

Stručni rad
UDK:657.8:005.5
DOI:10.7251/ZND2106245B

TURISTIČKI MENADŽMENT NA MIKRO I MAKRO NIVOU

*Dipl. menadžer Borko Lučić,
Dipl. menadžer Vera Radović¹⁴⁰
Hotel Rajska dolina, Jahorina*

Apstrakt: *Upravljanje marketingom na turističkom tržištu zahtijeva jasnu percepciju interesa ponude i tražnje na mikro i na makro nivou, odnosno na nivou turističkog preduzeća i na nivou turističke privrede. Težnja je da se tržištu plasiraju turistički proizvodi koji omogućavaju ostvarenje cilja profitabilnog poslovanja i zadovoljstvo korisnika, odnosno gostiju. Planinski turizam sa svojim specifičnostima zahtijeva pažljiv pristup turističkoj tražnji i njenim segmentima, odnosno nišama. Dosljedna primjena marketing koncepta sa adekvatnim ulaganjima u istraživanje tržišta, kreiranje i plasman turističkog proizvoda predstavlja garant uspeha. Jahorina kao turistička destinacija ima respektabilne resurse za razvoj turizma, kako prirodne, tako i društvene. Upravo zbog toga, cilj ovog rada je da se predstavi ulogu i značaj marketing menadžmenta na mikro nivou, tj. nivou turističkog preduzeća, kao i na makro nivou, tj. nivou turističke privrede, kroz prikaz makro trendova specifičnih za Jahorinu i planinski turizam generlano.*

Ključne riječi: *turistički menadžment, turistički marketing, turističko preduzeće, mikro menadžment, makro menadžment*

Uvod

Upravljanje turizmom (i turističkom destinacijom) na nivou preduzeća, mjesta, regije ili šire geografske cjeline podrazumijeva fokusiranost na više različitih faktora uticaja, odgovarajuću sistematičnost u redosljedu poslovnih odluka, a sve sa ciljem definisanja i realizacije odgovarajuće menadžment strategije i politike, koja će doprinijeti ostvarivanju postavljenih ciljeva konkretne turističke destinacije. Mehanizmi koji omogućavaju da se uspješno odvija proces razmjene na tržištu

¹⁴⁰ veramradovic@gmail.com

zasnivaju se na primjeni marketinga. “Marketing koncept polazi od potreba i želja potrošača, koji kreiraju tržnju. Na osnovu njihovih istraženih i prepoznatih potreba, preduzeća formiraju ponudu proizvoda, usluga ili određenih doživljaja u slučajevima turističkih preduzeća” (Kotler, Bowen i Makens, 2010:43). Međutim, strategija i operativna realizacija preduzeća, treba da se uklapa u strategiju razvoja turističke destinacije u cjelini. Prvo, iz razloga što će i konkretno preduzeće na taj način lakše ostvariti svoje poslovne ciljeve, a drugo, zbog toga što destinacije koje imaju definisan put razvoja i ciljeve koje treba da ostvare, često imaju mogućnost da koriste različite izvore finansiranja koji takvu strategiju stimulišu.

Marketing menadžment na nivou turističkog preduzeća

Kao preduzeća turističke privrede u osnovi se smatraju ugostiteljska preduzeća, saobraćajna preduzeća i turističke agencije. Svoje usluge turistima takođe mogu ponuditi i preduzeća koja nude različite kulturne, zabavne, obrazovne, te zdravstvene sadržaje, kojima turizam nije osnovna djelatnost. Svojom ponudom oni kreiraju određenu vrijednost za korisnike, koji kroz proces razmjene na tržištu zadovoljavaju svoje potrebe, a preduzeća ostvaruju prihode. Razumijevanjem ovog mehanizma, jasno je da svako preduzeće na nivou turističke privrede treba da poslovanje zasniva na primjeni marketing koncepta (Marušić i Prebežac, 2004). Ovo je posebno značajno zbog specifičnosti usluga kao predmeta razmjene tržišta, kao i sve većem udjelu uslužnih djelatnosti u skoro svim svjetskim privredama. Karakteristike usluga koje značajno utiču na marketinške aktivnosti na mikro nivou, odnosno, na nivou svakog turističkog preduzeća su:

- Neopipljivost. Za razliku od proizvoda, usluge ne mogu da se fizički predstavljaju, te potencijalni korisnici imaju osjećaj povećanog rizika kupovine. To je posebno izraženo u turizmu zbog odvojenosti emitivnih i receptivnih turističkih područja.
 - Heterogenost sa strane isporuke usluge, ali i velika raznovrsnost u očekivanjima i potrebama turista, rezultira otežanim postizanjem istog nivoa kvaliteta isporuke usluge, kao i istog nivoa zadovoljstva svih turista.
 - Neodvojivost procesa proizvodnje i konzumiranja usluge. Turista uvijek učestvuje u samom stvaranju, što omogućava sa strane turističkog preduzeća da poveća nivo kvaliteta i zadovoljstva prilagođavanjem pojedinačnim zahtjevima korisnika, ali sa druge strane turisti mogu dijeljenjem svojih utisaka da daju povratnu informaciju o nivou zadovoljenja potreba.
 - Nemogućnost skladištenja usluge naglašava obavezu usklađivanja nivoa ponude i tražnje, što je posebno važno za sezonski uticaj na preduzeća turističke privrede.
- Navedene karakteristike usluga jasno pokazuju ulogu i značaj primjene marketing koncepta u preduzećima turističke privrede. Oni se pojavljuju kao nosioci poslovne

politike na turističkom tržištu, čija je poslovna aktivnost usmjerena zadovoljavanju potreba turista kao potrošača (Brunt, Courtney, 1999).

Da bi svoje aktivnosti obavljali uspješno i profitabilno, ova preduzeća treba da:

- 1) Stalno prate i analiziraju promjene u okruženju, zbog razumijevanja promjena na tržištu. Kao primjer možemo navesti povećan interes turista iz okruženja za skijanje na Jahorini, zbog ograničenja uslovljena pandemijom u drugim skijaškim destinacijama. Jedna od potreba koju žele zadovoljiti je dobra zabava po prihvatljivim cijenama. Vodeći se ovim signalom iz okruženja, hoteli treba da povećaju targetirano oglašavanje usluga za teritorije sa koji očekuju najviše turista, prevoznici mogu da formiraju posebne linije koje saobraćaju vikendom, a restorani mogu da formiraju posebne ponude za veće grupe ljudi, koje podrazumijevaju i dodatne sadržaje kao što je muzika uživo ili degustacija lokalnih proizvoda.
- 2) Istražuju promjene u željama, motivima i potrebama svojih postojećih i potencijalnih korisnika. Primjer može biti rast trenda usvajanja zdravih navika u ishrani, koju ugostiteljska preduzeća treba da isprate uvođenjem bezglutenske hrane, sirovih poslastica, veganske ili hrono ishrane, i sl.
- 3) Bave se dugoročnim planiranjem marketinških aktivnosti, iz kojih izvode kratkoročne planove i aktivnosti. Dugoročno planiranje omogućava preduzećima ostvarivanje strateških partnerstava sa drugim preduzećima u lancu isporuke usluge, te postizanju različitih sinergetskih efekata ili ušteda po osnovu ranih rezervacija, grupnih popusta i slično.
- 4) Prilagođavaju organizacionu strukturu rezultatima istraživanja ili signalima iz okruženja. Veoma je važno da svaki zaposleni razumije i primjenjuje marketing filozofiju u svom radu i bude usmjeren na zadovoljstvo korisnika. U uslužnim djelatnostima, uspjeh preduzeća u najvećoj mjeri zavisi od ljudi koji uslugu isporučuju, bilo da je to konobar, recepcioner, sobarica ili stujardesa.
- 5) Konstantno unapređuju marketing miks, tražeći optimalnu kombinaciju elemenata. Za poslovanje turističke agencije koja organizuje ljetovanja će u zimskom periodu biti najvažniji element cijena i komunikacija popusta za ranu rezervaciju, a u ljetnom periodu efikasno zadovoljavanje povećane tražnje, te brz i pouzdan pronalazak smještajnih kapaciteta.
- 6) Upravljaju inovacijama procesa isporuke usluge i same usluge. Razvoj digitalnih kanala i Interneta kao platforme, otvara mnogobrojne mogućnosti za unapređenje komunikacije ili kanala prodaje. Kao primjer možemo navesti mali porodični hotel koji prateći razvoj tehnologija, otvara poslovni profil na društvenim

mrežama, omogućava 24-časovnu komunikaciju putem Vibera, koristeći mogućnosti on line rezervacija i plaćanja, ili čak otvaranje sopstvenog Youtube kanala gdje se nalaze video snimci o hotelu, izjave zadovoljnih gostiju i slično.

Turistička tražnja doživljava turističku destinaciju kao cjelovit paket. Danas turisti, svjesni kvaliteta i veoma dobro informisani, ne traže bezličan masovni asortiman, nego jedinstven i njima prilagođen profil ponude (Buhalis, 2000). Ovakva politika ponude odmora izaziva probleme i poteškoće čim se postavi pitanje o tome ko su nosioci cjelokupne turističke ponude. Iz navedenih je razloga neophodno podsticati ciljeve koordinacije upravljanja marketingom u turizmu na mikro I makro nivou, kroz:

- organizovano i profilisano usklađivanje svih nosioca ponude na nivou destinacije,
- usklađeno i zajednički aktivno djelovanje na nivou prodajne politike.

Ovo znači jedinstvenu strategiju i odgovarajuće politike, počevši od regije, preko konkretne destinacije i njene turističke zajednice, pa sve do ekoloških udruženja, kulturno-umjetničkih udruženja, pa do nivoa preduzeća posrednika, trgovaca, iznajmljivača i ugostitelja (Wang, 2008).

Preduzeća kao ponuđači usluga na turističkom tržištu

Na najnižem se stepenu lokalne hijerarhije nalaze pojedinačna turistička preduzeća. Pod istim ćemo podrazumijevati turistička preduzeća koja posluju s ugostiteljskim objektima smještaja i prehrane turista, specijalnih saobraćajnih usluga, usluga liječenja, kao i sva ona preduzeća koja dominantno pružaju usluge turistima, a ne domicilnom stanovništvu.

Na tom nivou, turistička ponuda nastaje tako da dotično preduzeće kombinuje fiksne i varijabilne faktore, te mogućnosti turističkog djelovanja. Pod fiksnim faktorima podrazumijevamo postojeću infrastrukturu koja korisnicima, odnosno gostima daje određene mogućnosti turističkog djelovanja. Za te aktivnosti koristimo pojam lokalna mogućnost turističkog djelovanja preduzeća i time podrazumijevamo sve aktivnosti, utiske i doživljaje koje može pružiti određeno preduzeće.

Tako bi se, na primjer, mogućnost turističkog djelovanja preduzeća mogla opisati na sljedeći način (Medlik i Ingram, 2002):

Planinski hotel s 3 zvjezdice:

- kreveti

- prehrana
- sauna
- tenisko igralište
- bazen;

Kongresni hotel sa 4 zvjezdice:

- kongresne sale
- oprema za kongrese
- noćni bar
- apartmani;

Objekti za aktivnosti:

- sportski sadržaji
- objekti za hobi
- disko klubovi
- trim kabineti
- staze za šetnju;

Aparthotel, uređen okoliš hotela, ljubaznost osoblja, itd.

Pod varijabilnim faktorima preduzeća mogu se smatrati različite „turističke robe“ kao i ulaganja rada potrebnog za povezivanje tih roba. Oni bi se mogli opisati na sljedeći način:

- ulaganje rada,
- namirnice,
- pravo na sat vremena tenisa, jahanja, surfanja, vožnje biciklom, ronjenja, škole jedrenja, skijanja...,
- dan ili dva privezišta u marini i slično

Mogućnost turističkog djelovanja destinacije se može opisati nasljedeci način:

- planinski hotel s 3 zvjezdice
- kongresni hotel s 4 zvjezdice
- objekti za aktivnosti
- aparthotel
- uređen okoliš hotela
- ljubaznost osoblja
- 2000 privatnih iznajmljivača
- kulinarske izložbe
- ekološke akcije
- historijske znamenitosti
- kulturna baština

- staze za šetanju
- pješačke zone u središtu mjesta
- jedan javni bazen sa saunom
- dvadeset kilometara planinskih staza
- turistički informativni centri
- lokalne atrakcije
- ljubaznost stanovništva

Dakle, mogućnostima turističkog djelovanja destinacije dodaju se mogućnosti turističkog djelovanja preduzeća. (Hajes i Ninemeier, 2005). Zbog toga je važno naglasiti da preduzeće svoje mogućnosti turističkog djelovanja mora inkorporirati u mogućnosti turističkog djelovanja destinacije, gdje se vraćamo na važnost sinhronizacije mikro i makro nivoa.

Marketing menadžment na makro nivou

Turističko preduzeće vjerovatno neće moći da opstane na tržištu ukoliko ne odgovori na sljedeća pitanja:

- Kako mogu stalno dobijati nove goste?
- Kakva pitanja i zahtjeve nam postavljaju naši sadašnji gosti i klijenti?
- Kako se ponašaju i djeluju naši konkurenti?
- Koje strategije i sredstva moramo upotrijebiti kako bismo pridobili nove goste i klijente?

Pretpostavka odgovorima na navedena pitanja je strateško planiranje, usmjereno povećanju zadovoljavanja zahtjevima tržišta i povećanju konkurentske sposobnosti, tj. strateško upravljanje podrazumijeva upravljanje svim resursima u cilju razvoja konkurentskih prednosti i stvaranja uspjeha u budućnosti (Woodside i Dubelaar, 2002). Strateške poslovne planove preduzeća, u suštini, treba sagledavati kao dio strateških planova destinacije, a njihove izradbe bazirati na:

- analizi stanja potražnje
- analizi stanja ponude
- analizi bližeg i daljnjeg okruženja
- vlastite resursne osnove
- ciljevima razvoja

Ciljevi razvoja moraju se odnositi na: proizvod turističkog preduzeća, cijene, tržište, promociju i pozicioniranje. Strateško pozicioniranje označava položaj preduzeća u odnosu na neposrednu i posrednu te još nepostojeću, ali predviđenu onkurenciju. Određuje se pomoću raznih parametara, među kojima je primaran tržišni udio. Strateška pozicija određuje budući strateški prostor preduzeća i znači zapravo tržišni prostor.

Pravilno pozicioniranje turističkog preduzeća pretpostavka je za određenje ciljeva turističkog preduzeća. Ciljevi moraju biti realni. Njihovo oblikovanje podrazumijeva raspoložive resursne kapacitete koji će u odnosu na konkurenciju osigurati dugoročniju uspješnost turističkog preduzeća. Traženje strategija u okviru strateškog upravljanja preduzećem obuhvata strateške analize, oblikovanje strategija i načelnu pripremu za sprovođenje strategija.

Sprovođenje podrazumijeva uključivanje u proces planiranja što je moguće više osoba i zadobivanje njihovog razumijevanja i odobravanja, a s ciljem lakšeg sprovođenja strategije.

Glavni cilj pronalaženja strategija dugoročno je osiguranje uspješnosti i održanje vitalnosti i sposobnosti turističkog poduzeća kako bi se na najbolji način zadovoljile želje i zahtjevi gostiju i zaposlenih u uslovima dinamičnog okruženja (Crotts, Buhalis i March, 2000).

Pored velikog značaja primjene marketing koncepta u preduzećima turističke privrede (mikro nivo), neophodno je da i organizacije i institucije koje koordinišu turističke aktivnosti na lokalnom, regionalnom ili državnom nivou (makro nivo) razumiju i primjenjuju marketing filozofiju. Ovo je posebno značajno da bi se mogli uspješno koordinisati ili razgraničiti različiti interesi i nadležnosti u razvoju turizma, po različitim nivoima, a da se pri tome ne izgubi fokus na korisnike – turiste.

Osnovni nosioci turističke politike na marko nivou su državni organi, ministarstvo i turističke organizacije. Turizam nosi veliki ekonomski potencijal za svaku državu, kao i šire društvene koristi, te je neophodno da država stimulište i podržava razvoj turizma (Crnjak-Karanović i Petrić, 2000). Osnova za ove aktivnosti treba da bude primjena integralnog marketinga, po horizontalnoj i vertikalnoj liniji. Samo na taj način je moguće uskladiti funcionisanje preduzeća i institucija na svim nivoima.

U cilju stimulisanja razvoja turizma, država treba da donosi zakone ili podsticajne mjere, od kojih su najčešće:

- mjere iz oblasti poreske politike, kako bi se u turističkim preduzećima olakšalo poslovanje u periodima izvan turističke sezone

- mjere iz oblasti građevinarstva i zemljišne politike, kako bi se stimulisala gradnja turističkih kapaciteta
- mjere iz oblasti promocije na nivou države, te kreiranje i realizacija promotivnih aktivnosti koje imaju za cilj unapređenje imidža pojedinih turističkih destinacija
- mjere koje se odnose na olakšavanje turističkih dolazaka, kao što je realizacija ugovora lokalnih aerodroma sa niskobudžetnim avio-kompanijama
- mjere iz oblasti kreditne politike gdje se stimulišu banke da pod povoljnijim uslovima odobravaju kredite preduzećima iz turističke privrede
- direktna ulaganja državnih sredstava u razvoj turizma, kao što je npr. značajno ulaganje u kapacitete Olimpijskog centra Jahorina

Umjesto zaključka

Ilustrativan primjer sinhoronizacije upravljanja marketingom u turizmu na mikro i makro nivou je Turistički master plan za Jahorinu, koju je izradila grupa konsultantkih kuća po narudžbi Ministarstva trgovine i turizma Republike Srpske, sa ciljem pomoći svim učesnicima u turističkoj industriji na ovoj destinaciji, da maksimalno iskoriste turističke potencijale koje nudi Jahorina. Na osnovu trendova globalnih kretanja turista, prikazani su i trendovi koji su najrelevantniji za razvoj Jahorine kao turističke destinacije, ali i koji daju smjernice za strategiju i ciljeve pojedinačnih turističkih preduzeća (Turistički master plan za Jahorinu ,Hypo Alpe-Adria Consultants Sarajevo, Kohl&Partner, 2007).

Literatura:

1. Brunt, P., Courtney, P. (1999). Host Perception of Socio-cultural Impacts. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, št. 3, str. 493-515.
2. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21: 101
3. Crnjak-Karanović, B., Petrić, I. (2000). Međunarodna ulaganja, globalizacija i turizam, *Turizam 2/2000*.
4. Crotts, J. C., Buhalis, D., March, R. (2000). *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, New York: The Haworth Hospitality Press.
5. Hajes, D.K. i Ninemeier, J.D. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb.

6. Kotler P., Bowen J.T. i Makens J.C. (2010). Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, Zagreb.
7. Marušić M. i Prebežac D. (2004) Istraživanje turističkih tržišta, Zagreb.
8. Medlik S. i Ingram H. (2002). Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb.
9. Turistički master plan za Jahorinu, za Ministarstvo trgovine turizma Republike Srpske, pripremili Hypo Alpe-Adria Consultants Sarajevo, Kohl&Partner, 2007.
10. Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing Understanding the Dynamic Process. Journal of Travel Research, 47 (2), str. 151-166.
11. Woodside, A. G. & Dubelaar, C. (2002). A general theory of tourism organizations systems: A conceptual framework and an experimental exploration. Journal of Tourism Research. 41 (2), str. 120-132.

TOURIST MANAGEMENT AT MICRO AND MACRO LEVEL

Abstract: Marketing management in the tourism market requires a clear perception of supply and demand interests at the micro and macro level, ie at the level of the tourism company and at the level of the tourism industry. Mountain tourism with its specifics requires a careful approach to tourist demand and its segments, or niches. Consistent application of the marketing concept with adequate investments in market research, creation and marketing of a tourist product is a guarantee of success. Jahorina as a tourist destination has respectable resources for tourism development, both natural and social. Precisely because of that, the aim of this paper is to present the role and importance of marketing management at the micro level, ie. at the level of the tourist company, as well as at the macro level, ie. level of tourism economy, through the presentation of macro trends specific to Jahorina and mountain tourism in general.

Keywords: tourism management, tourism marketing, tourism company, micro management, macro management