIJE RADNE SNAGE U TURISTIČKIM AGENCIJAMA

Imajući u vidu rast stope nezaposlenosti u svetu, turizam se može smatrati jednim od retkih sektora privrede u kojima se i dalje kreiraju nova radna mesta (tourism-review.com, 2016). Tome idu u prilog i predviđanja da će do 2020. godine on obezbeđivati čak 9.2% svih radnih mesta u svetu (ILO, 2011), pa je evidentno da se edukaciji kadrova mora posvetiti izuzetno velika pažnja, ne bi li se ona blagovremeno uskladila sa potrebama lokalnog tržišta rada i promenama na globalnom nivou. Zbog toga, standardizacija kvaliteta i procesa u obrazovanju predstavlja nužnost, kako kada je u pitanju teorijska nastava, tako i u njenom praktičnom delu.

Savremene tendencije u turizmu opisane u prethodnim poglavljima zahtevaju prilagođavanje ljudskih resursa novonastalim uslovima poslovanja. Konstantne promene na tržištu i napredak tehnologije uslovljavaju brzo zastarevanje znanja, te zahtevaju kadrove koji su otvoreni za promene, fleksibilni, proaktivni i prilagodljivi. Kadrovi koji su neophodni turističkim agencijama moraju posedovati osnovna znanja vezana za ekonomiju, geografiju, ugostiteljstvo, saobraćaj, psihologiju potrošača i najmanje jedan strani jezik. Pored ovih znanja, od njih se očekuju i specifične veštine. Na prvom mestu, to su veštine poslovne komunikacije i prodaje, strpljenje za svakog klijenta i veštine kontrolisanja emocija (nervoza, bes i sl.). S obzirom na to da kvalitet usluge u turizmu ponajviše zavisi

od interakcije između pružaoca usluga i gosta, od zaposlenih se očekuje da budu brižni, ljubazni, uvek nasmejani, intuitivni, empatični, uslužni i uredni (Ćuruvija, 2008). Kako se sve navedene veštine, nažalost, ne mogu steći isključivo studiranjem, usavršavanje kadrova se najčešće vrši samim radom i konstantnim rešavanjem problema u praksi.

Procesi obuke i ličnog razvoja pojedinaca odvijaju se kroz tri različite forme edukacije, odnosno kroz *institucionalno* (formalno obrazovanje), *korporativno* (formalno i neformalno obrazovanje zaposlenih prema potrebama preduzeća) i *individualno* obrazovanje (lično usavršavanje, celoživotno učenje i proširivanje ličnih kompetencija).

Proces obrazovanja i pripremanja za zaposlenje započinje se odabirom odgovarajuće srednje škole i fakulteta, nakon čega sledi period nadgradnje naučenog za potrebe tržišta rada, odnosno specifičnog radnog mesta na koje kandidat pretenduje. Ovaj period u razvoju karijere karakteriše odabir odgovarajućih postdiplomskih studijskih programa u okviru formalnog obrazovanja na fakultetima (master i doktorske studije), ili odabir stručnih kurseva, treniga i licenciranja, u okviru neformalnog obrazovanja. Za koji vid obrazovanja će se kandidat odlučiti zavisi, svakako, od njegovih ličnih afiniteta, raspoloživih opcija (postojeći studijski programi koji su u ponudi) i ekonomskih mogućnosti.

Za nezaposlene osobe odabir procesa stručnog usavršavanja može se smatrati ličnim izborom, dok kod zaposlenih na njega u velikoj meri može uticati poslodavac, odnosno potrebe kompanije u kojoj su zaposleni. U tom slučaju, kod pomenuta tri oblika obrazovanja može doći do preklapanja u skladu sa potrebama firme u odnosu na zaposlenog pojedinca, pa tako, nije redak slučaj da kompanije stipendiraju nastavak studija za svoje radnike kada u tome vide sopstveni interes (potreba za određenim kvalifikacijama propisanih

zakonom) ili to koriste kao način motivacije za postizanje boljih rezultata i lojalnost. Pohađanje stručnih kurseva radi sticanja licenci je neophodno da bi kompanija poslovala u skladu sa pravilima struke i važećim zakonima, pa tako, na primer, pohađanje kursa za rukovanje rezervacionim sistemima često biva finasirano od strane poslodavca. Upravo na tom primeru se može videti da saradnja između poslodavaca i institucija neformalnog obrazovanja postoji. Kursevi koje, za tržište Srbije, organizuje trening centar *Amadeus*, podrazumevaju određeni broj besplatnih mesta za polaznike zaposlene u agencijama koje ostvaruju odgovarajući nivo prometa u distribuciji avio karata i drugih usluga koje se prodaju kroz ovaj sistem.

Kako se jaz u formalnom obrazovanju i potrebama tržišta rada prevazilazi u zemljama koje se smatraju za najveće svetske turističke sile, najbolje oslikava primer iz Francuske. Istraživanje vršeno 2016. godine od strane francuskog Nacionalnog Instituta za statistiku i ekonomske studije (*Institut national de la statistique et des études économiques - INSEE*) pokazalo je da su ključni faktor kod odabira kandidata prilikom zapošljavanja zapravo njegove praktične veštine (*know-how*) u oblasti za koju aplicira. Veštine su, nažalost, kvalitet koji nije moguće na adekvatan način prikazati u okviru CV-ja, a francuski poslodavci pod time prvenstveno misle na sposobnosti prilagođavanja promenama i adekvatno reagovanje u kriznim situacijama (tourism-review.com, 2016). Autori iste studije naglašavaju da se, u praksi, najboljom „kombinacijom”, odnosno najsigurnijim putem do „karijere iz snova” u turizmu pokazao put koji, nakon završenih osnovnih studija, vodi do sticanja radnog iskusta u praksi i neophodnih licenci, a kruniše master diplomom ili doktoratom. To znači da najveći francuski poslodavci u oblasti turizma mladima preporučuju da upisuju fakultete, ali da se nakon njih prvo oprobaju u praksi

i svoja znanja nadograđuju neformalnim obrazovanjem (kursevi, seminari, licenciranja, treninzi i sl.). Nastavak studija na višim nivoima (specijalističkim, master i doktorskim studijama), po njima, najbolje je započeti nakon nekoliko godina rada u okviru industrije, kada se, na osnovu stečenih iskustava, formira jasnija slika o interesovanjima pojedinca, ali i realnim mogućnostima za napredovanje (tourism-review.com, 2016).

7.1. Znanja, veštine i kompetencije obuhvaćene kurikuluma fakulteta u Srbiji

Visok kvalitet radne snage u turizmu, pa samim tim i u agencijskom poslovanju, moguće je postići samo uz visoke standarde u formalnom i neformalnom obrazovanju. Upoznavanje sa potrebama i očekivanjima tržišta rada u turističkoj industriji trebao bi biti osnovni cilj kurikuluma fakulteta (Ćuruvija, 2008). Potrebe industrije moraju biti zadovoljene, čemu svakako prethodi ispitivanje trenutnog stanja, ali i trendova koji se očekuju u bližoj i daljoj budućnosti. Veliki broj autora koji se bave ovom temom žestoko kritikuje trenutno aktuelne kurikulume koji su kreirani tako da zadovolje trenutne potrebe tržišta (mada se čak i to često dovodi u pitanje), a ne uzimaju u obzir potrebe za radnim mestima budućnosti, koja su u razvijenijim delovima sveta već deo sadašnjosti (Ćuruvija, 2008).

Svi ranije pomenuti trendovi ukazuju na to da diplomci moraju biti adekvatno pripremljeni za promene koje će izvesno nastupiti već u prvim godinama njihove radne karijere i da visoko obrazovanje treba da služi društvu koje u trenutku kreiranja kurikuluma još uvek ne postoji i koje niko ne može sa sigurnošću da predvidi.

Kako je pojam *kurikulum* daleko širi od pojma *studijski program*, od njega se očekuje da da odgovore na sledeća pitanja: *Šta se uči? Zašto se uči?* i *Kako se uči?* (Ćuruvija, 2008: 59). Odgovor na prvo pitanje predstavlja sadržaj studijskog programa, odnosno nastavni

predmeti koji su njim obuhvaćeni. Odgovor na drugo pitanje predstavljaju ishodi učenja, odnosno znanja, veštine, kompetencije koje će studenti steći tokom studiranja. Odgovor na pitanje vezano za način učenja podrazumeva opis nastavnih metoda i načina provere stečenih znanja.

7.2. Formalno akademsko obrazovanje u oblasti turizma sa fokusom na predmete vezane za agencijsko poslovanje

U poslednjih nekoliko decenija uočava se tendencija proširivanja nastavnog plana i programa škola i fakulteta iz oblasti turizma ka oblastima koje nisu u direktnoj vezi sa turističkim poslovanjem, kao što su, na primer, ekologija, psihologija i etika (Ćuruvija, 2008). To je pokazatelj da se izučavanju fenomena turizma, i u teoriji i u praksi, sve više pristupa holistički.

Za potrebe ovog istraživanja analizirani su kurikulumi fakulteta i viših škola sa sedištem u Srbiji koji školuju kadrove za rad u turističkoj industriji. Posebna pažnja je posvećena nastavnim predmetima koji su povezani sa sticanjem znanja neophodnih u agencijskom poslovanju.

Ranija istraživanja koja su se bavila analizom kurikuluma fakulteta u Srbiji pokazuju da se praktične veštine stiču u okviru relativno malog broja predmeta i u okviru stručne prakse čiji koncept ne zadovoljava u potpunosti potrebe za direktno uključivanje diplomaca u rad (Ćuruvija, 2008). Takođe, već je utvrđeno i da je od ključnog značaja za kvalitet obrazovanja intenzivnije povezivanje sa turističkom industrijom i usklađivanje sa zahtevima i potrebama poslodavaca (Mišković, 2013) i da je u ovoj zemlji neophodno da se što pre uspostavi uska saradnja između obrazovnih institucija, privrede i Nacionalne

službe za zapošljavanje (Tomka, i drugi, 2015). Cilj ovakvog udruživanja bio bi kreiranje obrazovnog sistema koji je u skladu sa potrebama privrednog razvoja, a može se sprovesti kroz različite vidove dualnog obrazovanja ili učestalijeg uključivanja stručnjaka iz prakse u proces nastave.

Istraživanje vršeno na Fakultetu za sport i turizam iz Novog Sada (Tomka, i drugi, 2015) imalo je za cilj kreiranje predloga politike zapošljavanja i radnog angažovanja u oblasti turizma u Vojvodini na osnovu detaljne analize postojećeg sistema obrazovanja (kurikuluma fakulteta iz oblasti turizma) i potreba poslodavaca (turističkih agencija, hotela i turističkih organizacija). Istraživanjem su obuhvaćeni kurikulumi devet fakulteta i tri visoke škole sa sedištimama u Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Užicu, Valjevu i Vrnjačkoj Banji. Detaljne analize kurikuluma pokazale su da je sticanje naučno-stručnih kompetencija zastupljeno u najvećem broju nastavnih predmeta, za kojima slede teorijsko-metodološke i stručno-aplikativne kompetencije, dok se na poslednjem mestu nalaze akademsko-opšteobrazovne kompetencije.

Rezultati ovog israživanja ukazuju na činjenicu da naše visokoobrazovne institucije u oblasti turizma nemaju direktno zapošljavanje svojih diplomaca kao jasno definisan cilj i već decenijama deluju nezavisno u odnosu na tržište rada. Sa druge strane, neadekvatnom se pokazala i intervencija države u oblasti edukacije za rad u turizmu, s obzirom na to da se najveći broj obrazovnih profila upravo nalazi u vrhu liste nezaposlenih kadrova (Tomka, i drugi, 2015). Anketiranje poslodavaca pokazalo je da za velikim brojem kompetencija koje se stiču formalnim obrazovanjem tržište rada nema potrebu, i obratno, najtraženija znanja i veštine (elektronska komunikacija, marketing na društvenim mrežama, rad u rezervacionim sistemima, dobro poznavanje više stranih jezika) su retkost kada su u pitanju

aktuelni studijski programi u Srbiji. Generalno, poslodavci obuhvaćeni ovim istraživanjem jednoglasni su u stavu da se na fakultetima u Srbiji stiču osnovna i veoma široka znanja koja je, kako bi diplomci bili konkurentni na tržištu radne snage, neophodno produbiti i nadograditi praktičnim poslovnim veštinama. Prvenstveno, to su veštine poslovne komunikacije i korespodencije (direktne, pismene i telefonske), korišćenje softvera (GDS i knjigovodstveni programi), veštine ispoljavanja lične kreativnosti (osmišljavanje novih proizvoda i dodatnih vrednosti uslugama, pisanje sadržaja za veb-sajt i društvene mreže) i aktivno korišćenje dva ili više stranih jezika.

U trenutno važećim kurikulumima fakulteta za turizam u našoj zemlji nastavni predmet „Agencijsko poslovanje” ili „Poslovanje turističkih agencija” izučava se mahom na drugoj ili trećoj godini osnovnih studija. Sticanje znanja i praktičnih veština neophodnih u agencijskom poslovanju moguće je i u okviru pojedinih predmeta koji se pohađaju na trećoj i četvrtoj godini studija, a pregled takvih predmeta (shodno sadržajima silabusa i tabela predmeta dostupnih putem internet prezentacija fakulteta) prikazan je u Tabeli 1.

Pored predmeta navedenih u tabeli, na svim fakultetima se uči engleski, kao prvi (ili jedini) strani jezik, a u kurikulumima se, u zavisnosti od ustanove, pored engleskog, nalaze nemački, italijanski, ruski, francuski i španski jezik.

Svi fakulteti obuhvaćeni analizom organizuju terensku nastavu (u trajanju 1-4 dana) i stručnu praksu. Na veb prezentacijama većine fakulteta nije moguće pronaći podatak na koji način se organizuje praksa u turističkim agencijama, koliko ona traje i šta obuhvata. No, iz intervjua sa zaposlenima u agencijama zaključeno je da studentska praksa, u najvećem broju slučajeva, traje između 10 i 30 dana i podrazumeva upoznavanje sa

Tabela 1. Pregled nastavnih predmeta povezanih sa agencijskim poslovanjem po fakultetima i godinama studija

| Fakultet | Nastavni predmet | Godina osnovnih studija | Broj časova nedeljno (predavanja + vežbe) | Broj ESP bodova |
|---|---|-------------------------|---|-----------------|
| Prirodno-matematički fakultet Novi Sad (smer Diplomirani turizmolog) | Poslovanje turističkih agencija | III | 3+2 | 7 |
| | Informacione tehnologije u turizmu | IV | 3+2 | 6 |
| | Izborni predmeti: Ekskurzioni i izletnički turizam, Religijski turizam, Kongresni turizam, Sportsko-rekreativni turizam, Kulturni turizam, Ribolovni turizam, Zdravstveni turizam, Vinski turizam | IV | 2+2 | 5 |
| Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment | Poslovna informatika | I | 2+2 | |
| | Finansijsko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu | III | 4+1 | |
| | Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja | III | | |
| | Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu | III | | |
| | Marketing u turizmu i hotelijerstvu | III | 4+4 | |
| | Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu | IV | 4+4 | |
| | Praktična istraživanja i poslovne veštine / | IV | 4+0 | |
| Fakultet za sport i turizam – TIMS, Novi Sad (Diplomirani menadžer u turizmu) | Primenjena informatika | I | 2+2 | 7 |
| | Agencijsko poslovanje | II | 2+2 | 7 |
| | Komunikologija | II | 2+2 | 7 |
| | Upravljanje procesima komunikacije sa potrošačima | III | 2+3 | 7 |
| | Kreiranje i razvoj usluga | III | 2+2+2 | 7 |
| | E-biznis (izborni predmet) | III | 2+2+1 | 7 |
| | Krizni menadžment (izborni predmet) | IV | 2+2 | 6 |
| Ekonomski fakultet u Nišu (smer Menadžment u turizmu) | Agencijsko poslovanje | III | 3+3 | 7 |
| | Elektronsko poslovanje, (izborni predmet) | IV | 3+3 | 7 |
| | Marketing komuniciranje (izborni predmet) | IV | 3+3 | 7 |
| | Strategijski menadžment logistike | IV | 3+3 | 7 |
| Geografski fakultet u Beogradu (studijski program Turizmologija) | Poslovanje turističkih agencija | III | 2+2 | 5 |
| | Saobraćajni sistemi i turizam | III | 2+1 | 4 |
| | Animacija u turizmu | III | 2+0 | 3 |
| | Manifestacioni turizam | III | 2+1 | 5 |
| | Gradski turizam | III | 2+1 | 5 |
| Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu | Primena informacionih tehnologija | II | 3+3 | 7 |
| | Ponašanje potrošača (izborni predmet) | II | 3+2 | 6 |
| | Menadžment turističkih i hotelijerskih preduzeća | III | 3+3 | 7 |
| | Informacioni sistemi u turizmu | III | 3+2 | 6 |

| | | | | |
|---|--|-----|-----|---|
| Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka Banja | Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja | III | | 7 |
| | Istraživanje turističkog tržišta | III | | 8 |
| | Informacione i komunikacione tehnologije u turizmu i hotelijerstvu | IV | | 8 |
| Visoka poslovna škola strukovnih studija u Leskovcu | Informacioni sistemi u turizmu | II | 1+2 | 4 |
| | Istraživanje tržišta u turizmu (izborni predmet) | II | 1+2 | 4 |
| | Agencijsko poslovanje | III | 3+0 | 7 |
| (Studijski program Turizma i ugostiteljstvo) | Menadžment turističkih i ugostiteljskih preduzeća 4 | III | 1+2 | 4 |
| | Poslovne komunikacije u turizmu (izborni predmet) | III | 1+2 | 4 |

Tabela je autorsko delo autora disertacije

osnovnim radnim procedurama i putnom dokumentacijom, a ne podrazumeva, tj. ne obavezuje na samostalno obavljanje određenih poslova.

Kod većine fakulteta se uočava nedostatak predmeta vezanih za komunikaciju sa potrošačima (turistima) i poslovnu korespondenciju, što potvrđuje stavove ispitanika obuhvaćenih istraživanjem Fakulteta za sport i turizam (Tomka, i drugi, 2015), gde su posebno istaknuti nedostaci u znanjima diplomaca vezanim upravo za komunikaciju sa klijentima, poslovnu korespondenciju, poznavanje pravnih regulativa i poslovne dokumentacije. Takođe, iako se uočava da se predmeti iz oblasti osnova IT tehnologija stižu na većini fakulteta u okviru obaveznih i izbornih predmeta, dubljom analizom silabusa tih predmeta zaključeno je da se specijalizovana znanja i veštine (korišćenje rezervacionih sistema, poznavanje GDS kanala prodaje, osnova elektronskog marketinga i slično), koja se u poglavlju 5 navode kao neophodna za svakodnevni rad u agenciji, stižu samo u okviru kurseva i obuka koje se povremeno organizuju. Na primer, obuka za korišćenje rezervacionog sistema Amadeus vrši se (za sada) samo na dva fakulteta obuhvaćena studijom, i to jednom u toku školske godine, kada se za kurs prijavi dovoljan broj studenata.

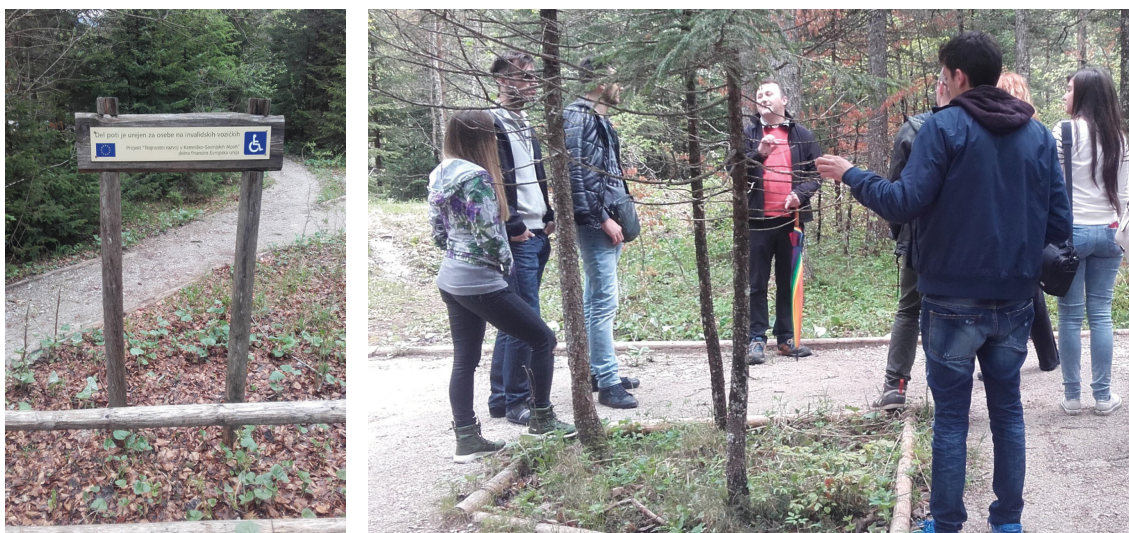
7.3. Neformalno obrazovanje za sticanje znanja i veština neophodnih u agencijskom poslovanju

Neformalni vid obrazovanja za rad u turizmu podrazumeva sticanje i inoviranje znanja i veština neophodnih za obavljanje određenih delatnosti koja nisu obuhvaćena formalnim obrazovanjem, ili je namenjeno osobama koje ta znanja nisu stekla tokom procesa formalnog obrazovanja.

Sistem neformalnog obrazovanja za rad u turističkim agencijama čine različiti kursevi organizovani od strane obrazovnih i stručnih institucija, obuke organizovane od strane poslodavaca i učenje koje se svakodnevno odvija u toku rada. Ovakve obuke podrazumevaju, na primer, kurseve za turističke vodiče, animatore i pratioce, edukacije za korišćenje različitih kompjuterskih programa, stucanje i unapređivanje komunikacionih veština, veština prodaje, postupanja u kriznim situacijama, bezbednosnim procedurama, pružanju prve pomoći i slično. Ranije je već pomenut trend organizovanja studijskih putovanja, koja se pokazuju najefikasnijim kada je u pitanju upoznavanje agenata sa turističkim proizvodima koje kreiraju i prodaju. Takođe, nije redak slučaj da pojedine institucije i nevladine organizacije organizuju tematske seminare, radionice i treninge za sticanje stručnih veština, razmenu iskustava i predstavljanje novih tehnoloških rešenja. Ovakve edukacije se sve češće sprovode putem interneta, u vidu vebinara.

Kada su u pitanju edukacije u vezi sa turizmom posebnih interesovanja (*special interest tourism*), inkluzivni turizam ili procesuiranje specijalnih zahteva, edukacije se najčešće vrše na samim destinacijama koje ispunjavaju infrastrukturne uslove za realizaciju ovakvih vrsta putovanja. Na primer, u skladu sa trendom uključivanja sve većeg

broja osoba sa invaliditetom u turistička kretanja, pojedine destinacije su počele da se specijalizuju za prijem, smeštaj i sprovođenje aktivnosti za ove vrste turističkih grupa, te postaju prepoznatljive i kao mesto edukacije turističkih agenata i stručnjaka iz celog sveta. Na slikama 7 i 8 prikazana je poseta studenata turizma Fakulteta za sport i turizam, u okviru terenskih vežbi, slovenačkoj destinaciji Logarska dolina, koja je među prvim destinacijama u Evropi koje poseduju uređene šumske staze za posetioce koji se kreću uz pomoć invalidskih kolica.



Slike 7 i 8. Studenti Fakulteta za sport i turizam u poseti šumskoj stazi za posetioce koji se kreću uz pomoć invalidskih kolica u Logarskoj dolini

Izvor: Privatna arhiva autora

Najčešći primeri neformalnog obrazovanja i osposobljavanja za rad u turističkoj agenciji u našoj zemlji vezani su za edukaciju budućih prodavaca avio karata. Kako prodavci avio karata moraju posedivati zvanični sertifikat licenciranog edukativnog centra, školski centar Amadeus sprovodi redovne cikluse obuke u vidu kurseva koji traju jedan ili više dana: početni kursevi *Amadeus Introductory* (3 dana) i *Amadeus Functionality* (5 dana), i nešto napredniji kursevi za agente koji aktivno koriste sistem u svakodnevnom radu, *Amadeus Electronic Ticketing and MCO* (2 dana), i jednodnevni kursevi *Amadeus Hotel & Rent-a-Car*, *Amadeus Customer Profile* i *Amadeus Fares* (amadeus.com, 2017).

Kompanija „Travelport Beograd” organizator je obuka za korišćenje rezervacionog sistema Galileo i IATA kurseva. Autorizovani trening centar kurseve sprovodi u učionicama ili putem učenja na daljinu (travelmagazine.rs, 2016). Kursevi su namenjeni početnicima i agentima koji već koriste druge rezervacione sisteme. Ovi kursevi su podeljeni u tri celine: *Basic reservation course* (4 dana), *Basic Fares and Ticketing course* (5 dana) i *Reservations and Fares/Migration course* (3 dana). Jedini preduslov za pohađanje kursa je poznavanje rada na računaru i korišćenje engleskog jezika (travelport.rs, 2016).

Pored pomenutih obuka i sticanja licenci za prodaju avio karata, ciklus priprema za rad u agenciji trebao bi da obuhvati i edukaciju za korišćenje rezervacionih sistema za hotele, vozne karte i najam vozila, polise osiguranja i slično, što se može naučiti na kursevima poput onih koje organizuju, na primer, „Travel Magazin škola turizma” koja funkcioniše putem interneta (*e-learning*), i „Fly Fly Academy”, koja, u vidu letnje škole, besplatno obučava kandidate zainteresovane za rad u avio industriji i prodaji avio karata.



Slika 9. Travel Magazin škola turizma

Izvor: <http://www.travelmagazine.rs/category/skola-turizma-g15cp551/page/2/>

Razvojno Edukativni Centar YUTA – „YUTA REC”, kroz svoje specijalističke programe edukacije osposobljava za rad rukovodioce agencija i agente koji žele da inoviraju i



Slika 10. Besplatna letnja škola za avio i travel agente „Fly Fly Academy”

Izvor: <http://www.flyflytravel.com/vesti/8192-besplatna-letnja-skola-za-avio-i-travel-agente-zaposlenje-za-najbolje>

prošire svoja znanja, vrši osposobljavanje zaposlenih koji se nalaze na tržištu rada, studente, i učenike srednjih škola. Kandidati koji završe ovaj kurs i dobiju Sertifikat o završenoj edukaciji, mogu biti uključeni u projekat pod nazivom „Berza rada YUTA”, što im može olakšati proces zapošljavanja, posebno ukoliko su u pitanju agencije članice ovog udruženja.

Program edukacije se sprovodi u tri nivoa, i to prema poslovima koje će kandidati obavljati u agenciji (I nivo- vlasnici, direktori, zamjenici i pomoćnici direktora; II nivo- rukovodioci poslovnica ili određenih poslovnih jedinica i III nivo- referenti prodaje i komercijalisti).

Pored navedenih, opštih edukativnih programa za rad u agenciji, YUTA organizuje i specijalističke kurseve za turističke vodiče i pratioce, predstavnike na destinaciji, animatore, rad na knjigovodstveno- finansijskim poslovima i slično.

Sadržaj edukacije za III nivo obuhvata sledeće oblasti: Pravna regulativa agencijske delatnosti, izrada turističkog aranžmana, prodaja turističkog aranžmana, realizacija turističkog aranžmana, odnosi turističke agencije sa neposrednim pružaocima usluga, primena savremenih tehnologija u poslovanju turističkih agencija.

U edukativnom procesu učestvuju stručnjaci iz prakse agencijskog poslovanja, vlasnici i iskusni agenti i turistički vodiči. Jedan ciklus programa edukacije traje pet dana i sadrži ukupno 40 časova (yuta.rs, 2016).



Slika 11. Edukativni centar YUTA u Beogradu

Izvor: <http://www.yuta.rs/sr/info/rec.asp>

Možda najbolji primer iz sveta, kada je neformalan vid edukacije za rad kod turoperatora u pitanju, predstavlja primer kompanije *TUI Group*, koja je raspisala konkurs za diplomce koji žele da unaprede svoje znanje i nauče kako funkcioniše najveći turooperatorski sistem na svetu (Primer 3).

Kako se turizam smatra svojevrsnom „školom života” u kojoj znanje dobijaju svi, kako oni koji organizuju i realizuju putovanja, tako i oni koji u tim putovanjima uživaju, u cilju što kvalitetnije pripreme i realizacije turističkih programa, često je neophodno da se, pored turističkih radnika, obrazuju i radnici iz oblasti ugostiteljstva, saobraćaja, kulture, sporta i rekreacije, što svakako spada u domen neformalnog obrazovanja. Same agencije mogu imati ključnu ulogu kod očuvanja prirodnih i kulturnih vrednosti destinacija, delujući kao edukatori onima koji u njoj žive i onima koji je posećuju. Tako, oni sami veoma često informišu, edukuju i kontrolišu, pre svega turiste (upoznavanje sa specifičnostima

destinacija, lokalnim kulturološkim odlikama, ekološkim i bezbednosnim merama i sl.), ali i lokalno stanovništvo koje mora biti upoznato sa očekivanjima, potrebama i zahtevima gostiju koji na njihovu teritoriju dolaze iz kulturološki različitih sredina.

Primer 3.

Program neformalne edukacije u kompaniji *TUI Group*.

Kompanija *TUI Group*, najveći turoperato u svetu poziva uspešne diplomce da se prijave na konkurs pod nazivom *TUI Group International Graduate Leadership Programme*.

Program traje 18 meseci i namenjen je mladima iz celog sveta koji žele da nauče kako je raditi u najvećoj turističkoj agenciji na svetu.

Cilj programa je obučavanje i regrutacija lidera za budućnost, razvijanje poslovnih i upravljačkih veština i sticanje iskustva u svim segmentima turoperatorskog posla.

Kandidati mogu da očekuju:

- Rad na projektima i upoznavanje sa radom najvećeg turoperatora u svetu.
- Tromesečnu obuku u različitim odeljenjima kompanije.
- Dvonedeljni studijski boravak u najpopularnijim destinacijama u svojstvu predstavnika agencije.
- Osam nedelja vođenja tima predstavnika na destinaciji.
- Rad sa menadžerima visokog nivoa na različitim lokacijama u celom svetu.

Organizatori programa su u potrazi za osobama koje su:

- Inovativne, preduzetne, motivisane i sa menadžerskim sposobnostima.
- Fokusirane na goste i poseduju veštine komunikacije.
- Poseduju diplomu fakulteta ili poslovne škole iz oblasti poslovne administracije, međunarodnog menadžmenta ili ekonomije (diploma mora biti stečena u poslednje dve godine).
- Tečno govore engleski i najmanje još jedan evropski jezik.
- Imaju najmanje tri meseca iskustva sa studentske prakse.
- Imaju najmanje šest meseci iskustva u radu sa klijentima.
- Prilagodljivi promenama i emocionalno stabilni.
- Fleksibilni i međunarodno pokretljivi.

Organizatori kandidatima nude:

- Godišnju naknadu u iznosu do 38.000 EUR i plaćene putne troškove.
- Mentorstvo po principu *Tailored Personal Development* – (biće im dodeljen lični mentor koji prati napredovanje kandidata)
- Učešće u radionicama i pohađanje predavanja.
- Odlične šanse za zaposlenje.

Izvor: <http://www.tuitravelgraduates.com/>

8. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja svrstani u dve grupe. Prvu grupu čine rezultati kvalitativne analize sadržaja polu-strukturisanih intervjua sa predstavnicima turističkih agencija, dok drugu grupu rezultata čine ishodi kvalitativne i kvantitativne analize podataka prikupljenih metodom ekspertske procene.

8.1 Rezultati polu-strukturisanih intervjua

8.1.1. Prva grupa indikatora – *delatnost agencija i usluge*

Ova grupa odgovora dala je jasniju sliku o oblicima turizma kojima se bave agencije iz uzorka i vrstama usluga koje ispitanici (lično) pružaju svojim klijentima. Iskazi ispitanika vezani za vrste usluga koje oni lično i agencije u kojima su zaposleni pružaju klijentima prikazani su u tabeli 2.

Tabela: 2. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Čime se bave?*“

| Case | Čime se bave? |
|---------|--|
| Case #1 | Isključivo individualnim putovanjima fizičkih i pravnih lica, službena putovanja za ljude koje rade kod nekog od poslodavaca. Pružamo usluge od rezervacija hotela, avio karata, rent a car-a, transfera, čak i osiguranja, tako da pokrivamo sve što se tiče turizma. |
| Case #2 | Poslednjih 15 godina radim na organizaciji avio putovanja i hotelskog smeštaja uglavnom za korporativne klijente i za individulce. Agencija radi poslove organizacije letovanja i zimovanja, kongresa, sajмова, turističkih putovanja u inostranstvo, uglavnom, obrade zahteva za korporativne klijente i isto tako receptivnim turizmom po pitanju kongresa i sajмова koji se dešavaju uglavnom u Beogradu i Novom Sadu. |
| Case #3 | Najviše receptivnim u zadnje vreme, prodaja avio karata, subagentura, prevoz putnika. Nekad smo radili organizaciju sajмова i odlazaka na sajmove ili organizaciju sajмова, ali sada ne, ljudi se sami organizuju, sednu u svoja kola... Ekskurzije, po Balkanu. |

| | |
|----------|--|
| | <p>Obzirom da se radi o velikoj agenciji – turoperatoru, zastupljeni su skoro svi oblici turizma, tj pokriva sve oblasti: outgoing, incoming, MICE...</p> <p>Podjednako su zastupljene i grupe i individualci, iako u outgoing sektoru preovladavaju individualni klijenti, dok su u incomingu podjednako zastupljene i grupe i individualci.</p> |
| Case #4 | <p>Inkaming sektor, u kome sam ja zaposlena, uglavnom radi sa partnerskim agencijama iz inostranstva, a ne sa direktnim klijentima (u ponudi su unapred postavljene različite pan-evropske ture sa garantovanim polascima u nekoliko jezičkih varijanti, ali se dosta radi i na zahtev partnera – različiti seriali, AD HOC grupe i FIT rezervacije po želji individualnih klijenata). Outgoing sector radi uglavnom sa direktnim klijentima, a u ponudi su letovanja, zimovanja, klasične i egzotične turističke ture, kao i FIT rezervacije hotelskog smeštaja, avio karata i svih ostalih vrsta prevoza. MICE sector je zadužen za organizaciju događaja širom Slovenije, ali i na teritoriji bivše Jugoslavije i druge.</p> |
| Case #5 | <p>Vodim sektor letovanja i zimovanja, najviše se bavim Grčkom, tamo imamo veliki kapacitet u fiksnom zakupu. Ja vodim taj deo u agenciji, zakupljujem, ugovaram, pravim cenovnike, kataloge, smene, ma sve... kod mene su godišnji odmori, grupe i ekskurzije, a u drugoj poslovnicu, koja je odmah pored, se prodaju avio karte i tamo se više rade poslovna putovanja i oni imaju više posla sa firmama sa kojima imamo ugovore i raznim drugim firmama...</p> <p>Zastupljeni su svi oblici turizma, tj pokrивamo sve oblasti: outgoing, incoming, MICE...svaku vrstu turizma radimo i imamo osobe koje su eksperti za razne vrste posla...sve možemo da uradimo, nismo posebno usmereni na nešto posebno. Ali...naša avio služba je definitivno najjača u Vojvodini, ako ne i među prvih 10 u Srbiji...to pokazuju rezultati prodaje...dobijamo svakog meseca izveštaje od Amadeusa...tu smo najjači. Što se tiče mog dela agencije, Grčka je najčešći "oblik" turizma... Turističko putovanje se svelo na, što moj direktor kaže, nekad smo po danu imali jednog vozača koji je prelazio dnevno mali broj kilometara i bilo je dosta razgledanja a noću se spavalo po hotelima, i to pristojnim hotelima, za razliku od sad gde su noćne vožnje, pa ono...aranžman 12 dana, 4 noćenja (hahaha).</p> |
| Case #6 | <p>Počela sam od pasoša i viza, od informativnog žurnala turističkog saveza opštine, preko nekih godišnjih odmora, aranžmana do avio karata na kraju.</p> |
| Case #7 | <p>Incoming i MICE. Najviše imamo Evropu i okolne zemlje, ali od pre 5 godine imamo Australiju, Ameriku i Kanadu. i sad je počelo od prošle godine Daleki istok, Singapur, Hong Kong i Kina...i Arapske zemlje</p> |
| Case #8 | <p>Letovanja, outgoing, zimovanja, receptiva, banje po Srbiji i inostranstvu, prodaja avio karata, ekskurzije za škole, kongrese, sajmove, ture po Evropi, interkontinentalna putovanja, sve manje-više...</p> <p>Najjeftiniji aranžmani...najjeftinija letovanja i sad, tokom proleća i jeseni najjeftinije ino-destinacije, tipa Beč, Prag, Venecija za što manje para</p> |
| Case #9 | <p>Radimo individualne aranžmane, avio karte, letovanja, zimovanja i kongresni turizam. Inače, što se tiče leta to su čarteri, autobuski prevoz, hotelski i apartmanski prevoz, privatni smeštaj ne radimo osim ako se neko ne pojavi pa traži na upit baš nešto određeno što ga interesuje i želi da to platimo umesto njega. U ovom trenutku se najviše traži Grčka, što se tiče leta, i velnes centri u Sloveniji i Mađarskoj.</p> |
| Case #10 | <p>Pošto je moj sektor ograničen samo na avio karte i smeštaj za individualne putnike, to su poslovna putovanja, radim sa korporativcima, javljaju se za poslovna putovanja. Ranije smo radili viziranje a sada to ne radimo, osim za Tajland. Ne znam, sada putnici mogu puno toga sami da rade. Radimo plaćanje kotizacija za kongrese</p> |
| Case #11 | <p>Radimo školski, studentski, radimo inkaming i iznajmljivanje autobusa. Najviše prodajemo svoje ekskurzije, letovanja ne radimo.</p> |
| Case #12 | <p>Radimo prodaju svojih kapaciteta za letovanje u Grčkoj, city break, zatvorene grupe za putovanja po Evropi. Najviše se traži Grčka, na prvom mestu.</p> |
| Case #13 | <p>Organizacija događaja, zabavni i rekreativni turizam, događaji i aktivnosti u prirodi, team building za kompanije, radimo i sa turistima, stranim i domaćim, radimo dečije ekskurzije u smislu logistike, realizacije aktivnosti, transfera, smeštaja, sve usluge realizacije programa za naše partnere sa kojima saradujemo. Team building programi, avanturistički programi, orijentiring, potraga za blagom...u poslednje tri godine popularne su avanturističke trke kroz šumu...</p> |

Kao što je moguće zaključiti iz navoda ispitanika, većina agencija iz uzorka pruža širok spektar turističkih usluga. Takođe, većina agencija pruža usluge individualnim klijentima i grupama turista. Kod agencija emitivnog tipa najčešće se spominje organizacija letovanja u Grčkoj, koja se i pokazuje najtraženijom destinacijom kod turista iz Srbije.

Kada su u pitanju grupna putovanja, usled niske platežne moći domaćih kupaca, ispitanici ukazuju na aktuelni trend da se troškovi putovanja smanjuju i aranžmani svode samo na neophodne usluge, kao što su prevoz i smeštaj, dok se ostale nude uz doplatu, fakultativno. Kako bi prodajne cene autobuskih aranžmana bile niže, prevoz do destinacije se sve češće obavlja noću, čime se izbegavaju noćenja u hotelima, pa aranžmani postaju „ogoljeni“, a putovanja osiromašena, fizički naporna i manje bezbedna. Kao najčešće navođene usluge pojavljuju se prodaja avio karata i rezervisanje hotelskog smeštaja.

Kada je u pitanju ciljna grupa klijenata, ni kod jedne agencije iz uzorka se ne uočava uska specijalizacija, osim kod ispitanika koji dolaze iz velike turističke agencije u kojoj je izvršena jasna raspodela poslova među sektorima, koji funkcionišu gotovo nezavisno jedni od drugih. Receptivne agencije navode ture po zemljama Balkana, kulturni turizam i avanturizam kao najučestaliju sferu delovanja.

Kako bi se došlo do veće količine informacija o tome za kojim uslugama trenutno vlada najveća potražnja i koje su to usluge zbog kojih se klijenti obraćaju agencijama umesto da samostalno izvrše kupovinu putem interneta, ispitanici su zamoljeni da iznesu svoja iskustva na tu temu. Odgovori na ovo pitanje otvorenog tipa su registrovani pod kodom *Zašto koriste agencije?* i prikazani su u Tabeli 3.

Tabela: 3. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Zašto koridte agenciju?*“

| Case | ZAŠTO KORISTE AGENCIJE? |
|---------|--|
| Case #1 | Inkaming turizam to je nešto što svaka zemlja ima i svaki region i destinacija koja ima potencijal da ugosti i primi turiste i da im se pruži usluga kao što je vođenje, razgledanje, obilazak muzeja, neke ture koje do sada nije postojale, koje su persoalizovane za posebnu klijentelu, kao što su gastro ture, radionice... |
| Case #2 | Mi imamo i klijente, mi ih zovemo “šetači”, to su klijenti koji su naučili da dođu u agenciju, vide sa kim imaju poslovni odnos i tako kupe kartu. Njih ima sve manje, ali postoje i značajan ih je broj. Naša agencija je tako pozicionirana da pruža tu mogućnost |
| Case #3 | Imamo određene klijente kojima mi odradimo avio prevoz, transfere i ulaznice, ali to je sve, sad jako mali broj, |
| Case #4 | Na agenciji ostaje da njihovim željama udovolji, eventualno predloži neka bolja ili povoljnija rešenja, i sve to upakuje u paket koji će klijentu biti zadovoljavajući i po kvalitetu i po ponuđenoj ceni |

| | |
|----------|--|
| Case #5 | Ljudi sve više sami rade rezervacije karata preko kompjutera, onaj deo koji je polu-pismen za kompjutere uglavnom leti kod dece koja žive u Americi i po svetu, oni će doći u agenciju ili će im njihovi kuptiti kartu preko kompa ili telefona. |
| Case #7 | Retko nas pitaju samo za hotel jer to s lakoćom sami urade, više se traži neki jedinstveni doživljaj, neka interakcija sa nekima koje oni pretpostavljaju da poznajemo od dobavljača, znači ta novina da on sa nama bere grožđe, da sa namastriže ovcu, sve ono što je vezano za našu kulturu je novina. Počinju nas zvati, mada jako retko, za neki kulturni događaj da kupimo ulaznice, za neki koncert na primer, to nas jako raduje. |
| Case #8 | Destinacije do kojih lete čarteri jer tu ne može da se postigne cena koja se dobija na čarteru |
| Case #9 | Privatni smeštaj ne radimo osim ako se neko ne pojavi pa traži na upit baš nešto određeno što ga interesuje i želi da to platimo umesto njega. Tu najviše dolaze zbog plaćanja, oni zaključuju da im je sigurnije da dođu u agenciju i plate nego preko Booking.com-a da rade, mnogi se ne usuđuju da to rade sami, da daju broj kartice, jer se boje da će im uzeti novac a neće dobiti smeštaj. Baš ovih dana Booking ima neke izmene pa klijenti koji to inače rade sami nas zovu da uradimo plaćenje za njih. Problem je što sajt više ne šalje potvrdu o rezervaciji, nema klasično kao što je bilo da ti stigne na meil. Kad platiš u agenciji imaš neku zaštitu, garanciju, vaučer i to im je sigurnije... dođu kod nas da bi dobili informacije. Lepša im je živa reč, a pritom je to na internetu sve dosta šturo, pa neko ko nije vešt sa istraživanjem lakše mu je da dođe kod tebe... i nema pravila da li su to stariji ili mlađi ljudi, podjednako i nema pravila. Kad se radi onlajn, uglavnom, moraš odmah da platiš, a to se kod nas, još uvek, vrlo bojažljivo radi, čak i oni koji su "veliki" putnici neće da rizikuju sa takvim stvarima. Možda imaju neka loša iskustva...jako je važno i plaćanje na rate. Jedino to je ono što vidim. Da su ljudi malo hrabriji i otvoreniji, agencije tu ne bi imale baš puno posla, možda za grupe, zbog kontakta sa aviokompanijama, kada su avionic u pitanju. |
| Case #10 | Radimo plaćanje kotizacija za kongrese. Recimo, plaćanje nečega što je putnik sam bukirao, usluga plaćanja, da... Meni dolaze putnici iz firme koji putuju zbog posla i oni iz nekog razloga moraju da uzmu određeni hotel u kom se održava kongres ili je najbliži lokaciji koja njemu odgovara. Nisam do sada imala nekoga ko putuje turistički a da već ima ideju gde želi da odsedne i kojom će kompanijom da ide. Taj koji hoće da kupi pet dana u Rimu on obično hoće punu uslugu i mi moramo za njega da pronađemo sve. Pitaju nas koji bismo hotel preporučili. Čak i oni koji nešto urade sami pa naiđu na problem koji moraju sami da reše, sledeći put dođu u agenciju Nije to samo podrška, to je i više od toga, on će da zna da kad je kupio nešto kod mene, moći će posle da me pozove ako mu bilo šta treba. I ne želim da dajem savete i pomažem onima koji sami kupuju preko interneta. Firme moraju da angažuju agencije jer ne mogu da plaćaju nešto gotovinom ili karticom a da ne dobiju za to račun u dinarima. Ne izdaju sve kompanije račune, kako će dobiti invoice? Kako će to posle da pravda? Karta Air Serbia ne može da se kupi preko njihovog sajta u dinarima. Kako će dobiti račun za hotel ako mu hitno treba od danas do sutra i plati karticom? Individualci će doći u agenciju po savet, uvek. |
| Case #11 | Zatvorene grupe su ono što je novo, organizacij raznih aktivnosti za zatvorene grupe, izleti... |

Analizom odgovora prikazanih u tabeli 3 može se zaključiti da klijenti sve češće samostalno vrše rezervacije i kupovinu bazičnih usluga, kao što su avio karte i hotelski smeštaj, ali se agencijama i dalje obraćaju za savet i preporuku. Ušteda vremena često je prioritet putnicima u odnosu na uštedu novca, što se posebno odnosi na poslovne ljude i korporativne klijente. Upravo to potvrđuje iskaz „*agencije će uvek biti potrebne za razne servise, kao što ljudi imaju svog zubara, tako treba i da imaju svog turističkog agenta koji će im nalaziti razne stvari ...Ljudi nemaju vremena da po pet dana budu na internetu, zašto ne bi pozvali nekoga da im to uradi za sat vremena*“.

Da je pružanje osećaja sigurnosti jedan od najvažnijih motiva za korišćenje usluga agencija ilustruju iskazi: „oni koji nešto urade sami pa naiđu na problem koji moraju sami da reše, sledeći put dođu u agenciju“; „neće agencije izumreti jer je ljudima potrebno da sa nekim živim komuniciraju, da se osećaju sigurnije“; „Kad platiš u agenciji imaš neku zaštitu, garanciju, vaučer i to im je sigurnije“; „klijenti koji su naučili da dođu u agenciju, vide sa kim imaju poslovni odnos i tako kupe kartu. Njih ima sve manje, ali postoje i značajan ih je broj“.

Nesigurnost klijenata kada je u pitanju elektronsko plaćanje usluga često rezultira korišćenjem usluga agencije što pokazuju iskazi: „plaćanje nečega što je putnik sam bukirao, usluga plaćanja, da...“; „Kad se radi onlajn, uglavnom, moraš odmah da platiš, a to se kod nas, još uvek, vrlo bojažljivo radi, čak i oni koji su „veliki“ putnici neće da rizikuju sa takvim stvarima“; „ako preko našeg sajta nešto rezervišu doći će samo da plate ili će tražiti predračun“. Pored plaćanja usluga koje su klijenti samostalno odabrali pretragom na internetu, ispitanica iz agencije emitivnog tipa istakla je i to da pogodnosti koje agencije pružaju u vidu mogućnosti plaćanja aranžmana na rate, svakako dodatno privlače potrošače.

Korporativni klijenti koriste usluge agencija iz praktičnih (ušteta vremena i profesionalnost) i tehničkih razloga (posredovanje radi plaćanja u dinarima), što se zaključuje iz iskaza: „firme moraju da angažuju agencije jer ne mogu da plaćaju nešto gotovinom ili karticom, a da ne dobiju za to račun u dinarima. Ne izdaju sve kompanije račune, kako će dobiti invoice? Kako će to posle da pravda?“. Takođe, obaveza mnogih korporativnih klijenata da javne nabavke realizuju putem tendera, gde je neophodan ugovorni odnos sa agencijom, predstavlja osnovni razlog dugoročne saradnje.

Kada su u pitanju putovanja za zatvorene grupe, izleti i studijska putovanja, ispitanici veruju da će agencije, bez obzira na napredak tehnologije, uvek biti potrebne za organizovanje takvih vidova putovanja.

Konačno, da dostupnost informacija na internetu, prema mišljenju ispitanika, ne predstavlja pretnju agencijama potvrđuje iskaz: „*Lepša im je živa reč, a pritom je to na internetu sve dosta šturo, pa neko ko nije vešt sa istraživanjem lakše mu je da dođe kod tebe...i nema pravila da li su to stariji ili mlađi ljudi, podjednako i nema pravila*“.

8.1.2. Druga grupa indikatora – kanali komunikacije i upotreba savremene tehnologije

Druga grupa pitanja se odnosi na najčešće korišćene **kanale komunikacije sa klijentima i uticaj savremenih tehnologija na način poslovanja**. Odgovori na ovu grupu pitanja ukazuju na to da je najčešći način komunikacije sa klijentima putem elektronske pošte (*e-mail*). Ovde je neophodno napomenuti da se komuniciranje imejlom odnosi na klijente koji su već ranije koristili usluge dotične agencije i koji su već započeli komunikaciju vezanu za informisanje ili kupovinu određene usluge. Kada su u pitanju novi klijenti koji agenciju kontaktiraju prvi put, primarni kanal komunikacije je, prema iskazima ispitanika, veb sajt agencije na kom klijenti pronalaze kontakt telefon ili imejl, putem kojih kontaktiraju agenciju. Pored veb sajta agencije, veliki broj ispitanika je naveo ličnu preporuku kao prvi korak koji dovodi do započinjanja komunikacije na relaciji klijent → agencija.

Predstavnik najveće turističke agencije u Novom Sadu je spomenuo i elektronsku brošuru (*Newsletter*) koju agencije šalju na adrese koje se nalaze na mejling listi. S obzirom na

to da je kod ovakvog kanala komunikacije agencija ta koja kreira i emituje poruku, u tom slučaju se radi o proaktivnoj komunikaciji na relaciji agencija → klijent, koja kroz informisanje klijenata o trenutno aktuelnim ponudama, ima za cilj da se komunikacija nastavi i, konačno, završi kupovinom neke od ponuđenih usluga iz brošure.

Isti ispitanik je spomenuo i saradnju njegove agencije sa veb sajtovima specijalizovanim za promociju turističkih usluga kao što su *Lastminute.com*, *Superodmor.com* i *Jeftinaputovanja.com*, koje u intervjuu naziva „zlatnim kokama“ zbog toga što su odlično pozicionirani na internet pretraživačima, te putem saradnje sa njima ponuda agencije dolazi do velikog broja potencijalnih klijenata (Tabela 4). Ovakvi veb sajtovi u lancu vrednosti agencijskog poslovanja predstavljaju posrednike u prodaji koji svoju uslugu naplaćuju kroz provizije od prodatih aranžmana ili fiksnu mesečnu naknadu. U ovom poslovnom odnosu postoji jedna bitna razlika u odnosu na saradnju sa subagentima (posrednicima u prodaji), a to je da veb sajtovi predstavljaju samo kanal prenosa informacija, a ne i kanal direktne komunikacije i naplate usluga od krajnjih korisnika, odnosno turista.

Tabela: 4. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Kanali komunikacije*“

| Case | Kanali komunikacije |
|---------|---|
| Case #1 | Društvene mreže, digitalni marketing... sve su to prekretnice i tačke kada ljudi počinju da se osveščuju da mogu sami da se organizuju. Nas kontaktiraju onlajn, preko softvera za četovanje, ili preko imeila. Upotrebom interneta i socijalnih mreža možete da pristupite ljudima koji ranije nisu bili na socijalnim mrežama. Trenutno isključivo putem sajta i društvenih mreža, za sada se držimo toga jer jer najmanji je trošak a najveći efekat. |
| Case #2 | Korporativni klijenti jedino, uvek i samo onlajn. Individualci telefonom ili dolaskom u agenciju, pošto nam je agencija tipa „ulične agencije“ u centru grada i takav smo tip agencija koja je na toj poziciji već dugo vremena. Cela agencija koristi Newsletter, koji se sad aktivno koristi, putem meila se šalje i uglavnom se koristi kada nam ostane neko mesto možda na Last Minute, to se pokazalo kao odlično. Zatim, Fejsbuk. |
| Case #3 | Šalju meilove...više onlajn. Onlajn podrazumeva potvrdu rezervacije momentalno...to smo mi imali samo na rezervacionom sistemu koji smo imali, a sve ovo ostalo je pismo...sad je onlajn imejl postao pismo...to je obično pismo samo stiže onlajn..zanči to nije onlajn, oni nas kontaktiraju direktno. Na društvenim mrežama oni dobijaju informacije pa nas onda kontaktiraju meilom, ne šalju oni poruke u inboks na društvenim mrežama, retko kada. Tamo pronađu kontakte pa se jave. Svašta se promenilo...način komunikacije sa klijentima, sa dobavljačima, mada još uvek sa dobavljačima komuniciramo telefonom, dobar deo prepiske ide onlajn. Hoteli su se tu recimo edukovali, oni su pre 10 godine imali faksove koje neki nisu znali ni da upotrebe, sad se svelo na to da mi sad saradujemo sa hotelima samo putem meila. Sada neko sa druge strane sedi i prati šta se radi..., mogu ti reći da smo mi u zadnjih 10 godina koliko se bavimo receptivom jako puno suzili obim dobavljača, partnera. |

| | |
|---------|--|
| | <p>Sada mnogo manje koriste telefonske veze i faks, a i većina pošte se šalje preko internet.</p> <p>Obzirom da je sada svako radno mesto opremljeno kompjuterom, koji je non-stop povezan sa internetom, moderna računarska oprema je ta u koju je najviše uloženo. Marketinške akcije će moći da dopru do svakoga, što bi trebalo da znači i povećanje prodaje ali takođe i znatno povećanje konkurencije.</p> |
| Case #4 | <p>Najveći deo promocije je vezan upravo za objavljivanje na internet sajtovima, iako se još uvek koriste i klasične štampane brošure, letci i katalozi. Slika govori više od 1000 reči, a preko interneta moguće je poruku dostaviti bukvalno svakome.</p> |
| Case #5 | <p>U Grčku se ide u grupama, tj. smenama, ali se ljudi javljaju pojedinačno, pa kolege i ja sa svakim popričamo individualno...mislim pre svega na kolegince koje rade na šalteru.</p> <p>Pa, sve više meilom...od kako smo sajt sredili, od jula, znači...strašan skok! Kvalitet tog sajta je jako uticao na broj upita, ali džabe ti lep sajt ako je ponuda loša. Mora da bude privlačna</p> <p>Sklopili smo i ugovore sa sajtovima Lastminute.com i Jeftina letovanja, oni su "zlatne koke". Sajt je odlično pozicioniran, odatle imamo direktno link na naš sajt. Plaćamo im fiksnu mesečnu naknadu i cena ne zavisi od prometa već se dogovara unapred, paušalno, prema broju informacija koje želimo da oni objave</p> |
| Case #7 | <p>Mi im ukazujemo na to,ali smo im vrlo često nerazumljivi jer oni imaju neku drugu percepciju i veću brzinu a kod nas to sve dosta sporo ide, pa dok mi njima sve objasnimo kako će gde biti, po nekad moramo i po pet puta da objašnjavamo i detaljišemo. Ali, eto, trudimo se, koristimo nove kanale, Skype, Whatsup, evo sad ima i neki Vič se zove, tako da ćemo i to da primenimo, eto to su nas pitali na primer partneri iz Kine...pa smo rekli da ćemo da se priključimo. To što su naši internet ponekad spori, nisu naši odgovori spori nego se nekad tako zakuca pa nemožeš ti njemu da objasniš da je naš protok spor...od hoće brz i munjevit odgovor.</p> <p>Mi pokušavamo da budemo onlajn mada to nismo jer nemamo ni sistem za plaćanje onlajn, sad konkretno imamo problem sa jednim odličnim portalom, kad smo im rekli da možemo samo onlajn raditi budući da nemamo ni mogućnost naplate virtuelnom kreditnom karticom, za šta su nas pitali.</p> <p>Sav buking i upiti idu preko interneta i word of mouth, čuveno staro pravilo, nemamo drugi način...na sajmove idemo, ciljano, ali moram reći da su bili slabiji rezultati. Da li je u pitanju naše neznanje kako treba da se istaknemo...to priznajem...ali smo uvideli da nam sajmovi ne donose toliko novog posla kao preporuka od usta do usta i sigurna partnerstva, odnosno, da zračite time da ste u mogućnosti da mobilizujete 3000 partnera.</p> <p>Mi sve radimo peške...zovemo vodiča svakog pojedinačno, trebamo da znamo gde sun am pohranjeni svi ti kontakti vodiča i lokalnih prevoznika itd. U traganju za novima mnogo nam pomaže internet..samo mu pošaljemo itinerer i on zna šta treba da odradi, ne moraš mu crtati.</p> <p>Jako smo mi daleko od onlajn softverskih bukinga koji će nam još više olakšati, koji koštaju pun oi povezani su sa obračunavanjem finansija i poreza, to nam je jako važno. Kad smo to tražili od nekih inženjera da nam isprojektuju tražili smo da nam izračuna koliko ćemo platiti porez jer je nama to neophodno, tu smo zapeli...niko nije znao kako to da uradi. I tako se svi ponašamo, a valjda ćemo jednog dana imati više vremena da se unapređujemo i mi i naši sistemi protoka informacija.</p> |
| Case #8 | <p>Internet. preko mejlova, pronađu na sajtu meil i pošalju. Što se tiče mene, ili šalju meilove ili zovu telefonom. Kada su u pitanju letovanja umeju i da navrate do agencije, a subagentski kontakti su meilom. Informišu se preko sajta, to je prvi kontakt, onda nazovu ili pišu. Što se tiče direktnog dolaska u agenciju da bi se raspitao, toga je svake godine sve manje. Sve više se informišu preko sajta ili sredstava komunikacije kojima mi njih obavestimo o određenom putovanju, onda nas kontaktiraju da se još malo raspitaju..telefonom ili meilom. Da dolaze, to sve manje...</p> |
| Case #9 | <p>Što se tiče individualnih putnika, oni najčešće vide na sajtu i onda nas zovu telefonom. Ako imaju alternative, odnosno trebaju da biraju između više hotela, onda komuniciramo meilom. Mi već imamo listu svojih stalnih putnika koji su počeli u decembru da pitaju šta ima od smeštaja za leto da im se pošalje. Korporacije šalju zahteve isključivo meilom, bude po potrebi telefonskih razgovora. Zna se šta se traži, uvek im se daje najbolja ponuda i ono što su oni zahtevali, a to nije uvek najjeftinija opcija, to su "muzičke želje" i na kraju uglavnom uzmu ono što su tražili, iako si ti ponudio, po tebi, bolje i jeftinije.</p> <p>Sve što može da pomogne mi koristimo. Naš director radi Facebook i Instagram. U Beogradu imamo kolegu koji radi samo sajt, on svaki dan abdejtuje, tako da svaka promena koja se pojavi odmah se abdejtuje na sajtu. Ne može se desiti da neka nevažeca informacija bude na sajtu, to nam je jako važno. Puno ljudi se javlja preko Fejsbuka, tamo vide neku ponudu i javljau se Rezervacioni sistemi za hotele i transere ne iziskuju nikakav trošak, svi oni nude besplatno učlanjenje da bi se radilo preko njih Reklama je jako važna i sajt, to su dve osnovne stvari</p> |

| | |
|----------|---|
| | Pa, obzirom da mi na našem sajtu imamo mogućnost da putnici sami pretražuju i rezervišu avio karte, javljaju nam se i tim putem još uvek je lični kontakt nekako najzastupljeniji, u smislu da nas lično kontaktraju da ne bi pretraživali sami. Mi ih volimo da upit dobijemo pismenim putem jer u tom slučaju onda nema greške ako neko nije dobro čuo ili rekao datum putovanja, prezime ili ime putnika. Postoji pisani trag šta su oni tražili, šta smo mi ponudili, kakvi su uslovi i tu ne dolazi do zabune. Sa našim korporativnim klijentima mi imamo takvu komunikaciju. Sve upite većinom šalju meilom. |
| Case #10 | Kompanije koje su uvele automatske telefonske sekretarice, kada zovete firmu u kojoj se ne javi živ čovek sa druge strane žice, to klijente iritira. Ako želite ovo pritisnite 1, ako želite ono pritisnite 2, pa tek posle 15 minuta dođe možda do nekoga ko može da ti pomogne. U ovom našem poslu vi možete da kupite sve usluge onlajn, ali ako vam treba neki savet, šta možete da donesete, kako možete da promenite kartu, da je refundirate... ako imate neki problem vi morate da dobijete neku informaciju da biste ga rešili. Zato neće agencije izumreti jer je ljudima potrebno da sa nekim živim komuniciraju, da se osećaju sigurnije. |
| Case #11 | Što se nas tiče, na osnovu iskustava i ličnih kontakata. Po preporuci najviše dolaze do nas. |
| Case #12 | Trenutno na osnovu subagentske prodaje pošto jedan od suvlasnika već 10 i više godina radi to i Fudeks je poznata firma. Prodaja se vrši u Novom Sadu, Beogradu, Pančevu i Požarevcu. na osnovu imena najviše. |

Prema izjavama ispitanika kojima je dodeljen kod *Kanali komunikacije* (Tabela 4) može se zaključiti da se komunikacija sa klijentima u najvećem broju slučajeva odvija elektronskim putem (*online*).

Uočena je i značajna razlika između kanala komunikacije sa turistima koji putuju na odmor i klijentima kojima je osnovni motiv putovanja posao. To najbolje odlikava iskaz ispitanika: „*Korporativni klijenti jedino, uvek i samo onlajn. Individualci telefonom ili dolaskom u agenciju, pošto nam je agencija tipa „ulične agencije”, u centru grada, i takav smo tip agencije koja je na toj poziciji već dugo vremena.*“

Gotovo svi ispitanici su spomenuli društvene mreže kao sve zastupljeniji kanal komunikacije. Ovde je uočena razlika između agencija koje posluju duže od 15 godina i „mlađih“ agencija. Naime, mlađim agencijama, u kojima elektronska komunikacija zauzima primat, razmena informacija putem platformi za ćaskanje (*chat*) predstavlja svakodnevnu praksu, dok kod agencija sa dužom tradicijom društvene mreže predstavljaju samo izvor informacija, ali ne i često korišćen kanal direktne komunikacije. To se najbolje vidi iz navoda predstavnika agencije mešovitog tipa: „*Na društvenim mrežama oni dobijaju informacije pa nas onda kontaktiraju mejlom, ne šalju oni poruke u inboks na društvenim mrežama, retko kada. Tamo pronađu kontakte pa se jave.*“

Kod društvenih mreža i platformi za dopisivanje, važno je napomenuti i uočenu proaktivnost agencije receptivnog tipa koja rado prihvata sve nove kanale komunikacije koji bi omogućili lakšu i bržu komunikaciju sa klijentima i partnerima iz inostranstva: „*...trudimo se, koristimo nove kanale, Skype, Whatsup, evo sad ima i neki „Vič“ se zove, tako da ćemo i to da primenimo, eto to su nas pitali, na primer, partneri iz Kine....pa smo rekli da ćemo da se priključimo. To što su naši interneti ponekad spori, nisu naši odgovori spori nego se nekad tako zakuca pa ne možeš ti njemu da objasniš da je naš protok spor... on hoće brz i munjevit odgovor.*“

Značaj direktne komunikacije sa klijentima, kako je i prethodno prikazano u teorijskom delu ove disertacije, predstavlja najvažniju kariku u agencijskom poslovanju i odnosu agencija sa klijentima. Kakav je stav agenata o trendu promene uloge agencija na tržištu i predviđanjima vezanim za njihov opstanak na istom najbolje oslikava izjava ispitanice koja se bavi pružanjem usluga korporativnim klijentima: „*Izgledi su takvi da je ovo posao koji izumire, mada se ja baš ne slažem sa tim. Na primer, kompanije koje su uvele automatske telefonske sekretarice, kada zovete firmu u kojoj se ne javi živ čovek sa druge strane žice, to klijente iritira. Ako želite ovo pritisnite 1, ako želite ono pritisnite 2, pa tek posle 15 minuta dođeš možda do nekoga ko može da ti pomogne. U ovom našem poslu, vi možete da kupite sve usluge onlajn, ali ako vam treba neki savet, šta možete da ponesete, kako možete da promenite kartu, da je refundirate...ako imate neki problem, vi morate da dobijete neku informaciju da biste ga rešili. Zato neće agencije izumreti jer je ljudima potrebno da sa nekim živim komuniciraju, da se osećaju sigurnije*“.

Ovaj primer potkrepljuje i tvrdnju da je ljudski faktor primaran kada je u pitanju donošenje odluke da li da se za uslugu obrati agenciji ili kupovinu izvrši samostalno (Cosa, 2016).

Kada su u pitanju savremene tehnologije koje agencije iz uzorka koriste, najčešće se spominju rezervacioni sistemi za prodaju avio karata, hotelskog smeštaja i najma automobila. Takođe, većina ispitanika spominje upotrebu i karakteristike softvera namenjenih pohranjivanju podataka važnih za poslovanje.

Tabela: 5. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „Nove tehnologije“

| Case | Nove tehnologije |
|---------|---|
| | <p>Prosto...su cene živa stvar i ne određuje ih agencije nego dobavljač i može biti ujutru jedna, uveče druga nas kontaktiraju onlajn, preko softvera za čitovanje, ili preko imeila</p> <p>Na koji način je internet uticao na izmene u vašem načinu poslovanja? Mnogo je uticao i dao smernice kako na koji način treba poslovati i generalno smo mi ovisni o internetu, bez njega ne bi mogli poslovati i komunicirati sa svojim putnicima. I mnogo je odredio način poslovanja.</p> <p>Smatram da je veoma važno i da se tehnološki trendovi moraju pratiti kao što je internet, kao što su društvene mreže, ne možete zaostajati za njima, odnosno možete, ali onda gubite korak sa konkurencijom, morate biti u toku, inovirati se...</p> |
| Case #1 | <p>U koju vrstu opreme ste morali/morate najviše ulagati? U softver i u hardver, više u softver.</p> <p>Koliko su agencije spremne na dodatna ulaganja u opremu i obuku svojih kadrova kako bi se prilagodile novonastaloj poslovnoj klimi? Pa, mi jesmo, ali ima i primera za agencije koje nisu toliko spremne i misle da ne trebaju da budu spremne i da prate trendove. Možda je to njihova greška, ali vreme će pokazati, jer ne možete danas imati bilo koju vrstu biznisa a da nemate internet koji je stalno dostupan, posebno u turizmu gde morate biti non stop onlajn zbog komunikacije sa klijentima i hotelima i celim svetom.</p> <p>Mi radimo onlajn. Možemo da radimo i sa Maldiva</p> <p>Upotrebom interneta i socijalnih mreža možete da pristupite ljudima koji ranije nisu bili na socijalnim mrežama.</p> <p>Trenutno isključivo putem sajta i društvenih mreža, za sada se držimo toga jer jer najmanji je trošak a najveći efekat.</p> |
| Case #2 | <p>Knjige i avio karte su prvi proizvodi koji su počeli da se prodaju onlajn i tome ima, pa recimo, već oko 15 godina</p> <p>Možda zato što smo "uljuljkani" pozicijom i brojem klijenata koji je navikao da dođe, ali vremena se menjaju, morao bi da se više pozabavi onlajn prodajom...mada, naši pokušaji oglašavanja idu upravo u tom pravcu da se preko Fejbuka, njuzletera i objava na našem sajtu sve više komunicira onlajn sa klijentima.</p> <p>Više novca mora izdvojiti za tzv. E-power, odnosno Internet Engine, da se avio karte bukiraju preko našeg sajta, što nosi svoju cenu koja nije značajno vioka ali opet, postoji.</p> <p>Mi smo softverski pokriveni od strane CRS-a koji postoji na ovom tržištu, odnosno provajdera naših za prodaju avio karata i, praktično, u cenu obezbeđenja mreže prodaje u našoj agenciju spada i taj softver u koji mi posebno ne moramo da ulažemo. E sad, naravno, vreme je donelo neke nove mogućnosti i usluge koje se mogu dodatno plaćati, mi ih nemamo, ali postojena tržištu. To je na primer, Amadeus, koji koriste i agencije i avio kompanije, on pruža mogućnost agencijama da imaju prodajnu mrežu i sa svojim subagentima. On pruža mogućnost da mi svojim subagentima ustupimo mogućnost da bez ikakvog rizika da bukiraju, i nama obezbede manjak utrošenog vremena, a njima bolji uvid u rezervacione sisteme. Mi ga nemamo, kao kanal prodaje, ali on postoji.</p> <p>Naša agencija bi mogla da iskoristi to što imamo Internet Engine koji mogu da isprate svi korisnici gde god da su, ali u našem slučaju, to prate samo korisnici koji su već upoznati sa našim Internet Engine-om</p> <p>Klijent ako hoće preko srpskih sajtova da rezerviše neku kartu, on ne može da je odmah i plati. To mora da radi na drugi način i to u direktnom kontaktu sa agencijom</p> <p>postojeće takav kanal prodaje da korporativni klijenti čak neće morati da nas kontaktiraju meilom, nego da imaju pristup da, vezano za naš rezervacioni sistem, sami pregledaju destinacije na koje žele da pujutu, da kupuju karte, biraju hotele, a da se samo finansijska transakcija obavlja preko nas</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>Svašta se promenilo...način komunikacije sa klijentima, sa dobavljačima, mada još uvek sa dobavljačima komuniciramo telefonom, dobar deo prepiske ide onlajn. Hoteli su se tu recimo edukovali, oni su pre 10 godine imali faksove koje neki nisu znali ni da upotrebe, sad se svelo na to da mi sad saradujemo sa hotelima samo putem meila. Sada neko sa druge strane sedi i prati šta se radi..., mogu ti reći da smo mi u zadnjih 10 godina koliko se bavimo receptivom jako puno suzili obim dobavljača, partnera.</p> <p>To apsolutno nije dodatno opterećenje, to je šansa da se dobija mnogo više izveštaja i da se može pratiti i usmeravati poslovni proces. Više nije turizam takav da se polako sezonski mogu donositi odluke, već se one moraju donositi momentalno i to nam omogućavaju računari. Mi smo jedna od firmi koje su softver imale i pre ne znan koliko...15 godina, kada smo nabavili prvi softver kada ga i neke velike agencije nisu imale. Svi naši zaposleni su imali problem kada dođu sa slabim poznavanje računara a mi imamo softver i aplikacije...i danas mi to sve koristimo..</p> |
| Case #3 | <p>Najviše....računari, ajd...ali mora se pratiti tehnološki nivo računara da zadovoljava potrebe i softver, softversko rešenje je u stvari najvažnija stvar. Imali smo ih jako puno i ono čime nismo bili zadovoljni su neka tehnička rešenja. Ono što je bilo najsavremenije i najbolje je softver koji pravi neko ko je iz turizma a ne neko ko je seftveraš, to je jako važno. Znaš ti, Miloš programer, Džolijev program je savršen u odnosu na sve, ne samo što mi koristimo, nego uopšte na tržištu. Pravio je čovek koji je radio u turizmu, a softveraši ne znaju ni šta je račun i predračun, koji meni daje padajući meni na mestu PIB-a, a zna se da nikada ne može biti i sti PIB. Samo odvlači pažnju...ne znaju da se rezervacija može menjati nego ti je zaključa i šta ćeš onda kad se klijent javi da otkáže ili menja...</p> |
| Case #4 | <p>Promene o kojima govorim donekle su povezane sa ogromnom količinom informacija dostupnih na internetu i većim znanjem klijenata o destinacijama na koje žele da putuju.</p> <p>Čini se da su informacije na internetu presudne – da li se sam booking vrši preko interneta ili lično u agenciji,</p> <p>Internet je definitivno ubrzao i olakšao način rada turističkih agencija, i omogućio da informacija stigne praktično istovremeno do svakog ponaosob, smanjivši na taj način i troškove i utrošak vremena, i konačno, omogućivši tako da se obim posla znatno poveća. Ne manji značaj imala je pojava interneta u marketingu jer danas kada gotovo svaki dom na planeti ima pristup internetu, to je postao i najbrži i najefikasniji i najdirektniji način da se informacija o ponudi dostavi svakome.</p> <p>Mislim da je menadžment izuzetno svestan važnosti investiranja u nove savremene tehnologije, jer se mora držati korak sa ostalima, koji nove tehnologije oberuče prihvataju.</p> <p>Obzirom da je sada svako radno mesto opremljeno kompjuterom, koji je non-stop povezan sa internetom, moderna računarska oprema je ta u koju je najviše uloženo.</p> <p>Agencije koje žele da u današnjim uslovima opstanu na tržištu, jednostavno moraju da prate ove trendove i drže korak sa svetom, tako da je pravo pitanje zapravo, koliko agencije žele da opstanu.</p> <p>No internet je omogućio da u slučajevima kada je neko od zaposlenih sprečen da fizički dođe na posao (recimo u slučaju da je dete bolesno ili slično), da posao ne trpi, jer svako od nas sa svojim službenim računarom može da se poveže I od kuće, ted a posao obavi</p> <p>Internet je omogućio otvaranje vrata u svet, i direktne kontakte sa partnerima iz dalekih prekomorskih zemalja.</p> |
| Case #5 | <p>Od kako smo sajt sredili, od jula, znači...strašan skok! Kvalitet tog sajta je jako uticao na broj upita, ali džabe ti lep sajt ako je ponuda loša. Mora da bude privlačna. Sad imamo preko 1000 poseta dnevno, što je za jednu agenciju ovog kalibra ekstra!</p> <p>Sklopili smo i ugovore sa sajtovima Lastminute.com i Jeftina letovanja, oni su "zlatne koke". Sajt je odlično pozicioniran, odatle imamo direktno link na naš sajt. Plaćamo im fiksnu mesečnu naknadu i cena ne zavisi od prometa već se dogovara unapred, paušalno, prema broju informacija koje želimo da oni objave</p> <p>Imamo novi program koji je odličan, mnogo bolji nego onaj stari. Miloš iz Džolija je parvio i odlično je odradio. Prvi put da nismo imali primedbi i zastoja zbog gluposti. Pazi, on je čak i ponudio Džoliju da napravi toteme, kao bankomate u agenciji...klijent dođe pogleda u ekran, izabere šta mu treba, ubaci pare...izađe mu kusur...kao na bankomatu, izađe mu vaučer, račun, sve...isprogramirano je u centralnom serveru, ima 10 totema u agenciji...za sve je to on napravio projekat ali je to bilo previše napredno za Srbiju. Smejali su mu se u suštini, ali...to će biti jednog dana. Ovaj program je super, znači, ugovori, računi, priznanice, garancije se dobiju, vaučeri, najave, liste putnika, rasporedi sedenja u busu, znači sve kroz to ide, brzo radi nije ništa komplikovano. Ali, bez obzira, zavisi šta prodaješ, koju vrstu i koja je količina toga...uvek će ljudi trebati. Samo je sad pitanje, po meni, samo je stvar tehnologije tih rezervacija i napretka u društvu..kod nas. U svetu je to sve više zastupljeno...</p> <p>Pa to je ono što sam ja uvek govorio, da je to investicija koja se vraća brzo i dobro. Daj bože da smo pre počeli...</p> |
| Case #6 | <p>za avio karte, sad imamo kompjuter, razne sisteme, Amadeus, Galileo i sve to</p> |

| | |
|----------|--|
| | <p>Mi im ukazujemo na to, ali smo im vrlo često nerazumljivi jer oni imaju neku drugu percepciju i veću brzinu a kod nas to sve dosta sporo ide, pa dok mi njima sve objasnimo kako će gde biti, po nekad moramo i po pet puta da objašnjavamo i detaljišemo. Ali, eto, trudimo se, koristimo nove kanale, Skype, Whatsup, evo sad ima i neki Vič se zove, tako da ćemo i to da primenimo, eto to su nas pitali na primer partneri iz Kine... pa smo rekli da ćemo da se priključimo. To što su naši internet ponekad spori, nisu naši odgovori nego se nekad tako zakuca pa nemožeš ti njemu da objasniš da je naš protok spor... od hoće brz i munjevit odgovor.</p> <p>Mi pokušavamo da budemo onlajn mada to nismo jer nemamo ni sistem za plaćanje onlajn, sad konkretno imamo problem sa jednim odličnim portalom, kad smo im rekli da možemo samo oflajn raditi budući da nemamo ni mogućnost naplate virtuelnom kreditnom karticom, za šta su nas pitali.</p> <p>Sav buking i upiti idu preko interneta i word of mouth, čuveno staro pravilo, nemamo drugi način... na sajmove idemo, ciljano, ali moram reći da su bili slabiji rezultati. Da li je u pitanju naše neznanje kako treba da se istaknemo... to priznajem... ali smo uvideli da nam sajmovi ne donose toliko novog posla kao preporuka od usta do usta i sigurna partnerstva, odnosno, da zračite time da ste u mogućnosti da mobilizujete 3000 partnera.</p> <p>To ne da je dobra šansa, to je jako važno... kad bismo mi mogli da primenimo system jednostavnog onlajn bukinga to bi se odmah odrazilo i na buking hotela i ostalih sadržaja, lokalnih vodiča, muzeja... ali ne... mi sve radimo "peške". Mi goste koji nam sleću svemirskim brodovima najvišeg kvaliteta dočujemo bukvalno mastiljavom olovkom</p> <p>Jako smo mi daleko od onlajn softverskih bukinga koji će nam još više olakšati, koji koštaju pun oti povezani su sa obračunavanjem finansija i poreza, to nam je jako važno. Kad smo to tražili od nekih inženjera da nam isprojektuju tražili smo da nam izračuna koliko ćemo platiti porez jer je nama to neophodno, tu smo zapeli... niko nije znao kako to da uradi. I tako se svi ponašamo, a valjda ćemo jednog dana imati više vremena da se unapređujemo i mi i naši sistemi protoka informacija.</p> <p>Kao prvo ćemo racionalizovati vreme koje mi ovde, radeći sa tom mastiljavom olovkom, potrošimo.</p> <p>Kad sve to bude automatizovano sigurno će se troškovi racionalizovati, moći ćemo brže da odgovorimo na upite i da primamo nove, a ne da sedimo ovde do ponoći dok na sve ne odgovorimo</p> |
| Case #7 | |
| Case #8 | <p>Sad radimo novi sajt, investira se u internet kampanje i prezentacije. Što se tiče štampanog materijala od toga se polako odustaje jer to puno košta, a na karaju, da se ne lažemo, završi u kanti za smeće Fejsbuk, Google kampanje itd</p> <p>Na IT struku, to je postala suština... kako napraviti platformu za onlajn rezervacije, smanjiti troškove i broj zaposlenih... kako ponuditi kupcima da na najjeftiniji način rezervišu najkvalitetnije usluge jer u konkurenciji sa hotelskim avio pretraživačima, gubiš bitku i poziciju jer sve više ljudi svoja putovanja rezervišu <i>on line</i>.. Agencije tome moraju odgovoriti ili ovim jeftinim turama što je opet pitanje koliko tu može da se zaradi, ili da se prilagođavaju tržištu pa da nude pakete aranžmana koje će moći da kupuju preko sajta što podrazumeva uspostavljanje nekih rezervacionih Sistema koji će to da omogućiti. Pitanje je koliko će suština ovog posla a to je davanje informacija ljudima o destinaciji, putovanju itd, koliko će toga biti. Sve postoji u pismenoj formi pa ti izvoli, čitaj</p> |
| Case #9 | Rezervacioni sistemi za hotele i transere ne iziskuju nikakav trošak, svi oni nude besplatno učlanjenje da bi se radilo preko njih |
| Case #10 | ne moramo da šaljemo karte i vaučere na adresu putnika ili da oni dolaze po njih i mi da ih šaljemo već sve ide meilom, elektronski. |

8.1.3. Treća grupa indikatora – ljudski resursi

Treća grupa pitanja se odnosi na modalitete radnog angažovanja, promene u strukturi ljudskih resursa u pogledu obrazovanja, intenzitet potrebe za angažovanjem spoljnih saradnika, pojavu novih radnih pozicija i načine na koje se vrši edukacija postojećih i regrutacija novih kadrova.

Obrazovnu strukturu zaposlenih u agencijama iz uzorka većinom čine osobe sa završenim fakultetima, primarno turizmolozi, što se može zaključiti tumečenjem iskaza ispitanika povezanih sa tom temom (Tabela 6).

Tabela 6. Obrazovna struktura zaposlenih u agencijama iz uzorka

| Case | Obrazovanje |
|----------|---|
| Case #1 | Ja imam diplomu ekonomskog fakulteta, smer bankarstvo i finansije, dva saradnika imaju master diploma iz turizma, jedan saradnik ima višu informatičku školu. |
| Case #2 | Za naš sektor, pa evo, od 6 zaposlenih, dvoje u turizmolozi, fakultetski obrazovani, dvoje ima srednju stručnu spremu, jedna osoba ima višu stručnu spremu i još jedna ima visoku ali ne turizam nego drugi fakultet. |
| Case #3 | Imamo dvojicu sa srednjom školom, ostalo sve sa fakultetima. |
| Case #4 | Većina kolega ima završen fakultet (osnovne četvorogodišnje studije) |
| Case #5 | Može se pre pitati koliko ljudi nema fakultet. Većina ima, uglavnom turizam, jedan istorija, jedna ekonomiju. Samo dvoje imaju srednju školu ali i najduže iskustvo. Mladi što se primaju svi imaju fakultete. |
| Case #7 | Svi su turizmolozi, vaši i sa PMF-a i jedna je sa Više poslovne škole |
| Case #8 | U mojoj poslovnici svi imamo završene fakultete, u drugoj poslovnici nisam siguran ali mislim da i tamo imaju |
| Case #9 | Četvoro je sa fakultetom i dvoje sa srednjom školom, turizam su svi studirali |
| Case #11 | Jedan je diplomirani turiznolog, jedan je diplomirao na Saobraćajnom fakultetu. Jedna visa škola i dva vozača. |

Kada su u pitanju modaliteti radnog angažovanja u turističkim agencijama, već tokom vršenja intervjua istraživač je uočio da većina ispitanika ima dosta iskustva i sa autorsingom i sa zapošljavanjem u stalni radni odnos osoba koje poseduju kvalifikacije i znanja neophodna za određene radne pozicije. Kao što je u teorijskom delu rada već napomenuto, prednosti i nedostaci oba vida radnog angažovanja dovode poslodavce u situaciju da moraju probati i jednu i drugu opciju i, od slučaja do slučaja, rešavati problem izbora najbolje opcije. Prvenstveno, ispitanici su na ovaj problem nailazili kod angažovanja osoba sa znanjima iz oblasti veb dizajniranja, održavanja veb sajta, elektronskog marketinga i pravne podrške (Tabela 7).

Tabela 7. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Radno angažovanje*“

| Case | Radno angažovanje |
|---------|---|
| Case #3 | Imamo određene klijente kojima mi odradimo avio prevoz, transfere i ulaznice, ali to je sve, sad jako mali broj, tako da ja ne mogu da planiram da plaćam radnike samo za to. |
| Case #5 | Vodiči. Marketing...to uvek treba, dizajnera smo unajmili, imamo novi katalog...šta još...pravnik po potrebi...u suštini, mi smo skupa firma sa velikim troškovima. Mogli bismo lako da se povežemo i sa nekom firmom za obezbeđenje. Sad još uvek plaćamo noćne čuvare. Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj. Ove manje će raditi samo prodaju za velike... Na žalost to možda najavljuje manji broj ljudi, mislim da je to tako, a i dalje se “štancuju” kadrovi. Ne znam šta će oni raditi... |

| | |
|----------|--|
| | <p>Nemamo kvalifikovane ljude koji će izaći pred goste, strašno brinemo ko će uopšte doći u kontakt sa gostima i ko će da bdije bukvalno 24 sata.</p> <p>Ima ljudi koji su specijalizovani za neke stvari ali to su više baš tanane specijalizacije, na primer obuka vođača za određene kvalifikacije, ne samo to, moramo raditi na sebi i učiti da se otvorimo za nova tržišta, Kinesko, Rusko, pojačati Francusko i tako dalje, onda ćemo pronalaziti mlade voljne i vredne ljude koje ćemo stipendirati i pomagati im da završe školu. E to je onda isprofilisan "material" od kojeg vi možete da očekujete uspeh.</p> <p>Kada je u pitanju kanceraija, imamo jednu osobu koja stalno bdije nad našim sistemom, imamo jednog za finansije koji nadgleda sve, zamarketing nam treba, to nemamo a treba nam jako, to smo definisali da nam nedostaje. Treba jednu osobu samo na to tempirati, kao što treba i jednu osobu da prati zakone, da se svađa tamo sa donosiocima zakona. Jedna osoba bi samo mogla da radi tendere.</p> |
| Case #7 | <p>Mi sad istovremeno gledamo kolkiko ćemo se razviti i koliko smo mala agencija kao sistem, mi to stalno govorimo, možda nam se dogodi da ako se raširimo da dobijemo po 56 upita dnevno, mi to nećemo moći da postignemo onako kako mi svakome cunculiramo, nećemo fizički imati dovoljno resursa.</p> <p>Šta ćemo sada ako nam se šejk ili royal family kako su nam najavili sa 3 žene i devetoro dece, pa za isti taj program treba da dobijete bračni par iz Kanade, i sve to treba uklopiti u neke garantovane polaske.. Znači tu treba neko da se bavi time, da promišlja, da personalizuje to, da otvara nove polaske, nove vodiče...znači, kad bismo mi jednog momnta bili izobardovani zahtevima, mi ne bismo mogli to da odradimo.</p> <p>U Srbiji duboko verujem da će se sve više ljudi baviti inkamingom kod nas, duboko sam uverena u to, i da će shavtiti vremenom koji je to benefit</p> <p>Nema kvalitetnog kadra...</p> |
| Case #8 | <p>Nema para za to zato što su marže u poslu srozane na dno dna, ali postoji sve veća potreba za nekim IT stručnjacima ali pitanje je koliko oni mogu biti plaćeni u agencijama, iskreno...</p> <p>Mislim da će iz ovog posla pobeći svi koji nešto znaju...posao je jako jadan, a jako težak, stresan, mislim da svako ko je pametan će pobeći</p> |
| Case #9 | <p>Ne, svi su unutar firme, čak i pravna služba nam je u Beogradu</p> <p>Pošto ovde imamo čoveka koji radi on line marketing, i sve imamo pokriveno unutar kuće, kod nas samo može biti slučaj da treba manje ljudi nego što imamo</p> |
| Case #11 | <p>Nije toliko novac problem koliko stvar organizacije i pronalazjenje radnika koji će to da radi.</p> <p>Što se tiče IT znaja, uvek će agencija moći da nađe nekoga ko će to da radi, ima dosta firmi koje se time ozbiljno bave i bolje je tako, i zbog troškova i zbog iskustva, jer te firme koje to rade su mnogo iskusnije, imaju mnogo klijenata, mnogo iskustva. Taj neko ko bi došao prvo treba dosta da se plati, drugo njegovo znanje može biti diskutabilno, da li može da isprati te kampanje. Iskustvo je tu, pre svega, odlučujući faktor.</p> |
| Case #12 | <p>U planu je da se poboljša buking preko sajta, onjaln čet, Google kampanju nam radi jedna firma. U planu je da Fejsbuk radimo sami, a ostalo ćemo "sa strane".</p> <p>Taj softver košta par hiljada eura, ali uštede su super, prvo smanjenje broja radnika, drugo pojačavaš prodaju i nemaš subagentske provizije. Jasno je, ako napraviš promet ti si super uštedeo. Za neke sigurne ture i garantovane poslake to je super.</p> |
| Case #13 | <p>Ažuriranje sajta i Fejsbuk stranice radimo sami</p> <p>Neko ko će se baviti strateškim istraživanjima i prodajom, možda bi nam trebao neko ko bi se bavio dizajnom, što programa, što vizuelnog identiteta. Neko da istražuje potrebe klijenata i da priprema programe koji njima odgovaraju.</p> |

Kada su u pitanju turistički vodiči i pratioci, ispitanici su bili gotovo jednoglasni u stavu da se oni angažuju po potrebi, za određeno putovanje i određenu destinaciju, u skladu sa specijalizacijom i iskustvom.

Analizom iskaza registrovanih pod kodom *Radno angažovanje*, može se zaključiti da više ispitanika iskazuje bojazan da će se broj zaposlenih u agencijskom sektoru postepeno

smanjivati usled ukрупnjavanja agencija (preuzimanje malih agencija od strane velikih) i napretka tehnologije. Iskaz „*Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj. Ove manje će raditi samo prodaju za velike...*“ ukazuje na to da ispitanik uočava pretnju zapošljavanju u agencijskom sektoru: „*Taj softver košta par hiljada eura, ali uštede su super, prvo smanjenje broja radnika, drugo pojačavaš prodaju i nemaš subagentske provizije. Jasno je, ako napraviš promet, ti si super uštedeo. Za neke sigurne ture i garantovane poslove, to je super.*“

Iskaz „*Nema para za to zato što su marže u poslu srozane na dno dna, postoji sve veća potreba za nekim IT stručnjacima, ali pitanje je koliko oni mogu biti plaćeni u agencijama, iskreno...*“ otvara novu i izuzetno važnu temu za ovo istraživanje, a to je potreba svih agencija obuhvaćenih uzorkom za novim kadrom koji poseduje IT znanja.

Pojedine agencije se odlučuju za autsorsing za ovaj deo posla: „*Što se tiče IT znanja, uvek će agencija moći da nađe nekoga ko će to da radi, ima dosta firmi koje se time ozbiljno bave i bolje je tako, i zbog troškova i zbog iskustva, jer te firme koje to rade su mnogo iskusnije, imaju mnogo klijenata, mnogo iskustva. Taj neko ko bi došao, prvo treba dosta da se plati, drugo, njegovo znanje može biti diskutabilno, da li može da isprati te kampanje. Iskustvo je tu, pre svega, odlučujući faktor.*“

„*Baš smo razgovarali sa takvom jednom osobom koja bi bila odlična za nas i od kuće bi radila, ali nam je bila preskupa. Može da se kupi neka vrsta paketa plus, na mesečnom nivou, što jednostavno za nas nije održivo, mi to ne možemo kroz posao da isplatimo, ali nam je super kao mogućnost da tako nešto dobijemo kao uslugu.*“

„Da, imali smo zaposlenu devojkicu od 2006. do 2012. i to se nije pokazalo kao rešenje, možda je bio problem u odabiru čoveka, ali generalno postoji problem u Novom Sadu koji je postao najveći IT centar, gde takvi ljudi traže mnogo veće plate. Nisu hteli da se obavežu da rade, već svi hoće da budu frilenseri. Nisu hteli da rade za platu.“

„E sad, šta se dešava, mi dajemo svima šansu i sad smo posle toliko godina doživeli da neki mladi ljudi koji su imali ovde svoje mesto ne mogu da izdrže... otišli su i sad rade neki IT posao. Nisu mogli da izdrže ni finansijski, a ni ovaj tempo.“

Iako se kod agencija koje posluju putem interneta uočava tendencija mogućeg smanjivanja broja (stalno) zaposlenih, **nova radna mesta se pojavljuju u agencijama receptivnog tipa**. Ispitanici koji dolaze iz agencija receptivnog i mešovito tipa navode da prostora za zapošljavanje svakako ima u inkaming sektoru. No, tamo se agencije suočavaju sa drugim problemom, a to je **nedostatak kvalitetnog kadra i motivacije mladih ljudi za rad u srpskom turizmu**. Iskaz *„Naša agencija će se uvek baviti samo inkamingom, uvek, i naravno konferencijama, a u Srbiji duboko verujem da će se sve više ljudi baviti inkamingom kod nas, duboko sam uverena u to, i da će shvatiti vremenom koji je to benefit.... Ako mladog ne napuniš voljom, motivom, znanjem da sve vrca iz njega, bez obzira što on misli da zna, on nema pojma dok ne dođe da sedne ovde da radi...daš mu volju, podlogu i temelj...ja hoću da verujem.... Nema kvalitetnog kadra...“* najbolje oslikava veru vrlo iskusne osobe u ovom polju (36 godina iskustva) da će **Srbija, kao turistička destinacija, u budućnosti imati potrebu za kvalitetnim receptivnim kadrom**. Nedostatak znanja, kvalifikacija i iskustva mladih kadrova, ova agencija kompenzuje angažovanjem osoba koje nisu direktno zaposlene u turističkom sektoru, ali rade u nekoj od komplementarnih delatnosti, kao što su prosveta, kultura, sport, zanatstvo, pa čak i crkva.

„Uzimamo često na lokalnu ljude koji su kvalifikovani, to su često kustosi muzeja koje angažujemo i želimo da motivišemo i nagradimo. Za pola sata-sat je nagrada ta što će dobiti pola dnevnice, neku vrstu poklona ili drugi znak pažnje, zatim monahe, vinare, brodarku, rendžere u nacionalnim parkovima i zaštićenim područjima, folkloristi, animatori. Puno toga, da, uživamo u tome.“

Iako je broj fakulteta i viših škola iz oblasti turizma u Srbiji izuzetno velik, pronalaženje odgovarajućih ljudskih resursa za rad u agencijskom sektoru svakako nije lak posao. Stoga, upravo zbog velike konkurencije na tržištu rada, **za očekivati je da će uslovi za zapošljavanje biti znatno pooštreni:** *„Biće pooštreni uslovi, i da su IT pismeni, i da govore više jezika, da ne govorimo i o fizičkom izgledu, ali na prvom mestu IT znanja, o tome nema govora, mislim...to mora da bude.“*

„Možda to nije nova pozicija, ali kod nas bi svakako bila, a to je da imamo nekoga ko bi se intenzivno bavio marketingom, promocijom naše kuće, kao PR. On bi se bavio internet prezentacijom na svim mogućim mrežama, praćenjem posećenosti sajtova, statistikama u firmi, koliko je čega prodato, kome i kada. Da vidimo kakva nam je produkcija, da uporedimo po godinama, da vidimo šta treba da promenimo, a gde smo dobri.. u takvu osobu i takvo radno mesto bi se isplatilo uložiti.“

S obzirom na to da je u teorijskom delu rada navedeno da je sve učestaliji trend frilens poslovanja i rada od kuće, ispitanici su bili upitani i za mišljenje o takvom modelu radnog angažovanja. Ovde je potrebno napomenuti da je u nekoliko slučajeva dolazilo do nesporazuma, odnosno različitog tumačenja pojma „rad od kuće“. Naime, većina sagovornika je pod tim smatrala prekovremeni rad koji se obavlja nakon radnog vremena

i vikendom, po potrebi, a zapravo se mislilo na takav model zapošljavanja gde bi neko od zaposlenih veći deo svog radnog vremena proveo radeći sa nekog drugog mesta (van prostorija agencije) i pritom bio u stalnom radnom odnosu. U takvim situacijama je bilo neophodno objasniti pitanje.

Tabela 8. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Rad od kuće*“

| Case | Rad od kuće |
|----------|--|
| Case #2 | Svi zaposleni sad mogu da rade i kod kuće, i treba da rade kod kuće jer i klijenti sada rade tokom celog dana pa se prema tome mora uskladiti radno vreme sa njihovim. |
| Case #3 | Ima, da, naravno. |
| Case #4 | Naravno da postoji, iako to nije česta praksa. No internet je omogućio da u slučajevima kada je neko od zaposlenih sprečen da fizički dođe na posao (recimo u slučaju da je dete bolesno ili slično), da posao ne trpi, jer svako od nas sa svojim službenim računom može da se poveže i od kuće, da posao obavi. |
| Case #4 | obzirom da deo posla kojim se bavim nije povezan sa strankama, već isključivo sa poslovnim partnerima iz Australije, Južne i Severne Amerike, dalekog istoka, lokacija apsolutno nije bitna |
| Case #5 | Pazi, ja radim od kuće. Urnišu me na telefon, kod kuće mi je lap top, imam sve instalirano...koliko puta me zovu, kad radim popodne, pijem kafu i radim lagano...a onda odem na posao...hahah |
| Case #7 | Ti ne možeš biti ozbiljan ako na sve ne odgovoriš, za vikend stižu meilovi.... |
| Case #7 | Hmmm.pa.... mali postotak jer nam je ovde sve vezano, sve informacije...mada...možda bi i mogli razmišljati o tome. Sad razmišljam kad sve ove devojke odu na neko porodiljsko one će možda imati vremena volje da rade nešto...vidiš...to je dobro pitanje. |
| Case #8 | Pa niko ne radi od kuće...mislim, ja bih mogao moj posao da radim komotno od kuće ali se postavlja pitanje da li bi to onda bio posao. |
| Case #9 | Od kuće radimo kada nešto treba za korporacije. Uglavnom radimo direktor i ja jer imamo pristup Amadeusu i meilovima od kuće, pa smo tu ako treba nešto odraditi |
| Case #10 | Svi smo umreženi pa možemo da radimo sa bilo kog mesta i nije neophodno da budemo u kancelariji ako radimo sa korporativnim klijentima. |
| Case #10 | Mi imamo tu mogućnost, svako od nas ima pristup svim sistemima i od kuće, pa možete sa bilo kog mesta da uradite nešto što je hitno van radnog vremena, kada nekome treba da se pomogne ko je kupio nešto kod nas. Rad od kuće...u principu nisam za to...mislim da je u redu da od kuće nešto završim što za započela, ali ja posao doživljam tako da ti trebaš da budeš skoncentrisan na to što radiš, ali ako ja kod kuće uzmem malo da radim pa malo da kuvam ručak ili perem sudove, mislim da to nije dobar model. Kada bih odredila neko vreme recimo od 9-12, da se izolujem, stavim slušalice i radim od kuće to je možda ok, ali mi je onda opt sve jedno da li sa kod kuće ili sam u agenciji. Više sam za NE nego za DA. |
| Case #11 | Imamo, to sam ja, sve što treba i van radnog vremena. Inače ne. |
| Case #12 | Nema nikog. |

Interesantnim se pokazalo to da je dvoje ispitanika zaposlenih u agencijama emitivnog tipa iskazalo negativan stav prema ovom vidu organizacije poslovanja: „*Pa niko ne radi od kuće...mislim, ja bih mogao moj posao da radim komotno od kuće, ali se postavlja pitanje da li bi to onda bio posao*“.

„Rad od kuće....u principu nisam za to...mislim da je u redu da od kuće nešto završim što sam započela, ali ja posao doživljavam tako da ti treba da budeš skoncentrisan na to što radiš, ali ako ja kod kuće, uzmem malo da radim, pa malo da kuvam ručak ili perem sudove, mislim da to nije dobar model. Kada bih odredila neko vreme recimo od 9-12, da se izolujem, stavim slušalice i radim od kuće, to je možda ok, ali mi je onda opet svejedno da li sam kod kuće ili sam u agenciji. Više sam za NE nego za DA.“

Svakako, u situacijama kada je rad od kuće nužnost više nego stvar izbora poslodavca ili zahteva radnika, ovaj model se može pokazati dobrim (privremenim) rešenjem, zaključila je vlasnica receptivne agencije: *„Hmmm.pa.... mali postotak jer nam je ovde sve vezano, sve informacije....mada...možda bi i mogli razmišljati o tome. Sad razmišljam kad sve ove devojke odu na neko porodiljsk,o one će možda imati vremena i volje da rade nešto...vidiš...to je dobro pitanje.“*

Kod pitanja iz četvrte grupe ispitanicima je data mogućnost da samostalno iznesu svoja viđenja o budućnosti agencijskog poslovanja i kompetencijama kadrova za kojima postoji potreba na tržištu rada. Sagovornici su iznosili svoje stavove o tome čime će se, po njihovom mišljenju, agencije baviti u budućnosti, koga će zapošljavati, te koje kompetencije, znanja, veštine i lične osobine novi kadrovi moraju posedovati.

Tabela 9. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Znanje i veštine*“

| Case | Znanja i veštine |
|---------|---|
| Case #1 | Definitivno ljude iz IT struke i neka zanimanja koja se teško menjaju, to su pravnici koji moraju da zaštite vaš biznis u zakonskim okvirima, da daju smernice kako da se ponašate na tržištu da ne bi došlo do prekršaja. Dakle, IT sektor definitivno, a u kreiranju aranžmana će biti sve manje kreacija, sve više će biti neka vrsta template programa. Vodiči će biti autorsovani, neće imati svoje radno mesto u agencijama. Mislim da za kraj, agencijama je sve manje postoji potreba za školovanim vodičima ili su završili geografiju ili turizam. Sve je više potrebe za marketing, parvo, IT, prevodioci, ljudi koji pričaju strane jezike...da agencije mogu bolje i brže da posluju od agencija koje imaju zaposlene samo turizmologe i vodiče na primer. |
| Case #2 | Fakultetska diploma nije neophodna, potrebno je da osoba obavezno zna engleski, da ima završene kurseve i da ima jako puno iskustva u prodaji i odnosu sa klijentima. |

| | |
|---------|--|
| Case #2 | kod avio karata, puno promotivnih akcija koje se smenjuju ne iz nedelje u nedelju i dana u dan, potrebna je osoba koja æe ispratiti te promocije i pružiti informaciju o njima korisnicima kroz naš sajt, ili Fejsbuk, e to su poslovi koji nekada nisu postojali, a sada postoje. Poslovi su dakle, vezani uglavnom za marketing. |
| Case #2 | Sve ono što nam pruža CRS mora da se savlada i nauči da bi se radilo i dalje. Ukidanje nekih funkcija mora da bude ispraæeno znanjem nekih novih funkcija i tu nema izbora. Jednostavo, CRS to zahteva od nas, obuka je dobra od strane njih i nema mogućnosti da se to izbegne. |
| Case #2 | One koji su vešti, brzi, spremni da posvete svo svoje vreme svom klijentu. Svet je ogroman, vremenske zone različite, svi moraju da budu na usluzi svom klijentu jer to nije njegov hir...sve je aktivno, brzo, turbulentno i ako klijent mora nešto da promeni, on to ne radi iz hira veæ iz potrebe, i smo ti koji moramo da mu obezbedimo to što traži. Moraju biti fleksibilni. |
| Case #2 | Moram da kažem da se pretpostavlja i podrazumeva da je kompjuterski obrazovan, to neæu ni da spominjem, jezike neæu ni da spominjem... Ono što je potrebno još je želja i stras za radom, želja da se udovolji i pomogne, odgovornost...to su osobine koje su neophodne. Ne spominjem neophodna znanja kao što je Microsoft paket, to ne treba dodatno reæi. |
| Case #3 | Ono što je bilo najsavremenije i najbolje je softver koji pravi neko ko je iz turizma a ne neko ko je seftveraš, to je jako važno. |
| Case #3 | Pravio je èovek koji je radio u turizmu, a softveraši ne znaju ni šta je raèun i predraèun |
| Case #3 | imali smo zaposlenu devojkicu od 2006. do 2012. i to se nije pokazalo kao rešenje, možda je bio problem u odabiru èoveka, ali generalno postoji problem u Novom Sadu koji je postao najveæi IT centar, gde takvi ljudi traže mnogo veæe plate. |
| Case #4 | obavezno znanje bar dva svetska jezika. |
| Case #4 | mlade, energične i fleksibilne kadrove, sa dobrim znanjem nekoliko svetskih jezika, poznavanjem raèunarskih orudja i svakako turističke ponude konkretnog podruèja I dobrim inovativnim idejama. |
| Case #5 | Ja vodim taj deo u agenciji, zakupljujem, ugovaram, pravim cenovnike, kataloge, smene, ma sve... |
| Case #5 | Vodièi. Marketing...to uvek treba, dizajnera smo unajmili, imamo novi katalog...šta još...pravnik po potrebi...u suštini, mi smo skupa firma sa velikim troškovima. Mogli bismo lako da se povežemo i sa nekom firmom za obezbeđenje. Sad još uvek plaæamo noæne èuvare. To bi bilo dobro, ali ne bismo imali taj komoditet da doðemo u ponoæi kad nešto zatreba, bila bi procedura èitava, ovako samo pozvoniš i neko je tamo uvek. |
| Case #5 | ja nemam pojma, ma niko bre nema pojma, na primer Exel. Kad nam stigne cenovnik od hotela, ja moram sve te cene celu tabelu da uveæam za, ne znam...10%, pa je bila ova devojkica što radi naš Fejsbuk...ona to za èas...tap tap, formula, prevuèe sve i gotovo...e tako neko kad bi mi pomogao oko tih stvari, pa ja bih mogao sto drugih poslova da obavim...a ne da se bakæem s tim tabelama... |
| Case #5 | Biæe pooštreni uslovi, i da su IT pismeni, i da govore više jezika, da ne govorimo i o fizièkom izgledu, ali na prvom mestu IT znanja, o tome nema govora, mislim...to mora da bude.. |
| Case #6 | Da, manji obim posla je bilo meðu nama reæeno, ljudi su bili odgovorniji prema svojim zadacima. |
| Case #6 | Danas meðu nama reæeno ni ne treba ti neka velika visprenost jer tvoje je da znaš kako da ukucaš u kompjuter i kako da ga tražiš, sa kojim ulazom da tražiš tarifu i sve. A, onda smo imali posebne priruènike tarifere, taj jedan je bio težak 5kg. |
| Case #6 | Ti moraš da imaš geografsku kartu u glavi i da znaš šta i kako da iskombinuješ, a sad ti to kompjuter sve uradi. Tad smo nekako više mozak upotrebljavali. Milim da je bio kvalitetniji posao. Ko je znao u tom poslu da se snaðe...drukèije su se grupe i tarife formirale...taj je bio siva eminencija. Ali, moraš da si stalno na oprezu i u toku |
| Case #6 | Za voðenje grupa smo se spremali tako što uzmeš program i tražiš literaturu koja æe ti pomoæi da sve saznaš, nauèiš da možeš mirne duše da staneš pred 30 ljudi i da prièaš. |
| Case #7 | Mi smo svesni da , na žalost, smo desetkovani jer nemamo dovoljno znanja da se posvetimo razvojnim projektima ciljano onim koji æe nam doprineti novom znanju. Mi smo gladni znanja da pravimo, na primer, mape koje æe se otvoriti kad neko gleda naš itinerer kad ga neko èita, da na jedan vedriji i veseliji naèin doèaramo šta je to što æe videti i doživeti. |
| Case #7 | Eto tako, tavorimo između te potrebe koje smo svesni i želje da se razvijemo. Kad nas pozovete na radionicu da nauèimo da radimo u Exelu, kao što je bilo prošli put, nama je to stvarno puno olakšalo..... |
| Case #7 | kad ih bacite u vatru i svseno ih nadgledate i stimulišete, malo ih i nagazite, oni tu daju rezultat. Treba im vreme da to sve nauèe, da uðu u šlif. Sad svi znaju napraviti Fruškogorski program i sa Beogradom i sve to, upoznati su kako da obogate ponudu sa nekim muzejem i td. |

| | |
|----------|--|
| Case #7 | ono što èujem je da ima ljudi koji su specijalizovani za neke stvari ali to su više baš tanane specijalizacije, na primer obuka vodièa za određene kvalifikacije, ne samo to, moramo raditi na sebi i uèiti da se otvorimo za nova tržišta, Kinesko, Rusko, pojaèati Francusko i tako dalje |
| Case #7 | ako bi bilo realno da se stvarno otvori da uzmemo nekoga ko kineski prièa, pa za rusko tržište |
| Case #8 | Što se tièe IT eksperata, ja nisam siguran da æe ga oni rado raditi jer je finasijska situacija loša i niko ko završi neki fakultet za IT, programiranje, elektro neki smer za programiranje sebi neæe dozvoliti da sedi u agenciji za bedne pare nego æe otiaèi da radi tamo gde to svoje znanje može i da naplati. |
| Case #8 | to ne zavisi toliko od hotela i interneta, veæ pre svega od ljudi i naèina na koji æeš tu uslugu da pružiš, od ljubaznosti i predusretljivosti ljudi koje sretnješ na destinaciji, koji æe ti uraditi transefer, koji æe te saèekati u hotelu, kako æe ti to biti organizovano, da uživaš, da se opustiš, da dobiješ neke informacije i doživiš prostor u kom boraviš na takav naèin da se vratiš sa lepim uspomena. |
| Case #9 | Moraju biti upoznati sa radom na raèunarima, stranim jezicima i da imaju veštine komunikacije |
| Case #9 | Komunikacija ti je pola posla, i još, kvalitet dobrog trgovca, to je važnije nego da li imaš u malom prstu destinacije i podatke, to se sve nauèi usput, a sa ovim se rađaš i bez toga je teško. Treba umeti prodati, to æe biti dosta znaèajno. Ti možeš da imaš znanje, ali ako nemaš veštinu komunikacije...možda nekad možeš i da osetiš u razgovoru da li bi bilo korisno da odobriš neki popust ili ustupak koji je van pravila, a što æe na kraju rezultirati zadovoljnom mušterijom i dobrom prodajom, to je pravi prodavac. |
| Case #9 | Za kompjutere i engleski se veæ podrazumeva, a dosta ljudi ipak ne barata. Zatim ruski svakako, možda španski. Veæi deo tržišta se pokriva sa tim jezicima. Kod nas ima sve više Rusa i njima imponuje kada im se obratiš na njihovom jeziku, to im prija bez obzira što žive ovde i znaju naš jezik. |
| Case #10 | što se Sistema Amadeus tièe, svaka novina se isprati i uvek se ide na obuku. |
| Case #10 | Ako su u pitanju rezervacioni sistemi za hotele, onima koji ga zastupaju je u cilju da se agenti obuèe za korišæenje pa oni i rade obuku. |
| Case #10 | Volela bih kada bi (to je možda i poražavajuæa informacija za neke kolege) ali obuka za korišæenje raèunara bi za neke bila neophodna. To se smatra uslovom da ti uopšte poæneš da radiš, ali s vremena na vreme nije loše imati obuku pa malo unaprediti. |
| Case #10 | Veštine komunikacije su meni uvek bile interesantne...na primer, kako se izboriti sa "teškim strankama", kako komunicirati ako dođe do konflikta, kako da se izađe iz njega na najbolji moguæi naèin. Mislim da to neko to prsoto ima u sebi, a neko nema, ali mislim da je neophodno da se proèe jedna takva obuka. Nekoliko takvih seminara bi nam bilo super, ali niko o tome ne govori.. |
| Case #10 | Ta osoba mora da ima razvijene veštine komunikacije, da ume da razgovara sa ljudima, da na dobar naèin predstavi proizvod, da uputi klijenta na pravi put. Mora da zna barem jedan strani jezik, da ume da se koristi raèunarom, da koristi internet, da zna da traži informacije. |
| Case #10 | Mislinda nije neophodno da je završila fakultet za turizam, to nije neophodno, bitnije je da ume da komunicira, ostalo æe nauèiti. Bolje ako jeste, ali nije presudno. |
| Case #10 | Meni je znanje sa fakulteta za turizam za rad u agenciji, da ne budem gruba pa da kažem NIŠTA, ali možda 10% ili 20% svega onoga što smo uèili mi je ikada koristilo u poslu. Naèin poslovanja agencije nije bio na fakultetu mom prikazan u realnom vremenu, to je bilo pre desetak godina, predmet Agencijsko poslovanje je opisivao rad iz perioda 80-ih godina, oji je odavno prevaziđen. Dobila sam jedno veliko opšte znanje o društvu i svetu koje može da ti pomogne da se bilo gde zaposliš, ali u agenciji, ne. Možda najviše 10%. |
| Case #10 | Kada bih sad srela nekog ko želi da upiše turizam, znam da zvuèi tužno, ali ja bih ga stvarno pitala "Zašto?", to se uèi na nivou kursa. Ljudi završavaju ozbiljne fakultete za te èetiri godine, a meni je ovo bila kao neka produžena gimnazija. Mnogo se više radilo na nekim drugim predmetima koji nemaju veze sa praksom turizma, dok je, opet, bilo i dobrih predmeta koji nisu dovedeni u vezu sa praksom i ja nisam imala prilike da ta znanja iskoristim posle. |
| Case #11 | Moglo bi dosta više, svesni smo toga. Nije toliko novac problem koliko stvar organizacije i pronalaženje radnika koji æe to da radi. |
| Case #11 | Osim tehnike održavanja sata, društvenih mreža, Fejsbuka, treba da bude upoznat sa programima i aranžmanima da bi znao kako šta da postavi. Dakle, nije potreno samo bukvalno tehnièko kaèenje na sajt i Fejsbuk, veæ taj èovek mora da bude upoznat sa tendencijama gde šta treba pustiti, koliko uložiti, koliko platiti i tako dalje. U smislu marketinga... kampanja. Taj èovek mora da prepozna gde treba i tehnièki i marketinški uložiti i napraviti kampanju. |
| Case #11 | Kao prvo, moraju da imaju veliko opšte znanje i kulturu komunikacije i da budu potkovani što se tièe same organizacije, to je uglavnom menadžerski posao. |

| | |
|----------|--|
| Case #13 | Mora biti komunikativan i odgovoran za svoje zadatke. Najviše sarađujemo sa Divojcima ili ljudima koji su završili neki ekvivalent Dif-u, trenerima, sportistima... imamo i par turizmologa, oni isto rade na kontrolnim tačkama kao i ostali. Dobra stvar je što sve naše saradnike možemo vema brzo da naučimo da rade sve potrebne stvari. Najveći deo posla naučimo kroz rad. Ljudima sa završenim fakultetima koje smo postavljali u uloge koordinatora događaja, njima je koristilo to što imaju neko veće obrazovanje, znali su da komuniciraju s ljudima i shvatali su da važnost događaja veći razmera, znali su bar jedan strani jezik |
| Case #13 | Ono što vidimo kao najbolnije tačke to je kreiranje programa i celokupneponude, neko ko daje omot svemu tome što radimo da može da se predstavi klijentu. Neko ko zna kako se poslovno komunicira, ko poznaje korespondenciju, da zna lepo da predstavi ponudu firmama. Isto nam je potreban kopirajter, neko ko osmišljava tekstove na zadate teme koji će pratiti program i uticati na krajnji proizvod. |
| Case #13 | Znaju kako da prodaju te programe ali ništa ne znaju o njihovoj realizaciji, nikada nisu bili uključeni u njih, oni su navikli na neki kancelarijski rad. Oni su navikli da prodaju "standardne" ture u uređenim prostorima i destinacijama, a to što mi radimo se dešava na neuređenim delovima prirode. |

Postavljanjem pitanja iz ove grupe, istraživač je imao nameru da sazna koja su to znanja i koje veštine neophodne za rad u savremenim tržišnim i tehnološkim uslovima. U ovoj grupi odgovora uočava se velika sličnost i učestala preklapanja sa kodovima iz prethodne oblasti, s obzirom na to da su ispitanici povezivali kompetencije kadrova sa radnim mestima o kojima su pričali u prethodnom delu intervjua.

„Mi smo svesni da , nažalost, smo desetkovani jer nemamo dovoljno znanja da se posvetimo razvojnim projektima ciljano onim koji će nam doprineti novom znanju. Mi smo gladni znanja da pravimo, na primer, mape koje će se otvarati kad neko gleda naš itinerer kad ga neko čita, da na jedan vedriji i veseliji način dočaramo šta je to što će videti i doživeti.

Mi nemamo dovoljno sredstava ni vremena da se tome posvetimo i odlučimo da će nam to doprineti boljem biznisu.“

U ovoj grupi odgovora ponavljaju se iskazi potrebe za IT znanjima, ali se spominju i veštine komunikacije, poznavanje stranih jezika, kreativnost, odgovornost i snalažljivost:

„Ta osoba mora da ima razvijene veštine komunikacije, da ume da razgovara sa ljudima, da na dobar način predstavi proizvod, da uputi klijenta na pravi put. Mora da zna barem

jedan strani jezik, da ume da se koristi računarom, da koristi internet, da zna da traži informacije.“

Iskaz „*Sve ono što nam pruža CRS mora da se savlada i nauči da bi se radilo i dalje. Ukidanje nekih funkcija mora da bude ispraćeno znanjem nekih novih funkcija i tu nema izbora.*“ ukazuje na neophodnost poznavanja rada centralnih rezervacionih sistema (CRS).

Analizom sadržaja iskaza prikazanih u Tabeli 9 zaključuje se da većina ispitanika navodi informatička znanja, poznavanje stranih jezika i pravne regulative u turizmu. Međutim, navođenje primera jednog knjigovodstvenog rešenja (softvera) od strane dva ispitanika iz različitih agencija izuzetno je značajno za temu ovog istraživanja. Iskazi „*Ono što je bilo najsavremenije i najbolje je softver koji pravi neko ko je iz turizma a ne neko ko je seftveraš, to je jako važno.*“ i „*Pravio je čovek koji je radio u turizmu, a softveraši ne znaju ni šta je račun i predračun.*“ odnose se na primer informacionog sistema namenjenog upravljanjem svim poslovnim informacijama agencije (baza podataka o rezervacijama i putnicima, platnom prometu, računima, putnoj dokumentaciji itd.) koji je kreiran od strane osobe koja po struci nije programer, već iskusan turistički agent zaposlen u jednoj od najvećih turističkih agencija u Srbiji. Naime, do pojave tog rezervacionog sistema, agencije su se godinama suočavale sa nedostacima postojećih softverskih rešenja kreiranih od strane IT kompanija i njihovom neprilagođenošću potrebama prirode ovog posla. Kako ispitanici navode, izuzetno je važno da softverska rešenja kreira neko ko dolazi iz agencije i poznaje „materiju“.

Kada je u pitanju poznavanje stranih jezika, svi ispitanici su u potpunosti saglasni sa činjenicom da je **poznavanje najmanje jednog stranog jezika neophodan preduslov**

za rad u agencijskom sektoru, a na pitanje koji bi to jezici trebali da budu, najzastupljeniji među odgovorima su **engleski, potom ruski, nemački, kineski, francuski, pa španski** (Tabela 10).

Tabela 10. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Strani jezici*“

| Case | Strani jezici |
|----------|---|
| Case #1 | Sve je više potrebe za marketing, parvo, IT, prevodioci, ljudi koji pričaju strane jezike...da agencije mogu bolje i brže da posluju od agencija koje imaju zaposlene samo turizmologe i vodiče na primer. |
| Case #2 | Fakultetska diploma nije neophodna, potrebno je da osoba obavezno zna engleski, da ima završene kurseve i da ima jako puno iskustva u prodaji i odnosu sa klijentima. |
| Case #2 | Moram da kažem da se pretpostavlja i podrazumeva da je kompjuterski obrazovan, to neću ni da spominjem, jezike neću ni da spominjem... |
| Case #3 | Što se tiče receptive, nemačko govorno područje, i sve više špansko |
| Case #4 | Najverovatnije mlade, energične i fleksibilne kadrove, sa dobrim znanjem nekoliko svetskih jezika, poznavanjem računarskih orudja i svakako turističke ponude konkretnog područja I dobrim inovativnim idejama. |
| Case #5 | Biaće poštreni uslovi, i da su IT pismeni, i da govore više jezika, da ne govorimo i o fizičkom izgledu, ali na prvom mestu IT znanja, o tome nema govora, mislim...to mora da bude.. |
| Case #7 | moramo raditi na sebi i učiti da se otvorimo za nova tržišta, Kinesko, Rusko, pojačati Francusko |
| Case #7 | Mi imamo plan, ako bi bilo realno da se stvarno otvori da uzmemo nekoga ko kineski priča, pa za rusko tržište. |
| Case #9 | Moraju biti upoznati sa radom na računarima, stranim jezicima i da imaju veštine komunikacije |
| Case #9 | Za kompjutere i engleski se veće podrazumeva, a dosta ljudi ipak ne barata. Zatim ruski svakako, možda španski. Veći deo tržišta se pokriva sa tim jezicima. |
| Case #9 | Kod nas ima sve više Rusa i njima imponuje kada im se obratiš na njihovom jeziku, to im prija bez obzira što žive ovde i znaju naš jezik. |
| Case #10 | Mora da zna barem jedan strani jezik, da ume da se koristi računarom, da koristi internet, da zna da traži informacije. |
| Case #10 | Bolje da sam studirala neki strain jezik pa da sam ga k'o svet naučila. |
| Case #10 | Sad mislim da je ruski ponovo aktuelan jer ima jako puno Rusa kod nas koji putuju. Nemački, Ruski, Kineski, to bi bilo super. Nemački zbog ovih turista koji dolaze brodovima. Kineza je sve više i osvajaju evropsko tržište. |
| Case #13 | Ljudima sa završenim fakultetima koje smo postavljali u uloge koordinatora događaja, njima je koristilo to što imaju neko veće obrazovanje, znali su da komuniciraju s ljudima i shvatali su da važnost događaja većih razmera, znali su bar jedan strani jezik. Engleski i ruski jezik su najpotrebniji. |

Vlasnica i direktorka agencije receptivnog tipa izjavila je i kako bi njena agencija bila spremna da stipendira studije mladoj osobi koja bi se odlučila za studije kineskog, ruskog ili francuskog jezika, kako bi sa znanjem nekog od njih radila u agenciji na poslovima vezanim za ta ciljna tržišta: *“...moramo raditi na sebi i učiti da se otvorimo za nova tržišta, kinesko, rusko, pojačati francusko i tako dalje, onda ćemo pronalaziti mlade voljne i vredne ljude koje ćemo stipendirati i pomagati im da završe školu. E, to je onda isprofilisan “materijal” od kojeg možete da očekujete uspeh. Mi smo spremni za to.“*

Kako su znanja vezana za digitalni marketing, PR i elektronsko komuniciranje navođena više puta, istraživač je zaključio da bi za ovu grupu znanja bilo korisno formirati zaseban kod (Tabela 11).

Tabela 11. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Online marketing*“

| Case | <i>On line Marketing</i> |
|----------|---|
| Case #4 | Sigurno je da je pojava interneta uticala na otvaranje novih radnih mesta i to naročito u sektoru marketinga, internet prodaje i održavanja kompjuterskih sistema |
| Case #5 | Neki IT stručnjak koji ažurira sajt, Fejsbuk, Tviter i ostalo, da bude i drugih društvenih mreža. To je nešto što je neminovno da se ide u korak sa ostalima. |
| Case #7 | Mi smo gladni znanja da pravimo, na primer, mape koje će se otvarati kad neko gleda naš itinerer kad ga neko čita, da na jedan vedriji i veseliji način dočaramo šta je to što će videti i doživeti |
| Case #10 | Možda to nije nova pozicija, ali kod nas bi svakako bila, a to je da imamo nekoga ko bi se intenzivno bavio marketingom, promocijom naše kuće, kao PR. On bi se bavio internet prezentacijom na svim mogućim mrežama, praćenjem posećenosti sajtova, statistikama u firmi, koliko je čega prodato, kome i kada. Da vidimo kakva nam je produkcija da uporedimo po godinama, da vidmo šta trebamo da promenimo, a gde smo dobri.. u takvu osobu i takvo radno mesto bi se isplatilo uložiti. |
| Case #11 | Taj čovek mora da prepozna gde treba i tehnički i marketinški uložiti i napraviti kampanju. |

„Na polju marketinga se otvara, da. Generalno, agencije u Srbiji malo ulažu u marketing i to rade dosta stihijski i neplanski, nema ozbiljnih kampanja gde je povezano sajt-Fejsbuk- radio-TV-novine, koliko ja znam, te kampanje niko ne radi planski, već samo AD HOC, tipa, danas ćemo sajt, sutra društvene mreže, itd. Postoji tu dosta prostora za napredovanje.“

Menadžerske veštine i veštine strateškog razmišljanja i upravljanja naveo je suvlasnik dve turističke agencije iz Beograda: *„Osim tehnike održavanja sajta, društvenih mreža, Fejsbuka, treba da bude upoznat sa programima i aranžmanima da bi znao kako šta da postavi. Dakle, nije potrebno samo bukvalno tehničko kačenje na sajt i Fejsbuk, već taj čovek mora da bude upoznat sa tendencijama gde šta treba pustiti, koliko uložiti, koliko platiti i tako dalje. Taj čovek mora da prepozna gde treba i tehnički i marketinški uložiti i napraviti kampanju.“*

Predstavnica agencije koja ima poslovnice u Beogradu i Novom Sadu iskazala je potrebu agencije za osobom koja poseduje veštine analiziranja poslovnih performansi i strateškog planiranja: *„Možda to nije nova pozicija, ali kod nas bi svakako bila, a to je da imamo nekoga ko bi se intenzivno bavio marketingom, promocijom naše kuće, kao PR. On bi se bavio internet prezentacijom na svim mogućim mrežama, praćenjem posećenosti sajtova, statistikama u firmi, koliko je čega prodato, kome i kada. Da vidimo kakva nam je produkcija, da uporedimo po godinama, da vidimo šta treba da promenimo, a gde smo dobri ... u takvu osobu i takvo radno mesto bi se isplatilo uložiti.“*

Kako je za savladavanje svih navedenih kompetencija neophodna adekvatna edukacija kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja, načini na koje se ona sprovodi u agencijama može se sagledati iz iskaza ispitanika prikazanih u tabeli 12.

Iz iskaza ispitanika se jasno vidi da znanje mladih diplomaca trenutno nije na zadovoljavajućem nivou i da je potrebno mnogo truda i vremena da se oni obuče, osamostale i uključe u rad. Nezadovoljstvo ispitanika sopstvenim znanjem stečenim tokom studiranja, najbolje se vidi iz primera u kom ispitanica iz agencije emitivnog tipa opisuje svoje lično iskustvo vezano za funkcionalnost znanja koje je stekla studiranjem:

Tabela 12. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Edukacija kadrova*“

| Case | Edukacija kadrova |
|---------|--|
| Case #2 | svaka promena je neophodna da bi se dalje nastavio rad. Sve ono što nam pruža CRS mora da se savlada i nauči da bi se radilo i dalje. Ukidanje nekih funkcija mora da bude ispraćeno znanjem nekih novih funkcija i tu nema izbora. Jednostavo, CRS to zahteva od nas, obuka je dobra od strane njih i nema mogućnosti da se to izbegne. |
| Case #5 | Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj. Ove manje će raditi samo prodaju za velike.... Na žalost to možda najavljuje manji broj ljudi, mislim da je to tako, a i dalje se “štancuju” kadrovi. Ne znam šta će oni raditi... |
| Case #6 | Za vođenje grupa smo se spremali tako što uzmeš program i tražiš literaturu koja će ti pomoći da sve saznaš, naučiš da možeš mirne duše da staneš pred 30 ljudi i da pričaš. Uvek sam imala tremu, Čak i 98. godine, posle million godina vođenja i svega imala sam tremu kada sam trebala da stamen pred druge da kažem nešto što sam rekla ko zna koliko puta. |

| | |
|----------|---|
| | <p>Tavorimo između te potrebe koje smo svesni i želje da se razvijemo. Kad nas pozovete na radionicu da naučimo da radimo u Exelu, kao što je bilo prošli put, nama je to stvarno puno olakšalo.....</p> <p>Trudimo se da to pređe u rutinu, učimo ove naše mlade koji su se do pre neku godinu boljali da ilo šta pipnu i da daju ponudu, međutim, kad ih bacite u vatru i svseno ih nadgledate i stimulirate, malo ih i nagazite, oni tu daju rezultat. Treba im vreme da to sve nauče, da uđu u šlif.</p> <p>Ima ljudi koji su specijalizovani za neke stvari ali to su više baš tanane specijalizacije, na primer obuka vođiča za određene kvalifikacije, ne samo to, moramo raditi na sebi i učiti da se otvorimo za nova tržišta, Kinesko, Rusko, pojačati Francusko i tako dalje, onda ćemo pronalaziti mlade voljne i vredne ljude koje ćemo stipendirati i pomagati im da završe školu. E to je onda isprofilisan "material" od kojeg vi možete da očekujete uspeh.</p> |
| Case #7 | <p>Svi ovi mladi ljudi koje smo primili a bez mladih uopšte nema šanse da se ide napred u našoj profesiji, njihovo je znanje bilo izuzetno slabo i loše. Međutim, naš zadatak je bio da im damo šansu, koliko god slab on bio, oni koji su voljni i hoće da se bore, oni sigurno imaju šansu za uspeh. E sad, šta se dešava, mi dajemo svima šansu i sad smo posle toliko godina doživeli da neki mladi ljudi koji su imali ovde svoje mesto ne mogu da izdrže... otišli su i sad rade neki IT posao. nisu mogli da izdrže ni finansijski a ni ovaj tempo</p> <p>Mi kad bi mogli da edukujemo ove naše mlade da budu bolji od nas, ne bi nam bilo žao nikakvih sredstava, da možemo da vučemo ove naše gde god mi idemo da nešto vide i nauče, mi bi stalno njih negde vodili i slali na edukacije, ali nemamo sredstava ni vremena.</p> <p>Želimo sa vama lično da nešto napravite, vi ste prvi koji ne pričate maglu, nego ovo što mi živimo i radimo i stvaramo, vi idete 5 koraka napred..ponavljam..naučnici i inteligencija moraju biti vodilja, zato ja verujem u nauku i u institucije nauke, ali kod nas je sve naopako...ne mogu da se mirim sa nekim stavovima...to je sramotno..</p> <p>Ako mladog ne napuniš voljom, motivom, znanjem da sve vrca iz njega, bez obzira što on misli da zna, on nema pojma dok ne dođe da sedne ovde da radi--daš mu volju, podlogu i temelj...ja hoću da verujem</p> |
| Case #9 | <p>Edukujemo se kako se šta menja, tako se edukuješ sam...nema nekih posebnih obuka osim za Amadeus, kod njih bude tu i tamo nešto novo što treba odslušati</p> <p>Kad god se neka edukacija organizuje uvek ode neko od nas, najmanje jedan i prenese ostalima, uvek postoji volja da se negde ode i nešto nauči</p> |
| Case #10 | <p>Konkretno, što se Sistema Amadeus tiče, svaka novina se isprati i uvek se ide na obuku. Ako su u pitanju rezervacioni sistemi za hotele, onima koji ga zastupaju je u cilju da se agenti obuče za korišćenje pa oni i rade obuku.</p> <p>Volela bih kada bi (to je možda i poražavajuća informacija za neke kolege) ali obuka za korišćenje računara bi za neke bila neophodna. To se smatra uslovom da ti uopšte počneš da radiš, ali s vremena na vreme nije loše imati obuku pa malo unaprediti</p> <p>Veštine komunikacije su meni uvek bile interesantne...na primer, kako se izboriti sa "teškim strankama", kako komunicirati ako dođe do konflikta, kako da se izade iz njega na najbolji mogući način. Mislim da to neko to prsoto ima u sebi, a neko nema, ali mislim da je neophodno da se prođe jedna takva obuka. Nekoliko takvih seminara bi nam bilo super, ali niko o tome ne govori</p> <p>Meni je znanje sa fakulteta za turizam za rad u agenciji, da ne budem gruba pa da kažem NIŠTA, ali možda 10% ili 20% svega onoga što smo učili mi je ikada koristilo u poslu. Način poslovanja agencije nije bio na fakultetu mom prikazan u realnom vremenu, to je bilo pre desetak godina, predmet Agencijsko poslovanje je opisivao rad iz perioda 80-ih godina, oji je odavno prevaziđen.</p> |
| Case #13 | <p>Dobra stvar je što sve naše saradnike možemo vema brzo da naučimo da rade sve potrebne stvari. Najveći deo posla nauče kroz rad.</p> |

„Meni je znanje sa fakulteta za turizam, za rad u agenciji, da ne budem gruba pa da kažem NIŠTA, ali možda 10% ili 20% svega onoga što smo učili mi je ikada koristilo u poslu.

Iz iskaza ispitanika se jasno vidi da znanje mladih diplomaca trenutno nije na zadovoljavajućem nivou i da je potrebno mnogo truda i vremena da se oni obuče, osamostale i uključe u rad. Nezadovoljstvo ispitanika sopstvenim znanjem stečenim tokom studiranja, najbolje se vidi iz primera u kom ispitanica iz agencije emitivnog tipa opisuje svoje lično iskustvo vezano za funkcionalnost znanja koje je stekla studiranjem:

„Meni je znanje sa fakulteta za turizam, za rad u agenciji, da ne budem gruba pa da kažem NIŠTA, ali možda 10% ili 20% svega onoga što smo učili mi je ikada koristilo u poslu.

Način poslovanja agencije nije bio na fakultetu mom prikazan u realnom vremenu, to je bilo pre desetak godina, predmet Agencijsko poslovanje je opisivao rad iz perioda 80-ih godina, koji je odavno prevaziđen. Dobila sam jedno veliko opšte znanje o društvu i svetu koje može da ti pomogne da se bilo gde zaposliš, ali u agenciji, ne. Možda najviše 10%.

Kada bih sad srela nekog ko želi da upiše turizam, znam da zvuči tužno, ali ja bih ga stvarno pitala „zašto?“, to se uči na nivou kursa. Ljudi završavaju ozbiljne fakultete za te četiri godine, a meni je ovo bila kao neka produžena gimnazija. Mnogo se više radilo na nekim drugim predmetima koji nemaju veze sa praksom turizma, dok je, opet, bilo i dobrih predmeta koji nisu dovedeni u vezu sa praksom i ja nisam imala prilike da ta znanja iskoristim posle.“

„.....statistiku mi je predavao jako dobar profesor koji je predavao i na Ekonomskom fakultetu, u redu je da ja saznam neke osnovne te statistike, ali ajde ti mene nauči da ja tu statistiku primenjujem u turizmu i u životu, pa da ja kroz razne aspekte turizma mogu to da primenim. Kako da analiziram rezultate poslovanja agencije, ankete putnika, troškove....

ako radim u turističkoj organizaciji, da znam kako tu da primenim statistiku, ako radim u hotelu pogotovo. Bolje da sam studirala neki strani jezik, pa da sam ga k'o svet naučila.“

Da institucije formalnog obrazovanja moraju hitno uvesti promene u svoje kurikulume i osavremeniti pristup edukaciji, najbolje govori iskaz vlasnika agencije koja posluje onlajn:

„...u agencijama sve manje postoji potreba za školovanim vodičima ili onima koji su završili geografiju ili turizam. Sve je više potrebe za marketingom, pravom, IT, prevodiocima, ljudima koji pričaju strane jezike...da agencije mogu bolje i brže da posluju od agencija koje imaju zaposlene samo turizmologe i vodiče, na primer.“

Analizom iskaza ispitanika zaključuje se da se edukacija (i do-edukacija) zaposlenih trenutno najčešće vrši unutar same agencije u kojoj su zaposleni, kroz rad i uz pomoć iskusnijih kolega: *„Trudimo se da to pređe u rutinu, učimo ove naše mlade koji su se do pre neku godinu boljali da bilo šta pipnu i da daju ponudu, međutim, kad ih bacite u vatru i svesno ih nadgledate i stimulirate, malo ih i nagazite, oni tu daju rezultat. Treba im vreme da to sve nauče, da uđu u šlif.“*

„Dobra stvar je što sve naše saradnike možemo vema brzo da naučimo da rade sve potrebne stvari. Najveći deo posla nauče kroz rad.“

No, i pored dobre volje poslodavaca i kolega, ovakav način edukacije iziskuje dodatne troškove i svakako vreme: *„Mi kad bi mogli da edukujemo ove naše mlade da budu bolji od nas, ne bi nam bilo žao nikakvih sredstava, da možemo da vučemo ove naše gde god mi idemo da nešto vide i nauče, mi bi stalno njih negde vodili i slali na edukacije, ali nemamo sredstava ni vremena.“*

Srećom, uočeno je da postoji izuzetno velika zainteresovanost i volja ispitanika za saradnju sa fakultetima i institucijama neformalnog obrazovanja na polju unapređenja procesa edukacije.

Prilikom analize odgovora na pitanja vezana za edukaciju, svakako je potrebno postaviti i pitanje da li će u budućnosti u agencijskom sektoru biti dovoljno radnih mesta za sve one koji se školuju za taj posao. Iskaz *„Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj. Ove manje će raditi samo prodaju za velike.... Nažalost, to možda najavljuje manji broj ljudi, mislim da je to tako, a i dalje se „štancuju” kadrovi. Ne znam šta će oni raditi...“* jasno ukazuje na predviđanje ispitanika da će mnogi mladi ljudi koji se trenutno školuju za rad u turizmu i agencijskom poslovanju morati da potraže zaposlenje na drugom mestu.

Ipak, da je, na kraju, edukacija za sticanje kompetencija i borba za radno mesto stvar ličnih ambicija svakog pojedinca, najbolje pokazuje iskaz vlasnice receptivne agencije: *„Prema dosadašnjem iskustvu, svi ovi mladi ljudi koje smo primili, a bez mladih uopšte nema šanse da se ide napred u našoj profesiji, njihovo je znanje bilo izuzetno slabo i loše. Međutim, naš zadatak je bio da im damo šansu, koliko god slab on bio, oni koji su voljni i hoće da se bore, oni sigurno imaju šansu za uspeh.“*

Upravo tu se ukazuje šansa za fakultete koji mogu, u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja, ponuditi agencijama kurseve i specijalizovane obuke. No, pitanje je da li bi i u kojoj meri menadžment agencija bio voljan da finansira odlazak svojih radnika na takve obuke, što svakako može biti tema nekog budućeg naučnog istraživanja.

„Eto tako, tavorimo između te potrebe koje smo svesni i želje da se razvijemo. Kad nas pozovete na radionicu da naučimo da radimo u Exelu, kao što je bilo prošli put, nama je to stvarno puno olakšalo.....Želimo sa vama lično da nešto napravimo, vi ste prvi koji ne pričate maglu, nego ovo što mi živimo i radimo i stvaramo, vi idete 5 koraka napred....ponavljam...naučnici i inteligencija moraju biti vodilja, zato ja verujem u nauku i u institucije nauke ...“ ovaj iskaz vlasnice agencije ukazuje na postojanje želje za saradnjom sa fakultetima kroz programe celoživotnog učenja u vidu kurseva i radionica. U konkretnom pomenutom slučaju, ispitanica je spomenula radionicu kreiranja i upravljanja *Excel* tabelama koja je bila organizovana za zaposlene u turističkim agencijama u kojima se realizuje stručna praksa studenata Fakulteta za sport i turizam - Tims. Upravo ovaj kurs predstavlja jedan od primera dobre prakse saradnje fakulteta i predstavnika privrede kroz ukazivanje uzajamne pomoći na polju edukacije. Agencije primaju studente na obavljanje stručne prakse, a fakultet, za uzvrat, povremeno edukuje zaposlene u agencijama za znanja i veštine koje su im potrebne u radu. U ovom slučaju, to su bile veštine iz IT oblasti. Važno je napomenuti da ovakav oblik saradnje ne podrazumeva materijalne troškove ni za jednu stranu, odnosno, obe strane edukaciju vrše volonterski.

Da je ovakvu praksu moguće i, iznad svega, potrebno nastaviti, pokazuje iskaz ispitanika iz agencije emitivnog tipa (turoperator) koji izražava potrebu za dodatnom edukacijom (i sebe i svojih kolega) upravo u oblasti IT znanja: „*Generalno.....ja nemam pojma, ma niko bre nema pojma, na primer Excel. Kad nam stigne cenovnik od hotela, ja moram sve te cene celu tabelu da uvećam za, ne znam...10%, pa je bila ova devojka što radi naš Fejsbuk...ona to za čas...tap tap, formula, prevuče sve i gotovo....e tako neko kad bi mi pomogao oko tih stvari, pa ja bih mogao sto drugih poslova da obavim...a ne da se bakćem s tim tabelama...“.*

Pored oblasti IT znanja, šansa da fakulteti ojačaju svoje veze sa turističkom industrijom uočene su i u polju poslovne komunikacije i korespodencije, koja se može ostvariti kroz neformalno obrazovanje zaposlenih. „*Volela bih kada bi (to je možda i poražavajuća informacija za neke kolege), ali obuka za korišćenje računara bi za neke bila neophodna. To se smatra uslovom da ti uopšte počneš da radiš, ali s vremena na vreme nije loše imati obuku pa malo unaprediti. Isto tako, veštine komunikacije su meni uvek bile interesantne...na primer, kako se izboriti sa „teškim strankama”, kako komunicirati ako dođe do konflikta, kako da se izade iz njega na najbolji mogući način. Mislim da to neko to prosto ima u sebi, a neko nema, ali mislim da je neophodno da se prođe jedna takva obuka. Nekoliko takvih seminara bi nam bilo super, ali niko o tome ne govori..“.* Ovaj iskaz ispitanice koja dolazi iz sektora prodaje avio karata, ukazuje na potrebu zaposlenih za sticanjem veština pregovaranja, kriznog komuniciranja, pa čak i psiholoških aspekata komunikacije sa potrošačima. Ovakva edukacija može biti realizovana u vidu radionice ili seminara.

Na samom kraju intervjua, ispitanici su bili zamoljeni da daju svoje viđenje agencijskog poslovanja u budućnosti, sa osvrtom na trendove koji će tu budućnost oblikovati.

Prema mišljenju ispitanika, za očekivati je da dolazi period u kom će tržištem vladati manji broj većih turoperatora: „*Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj“.* Manje agencije će pružati podršku klijentima kod organizovanja složenijih putovanja i u procesu plaćanja, ukoliko, iz različitih razloga, to ne mogu da urade sami (strah, manjak iskustva, nepoverenje u elektronsko plaćanje, pravna lica kojima je potreban račun, javne nabavke i sl.)

Tabela 13. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Predviđanja*“

| Case | Predviđanja |
|---------|--|
| Case #1 | <p>Možemo očekivati da sve ovo što je krenulo u ovom pravcu da i dalje ide u istom pravcu . Može pomoći boljoj prodaji i promociji, definitivno. Ako imate mogućnost da bolje promovirate svoj proizvod, i da usluga stigne do kupca na najbrži i najjeftiniji način, to znači da će i prodaja biti podignuta za neki procenat.</p> <p>Mislim da će sve više agencije gubiti putnike jer oni mogu sve sami da rezervišu i mislim da tu ne treba tražiti neko povećanje, već naprotiv, samo zadržavanje sadašnje klijentele</p> <p>Mislim da se ne može da se pravi neki veliki progres, ali ono na čega može da se utiče je inkaming turizam i to je nešto što svaka zemlja ima i svaki region i destinacija koja ima potencijal da ugosti i primi turiste i da im se pruži usluga kao što je vođenje, razgledanje, obilazak muzeja, neke ture koje do sada nije postojale, koje su personalizovane za posebnu klijentelu, kao što su gastro ture, radionice...</p> <p>Nestaju male agencije nestaju ili se fuzionišu sa nekim drugim ili sa većim partnerima, tako da na globalnom nivou postoji 3-4 velika turoperatera i vi ćete se prilagoditi ili ćete nestati sa tržišta.</p> <p>U kreiranju aranžmana će biti sve manje kreacija, sve više će biti neka vrsta template programa. Vodiči će biti autorsorovani, neće imati svoje radno mesto u agencijama. Mislim da za kraj, agencijama je sve manje postoji potreba za školovanim vodičima ili su završili geografiju ili turizam. Sve je više potrebe za marketing, parvo, IT, prevodioci, ljudi koji pričaju strane jezike... da agencije mogu bolje i brže da posluju od agencija koje imaju zaposlene samo turizmologe i vodiče na primer.</p> |
| Case #2 | <p>Postojeće takav kanal prodaje da korporativni klijenti čak neće morati da nas kontaktiraju meilom, nego da imaju pristup da, vezano za naš rezervacioni sistem, sami pregledaju destinacije na koje žele da pujutu, da kupuju karte, biraju hotele, a da se samo finansijska transakcija obavlja preko nas, jer preko njih jednostavno ne može.</p> <p>Pa već se menja, već se menja, već danas nismo u vremenu turizma kakvo je bilo pre 10-15 godina, sve se menja pa i kod nas. Sve što se napolju menja kod nas dođe za oko 10-ak godina, tako da je to lako ispratiti i možemo da se ugledamo i kopiramo “recepte” koji postoje u inostranstvu</p> |
| Case #3 | specijalizovanim zahtevima klijenata koje neguje. |
| Case #4 | Udovoljavanjem sve više individualizovanim zahtevima klijenata i sve više individualnim, po meri krojenim, putovanjima. |
| Case #5 | <p>Kad budu svi mogli da rade od kuće rezervacije, što direktno ili na nekom turoperatorskom serveru, onda će same agencije morati da imaju užu specijalnost, da li će to biti inkaming ili tako nešto..</p> <p>Pa, u Srbiji mislim da za pet godina neće biti nekih velikih promena. Sigurno će biti veći kavlitet usluga, puno je još kojekavih hoštaplera, malo je reći da je i mafija ušla na tržište da pere pare kroz turizam, to definitivno. biće sigurno, stvari će se raščistiti. Biće ukрупnjavanja turoperatora, velike agencije će postati još veće i smanjiće im se broj. Ove manje će raditi samo prodaju za velike.... Na žalost to možda najavljuje manji broj ljudi, mislim da je to tako, a i dalje se “štancuju” kadrovi. Ne znam šta će oni raditi...</p> |
| Case #6 | Prodavače karte za mesec...tu im neće trebati nikakva velika mudrost. |
| Case #7 | Naša agencija će se uvek baviti samo inkamingom, uvek, i naravno konferencijama, a u Srbiji duboko verujem da će se sve više ljudi baviti inkamingom kod nas, duboko sam uverena u to, i da će shvatiti vremenom koji je to benefit. |
| Case #8 | <p>...kako napraviti platformu za on line rezervacije, smanjiti troškove i broj zaposlenih..kako ponuditi kupcima da na najjeftiniji način rezervišu najkvalitetnije usluge jer u konkurenciji sa hotelskim avio pretraživačima, gubiš bitku i poziciju jer sve više ljudi svoja putovanja rezervišu on line.. Agencije tome moraju odgovoriti ili ovim jeftinim turama što je opet pitanje koliko tu može da se zaradi, ili da se prilagođavaju tržištu pa da nude pakete aranžmana koje će moći da kupuju preko sajta što podrazumeva uspostavljanje nekih rezervacionih sistema koji će to da omoguće. Pitanje je koliko će suština ovog posla a to je davanje informacija ljudima o destinaciji, putovanju itd, koliko će toga biti. Sve postoji u pismenoj formi pa ti izvoli, čitaj</p> <p>Mislim da će iz ovog posla pobeći svi koji nešto znaju...posao je jako jadan, a jako težak, stresan, mislim da svako ko je pametan će pobeći</p> <p>Stvarno se nadam da će u jednom trenutku tržište imati potrebu da se vrati onome što naš posao zapravo znači a to je da se na samoj destinaciji, koja god da je, obezbedi ljudima nešto što podrazumeva povratak sa puta sa lepim doživljajima sa te destinacije...način pružanja usluge koji će im pružiti to zadovoljstvo. U svakom slučaju, to ne zavisi toliko od hotela i interneta, već pre svega od ljudi i načina na koji ćeš tu uslugu da pružiš, od ljubaznosti i predusretljivosti ljudi koje sretnoš na destinaciji, koji će ti uraditi transefer, koji će te sačekati u hotelu, kako će ti to biti organizovano, da uživaš, da se opustiš, da dobiješ neke informacije i doživiš prostor u kom boraviš na takav način da se vratiš sa lepim uspomenuama.</p> |

| | |
|----------|---|
| Case #9 | Preduzećima koja organizuju putovanja po javnim nabavkama, njima isto trebaju agencije. Da nema tih javnih nabavki bilo bi kako se ko snađe, ali to ih kod nas sada održava u životu. Da su ljudi malo hrabriji i otvoreniji, agencije tu ne bi imale baš puno posla, možda za grupe, |
| Case #10 | Izgledi su takvi da je ovo posao koji izumire, mada se ja baš ne slažem sa tim. |
| Case #11 | Definitivno je to internet i bukiranje on line, neki 10-20 godina unapred gledano. Inače, agencije će uvek biti potrebne za razne servise, kao što ljudi imaju svog zubara, tako trebaju i da imaju svog turističkog agenta koji će im nalaziti razne stvari, da li je to letovanje, zimovanje, siti brejkovi, avio karte, izleti, bukiranja hotela. Ljudi nemaju vremena da po pet dana budu na internetu, zašto ne bi pozvali nekoga da im to uradi za sat vremena. |
| Case #12 | Tendencija je da sve bude on line. Trenutno samo dve banke podržavaju servis on line plaćanja, Banka Intesa i Erste banka. To može da se isplati, ako je subagentska provizija 7-15% zavisni koji je aranžman, pa ako agencija preko on line prodaje plati banci 3-4%, a nemaš radnika u agenciji koji mora da prodaje, smanjuje se pritisak...u planu nam je to za sledeću godinu. |
| Case #13 | Srbija se otvara po pitanju receptivnog turizma, već duže vreme se ona otvara, ali ne znam...ne znam da li to ima nekog smisla za dalje...mi znamo pet agencija koje nešto rade. Budućnost je možda u animaciji malih grupa, da, "mini group". Velike grupe mislim da svuda u svetu izlaze iz optičaja, tako da, isključivo rad sa malim grupama, 2-6 ili 8 osoba, da, to je to. |

Budućnost srpskog turizma ispitanici vide u sektoru receptive, kreiranju aranžmana po meri za zatvorene grupe i servisu za korporativne klijente. Kreiranje turističke ponude na destinacijama, takođe, ne može biti zamenjeno tehnologijom i mora se zasnivati na ličnom kontaktu domaćina i gostiju.

Da ispitanici ne očekuju pad obima poslovanja u agencijskom sektoru, oslikava i iskaz u kom ispitanik, suvlasnik dve turističke agencije iz Beograda navodi: „*Kao što ljudi imaju svog zubara, tako treba i da imaju svog turističkog agenta koji će im nalaziti razne stvari...Ljudi nemaju vremena da po pet dana budu na internetu, zašto ne bi pozvali nekoga da im to uradi za sat vremena?*“.

Jedan od često pominjanih trendova je svakako **specijalizacija turističkih agencija** (Tabela 14) za određenu vrstu turizma i/ili ciljnu grupu, odnosno, tržišnu nišu: „*Ne možeš se baviti, na primer, i sajmovima i pecanjem. To nije profesionalno. Ne možeš biti dobar u svemu i specijalista za sve. Moguće je da će uskoro postojati agencije koje se bave, na primer, samo aranžanima za Dubai. Ako neko hoće da putuje u Dubai, znaće da su oni eksperti i tražiće njih, tražiće samo najbolje*“.

Tabela 14. Kvalitativni elementi obuhvaćeni kodom - „*Specijalizacija*“

| Case | Specijalizacija |
|----------|--|
| | Da da, trebalo bi da svaka agencija koja se bavi turizmom ima jasno definisanu ciljnu grupu, kad imate tačno definisanu ciljnu grupu i prosečnog kupca lakše ćete da napravite proizvod i uslugu za njega, koja će ga zadovoljiti. Definitivno da. |
| Case #1 | Mislim da se ne može da se pravi neki veliki progres, ali ono na čega može da se utiče je inkaming turizam i to je nešto što svaka zemlja ima i svaki region i destinacija koja ima potencijal da ugosti i primi turiste i da im se pruži usluga kao što je vođenje, razgledanje, obilazak muzeja, neke ture koje do sada nije postojale, koje su persoalizovane za posebnu klijentelu, kao što su gastro ture, radionice... |
| Case #2 | Pa, ja mislim da postoje agencije koje u tom smislu razmišljaju i koje se bave novim nekim osmišljenim tematskim turama po Srbiji, mi nismo jedna od njih, ali one postoje i to će se sve više širiti kako se i naše destinacije i same bave promovisanjem tih tematski tura. |
| Case #3 | Znači specijalizovanim zahtevima klijentela koje oni neguje. Na primer da li podela po destinacijama ili po servisu koji pruža...usko specijalizovani segmenti turizma, da tako kažem. Klijent koji ide na neku destinaciju će uvek tražiti najboljeg za tu destinaciju, pa makar to bila firma koja radi samo Dubai, više neće ići u neki Kompas ili Magelan, nebitno...hoće ako mu samo treba karta ili hotel, ali ako je u pitanju neki specifičan zahtev...ne možeš biti stručnjak za sve. Zamisli kad bi morao da reklamiraš i ture za pecanje i sajmove...pa to nije profesionalno... |
| Case #4 | Zavisno od poslovne politike svake agencije. Specijalizacija agencije za određene oblike turizma ili specifične ciljne grupe je prevashodno odlika politike manjih agencija, dok su turoperatori uglavnom svestraniji. |
| Case #5 | Ima varijante kućni ljubimci, to sam otkrio, hoće da ih vode na letovanje. Otkrio sam vilu slučajno, u Lutri, na Kasandri, božanstvena, na plaži, primaju kućne ljubimce. Slučajno sam našao komentare ljudi na Trip Advisor-u, jedni su vodili dogu...evo moja koleginica Ivana već rezervisala, vodi i ona kucu na leto, sva je srećna. Znaš da u Beogradu ima gej agencija? Znači to...pa za kućne ljubimce, pa adrenalini, to će funkcionisati.... |
| Case #7 | Trebali bi svi oni jednog dana da otvore svoje agencije samo što niko to neće, niko neće odavde da ide. Ali tako ti praviš svoju specijalizaciju i opstanak. Apsolutno da, to je u krajnjoj liniji i metod opstanka. Ako bismo mi rekli da ćemo da se specijalizujemo i samo da vezemo ili samo da pravimo koncerte ili šta već, to je mnogo bolje za pozicioniranje na tržištu. Onda klijent može da kaže e, od ovog ću izlet, od ovog ću concert, od ovog ću samo prevoz...mislim da je to budućnost. Naša agencija će se uvek baviti samo inkamingom, uvek, i naravno konferencijama, a u Srbiji duboko verujem da će se sve više ljudi baviti inkamingom kod nas, duboko sam uverena u to, i da će shvatiti vremenom koji je to benefit. |
| Case #8 | Ima agencija koje su to već uradile, u jednom trenutku je sve veći broj agencija počeo da radi tim bilding i takve stvari, kao za to su počelida specijalizuju...šta ja znam, ne znam kako da ti odgovorim na to pitanje...ima agencija koje rade samo avio karte ili samo leto, a ostalo vrlo malo...ne znam ni sam, ali mislim da to nije suština, da dobra agencija treba da radi sveobuhvatno i pruži sve vrste servisa, možda ne baš sve segmente ali da imaš dobar servis za različite vrste putovanja, to je po meni ozbiljna agencija |
| Case #9 | Mislim da bi trebalo, a nema, to je inkluzivni turizam. Osobe sa oštećenim vidom ili sluhom, cerebralna paraliza, sve to mislim da nema. Mslim da je Rekeraturs to svojevremeno radio, ali sada toga nema, a sve više ljudi se pojavljuje sa problemima i njima nije zgodno da putuju sa ljudima koji su svi čujuć, njima je potreban poseban servis, obučeni vodič koji poznaje znakovni jezik, poseban autobus i smeštaj. Oni imaju uglavnom svoje pratioce, fizioterapeute koji im pomažu, sklapaju kolica, asistiraju, ali to je nešto sasvim drugačije i toga nema kod nas, a treba, jako treba i tražilo bi se. To je jedino što vidim. |
| Case #10 | Mislim da je dobro da se agencija na nešto fokusira i da ako nešto radi, da to radi kako treba. Može da radi i više poslova ali da ima posebne sektore, to mora da se podeli. Ako svi radimo sve to je najgora stvar za poslodavca, radna snaga i energija se rasplinu i to za agenciju nije dobro. Agencija mora po nečemu da bude prepoznatljiva da bi putnici dolazili u nju jer oni to najbolje rade. Male agencije bi trebale da se fokusiraju samo na jednu stvar. |
| Case #12 | Naravno. |
| Case #13 | To je pravilo u svakom poslu pa važi i za nas, moraš imati ciljnu grupu, moraš imati strategiju, planove, ali je to, u suštini, teško. Sve receptivne agencije bi htele da uvrste naših sadržaja u svoju ponudu ali se bave i sa sjašet drugih stvari. |

Specijalizacija agencija, prema stavovima ispitanika, svakako će biti jedan od načina opstanka na tržištu: „*Apsolutno da, to je u krajnjoj liniji i metod opstanka. Ako bismo mi rekli da ćemo da se specijalizujemo i samo da vezemo ili samo da pravimo koncerte ili šta već, to je mnogo bolje za pozicioniranje na tržištu. Onda klijent može da kaže: E, od ovog ću izlet, od ovog ću koncert, od ovog ću samo prevoz... mislim da je to budućnost*“.

Čak i veće agencije, sa dužom tradicijom i velikim brojem zaposlenih moraće se, na neki način, specijalizovati i tako unaprediti kvalitet svojih usluga: „*Mislim da je dobro da se agencija na nešto fokusira i da ako nešto radi, da to radi kako treba. Može da radi i više poslova, ali da ima posebne sektore, to mora da se podeli. Ako svi radimo sve, to je najgora stvar za poslodavca, radna snaga i energija se rasplinu i to za agenciju nije dobro. Agencija mora po nečemu da bude prepoznatljiva da bi putnici dolazili u nju jer oni to najbolje rade. Male agencije bi trebale da se fokusiraju samo na jednu stvar.*“

U kontekstu specijalizacije agencija za određenu vrstu turizma, izuzetno važna informacija prisutna je kod iskaza: „*Mislim da bi trebalo, a nema, to je inkluzivni turizam. Osobe sa oštećenim vidom ili sluhom, cerebralna paraliza, sve to mislim da nema. Mislim da je „Rekeraturs“ to svojevremeno radio, ali sada toga nema, a sve više ljudi se pojavljuje sa problemima i njima nije zgodno da putuju sa ljudima koji su svi čujuć, njima je potreban poseban servis, obučeni vodič koji poznaje znakovni jezik, poseban autobus i smeštaj ... toga nema kod nas, a treba, jako treba i tražilo bi se. To je jedino što vidim*“. Naime, ispitanica je istakla primer nedostatka jedne vrste agencija u Srbiji, a to su agencije koje pružaju usluge osobama sa invaliditetom ili posebnim potrebama, što predstavlja oblik turizma u svetu poznat kao inkluzivni turizam (*inclusive tourism, accessible tourism*). Kako je upravo ovaj vid turizma u svetu sve aktuelnija tema naučnih istraživanja i stručnih

skupova, istraživanja uzroka nedostatka (i prepreka) takvih poslovnih aktivnosti bi bilo potrebno izvršiti i na našim prostorima.

Nažalost, razlog za izostanak specijalizacije agencija u Srbiji, prema mišljenju ispitanika, trenutno je u sve nižim maržama i niskoj platežnoj moći građana Srbije, te se može zaključiti da je u pitanju problem obezbeđivanja egzistencije, usled kojeg su agencije primorane da se, umesto posvećivanju samo jednoj vrsti turizma, bave velikim brojem različitih poslova, od kojih neki izlaze van okvira turističkih delatnosti (saobraćaj, trgovina, ugostiteljstvo i sl.). Upravo na to se odnosi iskaz: „*To je pravilo u svakom poslu pa važi i za nas, moraš imati ciljnu grupu, moraš imati strategiju, planove, ali je to, u suštini, teško. Sve receptivne agencije bi htele da uvrste naše sadržaje u svoju ponudu ali se bave i sa sjaset drugih stvari.*“

8.1.4. Komparativni prikaz izdvojenih kvantitativnih indikatora

S obzirom na to da je tema ovog istraživanja fokusirana na kompetencije ljudskih resursa u turističkim agencijama, i da su se **kao najčešće navođena izdvojila IT znanja, znanja iz oblasti elektronskog marketinga i poznavanje stranih jezika**, u cilju detaljnije analize potreba različitih vrsta agencija za stručnjacima koji poseduju ove kompetencije, izvršeno je ukrštanje kodova dodeljenih iskazima koji se odnose na te vrste znanja sa varijablama koje određuju vrstu agencija iz uzorka.

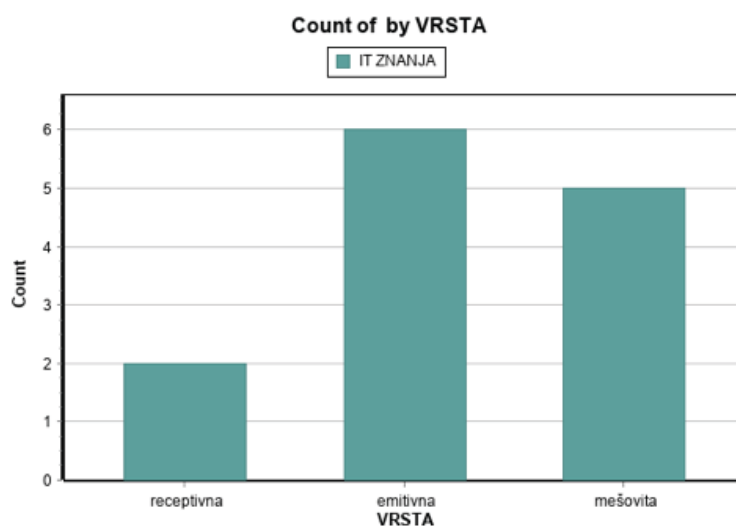
Iz iskaza prikazanih grafikonom 14 se vidi da su ispitanici iz svih agencija (varijabla *Ime*) navodili IT znanja u kontekstu potrebnih/nedostajućih, tj. očekivanih kompetencija. Poznavanje elektronskog marketinga spomenuto je u tom kontekstu u šest, a poznavanje stranih jezika u devet od ukupno 13 intervjuja.

Code occurrence (cases) for IME



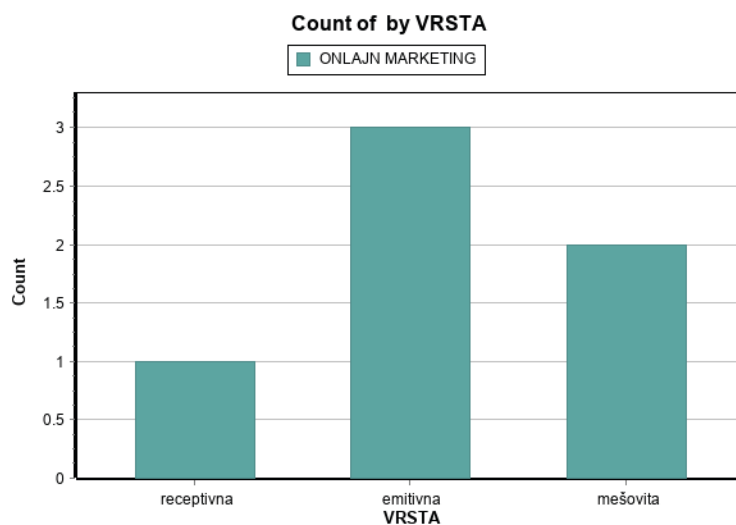
Grafikon 14. Ukrštanje varijable *Ime* sa kodovima *IT znanja*, *Online marketing* i *Strani jezici*

Kako bi se dalje utvrdilo u kojim vrstama agencija vlada najveća potreba za kojom kompetencijom, izvršeno je ukrštanje kodova *IT znanja*, *Online marketing* i *Strani jezici* sa svim varijablama koje određuju osnovne karakteristike agencija iz uzorka (vrstu, veličinu, stepen upotrebe savremene tehnologije i dužinu postojanja) (Grafikoni 15-26).



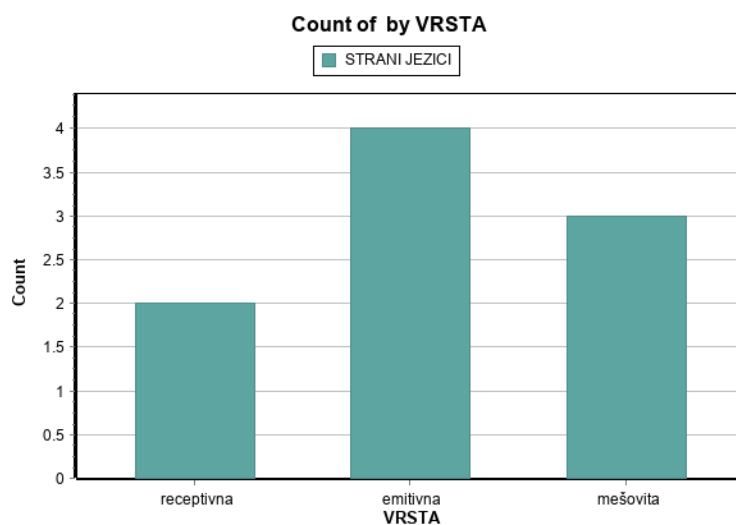
Grafikon 15. Varijabla *Vrsta IT znanja*

Iskazi registrovani kodom *IT znanja* najbrojniji su u iskazima predstavnika agencija emitivnog tipa, a potom mešovitog tipa.



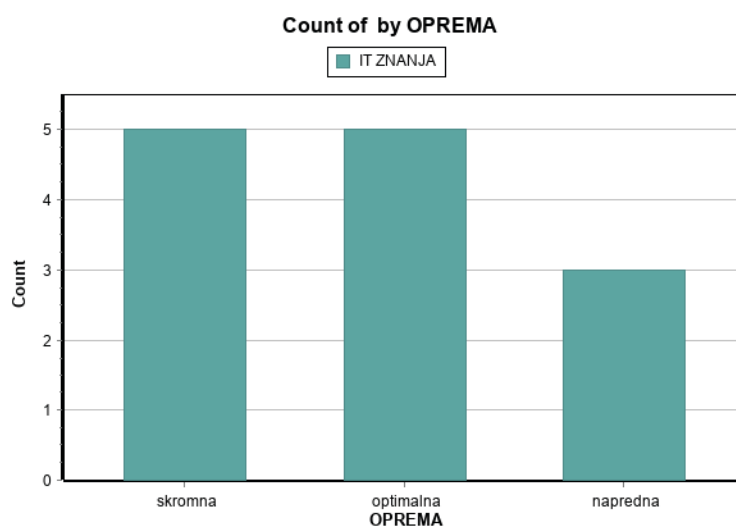
Grafikon 16. Varijabla *Vrsta-Online marketing*

Iskazi registrovani kodom *Online marketing* najbrojniji su, takođe, u iskazima predstavnika agencija emitivnog, a potom mešovitog tipa.



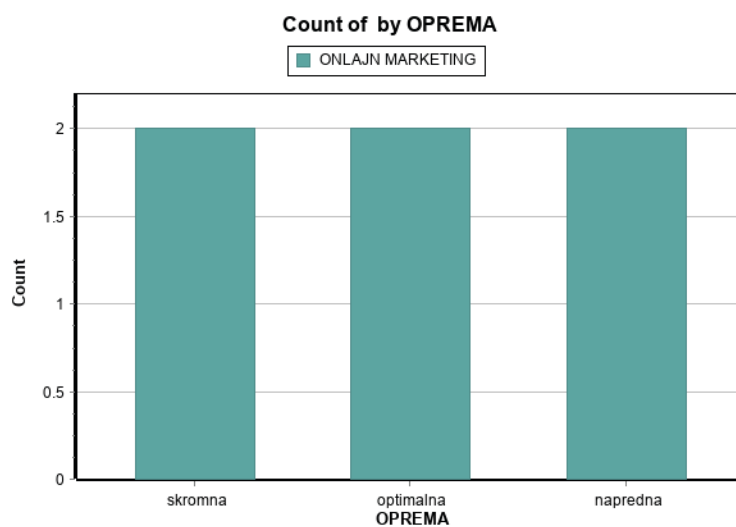
Grafikon 17. Varijabla *Vrsta-Strani jezici*

Iskazi registrovani kodom *Strani jezici* najbrojniji su u iskazima predstavnika agencija emitivnog tipa.



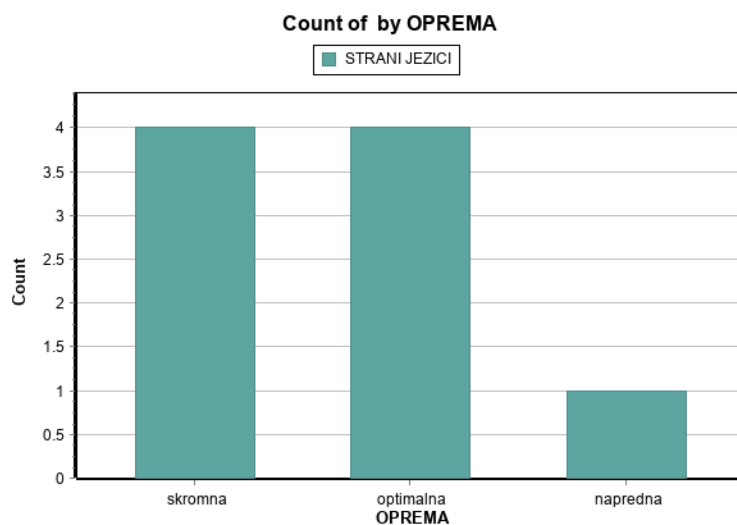
Grafikon 18. Raspored kodova *IT znanja* prema varijabli *Oprema*

Iskazi registrovani kodom *IT znanja* podjednako su prisutni u iskazima predstavnika agencija sa skromnim i optimalnim nivoom tehničke opremljenosti.



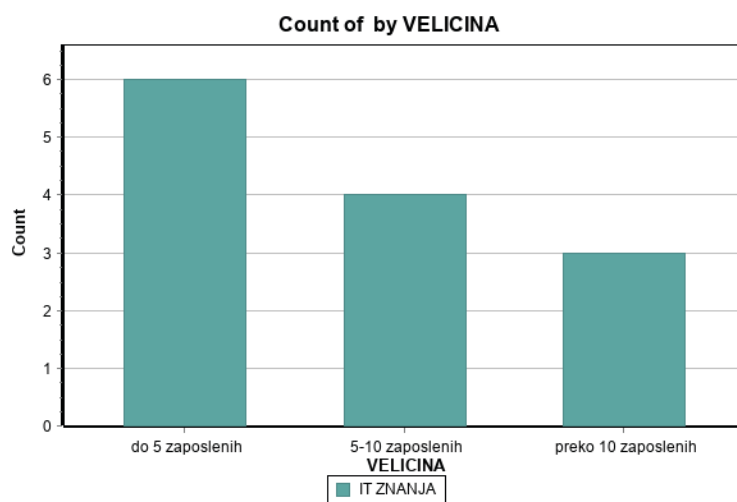
Grafikon 19. Raspored kodova *Online marketing* prema varijabli *Oprema*

Iskazi registrovani kodom *Online marketing* podjednako su prisutni u iskazima predstavnika svih agencija iz uzorka



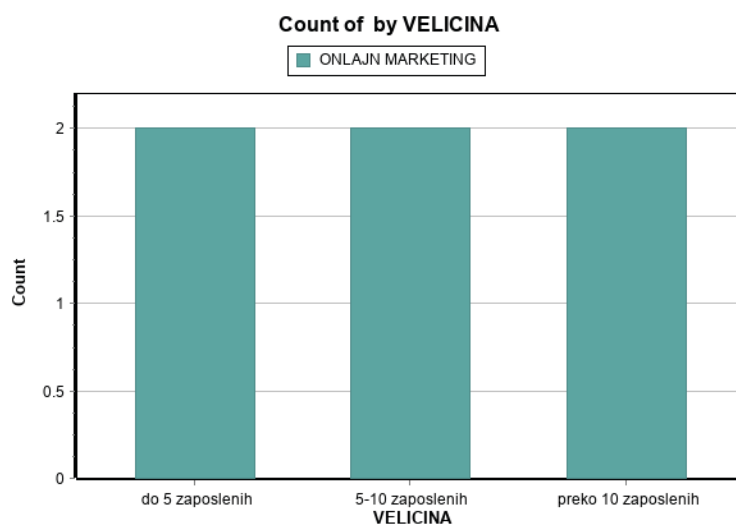
Grafikon 20. Raspored kodova *Strani jezici* prema varijabli *Oprema*

Iskazi registrovani kodom *Strani jezici* podjednako su prisutni u iskazima predstavnika agencija sa skromnim i optimalnim nivoom tehničke opremljenosti, dok su u daleko manjem broju prisutni u iskazima predstavnika tehnološki naprednijih agencija.



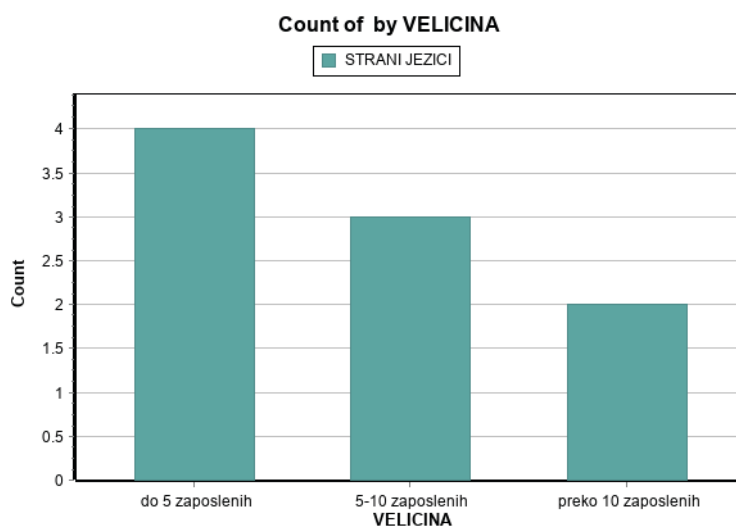
Grafikon 21. Raspored kodova *IT znanja* prema varijabli *Veličina*

Iskazi obuhvaćeni kodom *IT znanja* su najprisutniji u iskazima predstavnika agencija koje imaju mali broj zaposlenih.



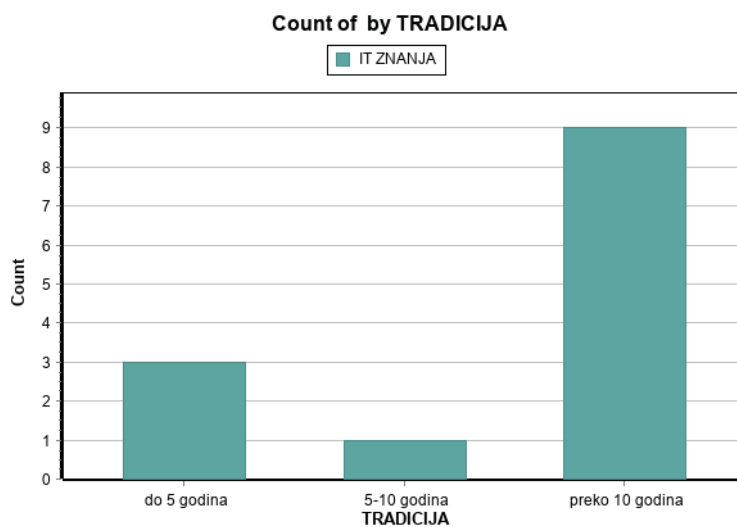
Grafikon 22. Raspored kodova *On line marketing* prema varijabli *Veličina*

Iskazi obuhvaćeni kodom *Online marketing* su podjednako prisutni u iskazima predstavnika svih vrsta agencija.



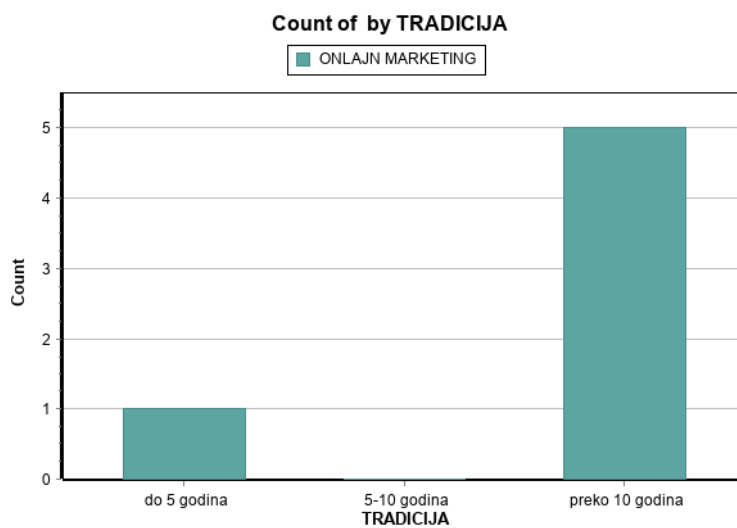
Grafikon 23. Raspored kodova *Strani jezici* prema varijabli *Veličina*

Iskazi obuhvaćeni kodom *Strani jezici* su najprisutniji u iskazima predstavnika agencija koje imaju mali broj zaposlenih.



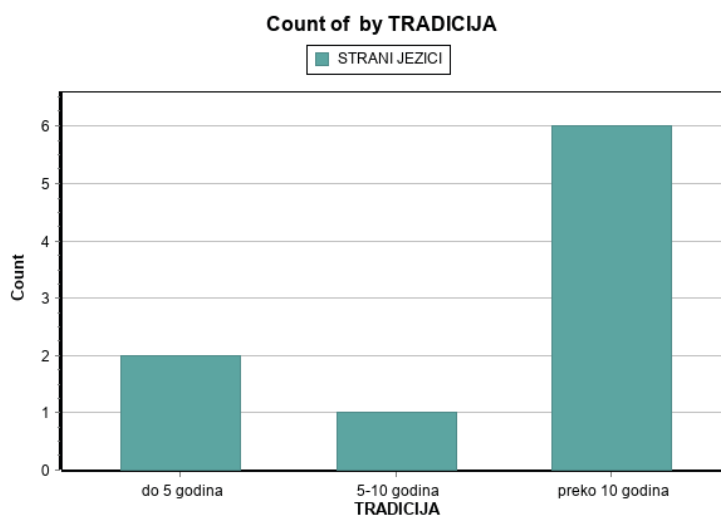
Grafikon 24. Raspored kodova *IT znanja* prema varijabli *Tradicija*

Iskazi obuhvaćeni kodom *IT znanja* su daleko najprisutniji u iskazima predstavnika agencija koje imaju dužu tradiciju poslovanja.



Grafikon 25. Raspored kodova *Online marketing* prema varijabli *Tradicija*

Iskazi obuhvaćeni kodom *Online marketing* su daleko najprisutniji u iskazima predstavnika agencija koje imaju dugu tradiciju poslovanja, dok se kod agencija koje postoje između pet i 10 godina ne pojavljuju.



Grafikon 26. Raspored kodova *Strani jezici* prema varijabli *Tradicija*

Iskazi obuhvaćeni kodom *Strani jezici* su najprisutniji u iskazima predstavnika agencija sa dugom tradicijom poslovanja.

Tumačenjem grafikona 15 do 26 zaključuje se da su se IT znanja pokazala najpotrebnijim kod emitivnih agencija, podjednako kod agencija sa skromnim i optimalnim nivoom upotrebe savremene tehnologije u poslovanju, agencijama sa manjim brojem zaposlenih i agencijama koje imaju dužu tradiciju poslovanja.

Poznavanje elektronskog marketinga se, takođe, pokazalo najpotrebnijim kod emitivnih agencija i agencija koje postoje duže od 10 godina, međutim, nije uočena razlika kada su u pitanju veličina agencije i nivo upotrebe savremenih tehnologija.

Poznavanje stranih jezika se pokazalo najpotrebnijim kod agencija emitivnog tipa, agencija sa skromnim i optimalnim nivoom upotrebe tehnologija, agencijama sa manjim brojem zaposlenih i dužim vekom postojanja.

8.2. Rezultati ekspertske procene

Ekspertska analiza rezultata dobijenih ovim istraživanjem realizovana je metodom ankete na uzorku od deset stručnjaka iz oblasti turizma sa zvanjem doktora nauka i studenata doktorskih studija (masteri i magistri) iz ove oblasti. Anketiranje je sprovedeno korišćenjem *Google* upitnika koji je ispitanicima dostavljen elektronskim putem. U narednim izlaganjima biće prikazani rezultati procene eksperata koje su izvršene na ukupno devet pitanja otvorenog i zatvorenog tipa.

Na pitanje otvorenog tipa „Da li se, i na koji način, po Vašem mišljenju, položaj i uloga turističkih agencija na tržištu menja, pod uticajem savremenih trendova u turizmu i napretka informaciono-komunikacionih tehnologija?” svi pristigli odgovori su bili izrazito pozitivni (Tabela 15).

Tabela 15. Stavovi eksperata o promenama položaja i uloge turističkih agencija na tržištu

| | |
|------------|---|
| Ekspert 1 | Menja se: online booking koji prave ljudi sami, bez pomoci agencije. |
| Ekspert 2 | Posluje se brže, efektivnije i efikasnije uz manju mogućnost greške. |
| Ekspert 3 | Menja se u smeru specijalizacije ponude, okretanja ka individualnim zahtevima turista i preusmeravanja ka različitim formama poslovanja putem interneta. |
| Ekspert 4 | Da, menja se. Turističke agencije sve više gube na značaju. Sve je više aplikacija za prenosive uređaje i drugih online sistema koje iz godine u godinu uspešnije zamenjuju potrebe korisnika za turističkim agencijama, kako po pitanju avio-karata, tako i po pitanju smeštaja, poseta lokalnim atrakcijama, pa čak i turističkih vodiča. |
| Ekspert 5 | Menja se. Pogodnosti koje tehnologija pruža su očigledne, a najvidljivije u skraćanju postupka rezervacije bilo koje usluge, u bilo kojem kraju sveta. Međutim, sa druge strane, od agencija se očekuje i hitna reakcija koja praktično znači da morate biti u poslu 24/7. Sada se ispostavlja da ni kreiranje svojih web stranica, kao i mogućnost online kupovine ili rezervacije nisu dovoljne za sigurnost jedne agencije na tržištu, što znači da moraju pronaći nove načine da se približe korisnicima. |
| Ekspert 6 | Da, sve manje je ličnog kontakta, sve više usluga se vrši online. |
| Ekspert 7 | Menja se, protok informacija je brži, lakše se vrši pregled i selekcija, jeftinija je obrada i pretraga informacija, smanjenje troškova, intenzivniji marketing. |
| Ekspert 8 | Da. Novi poslovni modeli: specijalizovani turoperatori, virtualni turoperatori, internacionalni i integrisani turoperatori. Intenzivni procesi integracije, tendencija ka vertikalnoj integraciji. Formiranje sopstvenih <i>low-cost</i> avio kompanija. Novi kanali distribucije. Obim poslovanja tradicionalnih posrednika neminovno opada. |
| Ekspert 9 | Naravno da se menja i zato treba slediti trendove. |
| Ekspert 10 | Promena od posrednika u prodaji ka informatoru i putničkom savetniku; Nudjenje proizvoda na doradu od strane potencijalnih kupaca; Specijalizacija za određeni proizvod, destinaciju i tržišni segment; Online poslovanje; Brokerska aktivnost. |

Veoma važnim za temu ovog istraživanja mogu se smatrati ocene eksperata koje se odnose na uvođenje savetodavnih aktivnosti u asortiman usluga agencija, koje se sprovode uz individualan pristup, sa ciljem kreiranja personalizovanih ponuda usluga koje poseduju visok nivo kvaliteta. Takođe, spomenuta je i veća zavisnost agencija od savremene tehnologije, zbog neophodnosti lakše i brže pretrage informacija, kako za klijente, tako i za same agente, koji na upite moraju odgovoriti u kratkom vremenskom roku. Na kraju, sve ove novine u poslovanju, prema mišljenju eksperata, za agente znače veći broj radnih operacija, a za agencije manji profit (u poređenju sa dosadašnjim poslovanjem).

Od eksperata je zahtevano da ocenama od jedan do pet vrednuju stepen značaja **savremenih tendencija na agencijsko poslovanje u Srbiji** (1- najniža ocena, 5- najviša ocena).

Tendencije koje su ponuđene ekspertima na ocenjivanje predstavljaju pojmove koji su ekstrahovani iz transkripata intervju sa ispitanicima iz prethodnog dela istraživanja.

To su: *smanjenje broja zaposlenih, veći stepen oslanjanja na savremene tehnologije, personalizovan pristup klijentima, angažovanje većeg broja spoljnih saradnika (outsorsing), ukрупnjavanje turoperatora i specijalizacija agencija za određene oblike turizma i ciljne grupe.*

Najvišom ocenom (najveći stepen uticaja) 4,70 podjednako su ocenjene tendencije *Veći stepen oslanjanja na savremene tehnologije* i *Specijalizacija agencija za određene oblike turizma i ciljne grupe*, što predstavlja rezultat koji je u saglasnosti sa iskazima ispitanika zaposlenih u agencijama. Prosečne ocene dodeljene ostalim ponuđenim kategorijama (tendencijama) prikazane su u Tabeli 16.

Tabela 16. Ocena eksperata o značaju **savremenih trendova u turizmu na agencijsko poslovanje u Srbiji**

| Rang | Pitanje | Skalarni prosek |
|------|--|-----------------|
| 1-2 | Veći stepen oslanjanja na savremene tehnologije | 4,70 |
| 1-2 | Specijalizacija agencija za određene oblike turizma i ciljne grupe | 4,70 |
| 3 | Personalizacija pristupa klijentima | 4,40 |
| 4 | Angažovanje većeg broja spoljnih saradnika (outsorsing) | 3,70 |
| 5 | Ukrupnjavanje turoperatora | 3,60 |
| 6 | Smanjenje broja zaposlenih | 3,40 |

Kod tumačenja rezultata prikazanih u Tabeli 16 važno je napomenuti da su sve prosečne ocene visoke (najmanje 3,40), što ukazuje na podudarnost stavova eksperata i predstavnika turističke industrije. Najniža ocena (3,40) dodeljena je tendenciji smanjenja broja zaposlenih u agencijama, što ukazuje na to da će od svih aktuelnih trendova, stopa zapošljavanja, prema mišljenju stručnjaka, pretrpeti najmanje promena.

U okviru druge grupe pitanja u anketi (*znanja i veštine*), eksperti su imali zadatak da dodeljivanjem brojeva od 1 do 5 svakoj od ponuđenih kategorija, ocene stepen njihovog značaja za rad u savremenoj turističkoj agenciji (1 - najznačajnije, 5 - najmanje značajno). I kod ovog pitanja su ponuđene kategorije, odnosno, znanja i veštine, pojmovi koji su ekstrahovani iz transkripata intervjua sa zaposlenima u agencijama. Ponuđeni pojmovi su: *poznavanje zakonskih okvira, IT znanja, online marketing, upotreba rezervacionih sistema, veštine prodaje, kreiranje aranžmana, znanje stranih jezika, veštine komunikacije, strateško planiranje, opšta znanja, opšta kultura i poznavanje poslovne korespodencije.*

Prosečne skalarne vrednosti dodeljene ponuđenim kategorijama i njihov rang prikazani su u Tabeli 17.

Tabela 17. Ocena značaja pojedinih činilaca za zapošljavanje u savremenoj turističkoj agenciji

| Indikator | Skalarni prosek | Rang |
|------------------------------------|-----------------|------|
| IT znanja | 4,90 | 1 |
| Kreiranje aranžmana | 4,80 | 2 |
| Veštine komunikacije | 4,70 | 3 |
| Veštine prodaje | 4,60 | 4 |
| Online marketing | 4,50 | 5-7 |
| Upotreba rezervacionih sistema | 4,50 | 5-7 |
| Znanje stranih jezika | 4,50 | 5-7 |
| Opšta kultura | 4,30 | 8 |
| Poznavanje poslovne korespodencije | 4,10 | 9 |
| Opšta znanja | 3,90 | 10 |
| Poznavanje zakonskih okvira | 3,20 | 11 |
| Strateško planiranje | 3,10 | 12 |

Kao najznačajni faktor za zapošljavanje u turističkim agencijama, prema ocenama eksperata, ističu se *IT znanja* (prosečna ocena 4,90), zatim *Kreiranje aranžmana* (prosečna ocena 4,80) i *Veštine komunikacije* (prosečna ocena 4,70). *On line marketing* je ocenjen ocenom 4,50, podjednako kao *Znanje stranih jezika* i *Upotreba rezervacionih sistema*, te ove kategorije dele rang od petog do sedmog mesta.

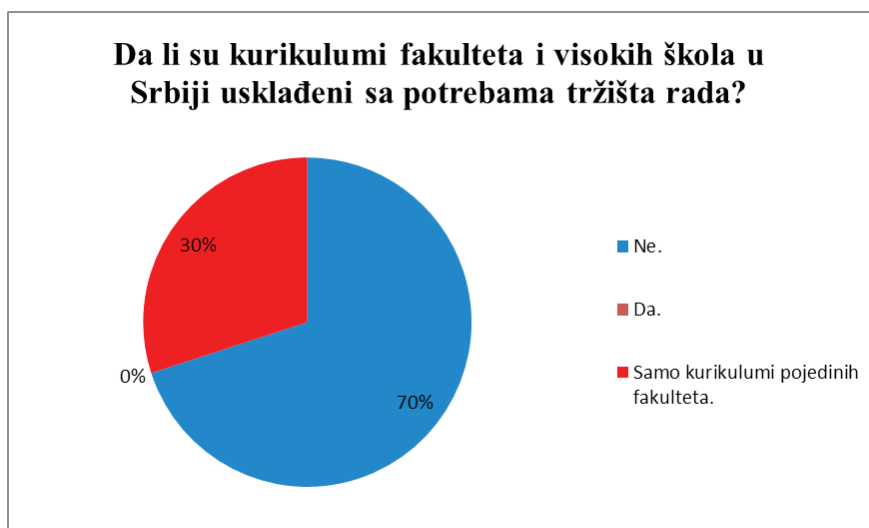
Kada je u pitanju ocenjivanje značaja *ličnih osobina i karakteristika ličnosti* za rad u savremenoj turističkoj agenciji, eksperti su takođe brojevima od 1 do 5 (1- najznačajnije, 5- najmanje značajno) ocenjivali pojmove: *fleksibilnost, odgovornost, strpljivost, uslužnost, želja za radom, energičnost, fizički izgled, visprenost, opreznost, predusretljivost, snalaženje u kriznim situacijama i komunikativnost*.

Najviše skalarne vrednosti (4,90) dodeljene su kategorijama *Odgovornost* i *Fleksibilnost*, za kojima slede *Želja za radom* i *Komunikativnost* (4,70). Najnižom ocenom ocenjena je kategorija *Fizički izgled* (3,50) (Tabela 18).

Tabela 18. Značaj pojedinih osobina ličnosti za zapošljavanje u savremenoj turističkoj agenciji

| Pitanje | Skalarni prosek | Rang |
|----------------------------------|-----------------|------|
| Odgovornost | 4,90 | 1-2 |
| Fleksibilnost | 4,90 | 1-2 |
| Komunikativnost | 4,70 | 3-4 |
| Želja za radom | 4,70 | 3-4 |
| Snalaženje u kriznim situacijama | 4,60 | 5-6 |
| Uslužnost | 4,60 | 5-6 |
| Energičnost | 4,50 | 7 |
| Strpljivost | 4,30 | 8 |
| Predusretljivost | 4,20 | 9 |
| Visprenost | 4,10 | 10 |
| Opreznost | 4,00 | 11 |
| Fizički izgled | 3,50 | 12 |

Poslednja grupa pitanja u ekspertskoj analizi odnosi se na nedostatke sistema visokog obrazovanja u oblasti turizma u Srbiji i njegovu neusklađenost sa potrebama tržišta rada (*edukacija*). Eksperti su upitani da li smatraju da su kurikulumi fakulteta i viših škola iz oblasti turizma usklađeni sa potrebama tržišta rada kada je u pitanju zapošljavanje u agencijskom sektoru. Distribucija odgovora na ovo pitanje prikazana je grafikonom 25.

**Grafikon 26.** Ocena usklađenosti kurikuluma sa potrebama tržišta rada

Sedam od deset eksperata smatra da trenutno aktuelni kurikulumi fakulteta i visokih škola iz oblasti turizma u našoj zemlji nisu usklađeni sa realnim potrebama tržišta rada. Tri eksperta smatraju da, ipak, u Srbiji postoje pojedine obrazovne institucije čiji kurikulumi zadovoljavaju potrebe edukacije za direktno zapošljavanje, dok ni jedan od njih ne smatra da je to slučaj sa svim fakultetima i visokim školama.

Kako bi se došlo do saznanja šta je to što je potrebno korigovati u sistemu visokog obrazovanja, eksperti su zamoljeni da ukratko iznesu svoje mišljenje o tome šta je to što trenutno nedostaje fakultetima iz oblasti turizma kako bi uskladili svoje kurikulume sa savremenim trendovima na tržištu rada. Odgovori na ovo pitanje prikazani su u Tabeli 19.

Tabela 19. Stavovi eksperata o nedostacima kurikuluma fakulteta i visokih škola u Srbiji

| | |
|------------|--|
| Ekspert 1 | <i>Feedback</i> iz agencija - uključivanje stručnjaka iz agencija da postanu deo "faculty". |
| Ekspert 2 | Funkcionalna znanja i veštine. Više prakse, manje teorije. |
| Ekspert 3 | Potreban je prelazak sa geografsko-resursne osnove na menadžerski i preduzetnički aspekt sagledavanja turizma koji može odgovoriti zahtevima koje nameću promene na turističkom tržištu. |
| Ekspert 4 | Modernizacija literature; Značajano veća primena informaciono-komunikacionih tehnologija kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu kroz uvođenje predmeta koji bi omogućili studentima praktičan rad na različitim sistemima u toku celog semestra; Značajno povećanje trajanja obavezne prakse studenata uz asistenciju i kontinuirani nadzor fakulteta: najbolje bi bilo da se letnji semestar koristi za sva predavanja u toj godini, a da se deo leta i zimski semestar u celosti koriste za praksu sa 40- časovnom radnom nedeljom (minimum 4-5 meseci po godini studija). |
| Ekspert 5 | Nedostaje im inicijativa i ulaganje u osnivanje fakultetskih preduzeća (spin off firme) koja bi bila pogodna mesta za pripremu studenata. |
| Ekspert 6 | Praktična znanja. |
| Ekspert 7 | Poznavanje IKT, poznavanje elektronskog poslovanja, upotreba IKT-a i slično. |
| Ekspert 8 | Inoviranje programa, organizovanje kurseva i obuka (Amadeus, komunikacija sa potencijalnim turistima, prodaja avio karata, E-poslovanje...), prakse u agencijama ... |
| Ekspert 9 | Više prakse. |
| Ekspert 10 | Nedostaju zajednička istraživanja i konsenzus svih učesnika u turizmu o potrebnim profilima stručnjaka za rad u turizmu i komplementarnim sektorima; Tešnija saradnja poslovnog sektora i obrazovnih institucija, uz posredovanje države, i konzistentna politika obrazovanja kadrova u oblasti turizma (triple helix model); Između ostalog, jasnije definisanje kompetencija, kao primene znanja, veština i ponašanja, za odgovarajuće radne pozicije; Promena Zakona o turizmu, koja bi predvidela isključivo visoko obrazovanje na četvorogodišnjim studijama za osnivača ili makar jedno zaposleno lice kod organizatora putovanja. |

Kako se može zaključiti iz odgovora ispitanika na pitanje otvorenog tipa, svi eksperti su jednoglasni u stavu da je neophodno unaprediti segment praktične nastave i uspostaviti

aktivniju saradnju sa turističkom industrijom i stručnjacima iz prakse. Studentima nedostaju funkcionalna znanja koja se mogu primeniti prilikom zapošljavanja, a ona podrazumevaju bolje vladanje informacionim tehnologijama (rezervacioni sistemi, elektronska komunikacija i sl.), kao i motivacija za preduzimanje preduzetničkih koraka. Pored proširivanja saradnje sa agencijama u okviru programa stručne prakse, eksperti navode i osnivanje turističke agencije pod okriljem fakulteta, kao još jednog potencijalnog modela za prevazilaženje postojećeg jaza.

U poslednjem pitanju u okviru espertske analize od stručnjaka je zahtevano da, brojevima od jedan do četiri, ocene efikasnost ponuđenih načina na koje fakulteti i visoke škole iz oblasti turizma mogu ***prilagoditi ishode obrazovanja savremenim potrebama tržišta rada*** (u oblasti agencijskog poslovanja). Ponuđene opcije su: *korekcijom postojećih kurikuluma, uvođenjem modula Agencijsko poslovanje u postojeće kurikulume, organizovanjem kurseva iz oblasti neformalnog obrazovanja i putem dualnog obrazovanja*. Za razliku od ostalih pitanja, odgovori na ovo pitanje su bili prilično neujednačeni. Naime, prva, druga i četvrta opcija (korekcija kurikuluma, uvođenje novog modula i dualno obrazovanje) dobile su najvišu ocenu od strane tri eksperta. Prve dve opcije su od strane tri eksperata rangirane na drugo mesto, i isto toliko na treće mesto. Organizovanje kurseva je samo od strane jednog eksperta ocenjeno najvišom ocenom, dok je od strane čak pet eksperata rangirano na poslednje mesto. Stoga, može se zaključiti da eksperti nisu saglasni u stavu koji bi model reorganizacije sistema visokog obrazovanja mogao biti najefikasniji i da je o ovoj temi neophodno razmišljati u kontekstu daljih istraživanja i pilot projekata.

Kako je ekspertima, na kraju upitnika, ostavljena mogućnost da (ukoliko žele) unesu dodatni komentar vezan za temu istraživanja, pristigla su samo tri komentara koji, mahom,

potvrđuju stavove već iskazane u prethodnim pitanjima otvorenog tipa. Komentari su sledeće sadržine: „*Praktičan rad studenata na softverskim rešenjima namenjenim turističkim agencijama*“; „*Osnivanje fakultetske turističke agencije, obavezna praksa*“ i „*Formiranje regionalnih edukativnih centara, kao međusektorskog partnerstva formiranog oko odabranih turističkih agencija i obrazovnih institucija, koji bi pružali dodatnu obuku, kroz usko stručnu nastavu i obavljanje praktičnih aktivnosti, za studente i učenike turističkih škola opredeljene za rad u turističkim agencijama*“.

9. DISKUSIJA

Ključni cilj ovog istraživanja predstavlja identifikovanje promena u strukturi i kompetencijama ljudskih resursa u turističkim agencijama, dok je prvi cilj drugog reda identifikovati promene u agencijskom poslovanju i posledice koje te promene uzrokuju.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da su promene u poslovanju turističkih agencija nesumljivo počele da se osećaju nakon uvođenja interneta u svakodnevno poslovanje. Više ispitanika koji su učestvovali u istraživanju spomenulo je vremensku odrednicu od poslednjih 15 godina, kao period u kom su počele da se primećuju promene u načinu poslovanja, što je podatak istovetan onom koji se može pronaći i u literaturi (Petrović, 2012).

Kada su u pitanju vrste uočenih promena, prvenstveno, navođene su **promene u ponašanju turista u kontekstu odabira destinacije i vrste odmora** (struktura aktivnosti, izbor smeštajnog kapaciteta i sl.), što je uslovalo pojavu novih vrsta usluga turističkih agencija koje u ranijem periodu poslovanja (pre uvođenja interneta) nisu bile zastupljene ili nisu bile zastupljene u onoj meri u kojoj su danas. Takođe, uočeno je i da neke vrste usluga trenutno nisu često tražene, a bile su intenzivno zastupljene u određenim periodima poslovanja. Tako, više ispitanika je navelo viziranje pasoša i asistenciju u pribavljanju viza za putovanje u zemlje Evropske unije, koje je svojevremeno predstavljalo jednu od

najtraženijih usluga. Pružanje ove usluge u mnogim agencijama je zahtevalo angažovanje dodatne radne snage, posebno u sezoni školskih ekskurzija i letnjih godišnjih odmora.

Veliki broj ispitanika je ukazao na trend **povećanja stepena samostalnosti turista** kod organizovanja putovanja i **upotrebu interneta kao primarnog izvora informacija**. I eksperti su, takođe, ukazali na tendenciju gubljenja ličnog kontakta agencija sa klijentima u procesu planiranja putovanja i pad ukupnog obima posla tradicionalnih posrednika. Međutim, iako se sve veći broj turista samostalno informiše, vrši rezervacije i kupovinu putem interneta, zaposleni u agencijama nisu iskazali bojazan da bi taj trend mogao ugroziti egzistenciju agencija na tržištu. Naprotiv, gotovo svi su jednoglasni u stavu da su ljudski faktor, profesionalnost i osećaj sigurnosti koje agencije pružaju svojim klijentima, dovoljno snažan adut koji će ovoj vrsti preduzeća osigurati značajnu tržišnu poziciju i u budućnosti. Isti stav se uočava i kod eksperata, koji su uticaj tendencije smanjenja broja zaposlenih u agencijskom sektoru ocenili najnižom ocenom (u odnosu na ukupno šest ponuđenih kategorija).

Uslugama koje nisu novijeg datuma, ili se danas javljaju u drugom kontekstu i većem obimu nego što je to bio slučaj u prošlosti, mogu se smatrati **usluge iz domena savetodavstva i asistencije u procesima odabira i plaćanja usluga**. I u ovom stavu su obe grupe ispitanika, takođe, bile saglasne.

Kako je cilj drugog reda u ovom istraživanju bio procena daljih tendencija, uslovljenih procenjenom inercijom promena, može se zaključiti da su **intenzivnija upotreba tehnologije** (elektronska komunikacija i prodaja, *dynamic packaging* koncept, ubrzavanje radnih procesa), **ukrupnjavanje turopetarora, specijalizacija manjih, nezavisnih**

agencija i personalizacija pristupa klijentima svakako trendovi koje su i predstavnici privrede i eksperti izdvojili kao najznačajnije. Specijalizacija agencija za određene oblike turizma ili ciljne grupe podrazumeva ekspertizu u određenoj vrsti usluga (oblasti turizma) i fokusiranje agencija na uža polja delovanja.

Eksperti smatraju da savremene turističke agencije, uz pomoć informacionih tehnologija, posluju brže, efektivnije i efikasnije, te da je smanjena mogućnost ljudske greške, što je svakako stav koji su izneli i predstavnici privrede. Takođe, ispitanici iz obe grupe su napomenuli **promene vezane za radno vreme agencija**, gde se uočava trend potrebe za dostupnosti klijentima gotovo u svako doba dana. Ovaj trend nije u mnogome uticao na izmene načina poslovanja tradicionalnih posrednika iz uzorka, čije radno vreme se i dalje kreće u okvirima standardnog radnog vremena u Srbiji (8-20h ili 9-17h), ali se svakako primećuje kod agencija koje poslovanje vrše elektronskim putem.

Novе forme poslovanja putem interneta i pronalaženje novih načina za dolaženje do klijenata, uz intenzivniji internet marketing, karakteristike su savremenog poslovanja svih vrsta agencija. Eksperti su napomenuli još jednu novinu vezanu za karakteristike savremenih turističkih proizvoda. Naime, oni smatraju da ekološka i ekonomska održivost turističkih proizvoda postaju sve značajniji faktori konkurentnosti na savremenom tržištu.

Iz prikazanih rezultata istraživanja može se zaključiti da i turistički radnici i eksperti veruju da sistem visokog obrazovanja stručnjaka za turizam može biti daleko bolje koncipiran nego što je to trenutno slučaj u našoj zemlji. Kada je ova tema u pitanju, zaključuje se da se institucije formalnog obrazovanja nalaze na „raskrsnici“ na kojoj moraju odabrati pravac kojim će nastaviti da se kreće njihovo poslovanje. One moraju

odlučiti da li će krenuti u smeru edukacije za potrebe savremene industrije ili će ustupiti mesto neformalnom obrazovanju, koje bi, u tom slučaju, preuzelo primat u edukaciji (kada je ova grana privrede u pitanju). Ono što se nameće kao moguće rešenje za fakultete je sprovođenje oba oblika edukacije (formalno i neformalno), kroz inoviranje kurikuluma, uvođenje programa neformalnog obrazovanja i uključivanje stručnjaka iz prakse u proces oba oblika nastave. Jedan od eksperata je predložio i opciju osnivanja sopstvene turističke agencije od strane fakulteta, u kojoj bi studenti mogli sticati neophodna praktična iskustva.

Sudeći po iskazima ispitanika, neformalni deo edukacije i dalje će se sprovoditi u vidu kurseva, seminara, radionica i treninga u organizaciji fakulteta i drugih institucija, a turoperatori će nastaviti sa dosadašnjom praksom edukacije „na terenu“, u vidu studijskih putovanja tokom kojih se agenti upoznaju sa destinacijama, objektima i uslugama. Takođe, kako je ranije prikazano u primeru grupacije TUI (str. 119), obuka i regrutacija novih kadrova u većim turoperatorskim sistemima vršiće se kroz programe plaćene edukacije koji funkcionišu po principu mentorstva i aktivnog rada u okviru više segmenata poslovanja i geografskih lokacija na kojima se nalaze poslovnice kompanije. Na taj način, kandidati bez ili sa skromnim radnim iskustvom mogu steći uvid u način poslovanja i funkcionisanja velikih poslovnih sistema, dok sa druge strane, poslodavci mogu bolje upoznati kandidate i na osnovu njihovih interesovanja, kompetencija i talenata, ponuditi im zaposlenje na odgovarajućim pozicijama.

Kada su u pitanju velike IT kompanije čija je delatnost povezana sa turizmom i kompanije koje posluju u sektoru trgovine hotelskim kapacitetima (brokeri), edukaciju svojih radnika i radnika zaposlenih u turističkim agencijama sprovodiće kroz radionice namenjene savladavanju tehnika neophodnih za korišćenje softverskih rešenja i sticanje veština

elektronske prodaje. Fakultetima se, takođe, i u toj oblasti, ukazuje mogućnost edukacije studenata za sticanje ove vrste veština u okviru redovnih studija. Na taj način, diplomci bi na tržište rada izlazili sa specifičnim i svakako deficitarnim znanjima, zbog čega bi im prohodnost do radnog mesta umnogome bila olakšana.

Iako su rezultati ovog istraživanja pokazali da sve agencije obuhvaćene uzorkom imaju potrebu za kadrovima sa informatičkim znanjima, IT znanja su se pokazala daleko najdeficitarnijim u agencijama emitivnog tipa, dok se na drugom mestu nalaze agencije mešovitog tipa (koje se takođe bave emitivnim turizmom). Emitivne agencija prednjače kada je u pitanju potreba za radnicima sa znanjima iz oblasti elektronskog marketinga i poznavanjem većeg broja stranih jezika.

Agencije sa manjim brojem stalno zaposlenih radnika imaju veću potrebu za angažovanjem spoljnih saradnika koji poseduju različite kompetencije. Ako se uzme u obzir uočeni trend specijalizacije agencija za različite oblike turizma, može se očekivati da će u skorijoj budućnosti **tržište rada biti prohodnije za osobe sa specifičnim znanjima i veštinama** iz određenih oblasti. Na prvom mestu, to može biti dobro poznavanje tematskih oblika turizma (npr. eko turizam, verski turizam, MICE turizam, inkluzivni turizam, akitivni turizam i sl.), karakterističnih za određene turističke destinacije i tržišne niše. Ova tendencija je u potpunosti u skladu sa predviđanjima vezanim za specijalizaciju agencija i njihovim budućim potrebama za radnom snagom (Tomka, i drugi, 2015).

Očekivanja da će Srbija u skorijoj budućnosti postati daleko atraktivnija turistička destinacija za domaće i strane posetioce nego što trenutno jeste, i očekivanja da će upravo tematski oblici turizma biti okosnica razvoja savremenih turističkih trendova, ukazuju

na to gde treba prepoznavati šanse kada je u pitanju edukacija turističkih radnika za budućnost.

Veoma značajna tema kojoj je potrebno ukazati posebnu pažnju kada je u pitanju edukacija za rad i zapošljavanje u turističkom sektoru je nesrazmera u visini primanja koja ostvaruju IT stručnjaci zaposleni u struci i pojava sve većeg broja slobodnih radnih mesta za ovaj tip stručnjaka u turističkim agencijama. Takođe, u iskazima predstavnika turističkih agencija više puta je iskazan jasan stav da su se tehnološka (softverska) rešenja namenjena agencijama u čijoj izradi je učestvovala osoba koja dobro poznaje prirodu agencijskog posla u praksi pokazala kao daleko primenljivija, kvalitetnija i jednostavnija za korišćenje u odnosu na ona koja su dizajnirana od strane programera. Stoga, ovaj fenomen svakako ukazuje na potrebu da se toj temi posveti više pažnje u budućim istraživanjima.

Sve aktuelne i u ovom radu detaljno analizirane tendencije koje vladaju na savremenom turističkom tržištu utiču, i uticaće i dalje, na poslovanje turističkih agencija, pa samim tim i na kadar koje one upošljavaju. Kako je prethodno pojašnjeno, za očekivati je da će turističke agencije u narednom periodu nastaviti da se prilagođavaju tendencijama koje vladaju na globalnom tržištu. Jednom od najznačajnijih, ili čak najznačajnijom među njima, svakako se može smatrati **tendencija da tradicionalno poimanje agencija kao poslovnog subjekta koji posluje na strani i u interesu ponuđača (pružalaca usluga) kao izvora prihoda, sve više prelazi na stranu korisnika** od kojih zapravo naplaćuje naknadu za svoj rad i tako obezbeđuje egzistenciju. Upravo iz tog razloga, odnos turističkih agenata sa klijentima postaje sve prisniji, do te mere da često bivaju i presudni kod donošenja odluke o kupovini usluge u agenciji, a ne putem interneta (Quintana, Gil,

& Peral, 2016). Pouzdanost, poverenje, ekspertiza, osećaj sigurnosti i oslobođenost od briga koje agencije pružaju svojim klijentima neretko bivaju tretirani kao elementi koji su važniji od cene aranžmana, te se upravo tu otvara šansa da se kroz personalizovan servis svakom klijentu posveti vreme tokom kog će se on osećati važnim i poštovanim. U praksi je već evidentno da su veći deo svog poslovanja agencije preusmerile na operacije koje klijenti ne mogu lako izvršiti sami. Njihova nova uloga prepoznaje se u tome da one sve više posluju kao brokeri informacija, posrednici u procesima plaćanja, savetodavci i pružaoci dodatne vrednosti „klasičnim” uslugama (rešavanje posebnih zahteva, organizacija događaja i grupnih putovanja po meri korporativnih klijenata, kreiranje komplikovanih itinerera, različita iznenađenja za goste, pripremanje putne dokumentacije i sl.).

S obzirom na to da savremeni turisti imaju daleko veće predznanje nego što je u ranijim periodima bio slučaj i da oni danas mogu veoma lako doći do informacija o cenama turističkih, saobraćajnih i drugih usluga, može se zaključiti da **zadatak savremenih turističkih agenata više ne započinje davanjem osnovnih informacija o destinacijama, dostupnosti i cenama usluga, već nadgradnjom postojećih znanja klijenata**, zbog čega njihovo znanje mora biti veće i šire, što će klijenti umeti da vrednuju. U južnoj Evropi, specijalizacija agencija je još uvek na relativno niskom nivou jer većina paket aranžmana dolazi iz manjeg broja izvora (turoperatora) (May, 2015), ali neminovno je da će uskoro doći trenutak kada će se i to promeniti, u skladu sa svetskim trendovima.

Kada su u pitanju tradicionalne turističke agencije, naučna literatura ukazuje na nužnost kreiranja i implementacije odgovarajućih upravljačkih strategija koje bi im omogućile zadržavanje tržišnih pozicija i ravnopravnu borbu sa konkurencijom. Kuintana i saradnici (2016) izdvajaju tri osnovne strategije koje agencijama mogu pomoći da unaprede

kompetitivnost i profitabilnost, a to su: **unapređenje kvaliteta usluga dobavljača** (kroz pažljiv odabir partnera i pružanje dodatne vrednosti prostim uslugama); **unapređenje marketing strategija** (sa što užitim fokusom na interesovanja ciljnih grupa) i **povećanje efikasnosti poslovanja** (kroz redukciju troškova i povećanje obima prodaje po zaposlenom agentu) (Quintana, Gil, & Peral, 2016). Isti autori ističu i da je neophodno fokusiranje na određene tržišne segmente koje podrazumeva povlačenje jasne granice između segmenata korporativnih klijenata i tržišta godišnjih odmora (*leisure travel*). Ovo je, takođe, presudno kod kreiranja **marketing strategija koje bi trebale biti usmerene ka jasno definisanim grupama primalaca poruka**, što je rezultatima ovog istraživanja takođe potvrđeno.

Na osnovu rezultata ovog, ali i ranije vršenih istraživanja, može se zaključiti da će se razvoj agencijskog poslovanja na našim prostorima u budućnosti kretati u dva osnovna pravca. Jedan od tih pravaca je ukрупnjavanje, odnosno **udruživanje turoperatora i prelazak sa nacionalnog i međunarodnog poslovanja ka globalnom** (Vukonić, 2010), dok drugi pravac predstavlja **diferencijaciju i specijalizaciju manjih agencija i turoperatora** za poslovanje u okviru određenih segmenata turističke industrije.

Iako na tržištu već postoji velika borba za opstanak između velikih i malih „igrača”, neosporno je da oni vrlo često bivaju upućeni jedni na druge i da mogu poslovati istovremeno, pa čak i sarađivati tako što će veliki turooperatori koristiti usluge specijalizovanih i receptivnih agencija na destinacijama na kojima posluju. Takođe, proširivanje prodajne mreže čiji će pojedini kraci dopirati do tržišnih segmenata koji nisu usmereni na elektronsku kupovinu, uvek će biti najefikasnije upravo kroz saradnju sa posrednicima koji u manjim sredinama imaju učvršćene pozicije i lojalne kupce. Činjenica

je, takođe, da vrlo nepovoljni uslovi poslovanja koje diktiraju turoperatori neće uvek odgovarati malim preduzetnicima, ali njima, sa druge strane, ipak idu na ruku tendencije segmentacije tržišta i pada popularnosti masovnog turizma. Upravo to rezultira trendom da individualni putnici izbegavaju destinacije masovnog turizma, pa samim tim i velike turoperatore. Profesor Boris Vukonić predviđa da će u skorijoj budućnosti doći trenutak prekida nadmoći multinacionalnih giganata, da bi na njihovo mesto došla mala, porodična preduzeća. Isti autor, u svojoj knjizi *Turizam-budućnost mnogih iluzija* (2010), spominje i mogući scenario po kom će turistička preduzeća ili njihove grupacije poslovati po principu centralne poslovne jedinice, sa malim brojem zaposlenih i niskim troškovima, ali većim brojem specijalizovanih poslovnica sa većim brojem stalno ili privremeno zaposlenih, lociranim na različitim destinacijama u svetu. Ova predviđanja su u potpunosti u skladu sa rezultatima više puta pomenutog istraživanja Fakulteta za sport i turizam (Tomka, i drugi, 2015) na temu novih modaliteta radnog angažovanja u turizmu. Da bi bile konkurentne u uslovima globalizacije, firme i kompanije moraju biti fleksibilnije i manje hijerarhijski ustrojene, ali i spremne na udruživanje i sklapanje partnerstva sa drugim kompanijama (Gidens, 2007), bez obzira na to da li imaju mali ili veliki udeo na tržištu.

Kada su u pitanju turističke agencije, već je evidentno da se u ovaj model uklapaju one koje kreiraju i nude aranžmane za manje grupe (10-20 osoba) ispunjene različitim aktivnostima kao što su: joga, jahanje, veslanje, specijalizovana ishrana, inkluzivni turizam (putovanja prilagođena osobama sa invaliditetom), ekspedicije u prirodi, izrada rukotvorina, interakcija sa lokalnim stanovništvom i sl.

Receptivne agencije u savremenim uslovima poslovanja transformišu se u tkz. *destinacijske menadžment kompanije* (DMK), koje na sebe preuzimaju ulogu organizatora celokupnog

asortimana sadržaja (ili njegovog određenog dela) na destinaciji, utiču na podizanje kvaliteta turističkog proizvoda, povećanje atraktivnosti, kreiranje imidža i promociju. U osnovi posredničkog posla biće kreiranje *taylor-made* aranžmana za poznatog kupca, a turistički proizvod se stalno mora inovirati i obogaćivati novim atraktivnostima, dok organizacija poslovanja mora imati fleksibilnu upravljačku strukturu. Budućnost posredničkog posla svakako se ogleda u *Dynamic packaging* konceptu, koji omogućava kupcima da, koristeći internet sajtove, biraju i kombinuju ponuđene usluge (npr. avio karte, smeštaj, polise osiguranja, izlete, transfere itd.) kao segmente aranžmana koji sami kreiraju.

Budućnost agencijskog poslovanja koja se ogleda u diferencijaciji i specijalizaciji agencija, personalizaciji pristupa klijentima i savetodavstvu, svakako podrazumeva regrutaciju i obuku kadrova za usko profilisana zanimanja, određene vrste i oblike turizma i odabrane ciljne grupe.

Imajući u vidu određenu dozu zasićenosti tržišta klasičnim turističkim destinacijama (Karibi, Mediteran, Alpi i sl.), koje su odigrale ključnu ulogu u periodu najjačeg zamaha masovnog turizma 80-ih godina, nesumljivo je da su neki alternativni prostori sa svojim neotkrivenim vrednostima i ne do kraja iskorišćenim potencijalima sve bliži periodu *Razvoja (Development)* na Batlerovoj (Butler, 2006) krivi životnog ciklusa turističkog proizvoda. Delujući proaktivno u odnosu na ovaj uočeni trend, turoperator koji emituju veliki broj turista prema (još uvek) „neotkrivenim” turističkim destinacijama, nastoje da „učvrste” svoje poslovanje u njima, ali i da se šire na okolne destinacije i čitave regije, kako bi na taj način vremenom pojačali svoj uticaj na globalnom svetskom tržištu. Upravo tu se ukazuje šansa malim, privatnim poslovnim subjektima, koji su fleksibilniji, otvoreniji za inovacije.

Čavlek, Matečić i Ferjanić Hodak (2010) dolaze do zaključka da organizovana grupna putovanja neće nestati sa tržišta zbog uticaja tehnologije i ekspanzije individualnih putovanja, već upravo suprotno. Kao osnovi razlog za tu tvrdnju autori navode pitanje bezbednosti putovanja. Naime, organizatori putovanja snose punu odgovornost za eventualno nesprovođenje ili nepotpuno pružanje svih usluga uključenih u turistički aranžman i fizičke povrede koje mogu nastati tokom realizacije aranžmana ili su vezane za kupljeni aranžman (Čavlek, Matečić, & Ferjanić Hodak, 2010).

Takođe, cena će uvek biti jedan od odlučujućih faktora, iako su potrošači svesni da je samostalno organizovanje putovanja jednostavan proces, on nije uvek i najjeftinija opcija. Iskusni agenti mogu pronaći kvalitetnije i jeftinije ponude.

Prema podacima kompanije specijalizovane za istraživanje tržišta *Euromonitor International* (2017), u narednih pet godina možemo očekivati da će se samo 44% rezervacija u svetu izvršiti elektronskim putem (Skalleberg, 2017). Analitičari predviđaju da će se jednostavne operacije, kao što su rezervacije soba i avio karte, vršiti samostalno od strane putnika, dok će one složenije sve češće biti prepuštane stručnjacima.

Takođe, ono čemu se u naučnim i stručnim tekstovima retko posvećuje pažnja je činjenica da prilikom organizovanja i kupovine putovanja emotivna dimenzija ima ključni značaj. Za organizaciju skupljih putovanja i/ili onih koja su od velikog emotivnog značaja za putnike, kao što su bračna putovanja i veća porodična okupljanja na destinacijama, ljudi će uvek tražiti podršku drugih ljudi, koji će imati razumevanja za njihove zahteve i očekivanja. Koliko god da su napredne i sofisticirane, mašine taj aspekt nikada neće moći da zadovolje (Skalleberg, 2017). Srećom po agencije, još uvek ne postoji nikakva

tehnologija koja može zameniti ono što turistima uliva poverenje i sigurnost, a to je *human touch*, odnosno, kontakt i poslovanje sa „živim” čovekom. Kako tvrdi Koza, tehnologija ne gradi veze, grade ih ljudi, a tehnologija je samo alatka koja im u tome pomaže (Cosa, 2016). Ljudska interakcija će uvek biti ključna karika koja će osiguravati zadovoljstvo klijenata i empatiju (Skalleberg, 2017).

Tokom izrade ove doktorske teze, težilo se ka tome da rezultati istraživanja budu dovedeni u vezu sa trendovima u zapošljavanju, radnom angažovanju i samozapošljavanju u agencijskom sektoru, u kom su upravo ljudski resursi, njihove kompetencije, iskustva, znanja, veštine i kreativnost ključni nosioci kvaliteta.

Ako se uzmu u obzir prethodno analizirani trendovi koji oblikuju sudbinu agencijskog poslovanja u savremenim tržišnim uslovima, nameće se zaključak da je personalizacija pristupa svakom pojedinačnom klijentu ključan faktor uspeha.

Iako personalizovan pristup klijentima nije potpuno nova pojava u turizmu, može se očekivati da će on postati jedan od uslova za opstanak na tržištu i verovatno jedini način da se savremeni klijent privuče, zadovolji i održi lojalnim. Svakako, ovaj trend će od agenata zahtevati promenu načina poimanja svog posla, dužnosti i odgovornosti, i zahtevaće određeni napor kada je u pitanju rad na sebi, savladavanje veština komunikacije i samokontrole.

Ovaj trend će zahtevati od turističkih agenata da, pre svega, budu dobri slušaoci i prodavci, pa tek potomiskusna tehnička lica (Quintana, Gil, & Peral, 2016). Moguće je čak i da će specijalizacija agenata u cilju većeg obima prodaje ići dotle da će posao koji danas obavlja jedan agent u budućnosti raditi dva, tako što će jedan biti isključivo upućen na kupca i

komunikaciju sa njim, dok će drugi agent izvršavati tehnički deo posla vezan za zahteve istog klijenta i obavljati administrativni deo posla, kako bi prvi mogao više vremena i energije da posveti klijentu (Quintana, Gil, & Peral, 2016). Naravno, napredak tehnologije i automatizacija procesa pretrage koja čini sve jednostavnijim i bržim, vremenom će skraćivati vreme koje je potrebno za administraciju. Svaki agent će imati određeni broj „svojih” stranaka koje će opsluživati sa posebnom pažnjom, zakazivati razgovore ili sastanke sa njima, tako da se radno vreme može formirati u odnosu na zakazane termine i biti fleksibilno u ostalom delu radnog dana. Za one koji to žele, svakako će postojati veća mogućnost za rad od kuće.

Kada je u pitanju odabir kadrova u odnosu na stručnu spremu, rezultati ovog istraživanja nedvosmisleno ukazuju na potrebu poslodavaca za osobama sa razvijenim IT i marketing znanjima i veštinama, ali i, za sada, nepremostiv jaz između uslova rada i visine primanja ovakvih profila stručnjaka u njihovoj matičnoj struci i agencijskom poslu. To znači da je čak za očekivati da će agencije koje streme ka unapređenju elektronskog poslovanja biti spremne da zamene dva ili više svojih radnika jednim radnikom koji će posedovati ove veštine kako bi ostvarile te ciljeve. Iz ovoga se nedvosmisleno zaključuje da je mladim osobama koje se školuju u nameri da se, po završetku fakulteta, zaposle u agencijskom sektoru, neophodno da paralelno sa sticanjem znanja vezanih za turizam, steknu i informatička znanja koja su daleko naprednija od onih koja je danas moguće dobiti studiranjem. Da li će one to činiti kroz kombinovanje formalnog i neformalnog obrazovanja ili će sva znanja moći da dobiju na fakultetima, najviše zavisi od proaktivnosti fakulteta i viših škola kada je u pitanju kreiranje savremenih kurikuluma.

Da radnih mesta za IT stručnjake u agencijskom poslovanju ima na pretek, najbolje pokazuju rezultati studije vršene na uzorku od 118 turističkih agencija sa teritorije čitave Srbije (Jović, 2016), u kojoj se na pitanje „Imate li u radnom odnosu stručno lice koje je zaduženo za održavanje računara” gotovo tri četvrtine (72,9%) agencija izjasnilo negativno, uz napomenu da je redovno angažuju po potrebi, dok 18,6% agencija ima zaposlenu osobu na tom radnom mestu, a tek 8,5% agencija uopšte nema potrebu za takvim radnim mestom. Takođe, isto istraživanje je pokazalo da procenat agencija koje imaju stalno zaposleno lice na ovom radnom mestu raste uporedo sa ukupnim brojem zaposlenih u agenciji (Jović, 2016).

Da li je racionalnije angažovati spoljne saradnike, bili oni pojedinci ili pravna lica, ili uvrstiti tu delatnost u okvir sopstvenog kadra, većita je tema žučnih rasprava preduzetnika i poslodavaca na stručnim skupovima i savetovanjima, što je ranije u radu već napomenuto. Argumenti koji idu u prilog prvoj opciji, odnosno angažovanju spoljnih IT, marketing i drugih stručnjaka, su: niži ukupni mesečni troškovi, odsustvo obaveza prema osobi koja obavlja posao (zamena tokom bolovanja i godišnjeg odmora, promena osobe u slučaju nezadovoljstva učinkom), profesionalnost u datom segmentu posla i slično. Argumenti na strani poslovanja „u okviru kuće“ su: zajednička korporativna kultura, poznavanje funkcionisanja preduzeća i svih zbivanja u okviru njega koja mogu uticati na konkretan radni zadatak, zbližavanje osobe sa proizvodima koje agencija nudi, bolje poznavanje specifičnih potreba preduzeća, osećaj jedinstva, „topla“ atmosfera i mogućnost za timski rad koji donosi bolje rezultate nego kada osoba neki posao radi izolovana od ostalih učesnika, dostupnost većeg broja ideja (od saradnika koji rade na drugim poslovima ali poznaju proizvode ili učestvuju u njihovom kreiranju), bolje poznavanje ciljnih tržišta i slično.

Iako za jednu od najvećih dilema svakog poslodavca još uvek nije moguće pronaći univerzalni odgovor, razmatranjem određenih faktora može se olakšati donošenje ove teške odluke. Neophodno je uzeti u obzir visine ukupnih troškova plata i poreza za stalno zaposlenog radnika i uporediti ih sa visinama honorara spoljnih saradnika. Potrebno je razmotriti specifičnosti posla, pa tako, u praksi se pokazuje da računovodstvo, pravna služba, marketing i IT podrška najčešće bivaju angažovani iz spoljnog okruženja, dok se sektor odnosa sa javošću i služba prodaje najčešće razvijaju u okviru agencije.

Kada su u pitanju velike turističke agencije sa većim brojem poslovnica i već afirmisanim brendom (npr. „Magelan“ ili „Kompas“), primećeno je da sve službe, izuzev IT sektora, čine stalno zaposleni radnici, što je svakako dobro i zbog smanjivanja rizika od otkrivanja poslovnih tajni.

Primer 4.

Najčešći problemi koji se javljaju kod zapošljavanja: primer iz intervjua

„Imali smo zaposlenu jednu devojkicu koja je veb dizajner. Radila je kod nas od 2006. do 2012. godine i to se nije pokazalo kao dobro rešenje. Možda je bio problem u odabiru čoveka, ali generalno postoji problem u Novom Sadu koji je postao najveći IT centar, gde takvi ljudi u IT kompanijama mogu da budu daleko više plaćeni. Danas svi žele da budu frilenseri i da rade od kuće. Niko neće da se obaveže da radi u agenciji za platu“.

„Baš smo razgovarali sa takvom jednom osobom koja bi bila odlična za nas i od kuće bi radila, ali nam je bila preskupa. Može da se kupi neka vrsta paketa, na mesečnom nivou, što jednostavno za nas nije održivo, mi to ne možemo kroz posao da isplatimo, ali nam je super kao mogućnost da tako nešto dobijemo kao uslugu“.

Pitanje kojem bi svakako trebalo posvetiti veću pažnju u narednim istraživanjima je kako uskladiti i da li je uopšte moguće uskladiti nivo primanja zaposlenih u turističkom i IT sektoru, kako bi se pojavila mogućnost za agencije da zapošljavaju osobe tog

profila, veština i znanja. Ovo istraživanje je pokazalo da se, u praksi, ovaj jaz trenutno „premošćava“ angažovanjem pojedinaca koji posao za agenciju rade kao dodatni posao (uz svoje stalno zaposlenje) i angažovanjem pravnih lica, tj. firmi koje su specijalizovane za pružanje IT usluga i elektronskog marketinga. Takvi pojedinci svoje usluge naplaćuju daleko manje, s obzirom na to da nisu registrovani za tu delatnost, ne plaćaju porez i nemaju fiksne troškove, dok su usluge firmi daleko skuplje i podrazumevaju ugovorne odnose, koji sa sobom nose određene odgovornosti kod obe strane.

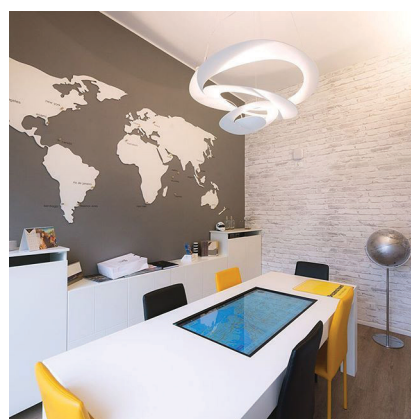
10. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U zaključnom delu doktorske disertacije, na osnovu rezultata ovog i ranije vršenih istraživanja, izvršena je projekcija daljeg razvoja agencijskog poslovanja u Srbiji. Projekcija je prikazana kroz tri hipotetska prostora, od kojih prvo potpoglavlje opisuje izgled agencija budućnosti, lokacije na kojima će se nalaziti i trendove u uređenju radnih prostorija, drugo prikazuje strukturu ljudskih resursa, a treće sistem edukacije turističkih radnika budućnosti. Konačno, dat je i prikaz predloga koncepta za kreiranje i realizaciju stručne prakse, sa smernicama za uklanjanje nedostataka uočenih u trenutno aktuelnim oblicima formalnog i neformalnog obrazovanja za rad u agencijskom sektoru.

A) Izgled agencija budućnosti

Agencije budućnosti će se, posebno one sa većim brojem zaposlenih i većim poslovnim prostorom, sudeći po predviđanjima eksperata i aktuelnim trendovima u svetu, nalaziti van centralnih zona urbanih sredina, u objektima kao što su tržni centri ili u zasebnim objektima namenjenim upravo ovoj delatnosti, koje Kvintana i saradnici (2016) nazivaju *Putničkim hipermarketima (Travel hypermarkets)* (Quintana, Gil, & Peral, 2016). Ovakvi objekti će se sastojati od prijemne prostorije sa recepcijom i garniturama za sedenje (čekaonice), prostor namenjen deci koja mogu da se zabave čekajući roditelje, prostoriju u kojoj je smešten kol-centar za onlajn podršku, kao i čajnu kuhinju za zaposlene i pripremu

osveženja za klijente. Ukoliko se radi o prostorima većih dimenzija, odvajanje zasebnih prostorija za sastanke sa klijentima vršice se uz pomoć modularnih zidova - pregrada koje se pomeraju po potrebi, da bi prostor bio multi-funkcionalan. Manje sale za sastanke, tj. kancelarije za prijem stranaka, biće fizički odvojene i zvučno izolovane od ostalih prostorija, kako bi pružale mogućnost da se u mirnoj atmosferi agenti posvete klijentima i usmere pažnju samo na njih. Nekoliko primera enterijera savremenih turističkih agencija u svetu prikazano je slikama 12 i 13.



Slike 12 i 13. Prijemna prostorija i kancelarija za sastanke sa klijentima

Izvori: <https://www.pinterest.com/pin/395964992212172693/>
<https://www.pinterest.com/explore/travel-agency/>

Agencije koje se budu oslanjale na napredne IT solucije mogu posedovati i namenski opremljene prostorije za projekciju informativnih i promotivnih video klipova, filmova i prikaza virtuelne realnosti.



Slika 14. Upotreba virtuelne realnosti u prodaji turističkih usluga

Izvor: <https://www.indiegogo.com/projects/moggles-virtual-reality-in-your-pocket#/>

Sastanci sa agentima neće biti strogo vremenski ograničeni, ali će postojati mogućnost njihovog zakazivanja. Savetodavne usluge će se naplaćivati po utvrđenom cenovniku, gde će klijentima biti pružena i mogućnost, na primer, godišnje pretplate na usluge odabrane agencije i učestvovanje u različitim oblicima programa lojalnosti (korisničke kartice). Takođe, agencije će voditi evidenciju podataka o klijentima i čestitati im praznike, rođendane i godišnjice braka, nudeći pritom popuste za putovanja, gratis dodatne usluge uz uplaćen aranžman i slično.

Ukoliko je agencija specijalizovana za određeni vrstu turizma ili ciljnu grupu, enterijer agencije može biti dizajniran i tematski.



Slika 15. Enterijer turističke agencije specijalizovane za ski odmore

Izvor: <http://www.hongkiat.com/blog/creative-modern-office-designs/>

B) Zapošljavanje u agencijama budućnosti

Kada je u pitanju regrutacija i obuka zaposlenih, turističke agencije koje su svesne neophodnosti permanentne edukacije, samostalno će organizovati, finansirati i sprovoditi kurseve, studijska putovanja i obuke za svoje radnike. Međutim, ono na šta svakako moraju obratiti više pažnje je neophodnost motivisanja radnika i pružanje prilike za

lično napredovanje u okviru agencije u kojoj su zaposleni. Na taj način, svakako se može umanjiti fluktuacija radne snage i nezadovoljstvo uslovima rada o čemu je bilo više reći u poglavlju vezanom za karakteristike rada u agencijskom sektoru.

Rad od kuće, kao jedna od trenutno veoma popularnih formi radnog angažovanja, može biti interesantna opcija, posebno agencijama sa nižim troškovima poslovanja.

C) Edukacija kadrova u budućnosti

U turizmu su promene jedina konstanta, stoga, edukacija ne može biti adekvatna ako se završava oko 25. godine života (Ćuruvija, 2008). Ona mora da prati proces formiranja i napredovanja karijere u skladu sa svim trendovima u industriji. Kada su u pitanju kurikulumi fakulteta i visokih škola, za njihov kvalitet je od izuzetnog značaja povezivanje i uska saradnja sa turističkom industrijom.

Kako se iz rezultata ovog, ali i drugih u ovom radu pominjanih istraživanja, može zaključiti, velika većina nastavnih predmeta koji sačinjavaju kurikulume pruža studentima širok spektar znanja i opšteg obrazovanja. No, kada su u pitanju praktične veštine i sofisticirana znanja vezana za agencijsko poslovanje, ona se najefikasnije stiču kroz stručnu praksu i obuku od strane iskusnih agenata (obuka novih radnika u okviru same agencije).

Eksperti koji su učestvovali u ovom istraživanju ukazali su na nužnost uključivanja studenata u rad tokom čitavog školovanja, u vidu semestralnih obaveza u okviru predmeta praktične nastave, u privatnim turističkim agencijama sa kojima fakultet saraduje ili čak agenciji čiji je osnivač sama obrazovna institucija. Kako u Srbiji i zemljama u okruženju još uvek nije realizovan ni jedan projekat ove vrste, održivost projekta osnivanja turističke

agencije od strane fakulteta bila bi izuzetno zanimljiva i korisna tema za buduća istraživanja. Naime, s obzirom na to da studiranje, u proseku, traje četiri godine i da su ranija istraživanja (Tomka, i drugi, 2015; Kuslivan & Kuslivan, 2000) pokazala da je za samostalan rad u agenciji početnicima potrebno čak i do godinu dana svakodnevnog aktivnog rada uz nadzor mentora, postavlja se pitanje na koji način bi fakulteti trebali organizovati ovakvu aktivnost, uzimajući u obzir konstantu fluktuaciju radne snage bez radnog iskustva.

Nešto drugačiji model saradnje između fakulteta i agencija, koji je zapravo najbliži konceptu dualnog obrazovanja, predstavlja ugovorom regulisana saradnja između obrazovne institucije i određenog broja agencija u kojima bi studenti dobijali svog mentora i aktivno radili u okviru, na primer, četvoročasovnog radnog vremena. Naravno, neophodno je uzeti u obzir ranije spominjani pritisak velikog broja studenata na ograničen broj agencija (u gradovima u kojima se nalaze fakulteti), zbog čega bi, takođe, bilo korisno preispitati nužnost ograničavanja realizacije stručne prakse samo na agencije i smeštajne objekte, kako je trenutno slučaj kod većine fakulteta u našoj zemlji. Upravo iz tog razloga, kao sastavni deo ove doktorske teze, sledi **predlog koncepta za kreiranje i realizaciju stručne prakse**, sa smernicama za uklanjanje uočenih nedostataka.

Dosadašnja istraživanja nedvosmisleno ukazuju na tendenciju nezainteresovanosti poprilično velikog broja studenata za agencijsko poslovanje u procesu studiranja, odnosno, realizacije stručne prakse, što često izaziva kontraefekat, kako kod studenata, tako i kod privrednika-poslodavaca (Mišković, 2013; Ćuruvija, 2008; Kuslivan & Kuslivan, 2000). Naime, studenti koji nisu zainteresovani za agencijsko poslovanje kao buduće zanimanje i segment turističke industrije, od zaposlenih u agenciji u kojoj obavljaju praksu neretko

očekuju samo potvrdu da su praksu obavili, a da to zapravo nije bio slučaj. Nemotivisani i bez ugovorne obaveze prema fakultetu, agenti često pristaju na to kako bi što pre završili ceo proces, pa vremenom i sami gube interesovanje za ulaganje truda u obučavanje učenika i studenata na praksi (smatrajući ih generalno nezainteresovanim). Kako većina fakulteta stručnu praksu sprovodi samo u agencijama i hotelima, ograničen broj agencija, posebno onih koje se nalaze u univerzitetskim centrima i manjim gradovima (gde ih je mali broj), bivaju opterećene pritiskom od strane velikog broja studenata koji moraju obaviti praksu u ograničenom vremenskom roku, pa mnogi bivaju odbijeni od strane agencija koje su odabrali. U toj situaciji, studenti su primorani da samostalno traže agenciju koja bi ih primila, a većina fakulteta ne posreduje u procesu odabira agencija (povezivanje studenata sa agencijama), već to prepušta studentima. Kako se stručna praksa u agencijama smatra obaveznim predmetom na svim fakultetima u Srbiji, studenti nisu u mogućnosti da biraju da li će proći kroz taj proces, a pritom ostati uskraćeni za iskustvo koje bi mogli steći u nekom drugom sektoru i drugoj instituciji čija je delatnost direktno ili indirektno povezana sa turizmom, ali i njihovim ličnim interesovanjima.

Ukoliko bi se na fakultetima proširio dijapazon opcija za obavljanje stručne prakse, povećala bi se šansa da studenti izbor delatnosti kompanije usklade sa svojim interesovanjima i planovima za budućnost. Stoga, bilo bi dobro postaviti pitanje da li praksa u turističkim agencijama mora biti obavezna za sve studente (kvantitativni pristup) ili bi njena realizacija bila kvalitetnija i efikasnija ukoliko bi u nju bili uključeni samo oni studenti koji samovoljno odaberu agencijsko poslovanje kao izbornu opciju. Ostali studenti bi mogli odabrati neku drugu od izbornih opcija, kao što su hotelijerstvo, restoraterstvo, gastronomija, ruralni turizam, poslovanje TO, marketing u turizmu, javna

uprava i administracija u turizmu, animacija turista, turističko vođenje, iznajmljivanje automobila i sportskih rekvizita, poslovanje aviokompanija, železnice, kompanija za autobuski i kombi prevoz putnika, poslovanje turističkih informativnih centara, ski centara, tematskih i zabavnih parkova, ustanova kulture ili firmi iz neke druge oblasti u kojima bi stručnu praksu bilo moguće realizovati uz kvalitativni pristup. Ovakav pristup podrazumevao bi ugovorne odnose fakulteta i kompanija sa klauzulama koje se odnose na uzajamnu pomoć i saradnju na različitim poljima (edukacija kadrova, sprovođenje istraživanja u praksi), kao i dodeljivanje mentora koji će pratiti i ocenjivati samostalan rad studenata. Kvalitativan pristup praktičnoj nastavi u skladu je sa formom dualnog obrazovanja o kojoj se u poslednje vreme sve više govori i u našoj zemlji.

Takođe, na ovaj način bi se rasporedio pritisak na ograničen broj pravnih lica (agencija i hotela) u kojima studenti mogu obavljati praksu, fakulteti bi formirali veću mrežu poslovnih partnera sa kojima mogu saradivati na poljima edukacije i celoživotnog učenja zaposlenih, zaposleni bi činili dragoceni uzorak za naučna istraživanja, ukazala bi se mogućnost za užu saradnju nauke i prakse, testiranje i primenu inovacija iz polja nauke i obratno. Takođe, kompanije u kojima su studenti obavljali praksu mogu biti njihovi potencijalni poslodavci ili davaoci preporuka za zaposlenje.

11. OGRANIČENJA STUDIJE I SMERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Nedostatkom ovog istraživanja može se smatrati relativno mali uzorak ispitanika i relativno kratko vreme trajanja intervjua, zbog čega je kodiranje moralo biti sprovedeno u četiri navrata (turnusa), kako bi se što više zašlo u dubinu sadržaja teksta, i izdvojili samo oni njegovi delovi koji se direktno odnose na konkretne fenomene. Istraživač je uočio da kod upotrebe softvera *QDA Miner* treba biti veoma oprezan, upravo u fazi kodiranja, s obzirom na to da postoji mogućnosti vađenja određenih delova teksta (tvrdnji ispitanika) iz konteksta, što može dovesti u pitanje pouzdanost izlaznih rezultata. Takođe, može lako doći i do grešaka usled nedoslednosti pri kodiranju, što je posebno važno ukoliko kodiranje vrše dva istraživača nezavisno jedan od drugog. To nikako ne znači da je bolje da kodiranje vrši samo jedna osoba, već naprotiv, svakako će dodeljivanje kodova, koje predstavlja najvažniji korak u primeni ovog alata, biti kvalitetnije ukoliko se izvršava od strane najmanje dve kompetentne osobe.

Tokom realizacije terenskog dela istraživanja uočeno je i nekoliko manjih nedostataka vezanih za terminologiju korišćenu u izradi vodiča za intervjue. Naime, primećeno je da pojedini sagovornici nisu navikli na nju, te je povremeno dolazilo do nerazumevanja. Na primer, nisu svi sagovornici razumeli šta se konkretno smatra pod pojmom „savremene tehnologije“, pa im je ostavljeno da sami kažu šta smatraju pod tim. Takođe, izraz „elektronsko (*online*) poslovanje“ nije uvek shvaćen na isti način. Za neke ispitanike

on predstavlja komunikaciju i sve ostale operacije koje se obavljaju putem računara, a za neke daleko uži pojam (npr. vršenje rezervacije i trenutna potvrda iste). Istraživač je zaključio i da su neka pitanja trebala biti drugačije formulisana, kako bi bila razumljiva svima.

Do nerazumevanja verovatno ne bi došlo da je testiranje liste pitanja za intervju bilo izvršeno na pilot-uzorku stručnjaka, a ne na istraživačima iz oblasti turizma koji korišćenu terminologiju svakodnevno koriste.

Svakako, istraživački alat kreiran i testiran u okviru ovog istraživanja, sa korigovanim i preformulisanim pitanjima, može biti korišćen za istraživanja na većem uzorku ili drugoj geografskoj teritoriji. Takođe, iskustvo koje je istraživač stekao radeći na ovoj disertaciji biće dragoceno za buduće projekte i nova istraživanja koja tek dolaze.

S obzirom na to da je želja autora ovog istraživanja da ono doprinese nauci, dajući primer sistematske analize procesa promena u jednom poslovnom sistemu, kreiran, testiran i korigovan instrument korišćen u ovom istraživanju može se upotrebiti u budućim kvalitativnim istraživanjima agencijskog poslovanja ili neke srodne delatnosti, i biti od velike koristi drugim istraživačima. Postojeći instrument je moguće upotrebiti za nastavak i produblivanje istraživanja na istu temu, ali sa dubljim fokusom na određenu oblast poslovanja ili uočeni problem.

Metodologija koja je korišćena u ovom istraživanju može se koristiti za potrebe ispitivanja promena privrednih fenomena većih razmera, gde se mogu identifikovati i opisati njihovi uzroci, procesi i posledice na određenom istraživačkom prostoru.

12. LITERATURA

- Amadeus. (2017). <http://www.amadeus.com>. Preuzeto mart 05, 2017 sa http://www.amadeus.com/web/amadeus/rs_RS-RS/Amadeus-Home/About-us/Training-Services/1319589528487-Page-AMAD_DetailPpal
- Andreu, L., Aldás, J., Bigné, J., & Mattila, A. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency–supplier relationships. *Tourism Management*, 31(6), 777–787.
- Bainbridge, A. (2014, april 28). *tnooz.com*. Preuzeto decembar 25, 2015 sa tnooz.com: <http://www.tnooz.com/article/big-data-big-bore/#sthash.sblcJZdB.dpuf>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Began, M. (2013). Trend „Last minute“ turističkih aranžmana u Srbiji. *Škola biznisa*, 2, 47-56.
- Boorstin, D. (1983). Od putnika do turiste. *Turizam i kultura*, 30-61.
- Bosselman, F. P. (1983). Vreme postanja u Ejrez Roku. *Turizam i kultura*, 111-127.
- Bronzić, M. (2013). *bronzic.com*. Preuzeto jun 22, 2014 sa [bronzic.com](http://www.bronzic.com/):
- Buhalis, D., & Licata, M. (2001). The Future eTourism intermediaries. *ENTER2001 conference*. Montreal.
- Butler, R. W. (2006). *The tourism area life cycle*. (R. W. Butler, Ur.) Channel View Publications.
- Callan, R. (1997). Supervised work experience in Europe: A profile of UK undergraduate perceptions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 35-39.
- Castillo-Manzano, J. I., & Lopez-Valpuesta, L. (2010). The decline of the traditional travel agent model. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46(5), 639-649.

- Cosa, D. (2016). *Travel technology and solutions*. Preuzeto april 26, 2016 sa <http://tts.com/>: <http://tts.com/blog/how-technology-changing-role-travel-agents>
- Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O., Hendija, Z., Bilen, M., i drugi. (2011). *Turizam, ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
- Čavlek, N., Matečić, I., & Ferjanić Hodak, D. (2010). Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti. *Acta Turistica*, 22(2), 201-220.
- Ćuruvija, I. (2008). *Upravljanje obrazovnim procesima u funkciji zadovoljenja potreba savremenih turista*. Doktorska teza, Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Deloitte. (2015). *Deloitte.com*. Preuzeto February 22, 2015 sa Deloitte: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/travel-companies-social-media.html>
- Dimedia studio. (2016). *Turizam*. Preuzeto januar 15, 2017 sa <http://www.dimediastudio.com/>: <http://www.dimediastudio.com/jeste-li-zapoceli-s-digitalnim-aktivnostima-za-vas-hotel/>
- Destinations Limited. (2014). *dudmc.com*. Preuzeto Oktobar 4, 2016 sa <http://www.dudmc.com/about-du-and-dmcs/what-is-a-dmc-destination-management-company/>
- Delić, T. (2004). Internet i redefinisanje sistema distribucije u turizmu. *Marketing*, 35(3), 143-148.
- Encensberger, H. M. (1983). Jedna teorija turizma. *Turizam i kultura*, 11-29.
- Fox, L. (2016, oktobar 18). *tnooz.com*. Preuzeto oktobar 18, 2016 sa [tnooz.com](https://www.tnooz.com/article/trust-rachel-botsman-tedsummit/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Tnooz+%28Tnooz%29): https://www.tnooz.com/article/trust-rachel-botsman-tedsummit/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Tnooz+%28Tnooz%29
- Hard, R. (2016). *thebalance.com*. Preuzeto oktobar 10, 2016 sa <https://www.thebalance.com/what-do-destination-management-companies-dmcs-do-1223653>
- Hrvatska turistička zajednica. (2014). *Destinacijske menadžment kompanije - DMK*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
- ILO. (2011). *Global Employment Trends*. Preuzeto februar 05, 2017 sa <http://www.ilo.org>
- Jacobsen, J. K. (2003). The Tourist Bubble and the Europeanisation of Holiday Travel. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 1(1), 71-87.
- Jegdić, V. (2010). Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom. *Industrija*, 3, 121-138.

- Jović, J. (2016). *Uticaj informacione tehnologije na rad turističkih agencija*. Magistarska teza, Ohrid: Univerzitet Kirilo i Metodije, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo.
- Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
- Lenhart, M. (2016, februar 17). *Travelmarket*. Preuzeto jul 25, 2016 sa Travelmarket: <http://www.travelmarketreport.com/articles/A-Travel-Agent-Fee-Evolution-Transaction-Fees-Give-Way-to-Charging-for-Great-Service>
- Lin, H., & Lee, G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171-188.
- Lubbe, B. (2000). The Changing Role of the Travel Intermediary. *SAJEMS NS*, 3(2), 273-289.
- Magas, D., & Basan, L. (2007). Tourism destination management company (DMC): A central actor of a destination as a milieu. *Tourism and Hospitality Management*, 13(3), 615-626.
- May, K. (2015, April 2). *Tnooz*. Retrieved April 03, 2015, from Tnooz: http://www.tnooz.com/article/online-travel-agency-frenemies/#utm_source=Tnooz+Mailing+List&utm_medium=email&utm_campaign=b5dd42b227-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_term=0_c691357c4
- Medić, V., & Koldžin, D. (2015). Uticaj novog koncepta inovativnih strategija na poboljšanje turističkih usluga. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*(150), 171-180.
- Mihajlović, I. (2013). Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija. *Poslovna izvrsnost*, 7(1), 45-72.
- Milošević, I. (2015). *Ekapija.com*. Preuzeto Avgust 15, 2015 sa Poslovne vesti: <http://www.ekapija.com/website/sr/page/1216959>
- Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija. (2016). *Sektor za turizam*. Preuzeto januar 5, 2017 sa <http://mtt.gov.rs>: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/turisticki-vodici-i-turisticki-pratioci/?lang=lat>
- Mišković, I. (2012). Turističke agencije budućnosti. *Travel Magazin*, 131, 34-35.
- Mišković, I. (2013). Pet faza koje čine ciklus putovanja. *Travel magazin*, 134, 38-39.
- Mišković, I. (2013). Turisti budućnosti. *Travel magazin*, 130, 34-35.
- Mišković, I. (2013). Uticaj stručne prakse na izbor budućeg zanimanja i upravljanje karijerom. *TimsACTA*, 7(1), 39-50.

- Mišković, I. (2014). Ekoturizam-zeleniji izbor. *Travel magazin*, 135, 40-41.
- Mišković, I. (2015). Komunikacija sa potrošačima u digitalnoj eri. U V. Zubanov, *Procesi komunikacija sa potrošačima* (str. 224-240). Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Mišković, I., & Tomka, D. (2015). Nove forme rada i radnog angažovanja u oblasti turizma. *Turistički svet*, 73, 36-37.
- Mišković, I., Marković, J., & Đurić, G. (2016). The use of e-business in Serbian travel agencies: development of the EBusTOUR model. *TIMS Acta*, 10(2), 99-108.
- Mountinho, L. (2005). *Strateški menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia.
- Nusair, K. K., Parsa, H. G., & Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32, 833-843.
- Petrović, P. B. (2012). *Poslovanje turističkih agencija*. Beograd: DIS Public d.o.o.
- Quintana, T., Gil, S., & Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98-108.
- Roger-Monzo, V., Marti-Sanchez, M., & Guijarro-Garcia, M. (2015). Using online consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies. *Journal of Business Research*, 68, 1638-1640.
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). *The future of Jobs and Skills*. World Economic Forum.
- Skalleberg, A. (2017, januar 31). *www.tnooz.com*. Preuzeto januar 31, 2017 sa https://www.tnooz.com/article/algorithms-or-agents-theres-room-for-both-in-travel/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Tnooz+%28Tnooz%29
- Spasić, V. (2010). *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Spasić, V., & Pavlović, D. (2012). Uticaj savremene informacione i komunikacione tehnologije na produktivnost rada u turističkim agencijama i organizatorima putovanja. *VII Međunarodni naučni skup Mediteranski dani*. Trebinje.
- Stojković, M. (2013, novembar 13). *Kutak za učenike*. Preuzeto januar 11, 2017 sa Turizam i putovanja: <http://www.turizamiputovanja.com/kadrovi-turistickim-agencijama/>

- Stojković, M. (2015). *Turizam i putovanja*. Preuzeto oktobar 08, 2016 sa <http://www.turizamiputovanja.com/zasto-turisticke-organizacije-vise-ne-mogu-koji-je-najbolji-model-upravljanja-turistickom-destinacijom/>
- Suarez, L., Diaz, A., & Vazquez, R. (2007). Relationship marketing and information technologies: analysis of retail travel agencies. *Journal of Travel Research*, 45(5), 453-463.
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. London: Abacus.
- Štetić, S., & Dragičević, V. (2011). Evaluacija turističkih agencija u Srbiji. *Ekonomске teme*, 1, 71-81.
- Thomas Cook Group. (2016). *2016 Full Year Results*. Preuzeto novembar 24, 2016 sa <http://webcasts.thomascookgroup.com>: <http://webcasts.thomascookgroup.com/thomascook012/default4.asp?Media=video>
- Tnooz. (2015, februar 10). *tnooz.com*. Preuzeto decembar 25, 2015 sa <http://www.tnooz.com>: <http://www.tnooz.com/article/instant-personalized-travel-search-dilemma-Amadeus/>
- Tomka, D. (2002). Za visok kvalitet usluga u turizmu neophodan je 7P marketing mix. *Turizam*, 6, 11-12.
- Tomka, D., Cvetičanin, P., Jegdić, V., Marković, J., Radenković Šošić, B., Zubanov, V., i drugi. (2015). *Kreiranje predloga politike zapošljavanja i radnog angažovanja u turizmu*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam - Tims.
- Tourism Review. (2016). *tourism-review.com*. Preuzeto novembar 28, 2016 sa [tourism-review.com](http://www.tourism-review.com): <http://www.tourism-review.com/e-tourism-uses-data-management-platforms-to-boost-sales-news5211>
- Tourism Review. (2016). *tourism-review.com*. Preuzeto januar 30, 2017 sa <http://www.tourism-review.com>: <http://www.tourism-review.com/tourism-jobs-offered-to-those-with-know-how--news4963>
- Travel Agent. (2012). *Travel Agent*. Retrieved July 2, 2015, from Travel Agent: <http://baptistebuonomo.blogspot.com/2012/11/different-types-of-travel-agencies.html>
- Travel Magazine. (2016). *www.travelmagazine.rs*. Preuzeto mart 05, 2017 sa <http://www.travelmagazine.rs>: <http://www.travelmagazine.rs/novi-iata-kursevi-za-agent/>
- Travel Port (2016). *www.travelport.rs*. Preuzeto mart 05, 2017 sa <http://www.travelport.rs>: <http://www.travelport.rs/plan-kurseva-za-2016-godinu/travelport-galileo-kursevi>

- Tsai, H.-T., Huang, L., & Lin, C.-G. (2005). Emerging e-commerce development for Taiwanese travel agencies. *Tourism Management*, 26, 787-796.
- TTG Media. (2015, maj 19). Top 10 changes to travel agents' jobs. Preuzeto april 26, 2016 sa <https://www.ttgmedia.com/news/news/top-10-changes-to-travel-agents-jobs-355>
- TU! Magazin. (2017, januar 18). *tumagazin.rs*. Preuzeto januar 21, 2017 sa tumagazin.rs/agencija-sa-kojom-ne-znate-gde-putujete/
- Turner, L., & Ash, J. (1983). Varvarin i turista. *Turizam i kultura*, 62-81.
- Vučetić, A. (2012). Analysis of seasonal employment in travel agencies in Montenegro. *Tourism*, 60(2), 213-222.
- Vukonić, B. (2010). *Turizam-budućnost mnogih iluzija*. Zagreb: Visoka poslovna škola Utilus.
- Vukonić, B., Keča, K., & Pukšar, I. (2015). *Turističke agencije*. Zagreb: VPŠ Libertas.
- Wall, G., & Mathieson, A. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs and Skills*. Preuzeto novembar24 2016 sa World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/>
- World Travel and Tourism Council. (2014). *Travel & Tourism economic impact 2014*. London: WTTC.
- Wu, F., & Lee, Y.-K. (2005). Determinants of e-communication adoption: the internal push versus external pull factors. *Marketing Theory*, 5(1), 7-31.
- Yoeman, I. (2008). *Tomorrow's tourist*. Oxford: Elsevier.
- Yeoman, I. (2010). Tomorrow's Tourist: Fluid and Simple Identities. *Journal of Globalization Studies*, 1(2), 6-28.
- Yeoman, I., & Yu, R. L. (2012). *2050: Tomorrow's Tourism*. Bristol: Channel View Publications.
- Yoeman, I., & McMahon-Beattie, U. (2015). Budući izazovi. U N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destinacija kao brend* (str. 202-217). Beograd: Clio.
- YUTA.(2016). <http://www.yuta.rs>. Preuzeto mart 05, 2017 sa <http://www.yuta.rs/sr/info/rec.asp>

YUTA. (2017). *yuta.rs*. Preuzeto februar 21, 2017 sa <http://www.yuta.rs/sr/yuta/uslovi.asp>

Zakon o turizmu. (2015). *Zakon o turizmu*. "Sl. glasnik RS", br.36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015.

Zubanov, V. (2015). *Procesi komunikacije sa potrošačima*. Novi Sad: Univerzitet Educons, Fakultet za sport i turizam.

Zahvalnica

Teško je nabrojati sve osobe koje su doprinele realizaciji ovog projekta, te je najbolje krenuti redom, hronološki, kao što se navode i imena glumaca na kraju filma, *“In order of appearance”*.

Prvenstveno, želim da se zahvalim profesorici Dragici Tomki na tome što me je „uvukla“ u ovu naučnu priču i pratila tokom čitavog mog studentskog staža, još od davne 1996. godine, kada je prvi put stala za katedru ispred koje smo sedeli mi, bruceši, potpuno zbunjeni, ne znajući šta nas čeka, ali puni entuzijazma i sa velikim očekivanjima. Ona je svakako ispunila sva moja očekivanja i bila uvek tu negde, uvek na raspolaganju, punu 21 godinu, voljna za razgovor, šalu i smeh, a kada je potrebno, i ozbiljan rad. I kao profesor, i kao mentor, i kao roditelj i kao prijatelj.

Zahvaljujem se predsedniku Saveta Fakulteta za sport i turizam, profesoru Zlatku Ahmetoviću, koji mi je omogućio da svoju radnu karijeru nadogradim master diplomom, i konačno, doktorskom disertacijom, i budem ravnopravni član jedne male, ali izuzetno kvalitetne akademske zajednice.

Zahvaljujem se svojoj porodici, roditeljima, mužu i deci, koji su u poslednjih godinu dana na poziv za igru ili šetnju večitio dobijali odgovor: „Evo, samo još da ovo završim“.

Zahvaljujem se svim svojim kolegama sa fakulteta, pre svega, mentoru, profesoru Milanu Nešiću i članovima komisije, profesoru Vasu Jegdiću i Đorđiju Vasiljeviću, na podršci i tome što su mi za ovih pet godina bili dobar uzor i vrata na koja uvek mogu da zakucam, pitam i dobijem smislen i koristan odgovor.

Na kraju ovog hronološkog sleda, mada u odnosu na značaj njihovog doprinosa i broj godina tokom kojih smo delili dobro i loše, oni su mnogo pre kraja ovog nabiranja: zahvaljujem se svojim bivšim kolegama iz turističke agencije *Kompas* - Neni, Srđanu, Marku, Sandri, Julkici, Tanji, Vladi, Jaci i svim drugim prijateljima koji su bez pogovora pristali da budu najvažniji deo ovog istraživanja.

U Novom Sadu,

juni 2017.

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О АУТОРСТВУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписана Ивана Мишковић, из Новог Сада, Лазе Телчког 9

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је докторска дисертација под насловом

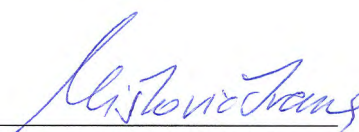
Детерминанте промена компетенција људских
ресурса у туристичким агенцијама у Републици Србији

- резултат мог сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини или у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа у земљи и иностранству,
- да су резултати истраживања исправно и академски коректно наведени, и
- да нисам током истраживања и писања дисертације кршио/кршила туђа ауторска права и користио/користила интелектуалну својину других лица као своју без одобрења.

У Сремској Каменици,

12.06.2017.

датум



потпис кандидата

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О ИСТОВЕТНОСТИ
ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписана Ивана Мишковић, из Новог Сада, Лазе Телчког 9

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је штампана верзија моје докторске дисертације под насловом

**Детерминанте промена компетенција људских ресурса у туристичким агенцијама
у Републици Србији**

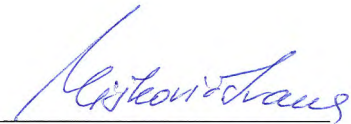
идентична електронској верзији коју сам предао/предала Универзитету Едуконс.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука/доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења, и датум одбране рада. Ови подаци се могу објавити у публикацијама Универзитета Едуконс или на електронским порталима.

У Сремској Каменици,

12.06.2017.

датум



потпис кандидата

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О КОРИШЋЕЊУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписана Ивана Мишковић овлашћујем Библиотеку Универзитета Едуконс да у Репозиторијум Универзитета Едуконс унесе моју дисертацију под насловом

Детерминанте промена компетенција људских ресурса у туристичким агенцијама у Републици Србији

која је моје ауторско дело.

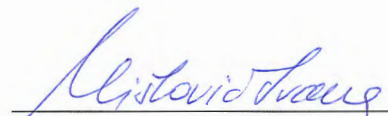
Дисертацију сам са свим прилозима предао/предала у електронској форми погодној за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Репозиторијуму Универзитета Едуконс могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), за коју сам се одлучио/одлучила (заокружити само једну опцију).

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Сремској Каменици,

12.06.2012.

датум



потпис кандидата

Типови лиценце:

1. **Ауторство** – Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврха. Ово је лиценца која даје највиши степен слободе у коришћењу дела.
2. **Ауторство – некомерцијално**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације.
3. **Ауторство - некомерцијално – без прераде**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације. Овај тип лиценце највише ограничава права коришћења дела-дисертације.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом, али без комерцијалне употребе.
5. **Ауторство – без прераде**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, уз могућност комерцијалне употребе дела-дисертације.
6. **Ауторство – делити под истим условима**. Дозвољава умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Овај тип лиценце дозвољава комерцијалну употребу дела-дисертације и прерада исте. Слична је софтверским лиценцама, тј. лиценцама отвореног типа.