



Aleksa Š. Vučetić

**MENADŽMENT  
PUTNIČKIH AGENCIJA**





**UCG**

Univerzitet Crne Gore

**Prof. dr Aleksa Š. Vučetić**  
**MENADŽMENT PUTNIČKIH AGENCIJA**  
Prvo izdanje

*Izdavač*  
Univerzitet Crne Gore  
Cetinjska br. 2, Podgorica  
www.ucg.ac.me

*Za izdavača*  
Prof. dr Vladimir Božović, rektor

*Glavni i odgovorni urednik*  
Prof. dr Stevo Popović

*Urednik izdanja*  
Docent dr Zdenka Dragašević

*Recenzije*  
Prof. dr Darko Dimitrovski, Univerzitet u Kragujevcu  
Prof. dr Aleksandar Đorđević, Univerzitet u Beogradu

*Lektura*  
Anastasija Vučetić  
Teodora Vučetić

*Prevod sa engleskog jezika*  
Anastasija Vučetić  
Teodora Vučetić

*Slog*  
Miličko Čeranić

*Tehnički urednik*  
Ivan Živković

Objavlјivanje ove univerzitetske publikacije odobrio je Senat Univerziteta Crne Gore  
odlukom br. 01/9-2710/12 od 31. oktobra 2023. godine.

© Univerzitet Crne Gore, 2023.

Sva prava zadržana. Zabranjeno je svako neovlašćeno umnožavanje, fotokopiranje ili  
reprodukovanje publikacije, odnosno njenog dijela, bilo kojim sredstvom ili na bilo koji način.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Национална библиотека Црне Горе, Цетиње

ISBN 978-86-7664-250-2  
COBISS.CG-ID 27826436



Prof. dr Aleksa Š. Vučetić

# **MENADŽMENT PUTNIČKIH AGENCIJA**

Podgorica, 2023.



## SADRŽAJ

UVOD	7
<b>I PUTNIČKE AGENCIJE</b>	<b>9</b>
1.1. Nastanak i definicije putničkih agencija	11-18
1.2. Vrste putničkih agencija	19-22
1.3. Životni ciklus putničkih agencija	23-26
1.4. Putničke agencije u Crnoj Gori	27-34
1.5. Putničke agencije u Evropskoj Uniji	35-38
<b>II RESURSI PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	<b>39</b>
2.1. Ljudski resursi putničkih agencija	41-46
2.2. Osnovna sredstva i oprema putničkih agencija	47-48
2.3. Obrtna sredstva putničkih agencija	49-50
2.4. Prirodni resursi putničkih agencija	51-54
2.5. Društveni resursi putničkih agencija	55-58
<b>III ODRŽIVI RAZVOJ PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	<b>59</b>
3.1. Ekološka održivost putničkih agencija	61-66
3.2. Ekonomska održivost putničkih agencija	67-70
3.3. Kulturna održivost putničkih agencija	71-72
3.4. Socijalna održivost putničkih agencija	73-74
3.5. Održivost zaštite klijenata putničkih agencija	75-78
<b>IV MARKETING MIKS PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	<b>79</b>
4.1. Uslužna ponuda putničkih agencija	81-94
4.2. Cijene uslužne ponude putničkih agencija	95-98
4.3. Promocija uslužne ponude putničkih agencija	99-104
4.4. Distribucija uslužne ponude putničkih agencija	105-106
4.5. Imidž putničkih agencija	107-108

<b>V</b>	<b>RAZVOJ PUTNIČKIH AGENCIJA U CRNOJ GORI</b>	<b>109</b>
	5.1. Periodi socijalnog i intenzivnog investiranja	111-114
	5.2. Periodi selektivnog i sanacionog investiranja	115-116
	5.3. Periodi stagnacije i privatizacionog investiranja	117-120
	5.4. Period liberalizacije investiranja	121-122
	5.5. Poslovne performanse putničkih agencija	123-124
<b>VI</b>	<b>KONKURENTNOST PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	<b>125</b>
	6.1. Pojam konkurentnosti putničkih agencija	127-128
	6.2. Faktori konkurentnosti putničkih agencija	129-138
	6.3. Model konkurentnosti putničkih agencija	139-150
	6.4. Indikatori konkurentnosti putničkih agencija	151-152
	6.5. Modeli upravljanja putničkim agencijama	153-154
<b>VII</b>	<b>ANALIZA OKRUŽENJA PUTNIČKIH AGENCIJA</b>	<b>155</b>
	7.1. Analiza internog okruženja putničkih agencija	157-158
	7.2. Analiza trendova u mezo okruženju putničkih agencija	159-162
	7.3. Analiza trendova u mikro okruženju putničkih agencija	163-166
	7.4. Analiza trendova u makro okruženju putničkih agencija	167-170
	7.5. Analiza konkurencije putničkih agencija	171-172
<b>VIII</b>	<b>STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PUTNIČKIM AGENCIJAMA</b>	<b>173</b>
	8.1. Vizija, misija, ciljevi i smjernice putničkih agencija	175-180
	8.2. Strategijska analiza internog i eksternog okruženja putničkih agencija	181-184
	8.3. Strategije rasta i razvoja putničkih agencija	185-190
	8.4. Organizacija i implementacija strategija putničkih agencija	191-192
	8.5. Kontrola procesa strategijskog upravljanja putničkim agencijama	193-194
	ZAKLJUČAK	195-196
	SUMMARY	197-198
	LITERATURA	199-206
	GRAFICI, TABELE I SLIKE	207-208
	AUTOR BIO	209-210



## *UVOD*

Publikacija predstavlja detaljnu analizu koncepta upravljanja putničkim agencijama, kroz poglavlja: putničke agencije, resursi putničkih agencija, održivi razvoj putničkih agencija, marketing miks putničkih agencija, razvoj putničkih agencija u Crnoj Gori, konkurentnost putničkih agencija, analiza okruženja putničkih agencija i strategijsko upravljanje putničkim agencijama. Istraživački fokus u publikaciji je na rasvjetljavanju suštine putničkih agencija i strategijskom i održivom upravljanju rastom i razvojem putničkih agencija.

Putničke agencije predstavljaju prve posrednike na turističkom tržištu, tj. posrednike između turističke tražnje i turističke ponude. Njihova početna potpuna dominacija u posredničkim uslugama danas je oslabljena pojavom novih posrednika na turističkom tržištu kao što su: kompjuterski rezervacioni sistemi preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu; online rezervacioni portali; i globalni distributivni sistemi. Konkurentska borba između brojnih i raznovrsnih posrednika na globalnom turističkom tržištu postaje sve intenzivnija i oštrija, poprimajući obilježje bespoštedne konkurentске utakmice. Dodamo li tome i kontinuelni rast broja izazova u eksternom okruženju putničkih agencija, jedini efektivan i efikasan način tržišnog opstanka putničkih agencija, je upotreba održivog i strategijskog upravljanja njihovim rastom i razvojem. Posebno u tranzicionim turističkim destinacijama, kao što je Crna Gora.

Knjiga je rezultat dugogodišnjih naučnih istraživanja u domenu upravljanja rastom i razvojem putničkih agencija. Može se koristiti kao osnovna literatura za edukaciju studenata o upravljanju putničkim agencijama, na akademskim studijskim programima iz oblasti turizma i primijenjenim studijskim programima iz oblasti hotelijerstva. Predstavlja koristan izvor informacija za: menadžere i zaposlenike putničkih agencija; menadžere preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu; kreatore turističke politike na svim nivoima; zaposlenike nevladinih organizacija u domenu turizma; i sve druge koje interesuju putničke agencije i održivo i strategijskog upravljanje njihovim rastom i razvojem.



**I  
PUTNIČKE AGENCIJE**



## ***1.1. NASTANAK I DEFINICIJE PUTNIČKIH AGENCIJA***

Najpoznatija putovanja u eri „turizma prije modernog turizma“ vezuju se za Olimpijske igre u Grčkoj od 776. godine prije nove ere (koje su se održavale svake 4 godine). Između 160. i 180. godine prije nove ere Grk Pausanias je napisao prvi pisani „turistički vodič“ za znamenitosti stare Grčke. U XV vijeku putovanja su najčešće bila motivisana hodočašćima i viteškim turnirima. Od sredine XVIII do sredine XIX vijeka u okviru „Grand Tour“ (velika putovanja od 1547. do 1830. godine, koja su u većini slučajeva služila za obrazovanje pripadnika najbogatijih društvenih klasa) prosječno godišnje je učestvovalo od 15.000 do 20.000 putnika. Putovanja u okviru „modernog turizma“ vezuju se za industrijsku revoluciju i prva organizovana putovanja u prvoj polovini XIX vijeka (Čavlek, 1998; Jafari & Xiao, 2016; Spasić & Pavlović, 2018; Vukonić, 2003).

Industrija putovanja i turizma predstavlja jedan od najznačajnijih sektora globalne ekonomije. U okviru ove „industrije“, putničke agencije su najstariji i jedan od vodećih posrednika između turističke tražnje i turističke ponude na globalnom turističkom tržištu. Kao prva osnovana putnička agencija, u Wikipediji se navodi Cox & King (1758. godine), dok se u akademskoj literaturi Thomas Cook navodi kao prva osnovana putnička agencija (1841. godine), koja je organizovala prvo grupno putovanje željeznicom od Leicester-a do Loughborough-a za 570 putnika, na kongres Antialkoholičarskog društva (Evans, Campbell, & Stonehouse, 2003; Syrratt & Archer, 2003; A. Š. Vučetić, 2021f).

Glavni faktori koji su uslovlili nastanak, rast i razvoj putničkih agencija su (Dulčić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i):

- **Enormno narasla turistička tražnja** [Brzi rast turističke tražnje dominantno je bio generisan brzim rastom fonda slobodnog vremena i diskrecionog dohotka stanovništva u XIX vijeku. Enormno narasla turistička tražnja inicirala je razvoj putničkih agencija, kao prvih posrednika na turističkom tržištu. Radi se o pozitivnom uticaju enormno narasle turističke tražnje na racionalizaciju prometnog procesa na turističkom tržištu, koja je turističkoj tražnji omogućila

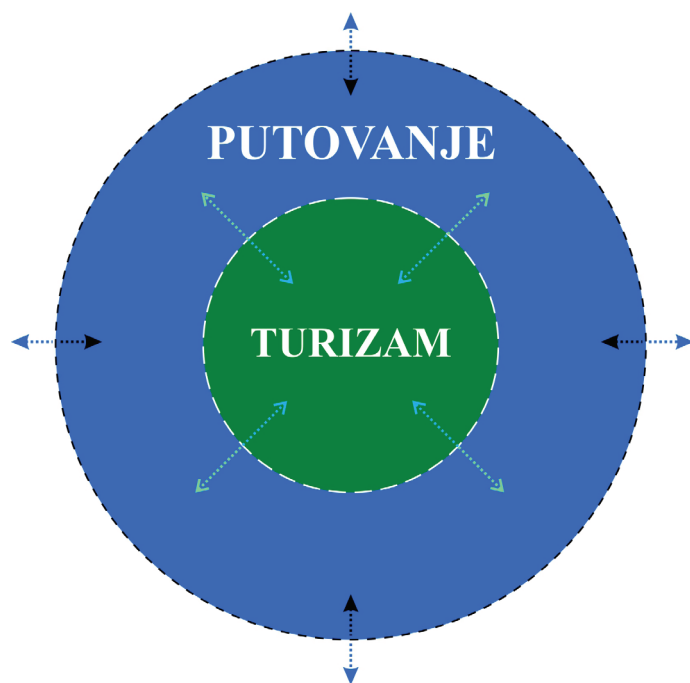
vala smanjenje troškova i maksimiziranje koristi. Prvi pojavni oblik putničkih agencija bile su detaljističke (maloprodajne) putničke agencije, koje su poslovale u tuđe ime i za tuđ račun.];

- **Enormno narasla turistička ponuda** [Brzi rast turističke ponude dominantno je bio generisan brzim rastom turističke tražnje i tehnološkim inovacijama u domenu prevoza putnika. Od tehnoloških inovacija koje su omogućile nastanak putničkih agencija u XIX vijeku od posebnog značaja bile su inovacije u domenu brodskog i željezničkog putničkog saobraćaja. Navedene inovacije su omogućile putničkim agencijama organizovanje i realizaciju masovnih izletničkih aranžmana (kasnije i masovnih turističkih paket aranžmana). Radi se o pozitivnom uticaju enormno narasle turističke ponude na racionalizaciju prometnog procesa na turističkom tržištu, koja je turističkoj ponudi omogućavala smanjenje troškova poslovanja i maksimiziranje poslovnih rezultata preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu.];
- **Potreba turističke tražnje za uštedom vremena i novca u procesu izbora turistički relevantnih-usluga** [U uslovima kontinuelnog ubrzanja tempa života stanovništva, klijenti putničkih agencija imaju sve manje slobodnog vremena, jer ga sve češće koriste radeći dodatne poslove, radi sticanja dodatnog novca. Korišćenje usluga putničkih agencija, omogućava klijentima značajne uštede u vremenu (jer ne gube sate slobodnog vremena na samostalno pretraživanje, odabir i rezervacije usluga preduzeća, organizacija i ustanova u sektorima turizma receptivnih turističkih destinacija) i značajne uštede u novcu (samostalno kreirani izletnički i boravišni aranžmani klijenata, po pravilu su skuplji od izletničkih i turističkih paket aranžmana putničkih agencija, jer agencije imaju niže nabavne cijene istih usluga preduzeća, organizacija i ustanova u sektorima turizma receptivnih turističkih destinacija - na osnovu velikih i kontinuelnih nabavki usluga).]; i
- **Potreba preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu za anticipativnim usklađivanjem njihove ponude sa potrebama turističke tražnje, tj. povećanjem nivoa iskorišćenosti njihovih uslužnih kapaciteta** [Putničke agencije kontinuelno realizuju brojna istraživanja o potrebama postojećih i latentnih klijenata. Zaposlenici putničkih agencija koriste rezultate navedenih istraživanja za anticipativno usklađivanje ponude njihovih poslovnih partnera (dobavljača usluga i proizvoda), tj. preduzeća, organizacija i ustanova u sektorima turizma receptivnih (npr: hotelskih preduzeća) i inicijativnih turističkih destinacija (npr: avio-kompanija). Pozitivni efekti anticipativnog usklađivanja ponude i tražnje u turizmu su dvostruke. S jedne strane, putničke agencije iniciraju uvođenje dodatnih standarda kod svojih poslovnih partnera, što direktno utiče na povećanje nivoa zadovoljstva njihovih klijenata

i povećanje nivoa njihove lojalnosti kao potrošača. S druge strane, veći nivo zadovoljstva klijenata putničkih agencija će direktno generisati i veći broj klijenata za njihove poslovne partnere, tj. preduzeća, organizacije i ustanove u sektorima turizma receptivnih i inicijativnih turističkih destinacija (povećanje nivoa iskorišćenosti njihovih uslužnih kapaciteta, pa time i ostvarivanje znatno boljih poslovnih rezultata).].

Brojne su definicije putničke agencije i svaka od njih ima segmente koji su univerzalni, ali i specifični. U akademskoj literaturi dominantno je u upotrebi termini - **putnička agencija**, dok je termin - **turistička agencija** većinski u upotrebi u bivšim socijalističkim državama. Korisnici termina putnička agencija baziraju svoj stav na činjenici da je termin - putovanje (travel) širi pojam od pojma - turizam (tourism), i da na taj način sveobuhvatnije izražava posrednički odnos na turističkom tržištu.

Grafik 1: Odnos termina putovanje i turizam



Izvor: Autor

Putovanje je širi pojam od turizma, koji obuhvata i putnike koji ne spadaju u opseg turizma: **lokalne putnike** koji svakodnevno putuju na relaciji kuća-radno mjesto-kuća (čije putovanje traje od 20 minuta do 2 sata), **ostale lokalne putnike** (putnici na relacijama kraćim od 80 km), **članove radnog osoblja transportnih sredstava** (posade: aviona, kruzera, vozova, autobusa i drugih transportnih sredstava), **studente**

(koji svakodnevno putuju na relaciji kuća-obrazovna ustanova-kuća), **migrante** (koji se sele u nova mjesta prebivališta: emigranti, imigranti, izbjeglice, domaći migranti i nomadi) i **povremene radnike** (kao što su sezonski radnici u sektoru turizma ili sektoru građevinarstva). Turizam kao pojam obuhvata samo putnike u opsegu industrije putovanja i turizma, koji se dijele na međunarodne (interkontinentalne i kontinentalne putnike) i domaće putnike (interregionalne i regionalne putnike) (Goeldner & Ritchie, 2009). Međunarodno opšteprihvaćeni termin je putnička agencija, koju akademski istraživači definišu na različite načine.

Gjivoje, V., Rešetar, M. i Gjivoje, D., su definisali putničku agenciju na sledeći način: „**Putnička agencija je privredno preduzeće, koje se bavi raznim pripremanama za putovanje putnika, izrađuje programe putovanja za pojedince i grupe, prodaje karte i uputnice za razna saobraćajna sredstva, vrši vođenje pojedinaca i grupa za vrijeme putovanja, osigurava putnicima smeštaj i ishranu u hotelima i ugostiteljskim radnjama, izdavanjem uputnica - (vaučera), a osim toga obavlja i čitav niz drugih usluga i poslova**“ (Vukonić, 2003). Autori naglašavaju da je putnička agencija preduzeće koje posluje na profitabilnoj osnovi. Obavlja sve pripreme radnje za individualne i grupe putnika, vrši vođenje pojedinaca i grupa za vrijeme putovanja, i organizuje im smještaj i ishranu kao osnovne, ali i druge usluge. U fokusu je upotreba vaučera, kao glavnog bezgotovinskog sredstva plaćanja za ugovorene usluge sa trećim preduzećima.

Klatt, H. i Fischer, J., su definisali putničku agenciju na sledeći način: „**Putnička agencija je privredno preduzeće koje usluge trećih preduzeća, koje su (usluge) potrebne za putovanje i boravak, posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove sopstvene usluge**“ (Štetić & Šalov, 2000). Autori smatraju da je putnička agencija profitabilno preduzeće. Fokus je na njenom posredovanju između davaoca usluga i turista, na način što organizuje putovanja turistima, nudeći im kombinovane usluge trećih preduzeća kao svoje nove usluge.

Putnička agencija se može definisati i na sledeći način: „**Putnička agencija je preduzetnik ili preduzeće u turizmu, koje posreduje između turističke tražnje i ponude, prodavajući klijentima pojedinačne i kombinovane sopstvene i usluge drugih preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu, u cilju što potpunijeg zadovoljavanja turistički-relevantnih potreba klijenata i ostvarivanja dugoročno održivog zdravog rasta i razvoja putničke agencije**“ (autor). Putnička agencija je definisana kao preduzetnik ili preduzeće u turizmu, koji imaju ulogu posrednika na turističkom tržištu i posluju na profitabilnoj osnovi. Primarni poslovni cilj putničkih agencija je zadovoljavanje potreba klijenata (dominantno turista ali i ekskurzista), a sekundarni poslovni cilj je ostvarivanje dugoročno održivog zdravog rasta i razvoja putničke agencije. To ostvaruje kroz proces plasmana pojedinačnih i kombinovanih usluga klijentima, koje mogu biti usluge koje nudi klijentima



samostalno i u poslovnoj saradnji sa drugim preduzetnicima (fizičkih lica koja su registrovana za obavljanje neke uslužne djelatnosti, kao što su turistički vodiči ili mali ugostitelji), preduzećima, (pravna lica kao što su hotelska preduzeća ili nacionalni parkovi), organizacijama (pravna lica kao što su: turističke, nevladine, sportske ili religiozne organizacije) i ustanovama u turizmu (pravna lica kao što su muzeji ili obrazovne ustanove).

Osnovni oblici posredovanja putničkih agencija su posredovanje (Dulčić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i):

- **U tuđe ime i za tuđ račun** [Oblik posredovanja u kome sva prava i obaveze iz posredničkog odnosa u potpunosti pripadaju klijentu. Ovo je bazična posrednička aktivnost putničkih agencija, koja je danas rijetka u praksi (na početku razvoja putničkih agencija, informacije o načinu putovanja u željenu receptivnu turističku destinaciju i cijenama usluga u konkretnom hotelu mogle su se klijentima naplatiti kao posrednička provizija) i jedino je moguća ako klijent ovlasti putničku agenciju da u njegovo ime i za njegov račun sklopi ugovor o putovanju.];
- **U svoje ime i za tuđ račun** [Oblik posredovanja u kome jedan dio prava i obaveza iz posredničkog odnosa pripada putničkoj agenciji, a drugi klijentu. Najčešći oblik ovog posredovanja putničke agencije je sklapanje ugovora o fiksnom zakupu smještajnih kapaciteta za potrebe klijenata putničke agencije (kao što je zakup hotelskih ili smještajnih kapaciteta u privatnim domaćinstvima za potrebe turista). Za uspješnu realizaciju navedenog ugovora, putnička agencija će naplatiti posredničku proviziju.]; i
- **U svoje ime i za svoj račun** [Oblik posredovanja u kome sva prava i sve obaveze iz posredničkog odnosa pripadaju putničkoj agenciji. Ovo je dominantna posrednička uloga putničke agencije, koja se pojavljuje u ulozi organizatora putovanja. Obično se realizuje sklapanjem ugovora o organizovanju putovanja sa klijentima, ili ugovorom o alotmanu sa hotelskim preduzećima. Posrednički odnos u relaciji sa klijentom može biti direktan (klijent-detaljistička putnička agencija-davalac usluga; i klijent-grosistička putnička agencija-davalac usluga) i indirektan (grosistička putnička agencija-detaljistička putnička agencija-klijent; davalac usluga-detaljistička putnička agencija-grosistička putnička agencija-detaljistička putnička agencija-klijent; i drugi indirektni oblici posredovanja).].

Prvi pojavni oblik putničkih agencija bile su detaljističke (maloprodajne) putničke agencije, čiji se istorijski razvoj nakon II Svjetskog rata može prikazati na sledeći način [modifikovano prema (Dulčić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i)]:

- **1950-ih** → Ograničena tražnja za odmorima i drugim specijalizovanim putovanjima. Većina gradskih centara Evrope bila je u procesu rekonstrukcije, nakon rušenja u II Svjetskom ratu. Detaljističke putničke agencije su: pružale full-service usluge; bile locirane u urbanim i poslovnim centrima gradova; i poslovale u uslovima ograničene konkurencije.
- **1960-ih** → Broj detaljističkih putničkih agencija je rastao u centrima gradova, uporedo sa rastom tražnje za putovanjima. Detaljističke putničke agencije su prodavale svoje usluge i posredstvom autobuskih preduzeća i novinskih agencija.
- **1970-ih** → Vrijeme brze ekspanzije detaljističkih putničkih agencija, što je glavni razlog njihovog sve brojnijeg pozicioniranja u centralnim ulicama gradova. Počeci razvoja specijalizovanih detaljističkih putničkih agencija.
- **1980-ih** → Seljenje detaljističkih putničkih agencija iz centara gradova, zbog visokih cijena zakupnina poslovnih prostora. Detaljističke putničke agencije su: osnivale udruženja nezavisnih putničkih agencija; postajale sve više specijalizovane; i propadale kao full-service agencije.
- **1990-ih** → Zbog finansijskog pritiska, detaljističke putničke agencije su prinuđene na prihvatanje procesa spajanja i preuzimanja, pretežno od strane grosističkih putničkih agencija (veleprodajnih). Detaljističke putničke agencije su razvijale svoje online sisteme rezervacija usluga i na taj način omogućile klijentima kreiranje dinamičkih putničkih aranžmana.
- **2000-ih** → Nastavlja se finansijski pritisak na detaljističke putničke agencije, zbog procesa internacionalizacije i globalizacije poslovanja, ali i globalne ekonomske krize 2008. godine. Detaljističke putničke agencije su: sve više fokusirane na procese transformacije i specijalizacije; sve više incoming-outgoing agencije (receptivno-inicijativne agencije); i izložene sve brojnijoj i bespoštednijoj konkurenciji na međunarodnom turističkom tržištu.
- **2010-ih** → Propadanje detaljističkih putničkih agencija usled: nastavka procesa internacionalizacije i globalizacije poslovanja; dominacije neoliberalnog koncepta razvoja ekonomskih sistema nerazvijenih i tranzicionih država svijeta; i ekonomskih kriza generisanih Sirijskom izbjegličkom krizom i Ukrajinskom krizom.
- **2020-ih** → Brzo propadanje detaljističkih, ali i brojnih grosističkih putničkih agencija, zbog pandemije COVID-19 i globalne ekonomske krize. Detaljističke putničke agencije su sve više: fokusirane na online poslovanje

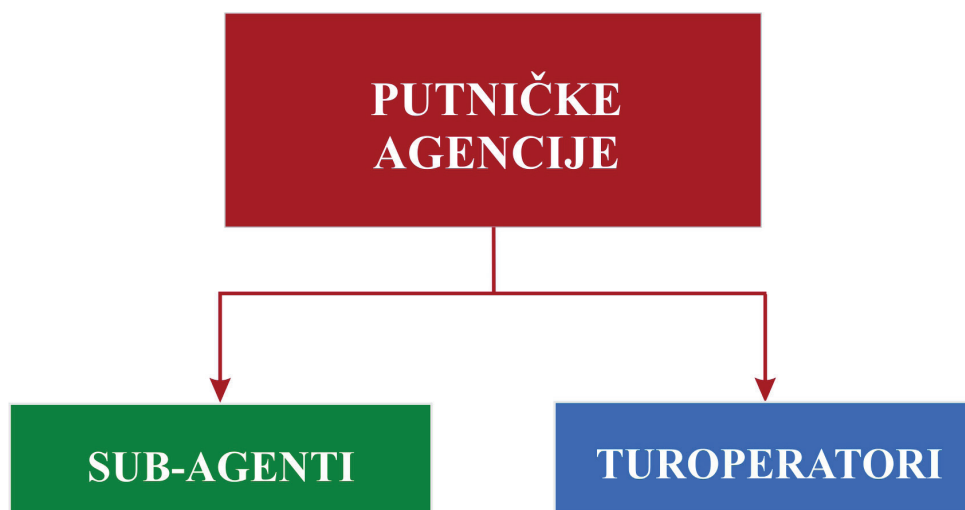
(OTA – Online Travel Agencies); prinuđene na prihvatanje procesa spajanja i preuzimanja od strane grosističkih putničkih agencija i preduzeća iz drugih djelatnosti; poslovno orijentisane na turističke tržišne niše putovanja; i primorane na kontinuelne dodatne edukacije zaposlenika sa punim radnim vremenom, koji sve više preuzimaju poslove povremenih zaposlenika i sezonski zaposlenih studenata.



## 1.2. VRSTE PUTNIČKIH AGENCIJA

Osnovna podjela putničkih agencija je na **sub-agente** (detaljističke putničke agencije / maloprodajne putničke agencije / retail travel agencies / travel agents) i **turoperatore** (grosističke putničke agencije / veleprodajne putničke agencije / tour operators / wholesale travel agencies).

**Grafik 2:** Podjela putničkih agencija



Izvor: (A. Š. Vučetić, 2020i)

**Sub-agenti** → su preduzeća u turizmu koja posredničko poslovanje pretežno ostvaruju u direktnom kontaktu sa klijentima (turistima i ekskurzistima), pa im je lokacija poslovnih prostora veoma bitna. Mogu biti receptivni (koji organizuju dolazak strane turističke tražnje u receptivne turističke destinacije - incoming travel agencies) i inicijativni sub-agenti (koji organizuju putovanje domaće turističke tražnje u strane turističke destinacije - outgoing travel agencies). U nerazvijenim i tranzicionim (turističkim destinacijama u razvoju) turističkim destinacijama dominantni su receptivni sub-agenti. U poslednoj deceniji, brže rastu kombinovani sub-agenti u odnosu na receptivne i inicijativne sub-agente.

Kombinovani sub-agenti nude klijentima incoming i outgoing usluge putovanja, posebno u turističkim destinacijama sa izraženom sezonskom koncentracijom poslovanja. Kao primjer možemo navesti Crnu Goru kao tranzicionu i malu turističku destinaciju, u kojoj se rast broja kombinovanih sub-agenata povezuje sa njihovom potrebom za cjelogodišnjim poslovanjem. Pri tome, kombinovani sub-agenti mogu biti pretežno receptivni, ili pretežno inicijativni sub-agenti. Kao predstavnika kombinovanih sub-agenata u Crnoj Gori, možemo navesti Sip Travel iz Tivta. Sub-agenti su „trgovci na malo“, koji prodaju sopstvene izletničke aranžmane i turističke paket i izletničke aranžmane turopoperatora, za ugovorenu proviziju, pri čemu ne snose poslovni rizik za nerealizovane turističke paket aranžmane turopoperatora.

U odnosu na broj zaposlenika, sub-agenti su pretežno mikro i male putničke agencije. **Glavne usluge** koje pružaju klijentima su usluge: prevoza (npr: razne vrste transfera sa automobilima, kombi vozilima, autobusima i drugim prevoznim sredstvima), osiguranja (npr: izdavanje polisa osiguranja za turiste i druge vrse polisa osiguranja), smještaja (npr: u hotelskim i drugim oblicima smještaja), prodaje ulaznica za posebne događaje i manifestacije (npr: kulturne, sportske i druge događaje i manifestacije), iznajmljivanja ličnih prevoznih sredstava (npr: rent-a-car usluge, iznajmljivanje bicikala i drugih ličnih prevoznih sredstava), organizovanja izleta (npr: različitih vrsta dnevnih izletničkih aranžmana) i posredovanja u prodaji turističkih paket i izletničkih aranžmana turopoperatora (npr: njihova realizacija u specijalizovanim receptivnim turističkim destinacijama).

**Dodatne usluge** sub-agenata su najčešće usluge: regulisanja putnih dokumenata (npr: viziranje pasoša), prodaje suvenira (npr: karakterističnih za receptivnu turističku destinaciju) i iznajmljivanja usluga sopstvenih zaposlenika (npr: turističkih vodiča ili organizatora raznih vrsta događaja). Konkurentnost sub-agenata zavisi od brojnih faktora, a posebno od: uspješnosti u zadovoljavanju različitih potreba klijenata; raznovrsnosti i kvaliteta ponude receptivnih turističkih destinacija; sposobnosti zaposlenika u agenciji da uspostavlja i održavaju poslovnu saradnju sa preduzetnicima, preduzećima, organizacijama i ustanovama u sektorima turizma receptivnih turističkih destinacija; sposobnosti zaposlenika u agenciji da uspostavlja i održavaju poslovne veze sa inicijativnim turopoperatorima; i kreativnosti zaposlenika u formiranju i realizaciji uslužne ponude sub-agenata.

Sub-agente možemo podijeliti prema:

- **Tipu vlasništva** [**privatne** (npr: Apollo Tours iz Budve), **državne** (npr: InIg iz Igala) i **mješovite** (npr: Montenegro Express iz Budve)];
- **Tržišnom učešću** [**maloprodajne** (npr: Agirana Travel iz Ulcinja) i **veleprodajne** (npr: Cipa Travel iz Budve)];

- **Vrsti usluga** [**univerzalne** (npr: City Tours iz Podgorice) i **specijalizovane** (npr: Congress Travel iz Podgorice)];
- **Načinu komunikacije sa klijentima** [**direktne** (npr: Jet Travel iz Podgorice) i **indirektne** (npr: Miross Travel iz Podgorice)];
- **Karakteru posla** [**receptivne** (npr: Montenegro Tourist Service iz Podgorice) i **inicijativne** (npr: Oki Air Travel iz Podgorice)];
- **Prostornom obuhvatu** [**lokalne** (npr: Vizin Travel iz Kotora), **regionalne** (npr: Euro Tours iz Podgorice), **nacionalne** (npr: Sky Tours iz Podgorice) i **međunarodne** (npr: EurAsia Travel iz Podgorice)];
- **Organizacionom karakteru** [**bez mreže poslovnica** (npr: Pellegrino iz Herceg Novog) i **sa mrežom poslovnica** (npr: Royal Club Travel iz Podgorice)];
- **Načinu djelovanja** [**samostalne** (npr: BTA Travel iz Budve) i **u sastavu drugih privrednih subjekata** (npr: Forza Travel iz Kotora)]; i
- **Periodu rada** [**sa cjelogodišnjim poslovanjem** (npr: Gorbis Travel iz Herceg Novog) i **sezonskim poslovanjem** (npr: Elips Travel Agency iz Igala)].

**Turoperatori** → su preduzeća u turizmu koja posredničko poslovanje dominantno ostvaruju u indirektnom kontaktu sa klijentima (turistima i ekskurzistima), pa im lokacija poslovnih prostora nije naročito bitna. Nastali su poslije sub-agenata. Njihova glavna poslovna karakteristika je plasiranje turističkih paket aranžmana klijentima [fizičkim (turistima) i pravnim licima (sub-agentima i drugim vrstama posrednika u prodaji njihovih usluga)]. Mogu biti receptivni, inicijativni i kombinovani turoperatori.

U odnosu na broj zaposlenika, turoperatori su pretežno velike i srednje-velike putničke agencije. Tipičan predstavnik turoperatora u Crnoj Gori je Adria DMC iz Budve. Glavni poslovi turoperatora izvedeni su iz odnosa sa dobavljačima usluga (preduzetnicima, preduzećima, organizacijama i ustanovama u turizmu) i korisnicima usluga (klijentima kao fizičkim licima i posrednicima kao što su sub-agenti). Konkurentnost turoperatora zavisi od brojnih faktora, a posebno od: uspješnosti u zadovoljavanju različitih potreba klijenata (fizičkih i pravnih lica); raznovrsnosti i kvaliteta ponude receptivnih turističkih destinacija; raznovrsnosti i kvaliteta sopstvenih usluga; sposobnosti zaposlenika da uspostavljaju i održavaju poslovnu saradnju sa preduzetnicima, preduzećima, organizacijama i ustanovama u sektorima turizma receptivnih i inicijativnih destinacija; sposobnosti zaposlenika turoperatora da uspostavljaju i održavaju poslovne veze sa drugim turoperatorima i sub-agentima; i njihove kreativnosti u formiranju i realizaciji turističkih paket aranžmana i izletničkih aranžmana. Turope-

ratori su „trgovci na veliko“, koji prodaju svoje turističke paket aranžmane i izletničke aranžmane, i kao preduzetnici snose poslovni rizik za nerealizovane aranžmane.

Turoperatori se najčešće dijele prema:

- **Obuhvatu usluga** [**univerzalne** (npr: Alfa Tours iz Budve) i **specijalizovane** (npr: Luminalis DMC iz Budve - koji je ujedno i destination management company/kompanija za upravljanje destinacijom)]; i
- **Ciljnim grupama** [**orijentisane na domaća** (npr: Guliver iz Podgorice) i **strana turistička tržišta putovanja** (npr: Galileo iz Podgorice)].

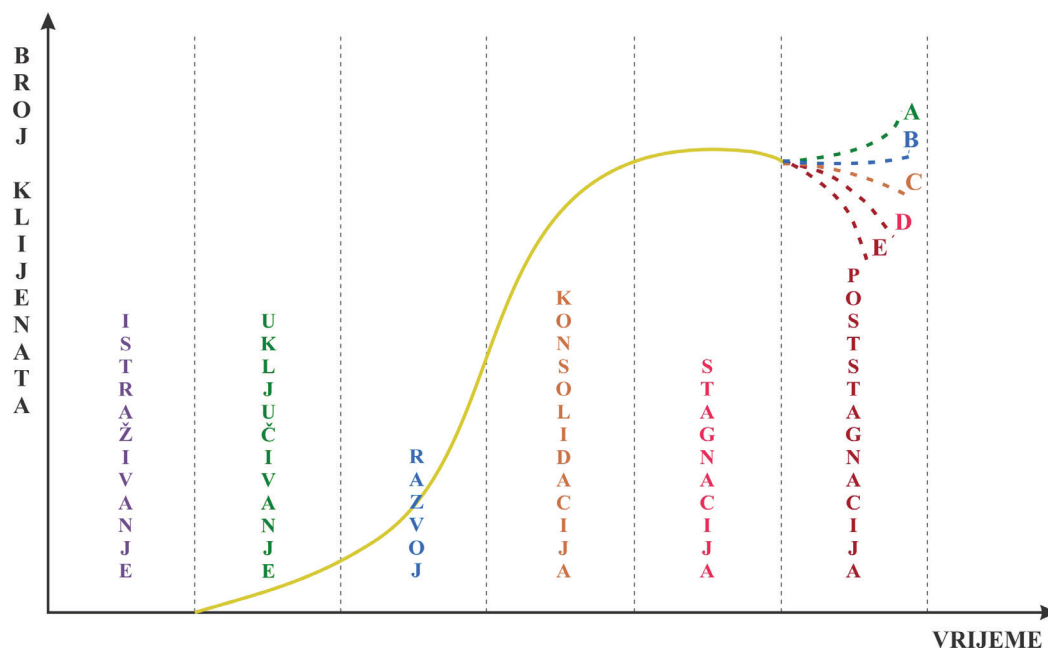
Thomas Cook iz Londona, predstavljao je jednog od najstarijih i najuspješnijih turoperatora u svijetu do poslovnog bankrota 2019. godine. S druge strane, turoperator TUI AG iz Hanovera u 2019. godini, raspolagao je u svojoj grupaciji sa: 411 hotela i rizorta; 18 kruzera; 150 aviona; i sa inicijativnim putničkim agencijama u skoro svim državama u svijetu. U istoj poslovnoj godini, imao je 21 milion klijenata, finansijsku aktivu od 18,9 mlrd €, dividendu od 0,54 € po akciji, i 71.473 zaposlenika (AG, 2020).



### 1.3. ŽIVOTNI CIKLUS PUTNIČKIH AGENCIJA

Putničke agencija kao i druge vrste preduzeća u turizmu imaju svoj životni ciklus. Životni ciklus putničkih agencija možemo posmatrati sa stanovišta individualne putničke agencije ili putničkih agencija u okviru konkretne turističke destinacije. U primjeru koji slijedi, sagledaćemo životni ciklus individualne putničke agencije. Radi se o evolutivnom ciklusu, tj. evoluciji razvoja putničke agencije u konkretnom vremenskom periodu. On se grafički može prikazati na sledeći način:

**Grafik 3:** Faze životnog ciklusa putničke agencije



**Izvor:** Autor modifikovao prema (Butler, 2006; Coelho & Bulter, 2012; A. Š. Vučetić, 2021c)

**Istraživanje** → je faza životnog ciklusa individualne putničke agencije koja podrazumijeva istraživanje: potreba potencijalnih klijenata (istraživanje potreba segmenta turističke tražnje koje bi putnička agencija mogla opsluživati u svom poslovanju);

raspoloživosti turističke ponude za potencijalne klijente (istraživanje turistički-relevantnih usluga i proizvoda koje bi agencija mogla koristiti u zadovoljavanju potreba odabranih segmenata turističke tražnje); potencijalnih poslovnih partnera (istraživanje potencijalnih dobavljača usluga i proizvoda, tj. preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu); tržišta radne snage (istraživanje raspoloživosti potencijalnih zaposlenika za neophodne radne pozicije u putničkoj agenciji, uključujući i istraživanje njihovih generičkih i specifičnih kompetencija); kreditno-monetarnog sistema receptivne turističke destinacije (monetarnog i bankarskog sistema); fiskalnog sistema receptivne turističke destinacije (poreza, taksi, akciza i doprinosa); carinskog sistema receptivne turističke destinacije (carinskih - tarifa, osnovica, stopa, i kvota za potencijalno uvezena osnovna sredstava, opremu i druge robe i usluge iz inostranstva); administrativnog sistema receptivne turističke destinacije (procedure osnivanja putničke agencije i opštih uslova poslovanja); mogućnosti obezbjeđenja poslovnih prostorija (kao što su poslovni prostori u centralnim gradskim zonama); mogućnosti nabavke osnovnih i obrtnih sredstava (kao što su mogućnosti nabavke kombi vozila i rezervnih dijelova za njegovo održavanje); mogućnosti nabavke opreme (kao što su mogućnosti nabavke kancelarijskog i promotivnog materijala); konkurencije (direktnih i indirektnih konkurentskih putničkih agencija); mogućih troškova poslovanja (mogućih direktnih i indirektnih troškova poslovanja); mogućih prihoda poslovanja (kao što su prihodi od plasmana izletničkih i turističkih paket aranžmana); i moguće poslovne dobiti (mogućnosti ostvarivanja željene bruto i neto poslovne dobiti u planiranom vremenskom intervalu).

**Uključivanje** → je faza životnog ciklusa putničke agencije u kojoj se registruje u privrednom sudu za obavljanje posredničke djelatnosti u turizmu, i koja podrazumijeva: mali broj zaposlenika sa dominantnim generičkim kompetencijama i niskim nivoom radnog iskustva; raspolaganje sa skromnim osnovnim i obrtnim sredstvima; dominaciju malobrojnih univerzalnih usluga; relativno nizak kvalitet usluga; nerazvijen i skup promotivni miks; nerazvijen i skup distributivni miks; nerazvijen imidž; odsustvo primjene koncepta održivog razvoja; nerazvijenu mreža poslovnih partnera; malu i nelojalnu turističku tražnju; nizak nivo tržišnog učešća; i nizak nivo poslovnih prihoda i profita.

**Razvoj** → je faza životnog ciklusa putničke agencije koja podrazumijeva: srednje-veliki broj zaposlenika sa dominantnim generičkim i minornim specifičnim kompetencijama i srednje-niskim nivoom radnog iskustva; raspolaganje sa malim osnovnim i obrtnim sredstvima; dominaciju univerzalnih nad specijalizovanim uslugama; unapređen kvalitet usluga; srednje razvijen i srednje skup promotivni miks; srednje razvijen i srednje skup distributivni miks; nisko razvijen imidž; početak primjene koncepta ekološke održivosti; nisko razvijenu mrežu poslovnih partnera; srednje-veliku i nisko lojalnu turističku tražnju; srednji nivo tržišnog učešća; i srednje-visok nivo poslovnih prihoda i profita.

**Konsolidacija** → je faza životnog ciklusa putničke agencije koja podrazumijeva: veliki broj zaposlenika sa izbalansiranim generičkim i specifičnim kompetencijama i visokim nivoom radnog iskustva; raspolaganje sa značajnim osnovnim i obrtnim sredstvima; izbalansiranost univerzalnih i specifičnih usluga; dobar kvalitet usluga; razvijen i srednje ekonomičan promotivni miks; razvijen i srednje ekonomičan distributivni miks; srednje razvijen imidž; početak primjena koncepata ekonomske i kulturne održivosti; srednje-visoku razvijenu mrežu poslovnih partnera; veliku i srednje-visoku lojalnost turističke tražnje; visok nivo tržišnog učešća; i visok nivo poslovnih prihoda i profita.

**Stagnacija** → je faza životnog ciklusa putničke agencije koja podrazumijeva: najveći broj zaposlenika sa dominantnim specifičnim u odnosu na generičke kompetencije i najvećim nivoom radnog iskustva; raspolaganje sa velikim osnovnim i obrtnim sredstvima; dominaciju specifičnih u odnosu na univerzalne usluge; standardizovan kvalitet usluga; visoko razvijen i ekonomičan promotivni miks; visoko razvijen i ekonomičan distributivni miks; visoko razvijen imidž; početak primjena koncepata socijalne i održivosti zaštite potrošača; visoko razvijenu mrežu poslovnih partnera; maksimalnu i najveću moguću lojalnu turističku tražnju; maksimalno mogući nivo tržišnog učešća; i maksimalni nivo poslovnih prihoda i profita.

**Poststagnacija** → je faza životnog ciklusa putničke agencije koja podrazumijeva pet mogućih izbora u evoluciji putničke agencije: A) podmlađivanje putničke agencije (podrazumijeva strategijski pristup razvoju putničke agencije i njene radikalne strukturne promjene, u cilju povećanja nivoa rasta turističkog prometa); B) smanjeni rast putničke agencije (podrazumijeva strategijski pristup u inkrementalnom smanjenju nivoa rasta turističkog prometa); C) stabilizaciju putničke agencije (podrazumijeva upravljanje u cilju stabilizacije nivoa pada turističkog prometa); D) pad putničke agencije (podrazumijeva nastavak sa starim upravljačkim procesima, tj. padom nivoa turističkog prometa); i E) nagli pad putničke agencije (podrazumijeva odustajanje vlasnika putničke agencije od njenog daljeg razvoja i nagli pad turističkog prometa).

Prethodno je prikazan životni ciklus putničke agencije u idealnim okolnostima. U realnim okolnostima, sve putničke agencije ne prolaze sve faze životnog ciklusa (npr: nakon faze uvođenja mogu odmah biti likvidirane zbog generisanja velikih poslovnih gubitaka i drugih negativnih poslovnih performansi), pri čemu se mogu javiti specifikumi vezano za specifičnost poslovnih performansi sub-agenata i turoperatora.



## ***1.4. PUTNIČKE AGENCIJE U CRNOJ GORI***

Prva putnička agencija u Crnoj Gori bila je Putnik (filijala istoimene putničke agencije iz Beograda), osnovana 1930. godine (Vučetić, 2020).

**Slika 1:** Menadžeri i glavni poslovni partneri putničke agencije Putnik



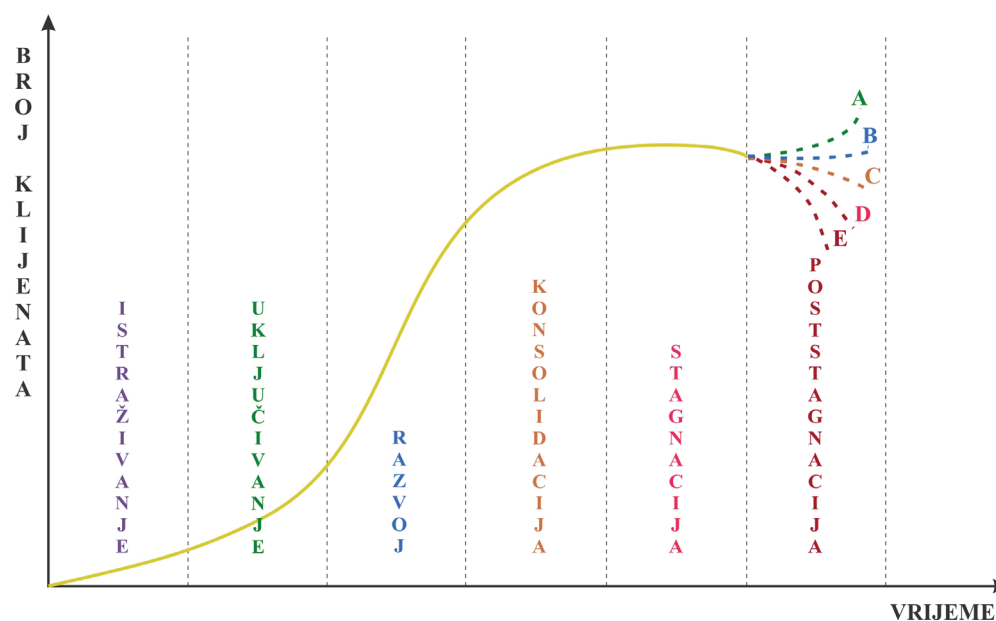
**Izvor:** Krajčević & Petrović, 1995

Prema pozitivnom Zakonu o turizmu Crne Gore sve putničke agencije se dijele na: turističke agencije - posrednike (sub-agente) i turističke agencije - organizatore putovanja (turoperatore). Sub-agent prodaje turističke paket aranžmane koje je osmislio organizator putovanja i/ili pruža druge posredničke usluge u skladu sa zakonom. Turoperator organizuje turističke paket aranžmane i neposredno ih prodaje i realizuje, ili nudi na prodaju preko posrednika, organizuje izlete, i pruža druge usluge uobičajene u turističkoj djelatnosti. Turističke agencije se kao pravna lica moraju upisati u Centralni registar Privrednog suda Crne Gore, radi obavljanja pretežne djelatnosti: turistička

agencija - organizator putovanja ili turistička agencija - posrednik); i biti licencirana od strane nadležnog ministarstva (npr: Ministarstva održivog razvoja i turizma). Zakonom je definisano da poslovnica turističke agencije mora ispunjavati uslove propisane Pravilnikom o minimalno-tehničkim uslovima opremanja i uređenja poslovnica turističkih agencija (SLCG, 2020b).

Životni ciklus putničkih agencija u Crnoj Gori nakon II Svjetskog rata možemo grafički prikazati na sledeći način:

**Grafik 4:** Faze životnog ciklusa putničkih agencija u Crnoj Gori



**Izvor:** Autor modifikovao prema (Butler, 2006; Coelho & Bulter, 2012; A. Š. Vučetić, 2021c)

**Istraživanje** → je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva: nerazvijenu turističku infrastrukturu i suprastrukturu u domenu turističkog posredovanja; nacionalizaciju privatnih putničkih agencija i osnivanje novih državnih putničkih agencija; dominaciju lokalnih državnih investicija u putničke agencije; u potpunosti univerzalne putničke agencije; u potpunosti domaće sub-agenate; u potpunosti domaću socijalnu turističku tražnju; u potpunosti grupne klijente; izostanak primjetne sezonske koncentracije turističkog prometa putničkih agencija; nizak nivo turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; zanemarivanje primjene koncepta održivog razvoja turizma; i nedostatak mjera i aktivnosti turističke politike fokusiranih na putničke agencije.

**Uključivanje** → je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva: uključivanje javnog sektora u razvoj turističke infrastrukture i suprastrukture u do-



menu turističkog posredovanja; nastavak dominacije državnog vlasništva u putničkim agencijama; nastavak dominacije lokalnih nad nelokalnim državnim investicijama u putničke agencije; izrazitu dominaciju univerzalnih putničkih agencija i pojavu prvih specijalizovanih putničkih agencija; dominaciju domaćih turoperatora nad domaćim sub-agentima; izrazitu dominaciju grupnih nad individualnim klijentima; izrazitu dominaciju domaće socijalne turističke tražnje i pojavu strane turističke tražnje; nisku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; početak primjene koncepta ekonomske održivosti; i pojavu prvih mjera i aktivnosti opšte turističke politike za putničke agencije.

**Razvoj** → je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva: značajno angažovanje javnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i suprastrukture u domenu turističkog posredovanja; smanjenje nivoa dominacije državnog vlasništva u putničkim agencijama i pojavu prvih privatnih putničkih agencija; dominaciju nelokalnih državnih investicija u putničkim agencijama; dominaciju univerzalnih nad specijalizovanim putničkim agencijama; izrazitu dominaciju domaćih turoperatora nad domaćim sub-agentima; dominaciju grupnih nad individualnim klijentima; dominaciju domaće nad stranom turističkom tražnjom; rast sezonske koncentracije turističkog prometa; ubrzan rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; početak primjene koncepta ekološke održivosti; i dominacija opštih i pojava prvih mjera i aktivnosti specifične turističke politike za putničke agencije.

**Konsolidacija** → je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva: značajno angažovanje privatnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i suprastrukture u domenu turističkog posredovanja; dominaciju privatnog i privatno-javnog vlasništva u putničkim agencijama; dominaciju privatnih nad državnim investicijama u putničkim agencijama; izbalansiran odnos između univerzalnih i specijalizovanih putničkih agencija; dominaciju stranih turoperatora nad domaćim turoperatorima i domaćim sub-agentima; smanjenje nivoa dominacije grupnih nad individualnim klijentima; dominaciju strane nad domaćom turističkom tražnjom; relativno visoku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; brzi rast nivoa turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; početak primjene koncepta kulturne i socijalne održivosti; i izbalansiran odnos između mjera i aktivnosti opšte i specifične turističke politike za putničke agencije.

**Stagnacija** → je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva: dominantno angažovanje privatnog sektora u razvoju turističke infrastrukture i suprastrukture u domenu turističkog posredovanja; potpunu dominaciju privatnog vlasništva u putničkim agencijama; dominaciju domaćeg privatnog nad stranim privatnim investicijama u putničke agencije; dominaciju specijalizovanih nad univerzalnim putničkim agencijama; dominaciju domaćih turoperatora i sub-agenata nad stranim turoperatorima i sub-agentima; brži rast individualnih u odnosu na grupne klijente; izrazitu

dominaciju strane nad domaćom turističkom tražnjom; visoku sezonsku koncentraciju turističkog prometa; smanjenje nivoa rasta turističke valorizacije lokalnih prirodnih i društvenih resursa; početak primjene koncepta održivosti zaštite klijenata; i dominaciju mjera i aktivnosti specifične nad opštom turističkom politikom za putničke agencije.

**Poststagnacija** - je faza životnog ciklusa putničkih agencija koja podrazumijeva pet mogućih izbora u evoluciji putničkih agencija u Crnoj Gori: A) podmlađivanje putničkih agencija; B) smanjenje nivoa rasta putničkih agencija; C) stabilizaciju putničkih agencija; D) pad putničkih agencija; i E) nagli pad putničkih agencija.

**Grafik 5:** Disperzija sub-agenata u Crnoj Gori (po opštinama)



**Izvor:** (A. Š. Vučetić, 2021c)

U strukturi sub-agenata dominiraju opštine: Budva sa 29,8%; Podgorica 22,3%; Tivat 12,8%; Herceg Novi 11,7% i Ulcinj sa 8,5%. U regionalnoj strukturi sub-agenata učestvuju sa: 72,3% primorski region; 24,5% centralni region; i 3,2% sjeverni region Crne Gore. Opštine koje nemaju sub-agenate su: Pljevlja, Bijelo Polje, Berane, Danilo-



vgrad, Mojkovac, Plužine, Plav, Andrijevica, Šavnik, Rožaje, Gusinje, Petnjica i Tuzi. Samo dvije sjeverne opštine imaju sub-agente, što je ograničavajući faktor turističkog razvoja sjeverne regije Crne Gore. Stanje je nešto povoljnije u centralnoj regiji, gdje u 2 od 5 opština takođe nema sub-agenata. Činjenica je, da je sjeverna regija još uvijek nedovoljno privlačna za razvoj sub-agenata, te da po tom osnovu ostaje manji višak vrijednosti ostvaren u sektoru turizma ove regije, od realno mogućeg. Takođe, nedostatak sub-agenata utiče negativno na nivo konkurentnosti turističkog proizvoda sjeverne regije Crne Gore. Najveći broj receptivnih sub-agenata stacioniran je u Budvi, dok je najveći broj inicijativnih sub-agenata stacioniran u Podgorici (A. Š. Vučetić, 2021c).

**Grafik 6:** Disperzija turoperatora u Crnoj Gori (po opštinama)

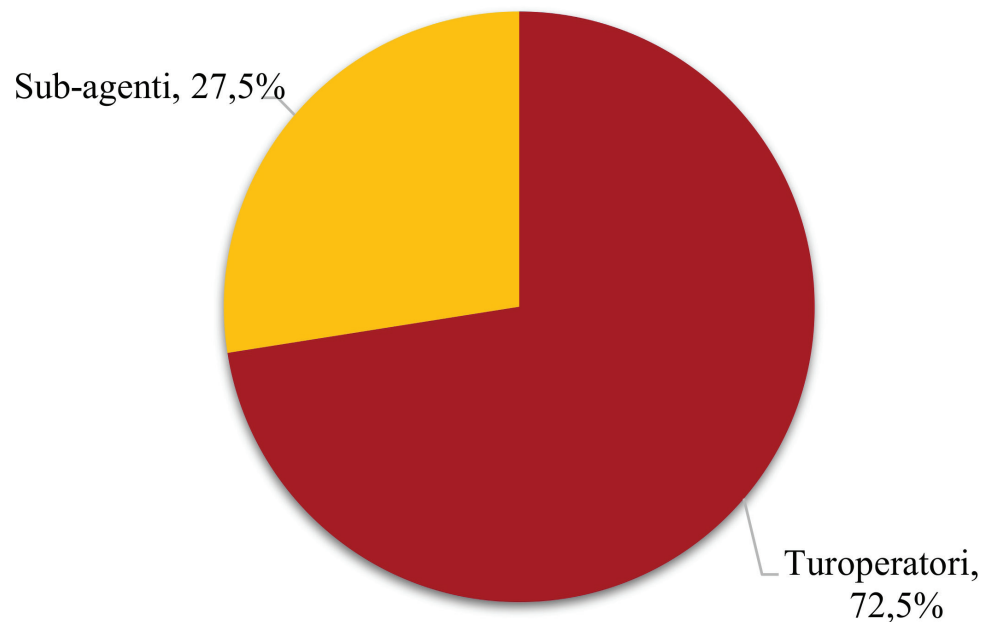


**Izvor:** (A. Š. Vučetić, 2021c)

U strukturi turoperatora dominiraju opštine: Budva sa 33,5%; Podgorica 21,8%; Herceg Novi 10,1%; Kotor 8,5%; i Bar sa 7,3%. U regionalnoj strukturi turoperatora učestvuju sa: 66,9% primorski region; 25,8% centralni region; i 7,3% sjeverni region.

Opštine koje nemaju turooperatore su: Berane, Danilovgrad, Plužine, Plav, Andrijevica, Šavnik, Rožaje, Gusinje, Petnjica i Tuzi. U disperziji turoperatora u odnosu na disperziju sub-agenata po opštinama, stanje je nešto povoljnije. Treba imati u vidu da turooperatori iz primorske i centralne regije organizuju izletničke aranžmane u sjevernoj regiji Crne Gore. Nedostatak brojnije i kvalitetnije valorizovane turističke ponude u sjevernoj regiji i nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa glavni su razlog nedostatnosti turoperatora u ovoj regiji Crne Gore. Pozitivno je što u 5 od 13 sjevernih opština postoje turooperatori i što većina posluje sa velikim turooperatorima iz inostranstva (A. Š. Vučetić, 2021c).

**Grafik 7:** Struktura putničkih agencija u Crnoj Gori



**Izvor:** (A. Š. Vučetić, 2021c)

U strukturi putničkih agencija dominiraju turooperatori, što je dobro, jer su oni preduzetnici, tj. ili kreiraju svoje paket aranžmane ili prodaju paket aranžmane drugih turoperatora. Crna Gora je mala turistička destinacija, zbog čega se velikim turooperatorima na globalnom turističkom tržištu ne isplati otvarati svoje filijale. Strani turooperatori uobičajeno saraduju sa lokalnim turooperatorima ili sub-agentima, što ostavlja mogućnost veće zarade za domaće putničke agencije. To ne znači da oni nemaju svoje predstavnike u okviru domaćih turoperatora ili hotelskih preduzeća, koji kontrolišu ugovorene standarde za svoje klijente. Broj putničkih agencija je porastao u odnosu na prethodni period investiranja, ali i nivo njihove diversifikovanosti. Većina putničkih agencija u Crnoj Gori su specijalizovane, pri čemu dominantno prodaju sledeće vrste specijalizovanih paket aranžmana i izletničkih aranžmana u: primorskoj regiji u

domenu - nautičkog turizma, kulturnog turizma, zdravstvenog turizma i kockarskog turizma; centralnoj regiji u domenu - sportskog turizma, poslovnog turizma, agroturizma, religioznog turizma, lovnog turizma, edukacionog turizma, šoping turizma i crnog turizma; i sjevernoj regiji u domenu - ekoturizma, avanturističkog turizma i gastronomskog turizma. Putničke agencije predstavljaju značajan faktor u formiranju kvalitetnijeg i konkurentnijeg turističkog proizvoda Crne Gore (A. Vučetić & Lagiewski, 2016; A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c).



## ***1.5. PUTNIČKE AGENCIJE U EVROPSKOJ UNIJI***

Putničke agencije u Evropskoj Uniji objedinjuje Evropska asocijacija putničkih agenata i turoperatora (ECTAA - The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations). Asocijaciju je osnovalo 6 nacionalnih asocijacija putničkih agencija i turoperatora 1961. godine u Bad Kreuznach, Njemačkoj. Danas obuhvata 27 nacionalnih asocijacija putničkih agencija i turoperatora država članica Evropske Unije, kao i 4 međunarodne članice iz Tunisa, Maroka, Malezije i Izraela. Glavne aktivnosti asocijacije obuhvataju: turističku politiku, zaštitu potrošača, politiku viza, standarde asocijacije, promociju izabranih destinacija, zdravlje i bezbjednost, restrikcije putovanja i druge aktivnosti. Asocijacija ima 30 punopravnih članica, pri čemu su po dvije asocijacije iz Hrvatske, Španije i Austrije (ECTAA, 2021):

- Association of Austrian Travel Agents (Austrija / ÖRV / [www.oerv.at](http://www.oerv.at) / Osnovana 2009. godine).
- Fachverband der Reisebüros (Austrija / WKO / [www.reisebueros.at](http://www.reisebueros.at) / Osnovana 2006. godine).
- Federatie van de Toeristische Industrie (Belgija / FTI / [www.fit-fti.be](http://www.fit-fti.be) / Osnovana 2013. godine).
- Association of Bulgarian Tour Operators and Travel Agents (Bugarska / ABTTA / [www.abtta.com](http://www.abtta.com) / Osnovana 1996. godine).
- Association of Croatian Travel Agencies (Hrvatska / UHPA / [www.uhpa.hr](http://www.uhpa.hr) / Osnovana 1992. godine).
- Association of Travel Agencies and Tour Operators within the Croatian Chamber of Economy (Hrvatska / UPA-HGK / [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) / Osnovana 2014. godine).
- Association of Cyprus Travel Agents (Kipar / ACTA / [www.acta.org.cy](http://www.acta.org.cy) / Osnovana 1954. godine).

- Asociace Ceskych Cestovnich Kancelari a Agentur (Češka Republika / AČC-KA / [www.accka.cz](http://www.accka.cz) / Osnovana 1991. godine).
- The Association of Danish Travel Agents and Tour Operators (Danska / DRF / [www.travelassoc.dk](http://www.travelassoc.dk) / Osnovana 1938. godine).
- Estonian Association of Travel Agents (Estonija / ETFL / [www.etfl.ee](http://www.etfl.ee) / Osnovana 1990. godine).
- The Association of Finnish Travel Industry (Estonija / SMAL / [www.smal.fi](http://www.smal.fi) / Osnovana 1940. godine).
- Les Entreprises du Voyage (Francuska / LEV / [www.entreprisesduvoyage.org](http://www.entreprisesduvoyage.org) / Osnovana 1945. godine).
- Deutscher Reiseverband (Njemačka / DRV / [www.driv.de](http://www.driv.de) / Osnovana 1950. godine).
- Hellenic Association of Travel and Tourist Agencies (Grčka / HATTA / [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr) / Osnovana 1927. godine).
- Association of Hungarian Travel Agencies (Mađarska / MUISZ / [www.muisz.com](http://www.muisz.com) / Osnovana 1974. godine).
- Irish Travel Agents Association (Irska / ITAA / [www.itaa.ie](http://www.itaa.ie) / Osnovana 1971. godine).
- Confturismo (Italija / CONF / [www.confiturismo.it](http://www.confiturismo.it) / Osnovana 2013. godine).
- Association of Latvian Travel Agents (Latvija / ALTA / [www.alta.net.lv](http://www.alta.net.lv) / Osnovana 2010. godine).
- National Tourism Business Association (Litvanija / NTVA / [www.ntva.lt](http://www.ntva.lt) / Osnovana 2011. godine).
- Federation of Associations of Travel & Tourism Agents (Malta / FATTA / [www.fatta.org](http://www.fatta.org) / Osnovana 2004. godine).
- Algemeen Nederlands Vereniging van Reisondernemingen (Holandija / ANVR / [www.anvr.nl](http://www.anvr.nl) / Osnovana 1966. godine).
- The Norwegian Travel Trade Association (Norveška / VIRKE / [www.virke.no](http://www.virke.no) / Osnovana 1981. godine).

- Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (Portugal / APAVT / [www.apavt.net.pt](http://www.apavt.net.pt) / Osnovana 1950. godine).
- Polska Izba Turystyki (Poljska / PIT / [www.pit.org.pl](http://www.pit.org.pl) / Osnovana 1990. godine).
- Asociația Națională a Agențiilor de Turism (Rumunija / ANAT / [www.anat.ro](http://www.anat.ro) / Osnovana 1990. godine).
- Slovak Association of Tour Operators and Travel Agents (Slovačka / SACKA / [www.sacka.eu](http://www.sacka.eu) / Osnovana 1993. godine).
- Združenje turističnih agencij Slovenije (Slovenija / ZTAS / [www.ztas.org](http://www.ztas.org) / Osnovana 2015. godine).
- Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas (Španija / ACAVE / [www.acave.travel](http://www.acave.travel) / Osnovana 2011. godine).
- Association of Swedish Travel Agents and Tour Operators (Švedska / SRF / [www.srf-org.se](http://www.srf-org.se) / Osnovana 1937. godine).
- Schweizerischer Reisebüro-Verband (Švajcarska / SRV / [www.srv.ch](http://www.srv.ch) / Osnovana 1928. godine).





## **II RESURSI PUTNIČKIH AGENCIJA**



## **2.1. LJUDSKI RESURSI PUTNIČKIH AGENCIJA**

Turizam je tipičan primjer radno-intenzivne djelatnosti. Putničke agencije takođe pripadaju radno-intenzivnim djelatnostima, ali su nižeg nivoa radne intenzivnosti u odnosu na neke druge djelatnosti u okviru industrije putovanja i turizma (npr: u odnosu na hotelsku djelatnost). Ljudski resursi su glavni izvor konkurentske prednosti putničkih agencija, jer dominantno utiču na nivo njihove poslovne efektivnosti i efikasnosti. U Crnoj Gori postoje brojni faktori ograničenja razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma, koji su istovremeno i pragovi ograničenja razvoja ljudskih resursa za potrebe sektora posredovanja u turizmu, od kojih su najznačajniji (Vucetic, 2012b; A. Vučetić, 2012c, 2012d, 2012e; A. Š. Vučetić, 2017, 2018a, 2018c, 2020b, 2020c, 2020h, 2021c; A. Š. Vučetić, Ateljević, Pivac, & Kovačević-Pejaković, 2017):

- **Visok nivo sezonalnosti zapošljavanja i udjela sezonskih poslovnih operacija** (što direktno implicira visok nivo fluktuacija zaposlenika u sektoru turizma/putničkim agencijama, i visok nivo fluktuacija u kvalitetu usluga u sektoru turizma/putničkim agencijama);
- **Depopulacija sjeverne i južne regije Crne Gore** (posebno kvalitetne radne snage iz sektora turizma/putničkih agencija, koja emigrira u države Zapadne Evrope i Sjeverne Amerike);
- **Relativno visok nivo incidencije zlostavljanja i diskriminacije zaposlenika u sektoru turizma/putničkim agencijama** (posebno u domenu odnosa nadređenih prema podređenim zaposlenicima, koji često ima obilježja: netoleranog ponašanja prema različitom mišljenju, povrede dostojanstva, verbalnih prijetnji, kažnjavanja i polne diskriminacije);
- **Relativno nizak životni standard zaposlenika u sektoru turizma/putničkim agencijama** (posebno na nemenadžerskim radnim pozicijama, gdje su plate zaposlenika ispod prosjeka bruto i neto zarada u državi);
- **Destimulacija kompetentnog profesorskog kadra u ustanovama srednjeg, višeg i visokog obrazovanja** [posebno u državnim obrazovnim ustanovama, gdje se

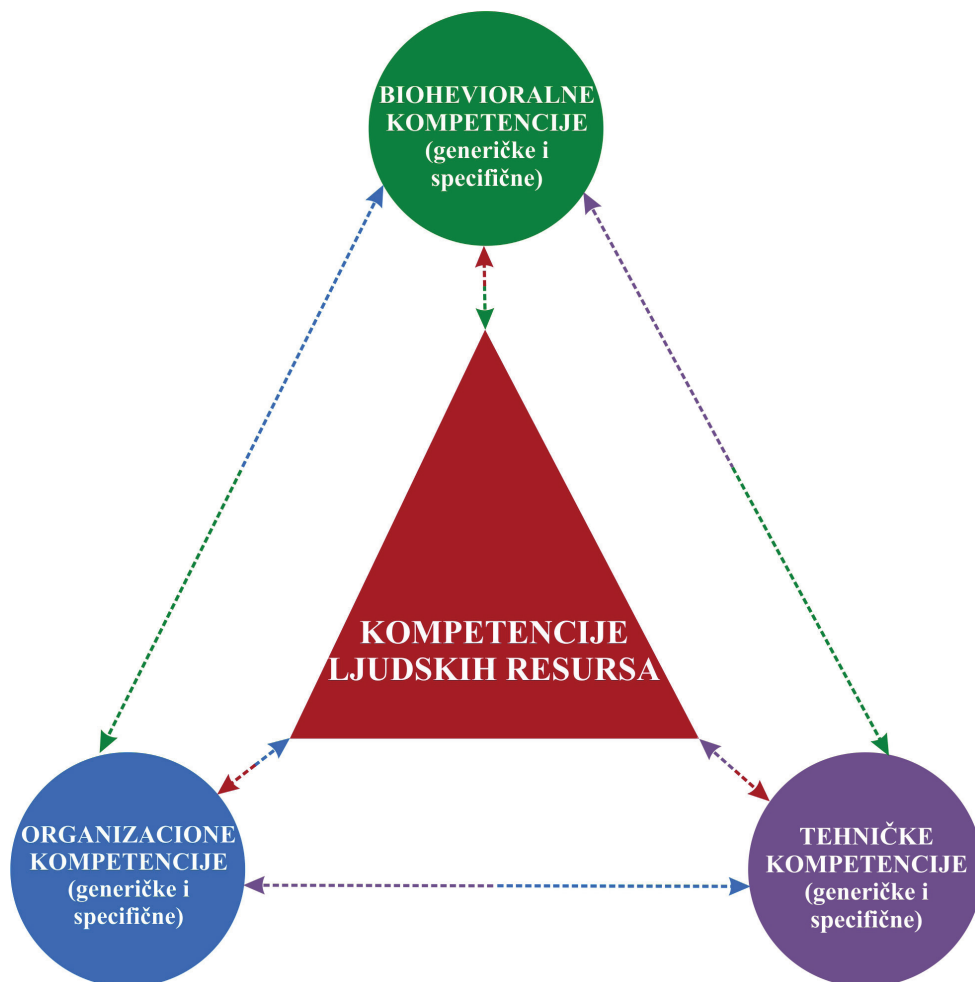
u većini slučajeva nagrađuju profesori predstavnici vladajućih partija, kojima partijski aktivizam i partijska poslušnost (umjesto nivoa kompetentnosti, etičnosti i kritičkog mišljenja o negativnim pojavama u društvu) obezbjeđuju glavne menadžerske pozicije i brojne druge benefite]; i

- **Neadekvatna primjena Bolonjske deklaracije i drugih pravnih akata i propisa Evropske Unije u obrazovnom sistemu Crne Gore** (posebno u domenu višeg i visokog obrazovanja, gdje nekompetentni zaposlenici na visokim administrativnim pozicijama u javnom sektoru, kao predstavnici vladajućih političkih partija i „eksperti“, svojom „slijepom poslušnošću“, „nekompetentnošću“ i „originalnim rješenjima“ generišu dugoročne probleme u: obrazovnom sistemu (npr: diplome koje tržište rada, tj. poslodavci ne prepoznaju; ili diplome sa nedovoljnim brojem ECTS kredita, zbog čega studenti ne mogu nastaviti svoje obrazovanje u inostranstvu); domenu neadekvatnih kompetencija studenata (npr: studenti biraju predmete umjesto kompetencije; ili nedostatak praktičnih kompetencija studenata); i privrednom i neprivrednom sektoru Crne Gore (npr: preporukom da preko 60% studenata „trebaju“ položiti gradivo iz predmeta relativizuje se kvalitet stečene diplome; ili generisanje velikog broja nezaposlenika sa stečenom diplomom višeg ili visokog obrazovanja).

Da bi putničke agencije obezbijedile kontinuelno povećanje nivoa konkurentnosti, primarno je potrebno kontinuelno povećavati nivo kvaliteta ljudskih resursa. Ljudski resursi po pravilu, trebaju biti kreativni i skloni interpersonalnoj komunikaciji. Kreativnost zaposlenika se ogleda u njihovoj sposobnosti da od naizgled ničega (npr: nekog ledničkog jezera; ili smještaja i ishrane u tropskim šumama) kreiraju nešto, tj. tražene izletničke i turističke paket aranžmane. Kreativnost zaposlenika podrazumijeva da posjeduju kompetenciju inovativnosti, tj. sposobnost kreiranja novih ideja i pristupa u formiranju i realizaciji izletničkih i turističkih paket aranžmana. Kreativni zaposlenici po pravilu posjeduju i liderske kompetencije (Snell & Bohlander, 2013).

Interpersonalne kompetencije zaposlenika su veoma bitne u sektoru turizma/putničkim agencijama, u kojima zaposlenici imaju intenzivnu poslovnu komunikaciju sa klijentima i poslovnim partnerima. One omogućavaju zaposlenicima da bolje razumiju i efektivnije zadovoljavaju potrebe klijenata. S druge strane, pomažu zaposlenicima da razvijaju vještinu pregovaranja i empatiju prema klijentima, kao i timski rad. Osnovna podjela kompetencija je na generičke i specifične kompetencije, i u okviru njih organizacione, bioheviornalne i tehničke kompetencije (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c). Njihov međusobni odnos i uticaj na razvoj kompetencija ljudskih resursa može se grafički prikazati na sledeći način:

Grafik 8: Vrste kompetencija ljudskih resursa



Izvor: Autor

Biohevioralne, organizacione i tehničke kompetencije ljudskih resursa su u permanentnoj međusobnoj interakciji, pri čemu njihov kvantum i kvalitet dominantno zavise od potreba poslodavaca. Kompetencije ljudskih resursa nisu statične, nego su dinamične, tj. protokom vremena rastu i razvijaju se, pri čemu rast i razvoj može biti zdrav (pozitivne performanse kompetencija) i nezdrav (negativne performanse kompetencija). Osnovne vrste kompetencija za sektor turizma, pa time i putničke agencije su (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c):

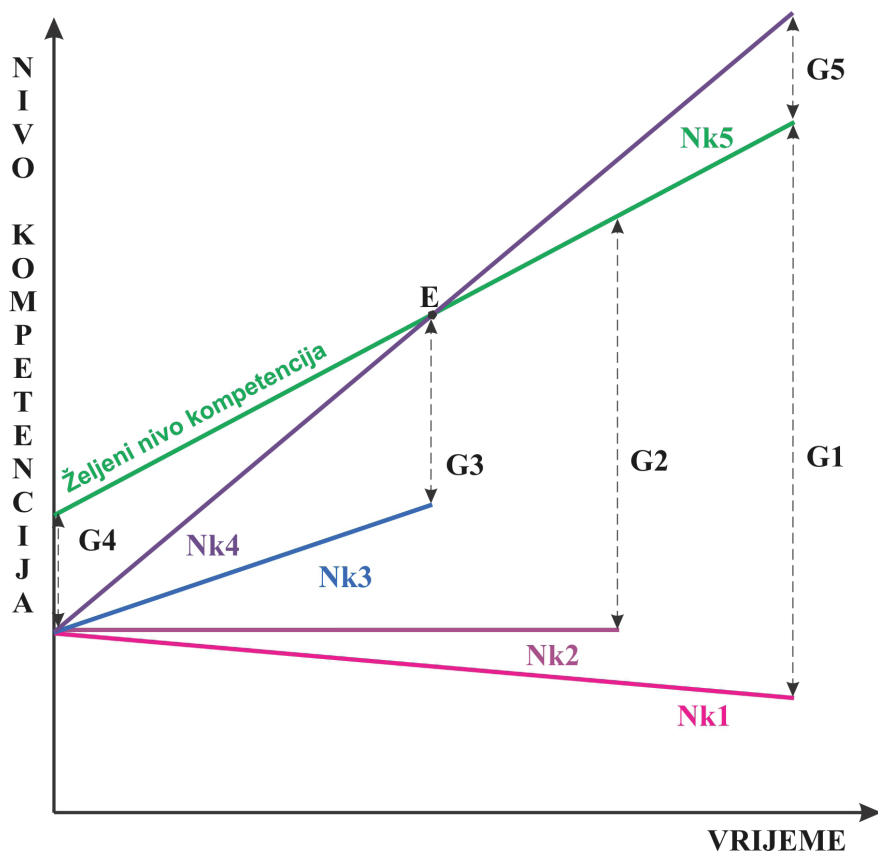
- 1) **Generičke kompetencije** → su osnovne tj. univerzalne kompetencije zaposlenika u sektoru turizma, koje se mogu podijeliti na:
  - **Organizacione generičke kompetencije:** sposobnost planiranja i organizovanja poslovnih aktivnosti; i sposobnost izgradnje poslovne mreže.

- **Biohevioralne generičke kompetencije:** sposobnost upravljanja samim sobom i vremenom; inovativna i kreativna sposobnost; sposobnost fleksibilnosti i adaptibilnosti u konkretnim okolnostima; sposobnost kritičkog uočavanja i rješavanja problema; liderska sposobnost; sposobnost za cjeloživotno učenje; sposobnost sticanja multidisciplinarnih znanja; sposobnost za pojedinačan i kolektivni rad; sposobnost visprenog ponašanja u novim okolnostima; sposobnost poštovanja različitosti i prevencije konflikata.
- **Tehničke generičke kompetencije:** sposobnost pisanja izvještaja; i sposobnost poslovne komunikacije.

**2) Specifične kompetencije** → su dodatne tj. specijalističke kompetencije zaposlenika u sektoru turizma, koje se mogu podijeliti na:

- **Organizacione specifične kompetencije:** sposobnost upravljanja specifičnim uslužnim programima i projektima; i sposobnost upravljanja specifičnom tražnjom, uključujući i tražnju u različitim vidovima selektivnog turizma.
- **Biohevioralne specifične kompetencije:** sposobnost prenošenja specifičnih znanja i vještina na ostale zaposlenike; sposobnost kreiranja specifičnih uslužnih programa i projekata; sposobnost strategijskog razmišljanja i djelovanja u specifičnom okruženju; sposobnost implementacije specifičnih sistema kvaliteta; sposobnost samomotivacije i motivacije drugih zaposlenika u specifičnom okruženju; sposobnost savladavanja specifičnog u stranim jezicima struke; sposobnost usvajanja specifičnih etičkih kodeksa struke; sposobnost obavljanja specifičnih radnih procesa u globalnom okruženju; sposobnost čuvanja specifičnih poslovnih tajni; sposobnost zaštite potrošača kroz specifične radne operacije i procese; sposobnost razumijevanja specifičnih potreba tražnje, uključujući i tražnju u različitim vidovima selektivnog turizma; sposobnost obavljanja specifičnih poslovnih operacija na različitim radnim pozicijama; sposobnost predviđanja specifičnih trendova u poslovnom okruženju.
- **Tehničke specifične kompetencije:** sposobnost upravljanja specifičnim upravljačkim softverima i hardverima; i sposobnost korišćenja specifične poslovne komunikacije u jezicima struke.

Grafik 9: Analiza jaza kompetencija ljudskih resursa



Izvor: Autor

Realne kompetencije ljudskih resursa u sektoru turizma, pa time i putničkim agencijama, mogu u odnosu na željeni nivo kompetencija imati više različitih položaja tj. jazova ili gepova. U grafiku 9 je zelenom bojom prikazan **željeni nivo kompetencija (Nk5)**, tj. nivo kompetencija ljudskih resursa koje poslodavci i menadžeri očekuju od ostalih zaposlenika. S druge strane, nivoi realnih kompetencija zaposlenika mogu imati oblik pravih od Nk1 do Nk5, dok su jazovi između nivoa željenih i realnih kompetencija prikazani od G1 do G5. Jaz G1 vezan je za pravu Nk1, koja predstavlja nivo kompetencija ljudskih resursa koji opada protokom vremena (npr. zbog: neprihvatanja koncepta cjeloživotnog učenja od strane zaposlenika; destimulativne politike nagrađivanja zaposlenika; smanjenja broja zaposlenika; ili drugih razloga). Ovaj jaz najbrže raste i može najbrže dovesti do likvidacije preduzeća u turizmu. Jaz G2 vezan je za pravu Nk2, koja predstavlja isti nivo kompetencija ljudskih resursa protokom vremena. Međutim, nivo željenih kompetencija raste protokom vremena, tako da se i nivo jaza između željenih i realnih kompetencija povećava protokom vremena, ali sporije u odnosu na prethodni primjer. Ovo je rijetka i kratkotrajna pojava u praksi i obično se vezuje za preduzeća, organizacije i ustanove u turizmu koje se nalazi u periodu

stagnacije životnog ciklusa. Jaz **G3** je vezan za pravu **Nk3**, koja predstavlja nivo kompetencija ljudskih resursa koji raste protokom vremena, jer se zaposlenici kontinuelno edukuju (samostalno ili o trošku poslodavca), ali dostignuti nivo kompetencija nikada ne dostiže nivo željenih kompetencija ljudskih resursa. Jaz **G4** koji je vezan za pravu **Nk4**, koja predstavlja nivo kompetencija ljudskih resursa koji se smanjuje protokom vremena jer nivo realnih kompetencija raste brže od nivoa željenih kompetencija, zbog čega se one u jednom vremenskom intervalu poklapaju (tačka presjeka **E**) i nakon čega realne kompetencije rastu brže od željenih kompetencija (predstavlja ga jaz **G5**). Ovaj dinamičan odnos između željenih i realnih kompetencija je rijedak u praksi, i obično se vezuje za period rasta broja prekvalifikovanih zaposlenika u preduzećima, organizacijama i ustanovama u turizmu, tj. kada je tržište radne snage prezasićeno kvalitetnim ljudskim resursima.

Sub-agenti u svojoj organizacionoj šemi mogu imati sledeće radne pozicije: menadžer agencije, menadžer prodaje, šef tour programa, šef prodaje karata, tour leader, prodavac karata (npr: transportnih karata avio-kompanija), turistički vodič, vozač i računovođa. Turoperatori imaju znatno više radnih pozicija u organizacionoj strukturi, ali su posebno karakteristične radne pozicije turističkog predstavnika (u receptivnoj turističkoj destinaciji) i turističkog pratioca (koji je zadužen za realizaciju putovanja većih grupa izletnika i turista i koji imaju funkciju animatora).

Menadžer putničke agencije trebao bi najmanje da: ima visoku stručnu spremu (VII nivo obrazovanja), poznaje najmanje jedan strani jezik (minimum B1 nivo), odlično poznaje rad na personalnim računarima, ima odlične organizacione i komunikacione sposobnosti, i ima minimalno jednu godinu radnog iskustva na toj poziciji. Poseban problem u poslovanju putničkih agencija predstavlja sezonska fluktuacija radne snage, tj. sezonsko zapošljavanje povremeno zaposlenih i sezonski zaposlenih studenata, zbog oscilacije u kvalitetu pruženih usluga klijentima (Vucetic, 2009b, 2012a; A. Vučetić, 2012a).



## **2.2. OSNOVNA SREDSTVA I OPREMA PUTNIČKIH AGENCIJA**

Osnovna sredstva su dio poslovnih sredstava putničkih agencija. Dije se na materijalna (prirodna bogatstva i sredstva za rad) i nematerijalna osnovna sredstva (novac i prava/potraživanja) (Goodwin, Harris, Nelson, Roach, & Torras, 2014; Vučković, 2003). Osnovna sredstva putničkih agencija mogu biti (A. Š. Vučković, 2020i):

**Stvari** (zemljište koje služi u privredne svrhe; šume koje služe u privredne svrhe; poslovni i građevinski objekti; investicione i druge nekretnine; prevozna sredstva; postrojenja, oprema i alati; dugogodišnji zasadi; i osnovno stado);

**Novac** (osnivačka ulaganja; i investicije u toku); i

**Prava** (potraživanja za avanse; potraživanja po osnovu zajedničke izgradnje osnovnih sredstava; patenti; i licence).

Putničke agencije mogu obezbijediti osnovna sredstva: besplatnim prijemom osnovnih sredstava (ustupanjem osnovnih sredstava od drugih putničkih agencija i drugih vrsta preduzeća, bez novčane ili druge nadoknade); kupovinom (plaćanjem dobavljačima novcem sa tekućeg računa, izdvojenim novcem za investicije i odobrenim zajmovima); i izgradnjom osnovnih sredstava (iz sredstava namijenjenih investicijama). Karakteristike osnovnih sredstava putničkih agencija su: koriste se u poslovnim ciklusima duže od jedne godine; u toku poslovne upotrebe ne mijenjanju svoj prvobitni oblik; postepeno se troše i prenose dio svoje vrijednosti na usluge i proizvode; i uglavnom su veće vrijednosti od vrijednosti pojedinačnih usluga i proizvoda putničke agencije. Bazični izvori finansiranja osnovnih sredstava su sopstveni i tuđi izvori finansiranja (A. Š. Vučković, 2020i).

Osnovna sredstva se amortizuju (obračun nadoknade prenesene vrijednosti osnovnih sredstava na usluge i proizvode putničke agencije) po vremenskoj metodi, tj. može biti progresivna, regresivna i proporcionalna metoda obračuna amortizacije (Bernheim & Whinston, 2008). Osnovna sredstva imaju svoju minimalnu vrijednost, koja se utvrđuje pravilnicima o razvrstavanju osnovnih sredstava po grupama i meto-

dama za utvrđivanje amortizacije (npr: mora imati vrijednost veću od 300 €).

Karakteristična osnovna sredstva sub-agenata su: poslovni prostori (u kojima se realizuje većina poslovnih operacija), plovna sredstva (brodići i druga manja plovila), ostala transportna sredstva (kombi vozila, automobili, skuteri, motori, bicikla i druga manja transportna sredstva), informatička sredstva (desktop računari i lap top računari), kancelarijska sredstva (fotokopiri; štampači avio-karata; namještaj; klima uređaji i druga kancelarijska osnovna sredstva). Karakteristična osnovna sredstva turopatora su: hoteli (raznih kategorizacija), poslovne zgrade (koje mogu biti i poslovno-stambene zgrade), avioni (malih, srednjih i velikih putničkih kapaciteta), kruzeri (raznih kategorizacija i putničkih kapaciteta) i autobusi (sa raznim dodatnim sadržajima).

Putničke agencije mogu imati u svom vlasništvu i druga osnovna sredstva kao što su: vinogradi (koje koristi u okviru uslužne ponude gastronomskog turizma); voćnjaci (koje koristi u okviru uslužne ponude agroturizma); sredstva za ronjenje (koja koristi u okviru uslužne ponude avanturističkog turizma); terenska vozila (koja koristi u okviru uslužne ponude ekoturizma); sredstva za simultano prevođenje (koja koristi u okviru uslužne ponude poslovnog turizma); i ostala osnovna sredstva (koja se koriste u kreiranju ostale uslužne ponude putničkih agencija).

Opremanje poslovnih prostorija ima veoma važnu ulogu i za sub-agente i turopatore. Oprema po pravilu ima manju vrijednost od osnovnih sredstava (npr: vrijednost do 300 €). Njena funkcionalnost i izgled često utiču na efikasnost radnih operacija zaposlenika. U opremu putničkih agencija obično spadaju: telefoni, frižideri, štampači, stalaže, umjetnine, radni stolovi, daktilo stolice, wireless uređaji i druga oprema putničkih agencija.

### **2.3. OBRTNA SREDSTVA PUTNIČKIH AGENCIJA**

Obrtna sredstva putničkih agencija su dio njihovih poslovnih sredstava, koja u poslovnom procesu prenose svoju cjelokupnu vrijednost na usluge i proizvode (Atrill, 2012) putničkih agencija. Ona mijenjaju svoj oblik u putničkim agencijama na sledeći način novac-usluge i proizvodi-novac. Vijek trajanja obrtnih sredstava je najčešće kraći od jedne godine. Obrtna sredstva putničkih agencija mogu biti u [autor modifikovao prema (Vukonić, 2003)]:

**Novčanom obliku** [kao početni i završni oblik obrtnih sredstava mogu biti: na žiro računu (poslovne banake i u domaćoj valuti), u blagajni putničke agencije (pri čemu se mora poštovati pravilo blagajničkog maksimuma), u devizama (na deviznom žiro računu poslovne banke i u stranim konvertibilnim valutama), i obliku akreditiva (pismo kojim putničke agencije preko banke stavljaju na raspolaganje dobavljačima usluga i proizvoda određeni iznos novca, koji mogu naplatiti kada izvrše obaveze prema putničkim agencijama)];

**Naturalnom obliku** [sirovine i materijal koji se upotrebljavaju u procesu kreiranja usluga i proizvoda putničkih agencija - rezervni djelovi, gorivo i mazivo za prevozna sredstva (automobile, kombi vozila, autobuse, kruzere, avione i druga prevozna sredstva); sitni inventar (oprema male vrijednosti, koja se ne potroši u jednom uslužnom procesu, kao što su kompjuterske tastature i zvučnici, ili heftalice); i suveniri namijenjeni prodaji (karakteristični za putničke agencije i receptivne turističke destinacije)]; i

**Prelaznom obliku** [potraživanja koja mogu biti: prodaja usluga i proizvoda putničkih agencija sa odložnim rokom plaćanja (npr: transfer putnika za hotele i druge putničke agencije), uplata avansa dobavljačima usluga i proizvoda (što je vrsta tekućeg potraživanja od dobavljača i ima oblik kratkoročnog kredita do jedne godine), i kratkoročni plasmani u vrijednosne papire (mjenice, čekovi, blagajnički zapisi i dionice u vlasništvu putničkih agencija)].

Postoji jaka korelacija između dinamike obrta obrtnih sredstava s jedne stra-

ne, i likvidnosti i solventnosti putničke agencije s druge strane. Što je dinamika obrta obrtnih sredstava putničkih agencija veća, to je likvidnost i solventnost putničkih agencija veća. Koficijent obrta ukupnih obrtnih sredstava dobija se kada se ukupni prihodi od prodaje podijele sa zbirom obrtne imovine (angažovanim obrtnim sredstvima). Jedan od poslovnih ciljeva putničkih agencija je da se sa što manje angažovanih obrtnih sredstava ostvari isti ili veći obim prodaje usluga i proizvoda.

## 2.4. PRIRODNI RESURSI PUTNIČKIH AGENCIJA

Zaposlenici u putničkim agencijama koriste prirodne i društvene resurse kao izvore svojih usluga i proizvoda, tj. uslužne ponude putničkih agencija. Najvažniji segment uslužne ponude putničkih agencija predstavljaju kombinovane usluge putničkih agencija. U okviru njih, najvažniji segment uslužne ponude predstavljaju izletnički i turistički paket aranžmani. Brojni su prirodni resursi koje u svom poslovanju koriste putničke agencije, pri čemu ih možemo podijeliti na:

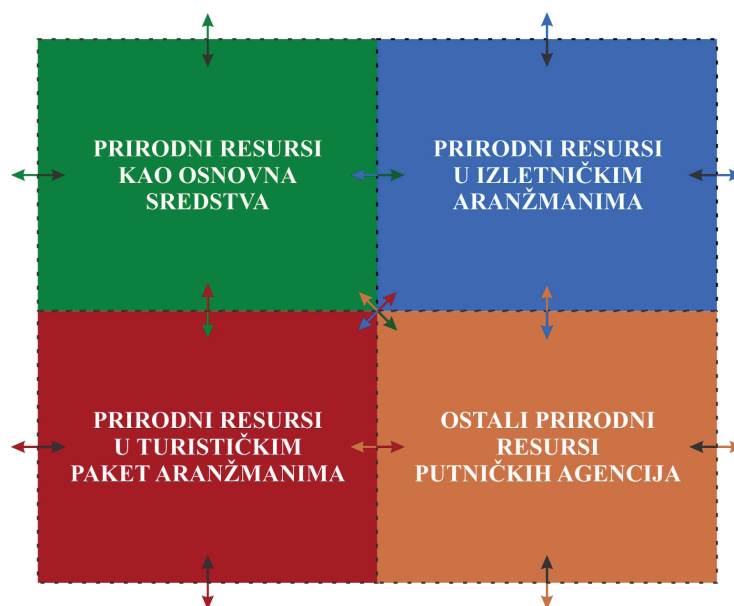
- **Prirodne resurse koji predstavljaju osnovna sredstva putničkih agencija** → Radi se o prirodnim resursima koji su dominantno u vlasništvu turopatora, a manjinski u vlasništvu sub-agenata. Mogu biti: geomorfološki prirodni resursi (npr: travnato zemljište, pjeskovito zemljište, močvarno zemljište, kamenito zemljište i drugi oblici geomorfoloških resursa), biogeografski prirodni resursi (npr: različite vrste biocenoza flore kao što su različite vrste šuma, vinogradarskih i voćnih sorti flore; i različite vrste faune kao što su različite vrste riba, divljači i domaćih životinja) i hidrografske resursi (npr: jezera, potoci, izvori vode i drugi oblici hidrografske resursa). Tipičan primjer prirodnih resursa koji predstavljaju osnovna sredstva turopatora su prirodni resursi rizorta, a sub-agenata su prirodni resursi etno-sela, eko-katuna i vinograda.
- **Prirodne resurse uključene u ponudu izletničkih aranžmana** → Radi se o prirodnim resursima koji dominantno nisu u vlasništvu putničkih agencija. To su prirodni resursi kojima putničke agencije raspolažu na osnovu dobijenih koncesija (npr: koncesija države), ili za čije korišćenje plaćaju različite vrste taksi (npr: izletničke ili ekološke takse po izletniku). Tipičan primjer prirodnih resursa uključenih u ponudu izletničkih aranžmana putničkih agencija, tj. sub-agenata i turopatora su izletničke naknade za njihove klijente u nacionalnim parkovima ili ekološke takse po njihovom klijentu u zaštićenim prirodnim rezervatima.
- **Prirodne resurse uključene u ponudu turističkih paket aranžmana putničkih agencija** → Radi se o prirodnim resursima koji su uključeni u turističke paket aranžmane turopatora u receptivnim turističkim destinacijama. Sledstveno

tome, posebno su atraktivni prirodni resursi sa unikatnim vrijednostima (npr: pješčane plaže, tropske šume, subtropske faune i lednička jezera). Posebno su atraktivni unikatni prirodni resursi zelenih turističkih destinacija.

- **Ostale prirodne resurse putničkih agencija** → Radi se o prirodnim resursima koji ne mogu biti u vlasništvu putničkih agencija, tj. turoperatora ili sub-agencija. To su elementi klime, koje klijenti putničkih agencija koriste u toku izleta ili turističkog boravka u receptivnim destinacijama. Predstavljaju: sunčevu radijaciju (vidljivi dio spektra, tj. svjetlost; infracrveno zračenje; i ultravioletno zračenje), temperatura vazduha (koja zavisi od sledećih klimatskih pojaseva: ekvatorijalnog, tropskog, subtropskog, umjerenog i polarnog klimatskog pojasa), relativnu vlažnost vazduha (odnos između količine vodene pare u vazduhu i maksimalno moguće pri istoj temperaturi vazduha), vazdušni pritisak (težina vazduha izražena u paskalima - Pa), vjetrove (koji nastaju usled nejednakosti vazdušnih pritisaka), oblačnost (koja predstavlja pokrivenost neba oblacima), padavine (kondenzovani oblici vodene pare koji mogu biti u tečnom i čvrstom stanju), kvalitet vazduha (koji zavisi od odnosa količine kiseonika s jedne strane i štetnih materija sa druge strane) i ostali prirodni resursi putničkih agencija (kao što je bezvazdušni prostor, koji koriste klijenti u svemirskom turizmu) (A. Š. Vučetić, 2020d).

Prirodne resurse koje koriste putničke agencije u svom poslovanju grafički možemo prikazati na sledeći način:

**Grafik 10: Prirodni resursi putničkih agencija**



Izvor: Autor

Odnos između različitih vrsta prirodnih resursa koje putničke agencije koriste u kreiranju svoje uslužne ponude i usluživanju klijenata prikazan je u idealnim uslovima. U realnim uslovima kvantitativni odnos između prikazane četiri komponente će se razlikovati za konkretne putničke agencije. Prirodni resursi kao dio atraktivnih faktora turističke destinacije predstavljaju jedan od ključnih faktora konkurentnosti putničkih agencija.





## **2.5. DRUŠTVENI RESURSI PUTNIČKIH AGENCIJA**

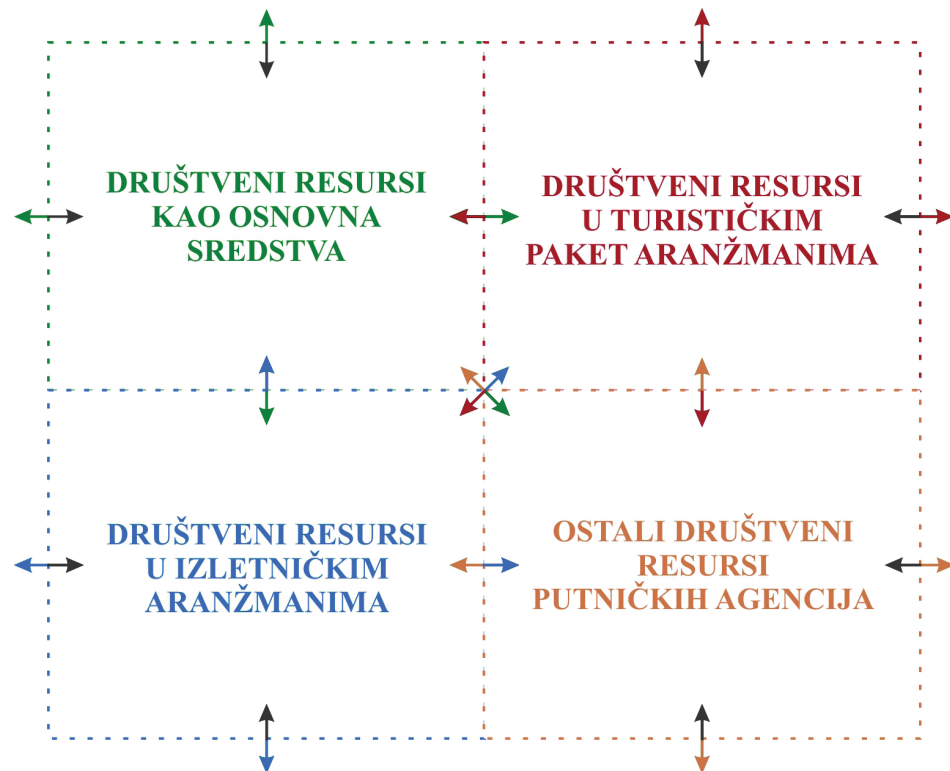
Zaposlenici u putničkim agencijama takođe koriste društvene resurse kao izvore svojih usluga i proizvoda, tj. uslužne ponude putničkih agencija. Društveni resursi su posebno dominantni u okviru segmenata uslužne ponude putničkih agencija koje predstavljaju turistički paket aranžmani i izletnički aranžmani. U manjem obimu su zastupljeni u okviru drugih manje složenih kombinovanih i pojedinačnih usluga putničkih agencija. Društvene resurse koje u svom poslovanju koriste putničke agencije možemo podijeliti na:

- **Društvene resurse koji predstavljaju osnovna sredstva putničkih agencija** → Tipična osnovna sredstva turoperatora su - hoteli, poslovne zgrade, avioni, kruzeri i autobusi; dok su tipična osnovna sredstva sub-agenata - poslovni prostori, plovna sredstva, ostala transportna sredstva, informatička sredstva i kancelarijska sredstva. Osnovna sredstva putničkih agencija mogu biti u cjelini u njihovom vlasništvu, ili jednim svojim dijelom (npr: zajedničko ulaganje, ili kredit koji nije otplaćen poslovnim bankama a služio je za kupovinu osnovnog sredstva). Vrijednost društvenih resursa koji predstavljaju osnovna sredstva uobičajeno je veća u odnosu na vrijednost prirodnih resursa koji predstavljaju osnovna sredstva putničkih agencija.
- **Društvene resurse uključene u ponudu turističkih paket aranžmana putničkih agencija** → Tipični društveni resursi uključeni u ponudu turističkih paket aranžmana su vezani za privredne resurse (ponuda preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu) i antropogene resurse (materijalne i nematerijalne antropogene resurse - etnografske, umjetničke, ambijentalne, pejzažne i posebno izgrađene antropogene resurse) u turističkim destinacijama, koji se mogu podijeliti na komunikativne i receptivne faktore turističkih destinacija. Posebno su atraktivne turističke destinacije koje dominantno pripadaju različitim vidovima selektivnog turizma, kao što su destinacije kulturnog turizma ili ekoturizma.

- **Društvene resurse uključene u ponudu izletničkih aranžmana** → Tipični društveni resursi uključeni u ponudu izletničkih aranžmana vezani su za komunikativne faktore (npr: autobusi, kombi vozila ili brodovi za izletnički prevoz), receptivne faktore (npr: muzeji, stara urbana jezgra, zabavni parkovi, pijace, restorani ili ostali restoraterski objekti) i ljudski resursi (npr: vozači, vodiči ili pratioci izletničkih grupa).
- **Ostale društvene resurse putničkih agencija** → Tipični ostali društveni resursi uključeni u ponudu putničkih agencija su vezani za manje složene kombinovane usluge (npr: usluga twins prevoza klijenata, kao što je kombinacija avionskog i automobilskog prevoza klijenata; usluga iznajmljivanja plovnog sredstva na moru i instruktora za podvodni ribolov; ili obezbjeđenje vize i putnog osiguranja) i jednostavne usluge putničkih agencija (npr: rent-a-car usluge, prodaja prevoznih karata ili prodaja turističke literature klijentima).

Društvene resurse koje koriste putničke agencije u svom poslovanju grafički možemo prikazati na sledeći način:

**Grafik 11:** Društveni resursi putničkih agencija



Izvor: Autor

Odnos između različitih vrsta društvenih resursa koje koriste putničke agencije u kreiranju svoje uslužne ponude i usluživanju klijenata prikazan je u idealnim uslovima. U realnim uslovima njihov kvantitativan odnos varira od putničke agencije do putničke agencije. Društveni resursi kao dio komunikativnih i receptivnih faktora turističke destinacije predstavljaju jedan od ključnih faktora konkurentnosti putničkih agencija.



**III**  
**ODRŽIVI RAZVOJ PUTNIČKIH AGENCIJA**



### 3.1. EKOLOŠKA ODRŽIVOST PUTNIČKIH AGENCIJA

Održivi razvoj turizma je generalni razvojni koncept u turizmu, koji se može primjenjivati na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou, ali isto tako i na nivou preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu. Nastao je u drugoj polovini XX vijeka, sa ekspanzijom negativnih posledica masovnog turizma na globalnom nivou. Protokom vremena koncept se razvijao i danas uključuje pet komponenti održivog razvoja: ekološku održivost, ekonomsku održivost, kulturnu održivost, socijalnu održivost i održivost zaštite potrošača (A. Vučetić, 2010a; A. Š. Vučetić, 2018b, 2020d).

Ekološka održivost putničkih agencija podrazumijeva poštovanje ekoloških standarda u njihovom poslovanju. Zelene putničke agencije, tj. zeleni turoperatori i sub-agenti (green travel agencies) su tipični predstavnici agencija koje primjenjuju ekološke standarde u poslovnim procesima. One imaju certifikate ekoloških standarda kao što je Travelife, zbog čega su veoma popularne na međunarodnom tržištu posredovanja u turizmu.

Slika 2: Travelife



Izvor: <https://rb.gy/lnjjxm>

Primjena ekološkog koncepta održivosti na nivou putničkih agencija može uključivati (A. Š. Vučetić, 2020i):

**1) Uštede energenata** → u procesima kreiranja, prodaje i realizacije usluga, jer energenti mogu bitno degradirati kvalitet životne sredine. Upotreba fosilnih goriva (dizel goriva i benzinskih goriva) devastira kvalitet vazduha, izaziva efekat staklene bašte i generiše kisjele kiše. Uštede energenata se mogu realizovati preko:

- **Uštede energenata u poslovnim prostorijama putničkih agencija**, koje se postižu upotrebom: energetske efikasne građevinskih materijala [3D štampanjem poslovnih prostorija; ugradnjom ytong i termo blokova za zidanje; izolacijom objekta sa kamenom vunom, mineralnom vunom, stirodurom ili stiroporom; konstruktivnim termoizolacionim panelima; vakumskim izolacionim panelima; ugradnjom superzaptivenih prozora sa trostrukim low-e staklima; ugradnjom superzaptivenih vrata sa termoprekidima; i izradom vegetacionih krovnih sistema (zelenih krovova)]; sunčeve energije za zagrijavanje vode i proizvodnju električne energije (upotrebom solarnih i fotonaponskih kolektora); energetske efikasne opreme i uređaja za grijanje poslovnih prostorija (upotrebom - 2D i 3D inverterskih klima uređaja, sa aktivnom kontrolom utroška električne energije A+++ i A++ klase efikasnosti; hibridnim toplotnim pumpama; radijatorima sa aluminijumskim zračnim panelima i elektronskim prekidačima; mermernim uljanih radijatorima; infrared grijalicama; podnim grijanjem; plinskim pećima; i pećima na pelet i ostala bio-goriva); energetske efikasne opreme i uređaja za hlađenje poslovnih prostora (upotrebom inverterskih klima uređaja sa pametnim sensorima i dual cooling mogućnostima A+++ i A++ klase efikasnosti; toplotnim pumpama vazduh-voda, zemlja-voda i voda-voda; i plafonskim i podnim ventilatorima sa i bez vodenih dozera); energetske efikasne potrošnog materijala (upotrebom štedljivih LED i CFL sijalica A klase efikasnosti); i ostale energetske efikasne opreme i uređaja (upotrebom energetske efikasne opreme i uređaja u čajnim kuhinjama - električnih šporeta, frižidera, mikrotalasnih peći i drugih uređaja i opreme A klase efikasnosti; digitalnih česmi sa grijačima; ventilacija sa rekuperatorima; lap top personalnih računara; LED televizora; smart opreme i uređaja i ostale energetske efikasne opreme i uređaja).
- **Uštede energenata izvan poslovnih prostorija putničkih agencija**, koje se postižu: energetske efikasne osnovnim i obrtnim sredstvima (upotrebom - putničkih vozila na električni i hibridni pogon; putničkih vozila na bio-goriva; jahti i brodova na jedra; energetske efikasne sopstvenih smještajnih kapaciteta; električnih terenskih vozila; električnih motora, bicikala i trotineta;) i sklapanjem ugovora sa dobavljačima usluga i proizvoda koji imaju eko-certifikate (putničkim agencijama; hotelskim preduzećima; transportnim preduzećima; i drugim preduzećima, organizacijama i ustanovama sa eko-certifikatima).



**2) Uštede vode** → su veoma bitne u poštovanju ekološke dimenzije poslovanja putničkih agencija i mogu biti:

- **Uštede vode u poslovnim prostorijama putničkih agencija**, koje se postižu: smanjenjem količine protoka vode na ventilima za vodu; ugradnjom česmi sa digitalnim tajmerima protoka u toaletima; ugradnjom česmi sa štedljivim adapterima u čajnim kuhinjama; ugradnjom štedljivih vodokotlića u toaletima; bacanjem smeća u kante za smeće, umjesto u wc školjke; ugradnjom pisoara u toaletima; upotrebom ventilatora bez tankova za vodu; i korišćenjem jedne čaše za vodu dnevno.
- **Uštede vode izvan poslovnih prostorija putničkih agencija**, koje se postižu: navodnjavanjem vegetacije oko poslovnih prostorija sistemom kap-po-kap; sadnjom subtropskih i drugih biljnih vrsta, kojima je potrebno manje vode; zalivanjem biljaka recikliranom vodom iz poslovnog prostora; pranjem putničkih vozila u profesionalnim perionicama; sakupljanjem kišnice u plastičnim tankovima; i sklapanjem ugovora sa dobavljačima usluga i proizvoda koji imaju eko-certifikate).

**3) Redukcije otpada** → koji nastaje u procesu poslovanja putničkih agencija i koje možemo podijeliti na:

- **Redukcije otpada koji se stvara u poslovnim prostorijama putničkih agencija**, koje se postižu: **smanjenjem čvrstog** - građevinskog otpada [koji nastaje izgradnjom (čvrsti otpad od: betona; materijala za električne, vodovodne i kanalizacione instalacije; i čvrsti otpad od drugih građevinskih materijala, koji se koriste u toku izgradnje poslovnih prostorija), renoviranjem (čvrsti otpad koji nastaje zamjenom prozora, vrata i instalacija; i drugi čvrsti građevinski otpad koji se stvara u procesu renoviranja poslovnih prostorija) i održavanjem poslovnih prostorija (čvrsti otpad od građevinskih materijala koji se koriste za održavanje poslovnih prostorija, kao što je višak pripremljene glet mase za unutrašnje zidove)]; ambalažnog otpada [čvrsti otpad od ambalaže u kojoj su bila zapakovana osnovna i obrtna sredstva putničkih agencija i koji može biti od - papira, kartona, plastike, drveta i drugih čvrstih pojedinačnih i kombinovanih ambalažnih materijala)]; kancelarijskog otpada [čvrsti otpad koji može biti od: papira (iskorišćeni - papir A4 formata, rokovnici, stikeri i drugi iskorišćeni papirni kancelarijski materijal), kartona (iskorišćeni - kalendari, kutije za papir, kutije za promotivne materijale i drugi kartonski iskorišćeni kancelarijski materijal), plastike (iskorišćeni - kertridži za tonere, čaše za vodu, plastične kese, hemijske olovke, flomasteri i drugi plastični iskorišćeni kancelarijski materijal), dr-

veta (iskorišćene - drvene olovke, drvene table, i drugi drveni iskorišćeni kancelarijski materijal), metala (iskorišćene - heftalice, korpice za kancelarijski materijal i drugi metalni iskorišćeni kancelarijski materijal) i drugi kancelarijski čvrsti otpadni materijal (iskorišćeni kancelarijski materijal od tekstila, kože i drugih čvrstih materijala); i drugi čvrsti kancelarijski otpad od kombinovanih materijala (neispravni - lap topovi, desktop računari, štampači, skeneri i druga neispravna oprema od čvrstih kombinovanih materijala)]; komunalnog otpada [biorazgradivi otpad iz čajnih kuhinja (otpad od upotrebljenih čvrstih prehrambenih artikala); i ambalaže (čvrsti otpad u kojem su bili zapakovani prehrambeni artikli); i otpada koji generišu klijenti i poslovni partneri (čvrsti otpad koji je dominantno vezan za komunalni i ambalažni otpad)]; i  **smanjenje tečnog otpada** - građevinskog otpada [koji nastaje izgradnjom (prljave vode koje nastaju pranjem građevinskih prostorija, mašina i alata; i drugi tečni otpad koji nastaje prilikom izgradnje poslovnih prostorija), renoviranjem (prljave vode od čišćenja poslovnih prostorija, tečni otpad od raznih tečnih građevinskih materijala, koji se koriste u procesima izrade fasada, krečenja i farbanja; i drugi tečni građevinski otpad koji se stvara u procesu renoviranja poslovnih prostorija) i održavanjem poslovnih prostorija (tečni otpad od građevinskih materijala, koji se koriste za održavanje poslovnih prostorija, kao što je višak jupola za krečenje unutrašnjih zidova)]; kancelarijskog otpada (upotrebljena tečna sredstva za održavanje higijene u poslovnim prostorijama); komunalni otpad [biorazgradivi otpad iz čajne kuhinje (otpad od upotrebljenih tečnih prehrambenih artikala); ostali tečni otpad iz čajne kuhinje (žute i sive vode) i toaleta (žute i crne vode iz sanitarne opreme); i otpada koji generišu klijenti i poslovni partneri (tečni otpad koji je dominantno vezan za komunalni otpad)].

- **Redukcije otpada koji se stvara izvan poslovnih prostorija putničkih agencija**, koje se postižu:  **smanjenje čvrstog otpada** [građevinskog otpada (čvrsti otpad koji se stvara u građevniskim objektima kao što su garaže i automehaničarske radionice); otpad voznog parka [čvrsti otpad koji se stvara u toku popravki transportnih sredstava (otpad od tekućeg održavanja, kao što su potrošene gume i filteri za klime; i otpad od investicionog održavanja, kao što su potrošeni zupčasti kaiševi motora i diskovi točkova); komunalnog otpada (kompost od hortikultura koje su posađene oko poslovnog prostora putničkih agencija)]; i čvrsti otpada koji generišu klijenti i poslovni partneri (čvrsti otpad koji je dominantno vezan za realizaciju izletničkih tura)]; i  **smanjenje tečnog otpada** [građevinskog otpada (tečni otpad koji se stvara u građevniskim objektima kao što su garaže i automehaničarske radionice); otpada voznog parka (iskorišćena ulja i maziva transportnih sredstava, i transportna sredstva koja se rashoduju); komunalnog otpada (crne, sive i žute vode koje

nastaju u procesima popravke transportnih sredstava i sanitarnim prostorijama garaža i automehaničarskih radionica); i tečni otpad koji generišu klijenti i poslovni partneri (tečni otpad koji je dominantno vezan za realizaciju izletničkih tura)].

Posebno je važno, da zaposlenici putničkih agencija selektivno odlažu otpad iz poslovnih prostorija i transportnih sredstava, u skladu sa pozitivnim propisima države. Veoma je važno pravilno selektivno odlagati i opasni otpad putničkih agencija, kao što su - pokvareni personalni računari, istrošeni akumulatori, freonski uređaji i oprema, i iskorišćena motorna ulja i maziva. Upotreba eko-certifikovanih i kvalitetnijih građevinskih materijala i kupovina eko-certifikovanih i kvalitetnijih osnovnih sredstava i opreme, garancija su njihove dobre funkcionalnosti i dugotrajnosti, pa time i garant uspješnije redukcije otpada koji generišu putničke agencije.

**4) Redukcije zagađenja vazduha** → koje nastaju u procesu poslovanja putničkih agencija i koje mogu biti ostvarene kroz:

- **Redukcije zagađenja vazduha u poslovnim prostorijama putničkih agencija** (grijanjem i hlađenjem prostorija na struju; kupovinom rashladnih uređaja sa R32 freonom; upotrebom klima uređaja sa opcijom low gas detection, HD filterima, anti-alergijskim filterima i jonizatorima; i upotrebom drugih pojedinačnih i kombinovanih uređaja za prečišćavanje i joniziranje vazduha).
- **Redukcije zagađenja vazduha izvan poslovnih prostorija putničkih agencija** (upotrebom prevoznih sredstava na struju ili hibridni pogon; upotrebom prevoznih sredstava sa motorima sa smanjenom emisijom CO<sub>2</sub>; i sadnjom biljnih vrsta koje prečišćavaju vazduh i proizvode veću količinu kiseonika).

**5) Redukcije upotrebe agresivnih hemijskih sredstava za održavanje** → koje se postižu upotrebom bio-razgradivih sredstava za održavanje higijene u: poslovnim i drugim objektima, prostorima i prevoznim sredstvima putničkih agencija.

**6) Redukcije buke** → koje se postižu: kupovinom vozila (električnih, hibridnih i vozila koja koriste druge energente, a imaju nizak nivo emisije buke), klima uređaja (upotreba super silent klima uređaja, sa bukom manjom od 35 dB za unutrašnje jedinice i manjom od 45 dB za spoljne jedinice) i drugih uređaja i opreme sa sniženom emisijom buke (toplotnih pumpi sa niskim nivoom buke).

**7) Primjenu ekoloških etičkih kodeksa** → za zaposlenike putničkih agencija, u procesima kreiranja i realizacije usluga. Podrazumijeva kontinuelnu edukaciju zaposlenika, ali i klijenata putničkih agencija o značaju očuvanja životne sredine. Brojna su udruženja putničkih agencija koja imaju svoje ekološke etičke kodekse, kao i putničke agencije koje imaju interne ekološke etičke kodekse (posebno turoperatori).

**8) Izbor eko-certifikovanih poslovnih partnera** → putničkih agencija. Brojni turoperatori, kao što su TUI AG, Neckermann i Virgin Holidays, zahtijevaju od hotelskih preduzeća posjedovanje nekih od eko-certifikata, kao što su Travelife, EU Ecolabel, Eco Friendly i Green Globe.

**9) Promociju eko-usluga** → putničkih agencija i njenih poslovnih partnera (drugih putničkih agencija, hotelskih preduzeća i drugih partnerskih preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu). Neki od vodećih online rezervacionih sistema kao što su Booking.com ili Expedia.com, imaju posebne popuste za putničke agencije koje imaju eko-certifikate. S druge strane, lokalne i nacionalne turističke organizacije, posebno vode računa o promociji eko-certifikovanih putničkih agencija.

**10) Očuvanje biodiverziteta** → u procesu poslovanja putničkih agencija, koje se manifestuje u aktivnostima turističkog vodiča sa izletnicima (klijentima putničkih agencija), koji poštuju pravila Leave-No-Trace metode vođenja izletničkih grupa.

Za mjerenje uspješnosti upotrebe koncepta ekološke održivosti putničke agencije koriste se indikatori ekološke održivosti, koji se nazivaju indikatorima stanja životne sredine (Stojanović, 2006; UNWTO, 2004; A. Š. Vučetić, 2020i), pri čemu su najvažniji indikatori:

- **Učešća dolazaka klijenata putničkih agencija u receptivnu turističku destinaciju prema vrstama transportnih sredstava** → koji služe za ustanovljavanje doprinosa putničkih agencija u smanjenju zagađivanja vazduha i smanjenju nivoa buke u receptivnoj turističkoj destinaciji. Što je broj turista i ekskurzista koji dolaze tuđim prevoznim sredstvima veći, to je odnos između lokalne životne sredine i putničkih agencija ekološki održiviji.
- **Intenziteta pritiska putničkih agencija na ekologiju turističkih destinacija** → koji služe za ustanovljavanje doprinosa putničkih agencija u redukciji stvaranja čvrstog i tečnog otpada u receptivnim turističkim destinacijama. Što je taj pritisak manji, to je odnos između lokalne životne sredine i putničkih agencija ekološki održiviji.

### **3.2. EKONOMSKA ODRŽIVOST PUTNIČKIH AGENCIJA**

Ekonomska održivost putničkih agencija podrazumijeva njihovu ekonomsku efikasnost u poslovanju i doprinos ekonomskom prosperitetu receptivnih turističkih destinacija, posmatrano na duži vremenski period, pri čemu se ne smiju ugroziti druge komponente održivosti. Postiže se (A. Š. Vučetić, 2020i):

**1) Stabilnim rastom broja klijenata** → kao naturalnog pokazatelja poslovanja putničkih agencija. Obezbjeduje se: kontinuelnim rastom nivoa raznovrsnosti usluga i proizvoda u uslužnoj ponudi (kontinuelnim rastom širine i dubine uslužne ponude putničkih agencija); kontinuelnim podizanjem nivoa kvaliteta usluga → **ISO standardima** [ISO 9001 - međunarodnim standardima kvaliteta poslovanja; ISO 14001 - međunarodnim standardima zaštite životne sredine; ISO 27000 - međunarodnim standardima zaštite i bezbjednosti informacija; i ISO 13810 - specijalnim međunarodnim standardima za sektor turizma (Heleta, 2012; Perović & Krivokapić, 2007)]; **primjenom TQM principa** [upravljanja ukupnim kvalitetom - kontinuelnim marketing istraživanjem potreba klijenata, inoviranjem i diferenciranjem uslužne ponude, motivacijom zaposlenika, uspostavljanjem monitoringa kvaliteta, i inovacijama u funkciji podizanja kvaliteta usluga (Daft, 2016; Griffin, 2016; Perramon, Bagur-Femenias, & Amat, 2015)]; **primjenom SERVQUAL modela** [kvantitativni model mjerenja kvaliteta usluga u turizmu, koji se bazira na razlici između onoga što klijent želi i onoga što klijent dobija kao uslugu - pristupačnosti usluga, pouzdanosti usluga, performansi usluga, udobnosti usluga u njenom korišćenju, adaptibilnosti usluga, spremnosti zaposlenika na brzu prodaju i realizaciju usluga i kompetentnosti zaposlenika (Kotler & Keller, 2016; Marinković, Senić, Kocić, & Šapić, 2013; Mazurek-Kusiak, 2020)]; **politikom stimulativnih cijena usluga** (politikom formiranja prihvatljivih cijena za što veći broj klijenata, pri čemu se mora uvažavati cjenovna elastičnost tražnje za uslugama i odnos cijena-kvalitet, u odnosu na sve pojedinačne i kombinovane usluge, posebno turističke paket aranžmane); **inoviranjem promotivnih i distributivnih kanala** (posebno su važne: inovacije u on-line kanalima promocije i distribucije usluga, koje trebaju privući klijente i

motivisati ih na kupovinu usluga putničkih agencija; i aktivnosti poboljšanja imidža agencija kao zelenih putničkih agencija); i **uvažavanjem reklamacija klijenata** (što direktno utiče na povećanje nivoa lojalnosti klijenata putničkih agencija, kroz obezbjeđenje prihvatanja standarda zaštite klijenata (potrošača) od strane svih zaposlenika putničkih agencija).

**2) Stabilnim rastom prihoda i dobiti** → putničkih agencija ostvaruje se primjenom principa **produktivnosti** (povećanje radne efikasnosti zaposlenika putničkih agencija - da sa angažovanjem istih radnih časova zaposlenici postignu veći obim kreiranja i realizacije usluga i proizvoda), **ekonomičnosti** (troškovna efikasnost - da se ostvari isti obim poslovnih prihoda i poslovne dobiti sa nižim troškovima poslovanja putničkih agencija) i **rentabilnosti poslovanja** (prodajna efikasnost - da se obezbijedi poslovanje u zoni profitabilnosti putničkih agencija, tj. da se obezbijedi maksimiziranje poslovnih prihoda i poslovne dobiti putničkih agencija).

**3) Stabilnim rastom tržišnog učešća** → putničkih agencija na domaćem i međunarodnom tržištu usluga putovanja. Za utvrđivanje tržišnog učešća putničkih agencija može se koristiti BCG model - Boston Consulting Group Model (Doyle & Stern; McGee, 2005; Previš & Ozretić-Došen, 1999; Walker & Tammy, 2016), koji pomaže u ustanovljavanju relativnog tržišnog učešća putničkih agencija [kada se podijeli sopstvena prodaja (prodaja usluga i proizvoda konkretne putničke agencije/ukupnu prodaju usluga i proizvoda putničkih agencija) sa prodajom usluga i proizvoda leaderske putničke agencije (prodaja usluga i proizvoda leaderske putničke agencije/ukupnu prodaju usluga i proizvoda putničkih agencija)]. Ako je relativno tržišno učešće  $> 1$ , to je visoko tržišno učešće, a ako je relativno tržišno učešće  $< 1$ , to je nisko tržišno učešće. Visoko tržišno učešće postiže se povećanjem obima proizvodnje i prodaje usluga i proizvoda s jedne strane, i snižavanjem ukupnih troškova poslovanja putničke agencije s druge strane. Po BCG portfolio matrici uslužna ponuda putničke agencije može imati karakteristike: leaderske uslužne ponude (visoka stopa rasta tržišta i visoko relativno tržišno učešće); zrele uslužne ponude (niska stopa rasta tržišta i visoko relativno tržišno učešće); perspektivne uslužne ponude (visoka stopa rasta tržišta i nisko relativno tržišno učešće); i stagnirajuće uslužne ponude (niska stopa rasta tržišta i nisko relativno tržišno učešće).

**4) Stabilnim rastom investicija** → putničkih agencija je veoma bitno za njihovu ekonomsku održivost, pri čemu je posebno važan stabilan rast investicija u: modernizaciju osnovnih sredstava i opreme (npr: u zamjenu starih putničkih vozila sa novim hibridnim putničkim vozilima, ili zamjenu starih desktop računara sa novim lap top računarima); proširenje uslužnih kapaciteta (npr: u



kupovinu plovnih objekata za organizovanje izleta krstarenjem na moru); kupovinu hartija od vrijednosti (npr: kupovinu akcija drugih privrednih preduzeća, koja imaju rast na tržištu); i edukaciju zaposlenika (npr: u naprednu obuku i trening zaposlenika).

**5)Stabilnim rastom zaposlenika** → u putničkim agencijama, pri čemu posebno treba voditi računa o: planiranju ljudskih resursa (npr: u odnosu na - tržište radne snage putničkih agencija, zaposlenike konkurentskih putničkih agencija, strategiju zapošljavanja u putničkim agencijama, i sezonalnost poslovanja putničkih agencija); regrutovanju zaposlenika (npr: privlačenju kandidata sa najboljim kompetencijama, tj. znanjima i vještinama; testiranju teoretskih i praktičnih radnih sposobnosti kandidata; i zapošljavanju najboljih kandidata); obuci i treningu zaposlenika (npr: unapređenju kompetencija zaposlenika na ključnim radnim pozicijama, u skladu sa finansijskim mogućnostima putničkih agencija); i kompenzaciji zaposlenika (npr: visini osnovne plate, koja se prima na osnovu koeficijenta iz kolektivnog ugovora; radnim stimulacijama - povišicama; nagradnim usavršavanjima i putovanjima; radnim pogodnostima; i posebnim nagradama - besplatnim ustupanjem akcija putničkih agencija).

Za mjerenje uspješnosti primjene koncepta ekonomske održivosti putničkih agencija koriste se indikatori ekonomske održivosti (Stojanović, 2006; UNWTO, 2004; A. Š. Vučetić, 2020i), pri čemu su najvažniji indikatori:

- **Sezonskog karaktera turističkog prometa putničkih agencija** → koji služe za ustanovljavanje nivoa sezonske koncentracije turističkog prometa, generisanog poslovanjem putničkih agencija. Što je taj procenat manji, to je odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija ekonomski održiviji.
- **Koeficijenta lokalnog turističkog uvećanja na osnovu poslovanja putničkih agencija** → koji služi za ustanovljavanje doprinosa putničkih agencija lokalnoj ekonomiji. Što je taj odnos veći, to je odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija ekonomski održiviji.





### 3.3. KULTURNA ODRŽIVOST PUTNIČKIH AGENCIJA

Kulturna održivost putničkih agencija podrazumijeva njihov dugoročno pozitivan uticaj na održivost kulturnog nasleđa lokalnog stanovništva u receptivnim turističkim destinacijama. Ostvaruje se kroz (A. Vučetić, 2011; A. Š. Vučetić, 2020i):

**1) Očuvanje lokalne materijalne kulture** → postiže se kroz očuvanje: muzejskih arhitektonskih građevina (nacionalnih, istorijskih, pomorskih, industrijskih i ostalih vrsta muzeja); religioznih arhitektonskih građevina (crkava, sinagoga, džamija i ostalih tipova religioznih građevina); rezidencijalno-poslovnih arhitektonskih građevina (starih urbanih naselja i kvartova, dvoraca, palaca, umjetnički dizajniranih stambenih i poslovnih građevina i ostalih rezidencijalno-poslovnih građevina); komunikaciono-rekreativnih arhitektonskih građevina (mostova, metroa, luka, umjetničkih tematskih parkova i ostalih komunikaciono-rekreativnih građevina); vojnih arhitektonskih građevina (utvrđenja, kula, bedema i drugih vojnih građevina); prestižnih arhitektonskih građevina (mosta Golden Gate, hotela Atlantis, tunela ispod Lamanša i drugih novih svjetskih građevinskih čuda); arheoloških arhitektonskih građevina (Doline Kraljeva u Luksoru - Egipat, Olimpije u Katakolonu - Grčka, Makču Pikču u Andima - Peru, i drugih arheoloških građevina); ostalih arhitektonskih građevina (istorijskih kuća, spomenika, urbanih skulptura, etnografskih parkova, amfiteatara, galerija, biblioteka, kinoteka i drugih građevina materijalne kulture); i ostalih formi materijalne kulture (folklorne odjeće; folklornih tkanina i drugih pletenih ili vezenih ukrasnih predmeta; skulptura; slika; tradicionalnih suvenira; posebno vrijednih primjeraka knjiga; filmskih materijala; tradicionalnih muzičkih instrumenata; filatelističkih kolekcija; numizmatičkih kolekcija; kolekcija starih kućnih predmeta i drugih formi materijalne kulture).

**2) Očuvanje lokalne nematerijalne kulture** → koja se naziva i duhovnom kulturom i koje se postiže kroz očuvanje: folklornih i popularnih sportskih igara (npr: Crnogorskog kola i bacanja kamena s ramena); folklornih pjesama i muzike (npr: gangi i guslarske muzike); popularnih usmenih predanja (npr: o nastanku Crnog jezera); narodnih običaja (npr: Crnogorske vjeridbe i svato-

va); popularnih jezika (npr: lokalnog govora stanovništva Grblja); festivala (npr: Bokeške noći); događaja (npr: gađanja kokota u Perastu); i drugih oblika nematerijalne kulture (npr: narodnog vjerovanja pravoslavnog stanovništva da pop treba osveštati porodičnu kuću radi sloge i napretka porodice).

U funkciji očuvanja lokalnog kulturnog nasleđa, zaposlenici putničkih agencija ne bi trebali: pretjerivati u komercijalizaciji materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa; pretjerivati u nametanju globalne kulture lokalnom stanovništvu; isključivati lokalne predstavnike kulture iz procesa kreiranja uslužne ponude; mijenjati lokalne običaje, festivale i religijske rituale u skladu sa potrebama grupa klijenata; i narušavati kulturni noseći kapacitet konkretnih kulturnih lokaliteta.

Za mjerenje uspješnosti primjene koncepta kulturne održivosti putničkih agencija koriste se indikatori kulturne održivosti (Stojanović, 2006; UNWTO, 2004; A. Š. Vučetić, 2020i), od kojih su najvažniji indikatori:

- **Odnosa smještajnih kapaciteta koje popunjavaju putničke agencije i broja lokalnog stanovništava** → koji služe za ustanovljavanje arhitektonskog uticaja putničkih agencija na kulturno nasleđe receptivnih turističkih destinacija. Što je intenzitet turističke izgradnje manji, to je odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija kulturno održiviji.
- **Intenziteta turizma koji generišu putničke agencije** → koji služe za ustanovljavanje nivoa kulturne saturacije receptivnih turističkih destinacija. Što je taj intenzitet manji, to je odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija kulturno održiviji.

### 3.4. SOCIJALNA ODRŽIVOST PUTNIČKIH AGENCIJA

Socijalna održivost putničkih agencija podrazumijeva njihov dugoročni uticaj na socijalne karakteristike lokalnog stanovništva u receptivnim turističkim destinacijama. On često može biti negativan, jer može generisati razvoj socijalnih bolesti koje direktno utiču na pad: životnog standarda, socijalnih interakcija i nivoa zdravlja lokalnog stanovništva. Negativan socijalni uticaj putničkih agencija može se manifestovati kroz:

- 1) Rast staleških nejednakosti kod lokalnog stanovništva** → koje su rezultat uticaja nelokalnih preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u turizmu, kao i nelokalne radne snage, koji direktno utiču na opadanje staleških moći lokalnog stanovništva i naglo staleško raslojavanje lokalnog stanovništva.
- 2) Rast promjena u životnom stilu lokalnog stanovništva** → usled interakcija klijenata putničkih agencija (posebno turista), koji mogu biti iz razvijenih država svijeta i potrošačkog životnog stila sa jedne strane, i lokalnog stanovništva, koje može biti znatno skromnijih ekonomskih mogućnosti i puritanskog životnog stila sa druge strane. Ta interakcija često može biti negativna i izazivati negativan stav prema klijentima putničkih agencija, koji se može manifestovati u intenzitetu od negodovanja i protestovanja do nasilničkog ponašanja lokalnog stanovništva.
- 3) Rast prenosivih bolesti kod lokalnog stanovništva** → kao što su: polne bolesti (bolesti koje prenose turisti, i koje prvo napadaju genitalije a zatim i unutrašnje organe lokalnog stanovništva, kao što su HIV/SIDA, hepatitis B i C, sifilis, gonoreja i druge polno prenosive bolesti); disajne bolesti (kao što su grip i tuberkuloza) i druge prenosive bolesti (kao što su parazitske bolesti).
- 4) Rast socijalnih bolesti kod lokalnog stanovništva** → kao što su: skitničarenje (odraslih koji nemaju posao i stalno mjesto boravka, i obično se izdržavaju od novca ili stvari koje dobijaju od drugih); prosjačenje (djece i odraslih koji nemaju posao i sigurno boravište, i koji žive od tuđe milostinje); kriminalitet

(nasilništva; krađe; silovanja; ubistva; prodaja roblja; terorizam i drugi oblici kriminaliteta); prostitucija (žena i muškaraca, koji mogu biti odrasle osobe ili djeca); alkoholizam (jedne od najrasprostranjenijih bolesti zavisnosti); i narkomanija (najrasprostranjenija bolest zavisnosti, koja podrazumijeva konzumiranje psihoaktivnih substanci).

**5) Rast nivoa antagonizma lokalnog stanovništva prema posjetiocima** → zbog uzurpacije resursa lokalnog stanovništva (uzurpacije prirodnih i društvenih resursa lokalnog stanovništva) i drugih razloga (narušavanja porodičnog sklada lokalnog stanovništva).

Odnos između lokalnog stanovništva i klijenata putničkih agencija (posebno turista) ima četiri razvojne faze: euforije (kada su turisti dobrodošli u lokalnu zajednicu); apatije (kada su turisti u lokalnoj zajednici prihvaćeni, ali je odnos prema njima više formalan, nego srdačan); ometanja (kada je lokalno stanovništvo zasićeno turističkim aktivnostima); i antagonizma (kada lokalno stanovništvo pokazuje otvoreni negativan stav prema turistima i turizmu kao društvenoj djelatnosti) (Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020i).

Zbog prethodno navedenih negativnih socijalnih posledica, koje generišu klijenti putničkih agencija na lokalno stanovništvo, sve više je u upotrebi termin socijalni noseći kapacitet. On se ne izvodi samo na osnovu broja posjetilaca u nekim lokalnim receptivnim turističkim područjima, jer u nekim situacijama i mali broj posjetilaca može izazvati dramatične promjene u socijalnoj sferi lokalne populacije (nasilništvo turista nad lokalnim stanovnicima, posebno lokalnim ženama).

Za mjerenje uspješnosti primjene koncepta socijalne održivosti putničkih agencija koriste se indikatori socijalne održivosti (Stojanović, 2006; UNWTO, 2004; A. Š. Vučetić, 2020i), od kojih su najvažniji indikatori:

- **Učešća putničkih agencija u lokalnom neto društvenom proizvodu** → koji služe za ustanovljavanje nivoa koristi lokalnog stanovništva, koji se generiše poslovanjem putničkih agencija u lokalnoj zajednici. Što je to učešće veće, odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija je socijalno održiviji.
- **Nezavisnosti lokalne ekonomije od putničkih agencija** → koji služe za ustanovljavanje procenta rezervacija koje turisti direktno ostvare sa lokalnim davaocima usluga, u odnosu na rezervacije koje ostvare preko buking sistema putničkih agencija. Što je procenat direktnih rezervacija lokalnih davaoca usluga veći, to je odnos između lokalnog stanovništva i putničkih agencija socijalno održiviji.

### 3.5. ODRŽIVOST ZAŠTITE KLIJENATA PUTNIČKIH AGENCIJA

Zaštita potrošača (klijenata) je veoma bitna dimenzija održivog razvoja putničkih agencija. Dominantno se ostvaruje primjenom zakonske i podzakonske pravne legislative, koja štiti prava potrošača, ali i efikasnošću rada: turističke inspekcije, komunalne inspekcije, inspekcije rada, sanitarne inspekcije, tržišne inspekcije i drugih vrsta inspekcija koje učestvuju u monitoringu zaštite prava potrošača. Glavne aktere u procesu zaštite prava klijenata putničkih agencija možemo podijeliti na [modifikovano prema (Dulčić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i)]:

**1) Državne institucije i organe** → koji usvajaju zakonsku i podzakonsku pravnu legislativu i kontrolišu njihovu primjenu u praksi: Zakon o zaštiti potrošača [koji je definisao prava potrošača pri kupovini proizvoda i usluga, kao i postupke zaštite potrošača i posebno je fokusiran na: zaštitu ekonomskih interesa potrošača (obaveza putničkih agencija da tačno i u potpunosti obavijeste klijente o sadržaju i pojedinim stavkama ugovora; i čiju primjenu kontrolišu turistička inspekcija); pravnu zaštitu potrošača (klijenata putničkih agencija pred nadležnim sudovima); informisanje i obrazovanje potrošača (tačno i potpuno informisanje klijenata o uslugama putničkih agencija i pravo na obrazovanje o svojim pravima kao potrošača); i udruživanja potrošača radi zaštite njihovih interesa (kao što su udruživanja potrošača u nevladinom sektoru)] i Nacionalni programi zaštite potrošača [koji se kreiraju u skladu sa Smjernicama zaštite potrošača Ujedinjenih Nacija, koji štite klijente putničkih agencija preko sledećih stavki zaštite: klijenata kod kupovine turističkih paket aranžmana (jasno definisanje turističkih paket aranžmana; jasno definisanje cijena turističkih paket aranžmana; mogućnosti nadoknade učinjene štete klijentima; i prava klijenata u domenu otkaza turističkih paket aranžmana); korisnika kupališnog turizma (načini ustupanja, organizacije i opremanja kupališta; i zaštite kupaca); korisnika sportsko-rekreativnih i avanturističkih aktivnosti u turizmu (reguliše se minimalno-tehničkim uslovima ponude i kvalitetom usluga; i zaštitom prava korisnika navedenih usluga); potrošača u procesu prigovora u turizmu (definiše se Pravilnikom o načinu vođenja i sadržaju knjige prigovora/žalbi); i preko inspekcija (različitih vrsta inspekcija u javnom sektoru)].

**2) Zaposlenike putničkih agencija** → koji primjenom etičkih kodeksa ponašanja trebaju prevenirati generisanje oštećenih klijenata. Etički kodeksi koje zaposlenici primjenjuju mogu biti na nivou međunarodnih udruženja putničkih agencija, nacionalnih udruženja putničkih agencija, ili nivou konkretne putničke agencije.

**3) Dobavljače usluga i proizvoda za putničke agencije** → koji kroz: posebne postupke za zaštitu potrošača (definisanih ugovorom), kodekse ponašanja zaposlenika (koje usvajaju dobavljači usluga i proizvoda); i smjernice u domenu zaštite potrošača (kao što su smjernice Evropske Unije za zaštitu potrošača), štite prava klijenata putničkih agencija.

**4) Klijente putničkih agencija** → koji se organizuju u udruženja potrošača i informišu preko posebnih sadržaja, koje plasiraju u medijskom informativnom prostoru. Kao primjer udruženja potrošača možemo navesti Centar za zaštitu potrošača Crne Gore - CEZAP, osnovan 1999. godine u Podgorici. Osnovne djelatnosti ovog udruženja su: unapređenje zakonodavstva u oblasti zaštite potrošača (aktivni je učesnik u izradi Zakona o zaštiti potrošača i Nacionalnog programa za zaštitu potrošača); obrazovanje i informisanje potrošača (organizuje: edukativne kampanje, seminare, TV debate, radio emisije, konferencije za štampu, i druge forme obavještanja potrošača preko mas medija); povezivanje sa međunarodnim organizacijama zaštite potrošača (članica je Potrošačke internacionale za zaštitu potrošača iz Londona); i podrška i pomoć potrošačima u toku rješavanja problema u domenu njihovih prava (aktivno učestvuje u prikupljanju i iniciranju procesa rješavanja žalbi potrošača).

Smjernice Evropske Unije u domenu kreiranja paket aranžmana turoperatora su od posebnog značaja za zaštitu prava klijenata putničkih agencija i obuhvataju (Dulić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i):

- **Precizno definisanje sadržaja i karakteristika paket aranžmana** [Paket aranžman je unaprijed dogovoreni aranžman, koji se sastoji od najmanje dvije usluge (usluge prevoza i usluge smještaja), ali i drugih usluga (izleta i drugih usluga turoperatora). On se treba prodavati po jedinstvenim (paušalnim) cijenama, pri čemu obuhvata vremenski period duži od 24 časa, jer uključuje uslugu noćenja. U početku, smjernice su se odnosile samo na odmorišne paket aranžmane, ali su se vremenom proširile i na specijalizovane paket aranžmane (u domenu: zdravstvenog turizma, nautičkog turizma i drugih oblika specijalizovanih putovanja) i paket aranžmane koji se kreiraju po željama klijenata (dinamički kreirani paket aranžmani individualnih klijenata turoperatora)];

- **Istinitu prezentaciju paket aranžmana** [Zabranjuje se neistinito informisanje klijenata putničkih agencija (turoperatora i sub-agenata koji realizuju paket aranžmane turoperatora) o bilo kojoj stavci paket aranžmana. Nijedan ugovoreni uslov (posebno otkazni rokovi i garancije) ne smije biti formulisan dvosmisleno, da klijente ne bi navodio na pogrešno mišljenje. Promotivni materijali o paket aranžmanima trebaju sadržati tačne informacije o: cijenama; receptivnim destinacijama; karakteristikama i kategorizacijama prevoznih sredstava; vrstama i lokacijama smještaja; kategorizacijama smještaja po nacionalnim standardima; broju obroka i njihovom rasporedu; opisu putovanja; putnim ispravama; viznim režimima; obaveznim iznosima avansnog plaćanja; i rokovima za otkazivanje paket aranžmana za klijente i turooperatore.];
- **Ugovorni odnos o kupoprodaji paket aranžmana** (Turooperatori u ugovornom odnosu trebaju jasno informisati klijente o: stavkama ugovora o organizovanju putovanja u pismenoj formi; ugovornim stavkama u periodu od sklapanja ugovora do polaska na put; izletima i drugim dodatnim uslugama u receptivnim turističkim destinacijama; troškovima koji nisu uračunati u cijene paket aranžmana; načinima izvršenja reklamacija za korišćenje usluga; načinima prenošenja preuzetih ugovornih prava klijenata na druge osobe; činjenici da se cijene paket aranžmana ne smiju mijenjati 20 dana prije polaska na putovanje klijenata; i klauzulama otkazivanja ugovora);
- **Uređivanje tržišta paket aranžmana** [Svaka država članica Evropske Unije treba urediti tržište paket aranžmana u skladu sa navedenim smjernicama. To podrazumijeva usaglašavanje pravne legislative (posebno procedura i načina obavještavanja klijenata, i slučajeva u kojima putničke agencije nisu dužne obešteti klijente) između država članica. Jasno se trebaju definisati uticaji „više sile“ na koje turooperatori i davaoci usluga u receptivnim turističkim destinacijama ne mogu uticati.];
- **Garancije vezane za paket aranžmane** [U nekim državama Evropske Unije turooperatori nastoje izbjeći obeštećenja klijenata, pa je administracija zajednice država obavezala sve države da moraju formirati garantne fondove turoperatora. (U toku 2004. godine bankrotiralo je 26 turoperatora iz Ujedinjenog Kraljevstva, pri čemu je 30.000 klijenata uspjelo završiti godišnje odmoro, dok je vraćen novac iz garantnog fonda za 128.000 klijenata. TUI AG je 1993. godine uveo svoje dodatne standarde hotelskim preduzećima sa kojima poslovno saraduje, što je dodatna garancija kvaliteta hotelskih usluga klijentima. S druge strane, Međunarodno udruženje turoperatora (IFTO) realizuje brojna istraživanja o percepcijama sigurnosti klijenata u procesu korišćenja paket aranžmana, što takođe pozitivno utiče na garancije vezane za paket aranžmane.)); i



- **Rješavanje primjedbi i sporova u vezi paket aranžmana** [Obavezno je jasno precizirati postupke rješavanja primjedbi i sporova između turoperatora i klijenata, vezano za paket aranžmane (još uvijek nemaju prioritet u primjeni u odnosu na neke druge smjernice Evropske Unije, i postupci nisu unificirani za sve države članice). U nekim državama članicama postoji mogućnost posredovanja udruženja turoperatora u postizanju nagodbi između turoperatora i klijenata.]

Za mjerenje uspješnosti primjene koncepta zaštite prava klijenata putničkih agencija koriste se indikatori održivosti zaštite potrošača (Stojanović, 2006; UNWTO, 2004; A. Š. Vučetić, 2020i), od kojih je najvažniji indikator:

- **Ponavljanja kupovine usluga putničkih agencija** → koji služe za ustanovljavanje nivoa lojalnosti klijenata putničkih agencija. Što je broj ponavljanja kupovine usluga putničkih agencija od strane klijenata veći, to je odnos između klijenata i putničkih agencija održiviji u domenu zaštite prava klijenata.



**IV**  
**MARKETING MIKS PUTNIČKIH AGENCIJA**



#### 4.1. USLUŽNA PONUDA PUTNIČKIH AGENCIJA

Uslužna ponuda putničkih agencija obuhvata pojedinačne i kombinovane usluge putničkih agencija. **Pojedinačne usluge putničkih agencija** mogu biti: organizovanje transfera za klijente (npr: aerodrom-hotel-aerodrom, hotel-izletnička destinacija-hotel, kao i transferi na drugim relacijama); prodaja putnih karata klijentima (prodaja avionskih, željezničkih, brodskih, autobuskih i drugih putnih karata); rentiranje individualnih putničkih i drugih vozila klijentima (rent-a-car i usluge rentiranja drugih prevoznih sredstava); izdavanje polisa osiguranja klijentima (razne vrste putnog osiguranja klijentima i prtljaga i druge vrste osiguranja); obezbjeđenje viza klijentima (obezbjeđenje turističkih viza za različite receptivne turističke destinacije); iznajmljivanje usluga turističkog vodiča poslovnim partnerima (putničkim agencijama i drugim preduzećima i organizacijama u sektoru turizma); prodaja turističke literature klijentima (prodaja štampanih i elektronskih turističkih knjiga i brošura); prodaja suvenira klijentima (prodaja različitih vrsta suvenira karakterističnih za putničke agencije i receptivne turističke destinacije); obezbjeđenje klijentima pansionskih usluga (obezbjeđenje usluga smještaja i ishrane u hotelskim i para-hotelskim organizacijama); prodaja karata/ulaznica klijentima (za sportske utakmice, kulturne događaje, muzeje i druge vrste događaja i manifestacija); i druge pojedinačne usluge putničkih agencija (prodaja pojedinačnih usluga drugih putničkih agencija i druge pojedinačne usluge putničkih agencija). Dominantni kreatori i prodavci pojedinačnih usluga putničkih agencija su sub-agenti.

**Kombinovane usluge putničkih agencija** mogu biti: paket aranžmani (travel packages/holiday packages/vacation packages – koji se sastoje od najmanje dvije obavezne usluge tj. usluge prevoza i smještaja, ali i drugih usluga putničkih agencija u receptivnim turističkim destinacijama); izletnički aranžmani (excursion arrangement/trip arrangement – koji se sastoje od najmanje dvije usluge, od kojih je jedna obavezna usluga tj. usluga prevoza, ali i drugih usluga putničkih agencija); i ostali aranžmani (koji se sastoje od najmanje dvije usluge putničkih agencija – npr: usluge iznajmljivanja opreme za kongres i usluge medijatora kongresa). Dominantni kreatori i prodavci kombinovanih usluga putničkih agencija su turoperatori.

Početak druge polovine XX vijeka paket aranžmani su bili jednostavni, uniformni i sa relativno niskim cijenama, dok su krajem XX vijeka postali prilično kompleksni, raznovrsni i sa cijenama koje fluktuiraju od niskih do visokih cijena. Promjene je omogućio individualni pristup klijentima u kreiranju paket aranžmana, koji podrazumijeva upotrebu interneta i dinamičkog kreiranja paket aranžmana (dynamic packaging).

U odnosu na karakteristike turoperatora i njihovih klijenata, paket aranžmani se mogu podijeliti korišćenjem sledećih kriterijuma (A. Š. Vučetić, 2020i):

- **Poslovne orijentacije turoperatora** → **receptivne** (kada turoperator kreira paket aranžmane za strane klijente i realizuje ih u domaćoj turističkoj destinaciji) i **inicijativne paket aranžmane** (kada turoperator kreira paket aranžmane za domaće klijente i realizuje ih u stranim turističkim destinacijama);
- **Vremena bukiranja paket aranžmana** → **last minute** (kada klijenti kupe paket aranžmane u vremenskom periodu do 14 dana prije početka njegove realizacije – turooperatori ih nude kada se obezbijede niske cijene usluga prevoza avio-kompanija, a popusti se odobravaju u iznosu do 40% od standardne cijene paket aranžmana) i **early bird paket aranžmane** (kada klijenti rezervišu paket aranžmane u vremenskom periodu od 30 i više dana prije početka realizacije paket aranžmana – popusti se odobravaju u iznosu do 20% od standardne cijene paket aranžmana);
- **Dužine vremenskog perioda odlučivanja klijenata o kupovini paket aranžmana** → **akcione** (paket aranžmani koji se nude klijentima za kupovinu u kratkom vremenskom periodu – usmjereni su na specifične aktivnosti, sadržajno su bogati i klijenti su u neprekidnom pokretu, pri čemu mogu biti fokusirani na: praznike, svjetske metropole, egzotične pejzaže, kulturne i sportske manifestacije i druge atraktivne segmente turističke ponude) i **boravišne paket aranžmane** (paket aranžmani koji se nude klijentima za kupovinu u dužem vremenskom periodu, imaju relativno nisku cijenu i kod brojnih turoperatora su jedini paket aranžmani, pri čemu mogu biti fokusirani na: primorske sredine, planinske sredine, gradske sredine, ruralne sredine i druge atraktivne sredine pogodne za turistički boravak klijenata);
- **Nivoa poznavanja klijenta** → **za nepoznatog klijenta** (paket aranžmani koji se kreiraju i prodaju nepoznatim klijentima – kreiraju se unaprijed na osnovu prethodnog poslovnog iskustva i moguće atraktivnosti paket aranžmana) i **paket aranžmani za poznatog klijenta** (paket aranžmani koji se kreiraju i prodaju poznatim klijentima – kreiraju se unaprijed tako što se inoviraju sadržaji postojećeg paket aranžmana);

- **Kreatora paket aranžmana** → **po zahtjevu klijenata** (paket aranžmani koji se kreiraju u skladu sa specifičnim individualnim zahtjevima klijenata, mogu biti individualni i grupni, i po pravilu su skuplji od standardizovanih paket aranžmana) i **paket aranžmani koje kreiraju zaposlenici turoperatora** (standardizovani paket aranžmani koji se kreiraju u skladu sa poslovnim iskustvom i kreativnošću zaposlenika turoperatora, namijenjeni grupama klijenata sa sličnim putničkim preferencijama, i po pravilu su jeftiniji od individualiziranih putničkih aranžmana);
- **Starosne dobi klijenata** → **omladinske** (paket aranžmani namijenjeni klijentima školske i studentske populacije – bogati su obrazovnim, rekreativnim i sportskim sadržajima,); **srednje dobi** (paket aranžmani namijenjeni klijentima koji su radno aktivni – bogati su gastronomskim, šoping i avanturističkim sadržajima) i **paket aranžmane treće dobi** (paket aranžmani namijenjeni klijentima koji su penzioneri – bogati su kulturnim, religioznim i zdravstvenim sadržajima);
- **Finansiranja paket aranžmana** → **samofinansirajući** (paket aranžmani koje kupuju klijenti – koriste svoje izvore finansiranja) i **nagradni paket aranžmani** (premium i incentive paket aranžmani, koje klijenti dobijaju kao nagradu ili podsticaj od trećih fizičkih i pravnih lica – koriste izvore finansiranja trećih lica);
- **Odnosa između matične destinacije i receptivnih turističkih destinacija** → **linijski** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti posjećuju samo jednu receptivnu turističku destinaciju – putovanje je na relaciji matična destinacija→receptivna turistička destinacija→matična destinacija) i **paket aranžmani kružnih putovanja** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti posjećuju više receptivnih turističkih destinacija – putovanje je na relaciji matična destinacija→receptivna turistička destinacija 1→receptivna turistička destinacija 2→...receptivna turistička destinacija N→matična destinacija, pri čemu prevoz može biti organizovan prevoznim sredstvima u svim vidovima saobraćaja); i
- **Selektivnog turizma** → **zdravstvenog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u zdravstvenim aktivnostima), **nautičkog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u nautičkim aktivnostima), **sportskog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u sportskim aktivnostima), **ekoturizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u aktivnostima koje se organizuju u ekološki očuvanim dijelovima prirodne životne sredine), **avanturističkog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u avanturističkim aktivnostima),

**poslovnog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u poslovnim aktivnostima), **kulturnog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u kulturnim aktivnostima), **agroturizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u agronomskim aktivnostima), **gastronomskog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u gastronomskim aktivnostima), **religioznog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u religioznim aktivnostima), **lovnog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u lovnim aktivnostima), **ribolovnog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u ribolovnim aktivnostima), **edukacionog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u edukativnim aktivnostima), **šoping turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u šoping aktivnostima), **kockarskog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u kockarskim aktivnostima), **seks turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u seks aktivnostima), **crnog turizma** (paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u crnim aktivnostima) i **paket aranžmani drugih oblika selektivnog turizma** (npr: urođeničkog turizma – paket aranžmani u okviru kojih klijenti uživaju u urođeničkim aktivnostima, i aktivnostima u okviru drugih oblika selektivnog turizma).

Osnovni elementi paket aranžmana su: organizacioni, ekonomski, pravni i socijalni elementi paket aranžmana (Njeguš, 2010).

Grafik 12: Osnovni elementi turističkog paket aranžmana



Izvor: Autor prema (Njeguš, 2010)

## 1. ORGANIZACIONI ELEMENTI

- **Buking** → je termin koji podrazumijeva rezervaciju i koristi se u prodaji usluga hotelskih preduzeća, putničkih agencija, saobraćajnih preduzeća i drugih preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma. Kod turoperatora omogućava evidenciju rezervacija i kupovinu paket aranžmana po: turističkim destinacijama, vrstama aranžmana, datumima polaska, trajanju aranžmana, prevoznim sredstvima i smještajnim kapacitetima. Rani booking (early bird booking) paket aranžmana omogućava klijentima popuste, kao i zakašnjeli booking (last minute booking). Odobreni popusti su značajni u odnosu na cijene paket aranžmana koje se nalaze u prodajnim katalogima turoperatora, i koji se objavljuju 6 mjeseci prije njihove realizacije. Rezervisanjem paket aranžmana, klijenti plaćaju depozit od 10% do 30%, a konačnom kupovinom tj. prije početka putovanja depozit u iznosu od 70% do 90% cijene paket aranžmana.
- **Vrijeme odvijanja paket aranžmana** → zavisi od: vrste aranžmana; korišćenog prevoznog sredstva; programskog sadržaja, i drugih karakteristika paket aranžmana. Uobičajno je, da paket aranžmani traju 7, 10, 14 i 21 dan, pri čemu praznični paket aranžmani traju od 3 do 4 dana. Vremensko trajanje paket aranžmana definiše se utvrđivanjem dana i časa polaska i povratka klijenta. Boravišni paket aranžmani po pravilu traju duže od akcionih aranžmana. Kod brodskih kružnih putovanja paket aranžmani mogu biti fokusirani na: kratka krstarenja (par dana); srednje duga krstarenja (7 do 15 dana); i duga krstarenja (više od 15 dana). Vrijeme odvijanja paket aranžmana zavisi i od udaljenosti receptivne turističke destinacije, i što je udaljenija to je vrijeme odvijanja paket aranžmana duže.
- **Osiguranje** → se obezbjeđuje zbog rizika kojima su klijenti i njihova imovina izloženi tokom realizacije paket aranžmana. Klijent se može osigurati kod turoperatora, ili u osiguravajućoj kompaniji. Karakteristične vrste osiguranja koje klijenti kupuju prilikom kupovine paket aranžmana su: osiguranje od otkaza putovanja (storno osiguranje, gdje klijent ima pravo na odustajanje od putovanja bez ikakvih obaveza prema turoperatoru, ukoliko je odustao zbog objektivnih okolnosti: smrtnog slučaja u porodici, bolesti klijenta ili člana njegove porodice, nemogućnosti korišćenja godišnjeg odmora, i ukoliko je pretrpio veću materijalnu štetu usled više sile); osiguranje putnog prtljaga (veoma čest vid osiguranja, gdje usled gubitka, krađe ili oštećenja prtljaga, klijent ima pravo na nadoknadu štete); osiguranje u slučaju obolijevanja ili povreda (često ih koriste klijenti u sklopu paket aranžmana avanturističkog turizma, kao i klijenti koji putuju u receptivne turističke destinacije u kojima mogu ugroziti svoje zdravlje zbog: kriminala, ratnih sukoba, terorizma, zara-

znih bolesti ili štetnih organizama za ljudsko zdravlje); i osiguranje u slučaju lične odgovornosti (koristi se zbog moguće štete koju klijent može napraviti tokom korišćenja paket aranžmana u: hotelu, saobraćajnim sredstvima, i drugim mjestima; protivno svojoj volji).

- **Destinacija** → može biti tranzitna i boravišna. Što je paket aranžman složeniji, po pravilu uključuje boravak u više receptivnih turističkih destinacija. Brojne turističke destinacije imaju izraženu sezonsku koncentraciju turističkog prometa (uzrokovanu klimatskim uslovima), pa s tog aspekta, možemo govoriti i o sezonskoj koncentraciji paket aranžmana u turističkim destinacijama. Dugoročne tendencije na globalnom tržištu putovanja, koje utiču na kreiranje i realizaciju paket aranžmana turoperatora su: rast intenziteta konkurentske borbe između turističkih destinacija; rast broja „tigar destinacija“; rast broja specijalizovanih turističkih destinacija; rast interesovanja turističke tražnje za egzotičnim i dalekim turističkim destinacijama; rast popularnosti sigurnih turističkih destinacija; smanjenje prosječnog perioda boravka turista; i rast broja tehničko-tehnoloških inovacija u promociji i distribuciji proizvoda turističkih destinacija.
- **Prevoz** → ima značajnu ulogu u kreiranju paket aranžmana turoperatora, zbog visokog učešća u strukturi njegove cijene. Posebno značajan vid saobraćaja za razvoj putničkih agencija bio je: do sredine XIX vijeka – brodski saobraćaj; od sredine XIX do kraja XIX vijeka – željeznički saobraćaj; od početka XX do sredine XX vijeka – drumski saobraćaj; a od sredine XX vijeka – vazdušni saobraćaj. Dugoročne tendencije na globalnom tržištu saobraćajnih usluga, koje utiču na kreiranje i realizaciju paket aranžmana turoperatora su: rast broja novih prevoznih sredstava i modernizacije starih prevoznih sredstava; rast kvaliteta i brzine prevoznih sredstava; snižavanje cijena koštanja prevoza putnika; i rast broja prevoznih sredstava u vlasništvu turoperatora. Prevozna sredstva koja klijenti putničkih agencija koriste možemo podijeliti na: prevozna sredstva koja koriste u matičnoj destinaciji i prevozna sredstva koja koriste u receptivnim turističkim destinacijama. Pri tome, raste broj paket aranžmana koji uključuju više od dvije vrste prevoza.
- **Transfer** → podrazumijeva prevoz putnika na kraćim relacijama, koji se dominantno realizuje u receptivnim turističkim destinacijama: autobusi- ma; minibusima; kombi vozilima; automobilima; trajektima; brodskim plovilima; jahtama; helikopterima i drugim prevoznim sredstvima za transfere. Najčešće korišćeni transfer klijenata u okviru paket aranžmana je na relaciji aerodromski terminal→hotel. U odnosu na broj klijenata koji koriste usluge transfera može biti grupni i individualni transfer. Transferi



za veće grupe klijenata obavezno uključuju njihovo obavještanje preko razglasa na planiranom mjestu susreta (da se neko ne bi zaboravio), pri čemu se posebna pažnja posvećuje transferu prtljaga klijenata. Kod individualnih transfera vozač čeka klijenta na unaprijed naznačenom mjestu (meeting point), sa tablom na kojoj je napisano ime i prezime klijenta i naziv putničke agencije.

- **Smještaj** → koji dominira u paket aranžmanima je hotelski smještaj. Predstavnik turoperatora sa predstavnikom hotelskog preduzeća može potpisati: ugovor o alatmanu [kada turoperator zakupi određeni broj i kategoriju smještajnih kapaciteta, u određenom vremenskom periodu (sezoni), pri čemu plaća penale za nepopunjene smještajne kapacitete, dok hotelijer plaća penale ukoliko ne stavi na raspolaganje ugovorene smještajne kapacitete turoperatoru]; ugovor na osnovu zatražene i potvrđene rezervacije (koristi se kod kreiranja paket aranžmana na osnovu specifičnih individualnih zahtijeva klijenta, pri čemu je cijena smještaja po pravilu veća nego kod standardnih vrsta ugovora); i ugovor o zakupu (turoperator se obavezuje da će hotelijeru platiti ugovorenu cijenu zakupa, na ime zakupa hotelskog objekta u cjelini ili djelimično, i sa osobljem hotelijera, međutim, rijetko se koristi u praksi, zbog visine zakupa i visokog rizika poslovanja turoperatora).
- **Ishrana** → je pored usluge prevoza i smještaja, jedna od osnovnih usluga u okviru paket aranžmana. Turoperator može za potrebe klijenta ugovoriti jednu od sledećih kombinacija usluga smještaja i ishrane: polupansion (noćenje sa doručkom, ili noćenje sa ručkom, ili noćenje sa večerom); i puni pansion (noćenje sa doručkom, ručkom i večerom). Najčešće rezervisana usluga kod hotelskih preduzeća je polupansion – noćenje sa doručkom. Koje će vrste ishrane uključivati paket aranžman dominantno zavisi od: vrste paket aranžmana; potreba klijenata (može tražiti specijalnu ishranu, uključujući i dijetalnu i vegetarijansku ishranu); i kategorije objekta za ishranu. U receptivnoj turističkoj destinaciji ishrana klijenata se može organizovati u restoranima i drugim ugostiteljskim objektima.
- **Turistički predstavnik** → se u toku realizacije paket aranžmana može angažovati kao: turistički pratilac (zadužen je za tehničko-organizacionu realizaciju paket aranžmana – pretežno kod sezonskih i akcionih paket aranžmana, i poželjno je da ima licencu za rad sa grupama); turistički vodič (koji prezentuje turističku destinaciju kroz tumačenje pojedinih segmenata turističke ponude, obično je ekspert za kulturno nasleđe destinacije, mora imati licencu i odobrenje za rad, pri čemu se sve više traže specijalizovani turistički vodiči); i predstavnik turoperatora (radi kontrole kvaliteta usluga poslovnih partnera u receptivnim turističkim destinacijama i uobičajeno su zaduženi

za: kontrolu pruženih usluga klijentima; rješavanje opštih zahtjeva klijenata; davanje informacija i savjeta klijentima; učešće u zabavnim manifestacijama sa klijentima; učešće u šoping turama sa klijentima; promovisanje izleta u destinaciji; i rješavanje specijalnih zahtjeva i žalbi klijenata).

- **Aktivnosti u destinaciji** → pretežno zavise od: vrste paket aranžmana (avanturistički paket aranžmani po pravilu imaju više aktivnosti za klijente od klasičnih boravišnih paket aranžmana); ponude receptivne turističke destinacije (da li ima tematske parkove, zabavne parkove, mega rizorte, raznovrsno kulturno-istorijsko nasleđe i nacionalne parkove); preferencija klijenata (mlađi klijenti po pravilu traže više aktivnosti od starijih klijenata); i spremnosti klijenata da plate za aktivnosti u receptivnoj turističkoj destinaciji (koliko novca su klijenti planirali potrošiti na aktivnosti u receptivnoj turističkoj destinaciji).
- **Dodatne usluge** → podrazumijevaju sve usluge koje nisu uključene u standardne usluge paket aranžmana. Turoperator i njihovi poslovni partneri (prije svega sub-agenti u receptivnim turističkim destinacijama) imaju sve više problema u plasmanu ove vrste usluga, jer klijenti nastoje sami odabrati dodatne usluge u receptivnoj turističkoj destinaciji (po modelu „do-it-yourself“). Osim toga, klijentima to omogućava i moderna informaciona tehnologija (internet usluge i GPRS mapiranje turističkih atraktivnosti) i android uređaji (telefoni i tableti). Dodatne usluge klijenata mogu biti inicirane njihovim: kulturnim potrebama (potreba za upoznavanjem lokalne kulture); rekreativnim potrebama (potreba za učešćem u nekoj rekreativnoj aktivnosti); zdravstvenim potrebama (potreba za unapređenjem sopstvenog zdravlja); socijalnim potrebama (potreba za upoznavanjem mentaliteta lokalnog stanovništva); i drugim potrebama (potreba za edukacijom o istoriji receptivne turističke destinacije).
- **Reklamni pokloni** → turoperatora mogu biti usmjereni ka poslovnim partnerima i klijentima. Koliko će se skup reklamni poklon dostaviti poslovnom partneru zavisi od njegovog poslovnog značaja za turoperatora. Reklamni pokloni za klijente, takođe su različiti i njihov kvalitet zavisi od toga kome su namijenjeni (visoko-platežnim, srednje-platežnim, ili nisko-platežnim klijentima). Što je kupovna moć klijenta turoperatora veća, skuplji su reklamni pokloni. Po pravilu, svi reklamni pokloni su sa logom turoperatora i u većini slučajeva nisu skupi, i mogu biti veoma korisni za unapređenje poslovne saradnje i lojalnosti klijenata kao potrošača. Reklamni pokloni su pretežno: usb stikovi, rokovnici, kišobrani, korice za lična dokumenta, majice, kalendari, privesci, olovke, upaljači, šnale za kosu i cegeri.

## 2. EKONOMSKI ELEMENTI

- **Cijene paket aranžmana** → uključuju: troškove nabavke usluga (troškovi: prevoza, smještaja, ishrane, transfera i drugih troškova nabavke usluga); troškove kreiranja i realizacije paket aranžmana (troškovi vezani za dobavljače usluga, kao i fiksni i varijabilni troškovi turoperatora vezani za paket aranžmane); marže turoperatora (koja se pretežno kreće od 10% do 20%); i iznos PDV-a (porez na dodatu vrijednost koji se obračunava na iznos marže). Cijene boravišnih paket aranžmana su manje fleksibilne, u odnosu na cijene specijalizovanih paket aranžmana. Cijene paket aranžmana možemo podijeliti na: visoke cijene (high season prices – cijene u visokoj sezoni); srednje visoke cijene (shoulder season prices – cijene u predsezoni i postsezoni); i niske cijene paket aranžmana (low season prices – cijene u vansezoni).
- **Odnos cijena-usluga** → predstavlja stav klijenta o tome da li cijena koju je platio odgovara kvantumu i kvalitetu usluga u okviru paket aranžmana, tj. da li paket aranžman vrijedi novca koji je plaćen za njega. Ukoliko u percepciji klijenta taj odnos nije dobar, odnosno pozitivan, teško se može očekivati njegova lojalnost kao potrošača. Da bi taj odnos bio optimalan, turoperator kontinuelno podižu kvantum i kvalitet usluga paket aranžmana.
- **Trošak bukinga** → podrazumijeva proviziju koju klijentu naplaćuje sistem bukinga. Obično se određuje kao fiksni iznos za određene raspone cijena paket aranžmana i to su redovni troškovi bukinga klijenta. Vanredni troškovi bukinga klijenta su troškovi koje klijent plaća kada otkáže paket aranžman preko sistema bukinga. Taj iznos je veći što se klijent više približava vremenu početka realizacije paket aranžmana, s tim da se ne može otkazati kada klijent „uđe u crveno“, tj. u period kada ne može otkazati aranžman. Prilikom bukiranja paket aranžmana veoma je važno da klijent pročita saglasnost (agreement) koju potvrđuje prije završetka procesa bukiranja. Po završetku bukiranja paket aranžmana, klijentu banka na zahtijev sistema bukinga rezerviše novac na tekućem računu (koji ne može potrošiti u drugim transakcijama plaćanja).
- **Service cards** → su elektronske platne kartice, koje omogućavaju klijentima dobijanje popusta prilikom kupovine paket aranžmana. Tipičan primjer uslužnih kartica su elektronske platne kartice turoperatora. Tako kreditne kartice American Express odobravaju popuste na kupovinu usluga smještaja u hotelskoj grupaciji Hilton Hotels & Resorts i kupovinu prevoznih usluga avio-kompanija u grupaciji Delta SkyMiles. Slične popuste odobravaju i kreditne kartice koje nisu u vlasništvu turoperatora, kao što je MasterCard. Da bi je klijent posjedovao, mora primiti dio plate preko nje i plaćati cijenu njenog

mjesečnog održavanja. Što je veći iznos novca klijent potrošio preko uslužnih kartica za turistička putovanja, veći je iznos koji mu se na kraju poslovne godine vraća na istu, na ime dodatnih popusta.

- **Usputni trošak** → predstavlja nepredviđeni trošak paket aranžmana i pretežno se pojavljuju u toku njegove realizacije. Mogu biti vezani za: usluge prevoza (nepredviđeni rast cijena usluga prevoza klijenata); usluge smještaja (nepredviđeni rast cijena usluga smještaja za klijente); usluge ishrane (nepredviđeni rast cijena usluga ishrane za klijente); i druge usluge u okviru paket aranžmana (npr: nepredviđeni rast cijena usluga osiguranja klijenata).

### 3. PRAVNI ELEMENTI

- **Uslovi plaćanja** → predstavljaju jedan od uslova koje klijent prihvata prilikom rezervacije/kupovine paket aranžmana. Plaćanje može biti: unaprijed (jedan dio cijene paket aranžmana klijent plaća do početka njegovog putovanja i u toku korišćenja paket aranžmana – uobičajeno do 80% ukupne cijene paket aranžmana), i nakon realizacije paket aranžmana (uobičajeno do 20% od ukupne cijene paket aranžmana). Tuoperatori plaćaju proviziju sub-agentima u receptivnim turističkim destinacijama, za realizaciju njihovih paket aranžmana. Obično jedan dio provizije plaćaju avansno (unaprijed), a drugi dio u ratama (odložno plaćanje).
- **Promjena bukinga** → je definisana u odjelu ugovora koji se naziva saglasnost (agreement), koji se prihvata u procesu bukiranja paket aranžmana. Promjena bukinga je uobičajeno moguća u roku do 30 dana prije početka putovanja klijenta. Najčešće promjene bukinga su vezane za: datum početka korišćenja paket aranžmana (promjene datuma početka putovanja klijenta); i izbor vrste paket aranžmana (promjena vrste paket aranžmana uz doplatu).
- **Odustajanje klijenta** → je moguće prije početka putovanja, pri čemu klijent mora obeštetiti tuoperatora. Ako je klijent obavijestio tuoperatora u ugovorom propisanom roku (uslovi odustajanja klijenta u okolnostima koje nije mogao izbjeći), tada je iznos obeštećenja u visini administrativnih troškova tuoperatora. Ako je klijent obavijestio tuoperatora u roku koji je kraći od ugovorom propisanog, što je datum ugovorenog polaska na putovanje bliži to je iznos obeštećenja veći (izračunava se kao procenat od cijene paket aranžmana).
- **Odustajanje tuoperatora** → može biti: prije početka putovanja klijenta (ako se ne prijavi minimalan broj klijenata i ako se otkaže najkasnije pet dana prije dana određenog za početak putovanja – tuoperator klijentu vraća cjelokupan iznos uplaćenog novca ali ga ne obeštećuje); i nakon početka

putovanja (zbog okolnosti koje turoperator nije mogao izbjeći – klijent se obeštećuje iz garantnih fondova turoperatora).

- **Garancije** → podrazumijevaju da turoperator mora osigurati klijentu korišćenje paket aranžmana, ili mu nadoknaditi štetu koju je pretrpio njegovim nekorišćenjem. Turoperator treba paket aranžmane osigurati kod banke, ili osiguravajućeg društva radi nadoknade eventualne štete klijentu. Obeštećenje klijenta se može realizovati posredstvom: garantnog fonda turoperatora (iz kojih se isplaćuje dio potraživanja klijenata); polise osiguranja (koju klijentu mogu prodati turooperatori ili osiguravajuće kompanije); gotovinskog zaloga (uplata gotovine turoperatora kod banke, kao vrste garancije); ili bankarske garancije (pismena obaveza kojom banka preuzima obavezu turoperatora da plati klijentu određeni iznos novčanih obaveza turoperatora).

#### 4. SOCIJALNI ELEMENTI

- **Savjeti** → su jedna od najstarijih usluga turoperatora klijentima. Sastoji se u pružanju raznih vrsta informacija, vezanih za paket aranžmane i njihovu realizaciju, kao što su pružanje informacija klijentima o: medicini putovanja (travel medicine), deviznim propisima u receptivnoj turističkoj destinaciji, transportnim sredstvima koja će koristiti, uslugama smještaja i ishrane u receptivnoj turističkoj destinaciji, i drugim elementima paket aranžmana i karakteristikama receptivne turističke destinacije.
- **Imidž turoperatora** → dominantno je definisan njegovim odnosom prema: klijentima i poslovnim partnerima; prirodnom okruženju; kvalitetu i cijeni paket aranžmana, i poslovnim uspjehom. Imidž turoperatora može biti: pozitivan (kada o turoperatoru klijenti i poslovni partneri imaju pozitivno mišljenje), ili negativan (kada o turoperatoru klijenti i poslovni partneri imaju negativno mišljenje). Posebno pozitivan imidž imaju „zeleni turooperatori“, koji kreiraju zelene paket aranžmane i prijateljski su nastrojeni prema životnoj sredini.
- **Imidž sub-agenta** → dominantno je definisan njegovim odnosom prema: klijentima; prirodnom okruženju; turoperatorima; franšizama; i članstvima u nacionalnim i međunarodnim udruženjima. Imidž sub-agenta može biti: pozitivan (kada o sub-agentu klijenti i poslovni partneri imaju pozitivno mišljenje), ili negativan (kada o sub-agentu klijenti i poslovni partneri imaju negativno mišljenje). Posebno pozitivan imidž imaju „zeleni sub-agenti“, koji su fokusirani na ponudu usluga u okviru ekoturizma i u svom poslovanju primjenjuju koncept održivog razvoja.
- **Imidž davaoca usluga** → je bitan u formiranju imidža turoperatora. Posebno

je važan imidž sledećih poslovnih partnera turoperatora: avio-kompanija; hotelskih preduzeća; sub-agenata; i osiguravajućih kompanija. Ukoliko je imidž bilo kog od poslovnih partnera negativan, on će se negativno odraziti i na imidž turoperatora i njegovu konkurentnost na tržištu putovanja. Dobavljači usluga turoperatora pripadaju djelatnostima koje predstavljaju osnovu industrije putovanja i turizma: hotelska djelatnost, posrednička djelatnost u turizmu, djelatnost turističkih organizacija, muzejska djelatnost, djelatnost nacionalnih parkova, djelatnost luka nautičkog turizma, saobraćajna djelatnost i ostale djelatnosti u okviru industrije putovanja i turizma (kao što je ugostiteljska djelatnost).

- **Imidž receptivne turističke destinacije** → je takođe bitan u formiranju imidža turoperatora. Što je on pozitivniji to je i njegov uticaj na formiranje pozitivnog imidža turoperatora veći, i suprotno. Imidž receptivne turističke destinacije formira se na osnovu: temeljnih (informacija iz mass medija) i izvedenih aktivnosti (promocionih aktivnosti lokalnih i nacionalnih turističkih organizacija). Veoma je bitno da receptivna turistička destinacija ima imidž atraktivne destinacije u prirodnom, kulturnom, sociološkom, istorijskom i drugom pogledu. Imidž receptivne turističke destinacije bitno određuje tržišno pozicioniranje i konkurentnost turoperatora. Značajan dio destinacija nastoji na strategijskoj osnovi formirati imidž „zelene turističke destinacije“, kako bi bile što poželjnije potencijalnim posjetiocima.
- **Veličina grupe** → bitno utiče na realizaciju paket aranžmana turoperatora, tim prije jer nastoji što potpunije zadovoljiti potrebe klijenata u grupi. Prema učestalosti, grupe klijenata se mogu podijeliti na: povremene (koje se povremeno formiraju prodajom povremenih paket aranžmana, i kod kojih se individualnim pristupom klijentu nastoji obezbijediti njihova lojalnost kao potrošača) i kontinuirane grupe (koje su relativno homogene i koje se kontinuirano upućuju na putovanje). U toku kreiranja paket aranžmana određuje se veličina minimalne grupe, koja je neophodna da bi turoperator počeo sa njegovom realizacijom. S obzirom, da je minimalna veličina grupe za hotelska preduzeća 15 gosti, kreatori paket aranžmana turoperatora moraju to imati u vidu prilikom određivanja minimalne veličine grupe za konkretan paket aranžman.
- **Homogenost grupe** → je veoma važna karakteristika klijenata u procesu realizacije paket aranžmana turoperatora. Homogenost grupe se može odnositi na homogenost klijenata u odnosu na: pol, godine starosti, platežnu moć, interesovanja i druge karakteristike klijenata. Što je homogenost grupe klijenata veća, to je veća i šansa za kvalitetniju realizaciju paket aranžmana, i suprotno. Homogenost grupe može biti posebno olakšavajući ili otežavajući faktor u realizaciji: putovanja u receptivnu turističku destinaciju; transfera u receptivnoj turističkoj destinaciji; i dodatnih usluga u receptivnoj turističkoj destinaciji.



- **Lokalno stanovništvo** → je bitan faktor u realizaciji paket aranžmana. Ukoliko se sektor turizma u nekoj receptivnoj turističkoj destinaciji razvija uz uvažavanje koncepta održivog razvoja, svako narušavanje bilo koje komponente održivosti od strane klijenata (ekološke, ekonomske, socijalne, kulturne i održivosti zaštite potrošača) će izazvati negativnu reakciju lokalnog stanovništva (može se manifestovati: uvredljivim grafitima prema posjetiocima, javnim protestima protiv posjetilaca, ili nasilnim aktivnostima protiv posjetilaca). Zato je veoma bitno, da je lokalno stanovništvo gostoprimno i da ima pozitivan stav prema posjetiocima.

Kreatori paket aranžmana, izletničkih aranžmana i drugih usluga putničkih agencija, trebaju dobro poznavati potrebe (vidljivo ponašanje) i motive klijenata (pokretači putovanja), jer ih pokreću na akciju (putovanje). **Potrebe klijenata putničkih agencija** predstavljaju osjećaj nedostatka za putovanjima u konkretnom vremenskom periodu. Pri tome, treba imati u vidu da su ljudske potrebe stalno prisutne i neograničene, jer se sa razvojem društvene sredine i one kontinuelno razvijaju po dubini (fiziološke, potrebe sigurnosti i druge potrebe) i širini (potrebe za hranom, potrebe za vodom i druge potrebe). Nezadovoljene potrebe su glavni motivator putovanja klijenata putničkih agencija.

Rangiranje potreba predstavlja hijerarhiju važnosti potreba čovjeka, pri čemu su najvažnije egzistencijalne potrebe. Turističke potrebe spadaju u potrebe koje se odnose na kvalitet života. Radi se o turistički-relevantnim potrebama, koje se zadovoljavaju u okviru putovanja i turizma.

Grafik 13: Maslovljeva hijerarhija potreba



Izvor: Modifikovano prema (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2013)

**Fiziološke (biološke) potrebe klijenata** → mogu biti: potrebe za kvalitetnom, raznovrsnom i organskom hranom (npr: konzumacija jela nacionalne kuhinje, bazirane na organski proizvedenoj hrani); potreba za čistim vazduhom (npr: boravak u ekološki očuvanom planinskom području bogatom bukovom i četinarskom šumom); potreba za seksom (npr: intimni odnosi sa drugim osobama tokom korišćenja paket aranžmana); i potreba za visokim temperaturama i malom relativnom vlažnoću vazduha i sunčevim spektrom (npr: potreba za boravkom u Mediteranskoj regiji).

**Potreba klijenata za sigurnošću** → podrazumijevaju potrebu za fizičkom sigurnošću tokom korišćenja paket aranžmana. Takođe, podrazumijeva i potrebu klijenata za zaštitom od nekvalitetnih usluga i proizvoda. Zato je veoma važno da receptivna turistička destinacija posjeduje imidž sigurne turističke destinacije.

**Potrebe klijenata za pripadnošću** → su njihove potrebe da tokom korišćenja paket aranžmana budu voljeni i da vole, ali i da uspostavljaju nova prijateljstva i budu prihvaćeni.

**Ego potrebe** → odnose se na potrebu klijenata za samovrednovanjem, u smislu uspjeha i prestiža koji se vezuje za korišćenje konkretnog paket aranžmana.

**Potreba klijenata za samoaktualizacijom** → je potreba klijenata za samoaktuelizacijom kroz proces korišćenja paket aranžmana, u kome oni postaju ono što žele, i time se izdižu u svojim mislima.

Po Krippendorf-u, osnovni motivatori putovanja su potrebe za (Krippendorf, 2009):

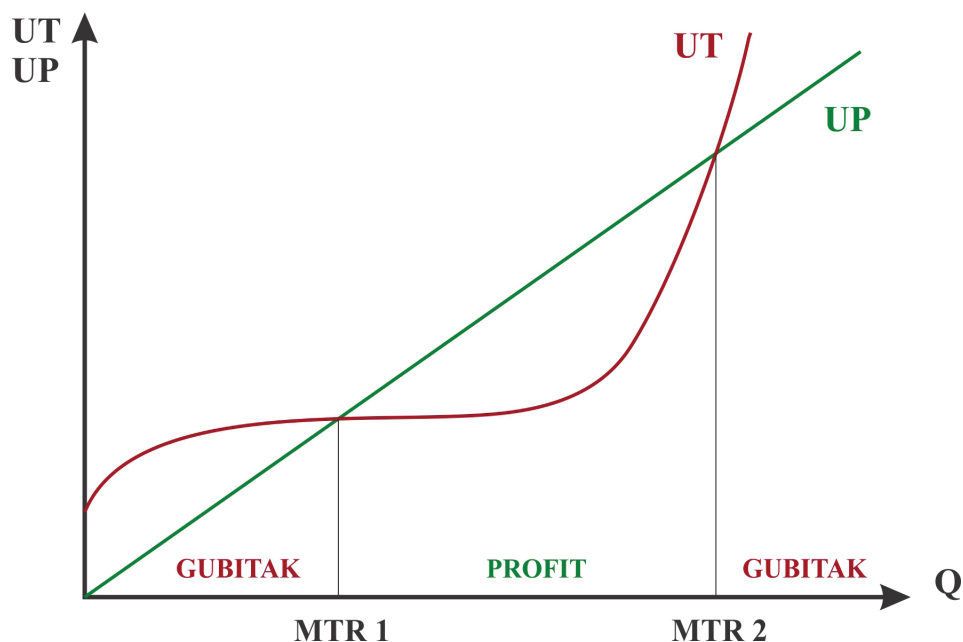
- Odmorom i obnovom tjelesnih i duševnih snaga;
- Kompezacijom za svakodnevno odricanje u životu;
- Bježtvom od svakodnevnice u zamišljeno carstvo slobode;
- Komunikacijom radi osjećaja zajedništva i ljudske topline;
- Širenjem vidika kroz upoznavanje novih kultura;
- Slobodom i samopotvrđivanjem u novom životnom ambijentu;
- Otkrivanjem i doživljavanjem samog sebe u novoj i nepoznatoj sredini; i
- Srećom i životnom radosti koju pružaju putovanja.



## 4.2. CIJENE USLUŽNE PONUDE PUTNIČKIH AGENCIJA

Poslije utvrđivanja uslužne ponude putničke agencije, potrebno je definisati cijene svake pojedinačne i kombinovane usluge. Formulisanje cijena usluga podrazumijeva kalkulaciju cijena usluga, kao jedan od najvažnijih radnih procesa u putničkim agencijama. Utvrđivanje cijena usluga, omogućava indentifikaciju zona ekonomičnosti poslovanja (obim prodaje usluga sa najnižim troškovima poslovanja) i zona rentabilnosti poslovanja putničkih agencija (obim prodaje usluga sa najvećim profitom). Utvrđivanje cijena usluga je neophodno radi utvrđivanja troškovnih i prihodnih zona poslovanja putničkih agencija, koje se mogu izračunati na nivou: putničke agencije, pojedinih usluga i pojedinih grupa srodnih usluga. Jedan od prioriternih poslovnih ciljeva putničkih agencija je da se njihovo poslovanje kreće u zoni rentabilnosti poslovanja, tj. zoni u kojoj putničke agencije ostvaruju profit.

**Grafik 14:** Zona rentabilnosti poslovanja putničke agencije



Izvor: Autor

Zona rentabilnosti se utvrđuje sa prelomnim tačkama, tj. mrtvim tačkama rentabilnosti (MTR), koje predstavljaju obime prodaje usluga putničke agencije u kojima su ukupni prihodi (UP) jednaki ukupnim troškovima poslovanja (UT). Zona rentabilnosti, odnosno zona profitabilnosti, nalazi se između dvije mrtve tačke rentabilnosti (MRT 1 i MRT 2). Putnička agencija ostvaruje najveći profit pri obimu prodaje usluga (Q) gdje je razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova najveća. Taj obim prodaje usluga predstavlja osnovu za utvrđivanje zone maksimiziranja profita putničke agencije.

Da bi menadžer utvrdio zone rentabilnosti/profitabilnosti poslovanja putničke agencije, prethodno je potrebno uraditi kalkulacije cijena usluga. One trebaju obuhvatiti sve troškove putničke agencije (fiksne i varijabilne troškove) i izvršiti alokaciju svih troškova na organizacione cjeline putničke agencije (alokacija fiksnih i varijabilnih troškova po mjestima stvaranja). Ova poslovna aktivnost zaposlenika putničke agencije usmjerena je na utvrđivanje nabavne cijene, cijene koštanja i prodajne cijene usluge putničke agencije (Dulčić, 2005).

**Nabavna cijena usluge** → pri čemu kalkulacija nabavne cijene usluge obuhvata: fakturnu cijenu davaoca usluga (hotelijera, prevoznika, muzeja i drugih davaoca usluga), varijabilne troškove koji su vezani za uslugu (direktni troškovi – putni troškovi koji se odnose na realizaciju sklapanja ugovora o alotmanu sa hotelskim preduzećima, sudske takse za ovjeru ugovora kod notara, i druge varijabilne troškove) i zajedničke troškove (indirektni troškovi – koji se vezuju za radne procese u putničkoj agenciji, kao što su: troškovi kancelarijskog materijala, troškovi rasvjete, troškovi grijanja i hlađenja poslovnih prostorija, i ostali zajednički troškovi).

**Tabela 1:** Kalkulacija nabavne cijene usluge putničke agencije

ELEMENTI KALKULACIJE	IZNOS	UČEŠĆE
<b>A. FAKTURA DAVAOCA USLUGE</b>	50	77%
<b>B. VARIJABILNI TROŠKOVI – direktni troškovi</b>	10	15%
<b>C. ZAJEDNIČKI TROŠKOVI – indirektni troškovi</b>	5	8%
<b>NABAVNA CIJENA USLUGE = A + B + C</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Izvor: Autor

**Cijena koštanja usluge** → pri čemu kalkulacija cijene koštanja usluge obuhvata: nabavnu cijenu usluga (kao varijabilni trošak), direktne troškove po mjestu nastanka (dio zarada zaposlenih i drugi direktni troškovi po mjestu nastanka), varijabilne troškove po mjestu nastanka (troškovi promocije, troškovi izrade brošura i drugi varijabilni troškovi po mjestu nastanka) i zajedničke troškove (alocirani na usluge kao što su poštanski troškovi, troškovi interneta i drugi zajednički troškovi).

**Tabela 2:** Kalkulacija cijene koštanja usluge putničke agencije

ELEMENTI KALKULACIJE	IZNOS	UČEŠĆE
<b>A. NABAVNA CIJENA USLUGE PUTNIČKE AGENCIJE</b>	65	59%
<b>B. DIREKTNI TROŠKOVI – po mjestu nastanka</b>	20	18%
<b>C. VARIJABILNI TROŠKOVI – po mjestu nastanka</b>	11	10%
<b>D. ZAJEDNIČKI TROŠKOVI – alocirani na uslugu</b>	15	13%
<b>CIJENA KOŠTANJA USLUGE = A + B + C + D</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Izvor: Autor

**Prodajna cijena usluge** → pri čemu kalkucija prodajne cijene usluge obuhvaća: cijenu koštanja usluge bez PDV-a (poreza na dodatu vrijednost), maržu od prodaje usluge (razliku u cijeni putničke agencije za konkretnu uslugu) i poreza na dodatu vrijednost (koji se obračunava na iznos marže).

**Tabela 3:** Kalkulacija prodajne cijene usluge putničke agencije

ELEMENTI KALKULACIJE	IZNOS	UČEŠĆE
<b>A. CIJENA KOŠTANJA USLUGE BEZ PDV-a</b>	111	69.6%
<b>B. DOBIT OD PRODAJE USLUGE – MARŽA</b>	40	25.1%
<b>PRODAJNA CIJENA BEZ PDV-a = A + B</b>	151	94.7%
<b>C. POREZ NA DODATNU VRIJEDNOST - PDV (21%)</b>	8.4	5.3%
<b>PRODAJNA CIJENA USLUGA SA PDV-om = A + B + C</b>	<b>159.4</b>	<b>100%</b>

Izvor: Autor

Pri određivanju cijene usluge veoma je važno pravilno definisati nivoe generisanja troškova koji mogu biti [modifikovano prema (Dulčić, 2005)]:

- **Direktni troškovi na nivou usluge** – gdje nosioci troškova mogu biti pojedinačne finalne usluge (prodaja avionskih karata, prodaja suvenira i druge pojedinačne finalne usluge) i srodne grupe finalnih usluga (prodaja izletničkih aranžmana, prodaja paket aranžmana i druge srodne grupe finalnih usluga). Nosioci direktnih troškova na nivou usluge putničke agencije su najčešće prodaja: putnih karata, osiguravajućih polisa, suvenira, hotelskog smještaja, smještaja u domaćinstvima, izletničkih aranžmana i paket aranžmana.
- **Direktni troškovi na nivou mjesta generisanja** – su troškovi koji se stvaraju u različitim poslovnim okolnostima zaposlenika putničke agencije. U praksi se pretežno definišu prema: fazama uslužnog procesa (troškovi – nabavke, promocije, realizacije i obračuna), organizacionim jedinicama (troškovi – poslovne jedinice A, B, C, D, ...Z), fazama kreiranja paket aranžmana

(troškovi nabavke i drugi troškovi po fazama kreiranja paket aranžmana) i tržištima putovanja (troškovi – domaćeg tržišta putovanja A, B, C, D,...Z; i stranih tržišta putovanja A, B, C, D,...Z).

- **Zajednički troškovi na nivou putničke agencije** – se pretežno pojavljuju kao troškovi: plata (administrativnog, tehničkog i pomoćnog osoblja), održavanja higijene (poslovnica, voznog parka i drugih prostora u kojima se održava higijena), održavanja (uređaja i opreme), energenata (struje, nafte, benzina, plina i drugih energenata), vode (vode za piće i tehničke vode), poslovnog usavršavanja radnika (npr. troškovi: kurseva, seminara i drugih oblika cjeloživotnog učenja), kancelarijskog materijala (npr: papira, olovaka, heftalica i drugog kancelarijskog materijala), komunikacije (npr. troškovi: internet usluge, poštanske usluge, usluge globalnih distributivnih sistema i drugih komunikacionih usluga), platnog prometa (troškovi – provizija za realizovane transakcije, održavanje platnih kartica i drugi troškovi platnog prometa), pravnih usluga (npr. troškovi: realizacije ugovora, ovjere dokumenata i drugi troškovi pravnih usluga), finansijske prirode (troškovi vezani za: poreze, doprinose, takse, rente, kamate i druge troškove finansijske prirode) i ostali troškovi (npr. troškovi: koncesija, članarina, kancelarijskog namještaja i drugi ostali troškovi).

### 4.3. PROMOCIJA USLUŽNE PONUDE PUTNIČKIH AGENCIJA

Promocija usluga putničkih agencija ima za cilj da privuče pažnju potencijalnih klijenata i da ih motiviše na kupovinu. To je sistem komunikacije između putničke agencije i njenih potencijalnih klijenata, koji unapređuje prodaju usluga putničkih agencija i obično obuhvata [modifikovano prema (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017; Mihailović, 2005)]:

- **Turističku propagandu** → koja podrazumijeva upotrebu grafičkih (kataloga, brošura, letaka, prospekata, plakata i drugih grafičkih sredstava), oglasnih (različitih oblika oglašavanja u medijima), projekcionih (filmova, dijapozitiva i drugi oblika projekcionih sredstava) i prostorno-plastičnih sredstava (suvenira, naljepnica, znački, privezaka i drugih oblika prostorno-plastičnih sredstava).
- **Odnose s javnošću** → koji podrazumijevaju upotrebu: pres konferencija (npr: zadržavanje pažnje kod postojećih i potencijalnih klijenata preko članaka u domaćim i međunarodnim dnevnim novinama), publiciteta usluga i proizvoda (npr: promovisanje specijalnih događaja, kao što je otvaranje novih avionskih linija, ili kupovina novog modela jahte za krstarenje), promocije novih turistički-relevantnih usluga i proizvoda (npr: nove usluge i proizvodi u okviru ponude selektivnog turizma), korporativnog komuniciranja (news-letters), komuniciranja preko socijalnih medija (npr: Facebook-a, Twitter-a, LinkedIn-a i drugih socijalnih mreža), lobinga (npr: uključivanje članova pravnih tijela i vladinih zvaničnika u promociju legislative koja indirektno promoviše usluge putničkih agencija) i savjetovanja (npr: o korišćenju Leave-No-Trace principa u toku izleta).
- **Ličnu prodaju** → koja podrazumijeva lične promocije putničkih agencija kroz direktnu komunikaciju između zaposlenika putničkih agencija i njihovih klijenata. Ona se može ostvarivati u poslovnica putničkih agencija, različitim vrstama sajмова i izložbi, i ličnim angažovanjem u prodaji izletničkih i paket aranžmana putničkih agencija.

- **Unapređenje prodaje** → koje se postiže: provizijama (što je veći broj prodatih usluga to je veća provizija posrednika), bonifikacijama (odobranjem kupona u novinama ili na internetu, kao načina da se ostvari popust na usluge putničkih agencija), popustima (npr: posebno su atraktivni premijum popusti koji se dobijaju za korišćenje kombinovanih usluga putničkih agencija), nagradama za pokroviteljstvo (popusti koji se dobijaju na osnovu povećanja frekventnosti korišćenja pojedinih usluga putničkih agencija), promocijom na mjestu kupovine (npr: prodaja izletničkih aranžmana putničkih agencija na ljetnjim štandovima) i organizacijom takmičenja, nagradnih igara, i igara (gdje su nagrade neke od usluga putničkih agencija).

Putničke agencije nastoje optimizovati svoje promocione aktivnosti, kroz realizaciju aktivnosti koje mogu biti kratkoročne (za period od jedne poslovne godine), srednjoročne (za period od 2 do 4 poslovne godine) i dugoročne (za period duži od 5 poslovnih godina i smatra se održivom optimizacijom promocijnih aktivnosti). Optimizacija promocijnih aktivnosti podrazumijeva povećanje nivoa efektivnosti i efikasnosti promocijnog miksa putničkih agencija.

Povećanje nivoa efektivnosti promocijnog miksa podrazumijeva povećanje nivoa zainteresovanosti latentnih klijenata za kupovinom usluga putničkih agencija. Drugačije rečeno, putničke agencije treba da „rade prave stvari“ u domenu promocijnog miksa (npr: da zainteresuje – omladinsku tražnju u zdravstvenom turizmu da kupuje njihove paket aranžmane u domenu wellness turizma; tražnju srednje dobi u zdravstvenom turizmu da kupuje njihove paket aranžmane u domenu banjskog turizma; i tražnju treće dobi u zdravstvenom turizmu da kupuje njihove paket aranžmane u domenu medicinskog turizma). Povećanje efikasnosti promocijnog miksa podrazumijeva povećanje nivoa efikasnosti njegove realizacije. Drugačije rečeno, putničke agencije treba „da rade stvari na pravi način“ u domenu promocijnog miksa (npr: da sa što manje ulaganja ostvare što veće rezultate u domenu animiranja latentnih klijenata na kupovinu usluga putničkih agencija).

**Optimizacija promocijnog miksa putničkih agencija** pretežno zavisi od (A. Š. Vučetić, 2020i):

- **Organizacione strukture putničkih agencija**, koja može biti jednostavna i složena. Jednostavnu organizacionu strukturu po pravilu imaju mikro i male putničke agencije, u kojima obično svi zaposlenici obavljaju sve poslovne aktivnosti, pa je mala vjerovatnoća za optimizacijom promocijnog miksa na duži rok. Složenu organizacionu strukturu po pravilu imaju velike i srednje velike putničke agencije, koje u svom sastavu imaju odjele ili sektore prodaje i marke-

tinga. One raspolažu sa većim brojem zaposlenika zaduženih za optimizaciju promociionog miksa, pa je velika vjerovatnoća za optimizacijom promociionog miksa na duži rok.

- **Stava menadžera putničkih agencija o promociji usluga**, koji se dominantno formira pod uticajem njihovih promociionih iskustava. Što je to iskustvo veće i pozitivnije, to će menadžeri putničkih agencija izdvajati značajnije resurse za optimizaciju promociionog miksa.
- **Kompetentnosti zaposlenika u odjelima/sektorima prodaje i marketinga**, od kojih su najvažnije – kreativnost (sposobnost zaposlenika da osmisle inovativne načine komunikacije sa potencijalnim klijentima i inovativne poruke koje će ih stimulisati na kupovinu usluga putničkih agencija), tehničke kompetencije (sposobnost zaposlenika za osmišljavanje atraktivnih dizajna materijalnih i elektronskih sredstava promocije, kao što su katalozi i flajeri u papirnoj formi i na internetu), sposobnost fleksibilnosti i adaptabilnosti u konkretnim okolnostima (sposobnost zaposlenika da razumiju specifične potrebe klijenta i da ih promovišu kroz promociionu miks usluga putničkih agencija); i sposobnost visprenog ponašanja zaposlenika u novim okolnostima (sposobnost zaposlenika da brzo i efektivno inoviraju promociionu miks putničkih agencija u zavisnosti od novih internih okolnosti i ponašanja konkurencije).
- **Veličine promociionog budžeta**, koji se izražava u raspoloživosti novčanih (novac u obliku domaće valute i stranih konvertibilnih valuta) i drugih sredstava plaćanja promociionih aktivnosti (kompenzacije, plaćanje hartijama od vrijednosti, plaćanje prenosom prava vlasništva na akcijama putničkih agencija i druga sredstva nenovčanog plaćanja). Promociionu budžet nije neograničen i njegova vrijednost fluktuiru u zavisnosti od brojnih faktora, od kojih su opredjeljujući finansijske mogućnosti putničkih agencija i faktori koji utiču na odlučivanje menadžera putničkih agencija o veličini promociionog budžeta.
- **Ciljnih grupa potencijalnih klijenata**, jer ne postoji univerzalan promociionu miks, koji će sa istim uspjehom motivisati različite homogene grupe klijenata na kupovinu usluga putničkih agencija (npr: uspješan promociionu miks fokusiran na privlačenje klijenata u okviru nautičkog turizma, neće imati isti uspjeh u animiranju klijenata u okviru kulturnog turizma ili nekog drugog vida selektivnog turizma).
- **Strukture uslužne ponude putničkih agencija**, jer što je struktura uslužne ponude kompleksnija i raznovrsnija, to će biti teže optimizovati promociionu miks. S druge strane, što je struktura uslužne ponude jednostavnija i unificiranija, to će biti lakše optimizovati promociionu miks putničkih agencija.



- **Dostupnosti promocijnih kanala i sredstava komunikacije**, jer što je njihova dostupnost veća (posebno: mogućnosti plaćanja promocijnih kampanja preko online socijalnih medija, kao što su Facebook, Twitter i LinkedIn; i mogućnosti korišćenja skupih sredstava promocije, kao što su razne vrste sponzorstava putničkih agencija), to su veće šanse za optimizacijom promocijnog miksa putničkih agencija.
- **Strukture promocijnog miksa**, koja treba biti optimalna kombinacija elemenata promocijnog miksa, pri čemu je ona dinamička kategorija, tj. ako je neka kombinacija promocijnih aktivnosti bila optimalna u jednom vremenskom periodu i za jednu uslužnu ponudu, neće biti optimalna u drugom vremenskom periodu i za različitu ili inoviranu uslužnu ponudu putničkih agencija.
- **Efektivnosti konkretnih promocijnih aktivnosti**, jer što je nivo njihove efektivnosti veći (što lakše animiraju potencijalne klijente na kupovinu usluga putničkih agencija) to su veće šanse za optimizacijom promocijnog miksa putničkih agencija.
- **Efikasnosti konkretnih promocijnih aktivnosti**, jer što je nivo njihove efikasnosti veći (što uz manje angažovanih sredstava motivišu veći broj potencijalnih klijenata na akciju kupovine usluga putničkih agencija) to su veće šanse za optimizacijom promocijnog miksa putničkih agencija.
- **Vremenskog terminiranja i intenziteta pojedinih promocijnih aktivnosti**, jer dobro vremensko terminiranje promocijnih aktivnosti (npr: promocija porodičnih paket aranžmana 6 mjeseci prije početka ljetnje turističke sezone) i adekvatno doziran intenzitet promocijnih aktivnosti (npr: intenzitet promocijnih aktivnosti porodičnih paket aranžmana treba biti veći što je ljetnja turistička sezona bliže) značajno doprinose optimizaciji promocijnog miksa putničkih agencija.
- **Faze životnog ciklusa uslužne ponude**, jer što je uslužna ponuda bliže fazi zrelosti i opadanja životnog ciklusa, to je teže optimizovati promocijni miks putničkih agencija sa jedne strane (jer je sve teže ubijediti latentne klijente da kupe stare usluge putničkih agencija), i potrebno je ulagati sve više sredstava u sve intenzivniju promocijnu kampanju sa druge strane (radi pronalaženja novih latentnih klijenata u tržišnim nišama).
- **Promocijnih aktivnosti konkurencije**, jer će značajno uticati na izbor promocijne strategije (kombinacije strategija guranja i privlačenja koje trebaju ukazati na superiornost uslužne ponude konkretne putničke agencije u odnosu na uslužne ponude konkurentskih putničkih agencija), pa time i optimizaciju promocijnog miksa putničke agencije.



U kreiranju promociionog miksa veoma je bitno: indentifikovanje i istraživanje ciljnih grupa potencijalnih klijenata; kreiranje poruka koje će ih motivisati na akciju kupovine; izabrati optimalna sredstva za prenos promociionih poruka; i mjerenje efikasnosti promociionih aktivnosti; kako bi se na vrijeme korigovao promociion miiks.



#### 4.4. DISTRIBUCIJA USLUŽNE PONUDE PUTNIČKIH AGENCIJA

Distributivni kanali, tj. kanali prodaje putničkih agencija imaju određene specifičnosti u odnosu na distributivne kanale u drugim djelatnostima, zbog specifičnosti usluga putničkih agencija. Postoje različiti kanali prodaje usluga putničkih agencija, pri čemu ih sve možemo svrstati u (A. Š. Vučetić, 2020i):

**Direktne kanale prodaje** → koji podrazumijevaju prodaju usluga putničkih agencija bez posrednika, tj. kada koriste svoje kanale prodaje. Ove kanale prodaje najviše koriste sub-agenti za prodaju svojih usluga. Direktni kanali prodaje su vezani za prodajne aktivnosti zaposlenika putničkih agencija, a mogu biti njihove prodajne komunikacije sa klijentima: uživo; preko telefona; uz pomoć fax-a; slanjem i primanjem e-mailova; i preko elektronskih portala putničkih agencija (web stranica i web portala), koji sadrže online prodajne mogućnosti. Prednosti upotrebe direktnih kanala prodaje kod putničkih agencija su: veći nivo zadovoljstva klijenta zbog individualnog pristupa u procesu prodaje; veća zarada po prodatoj usluzi, jer se ne plaća provizija posrednicima; i veći priliv direktnih novčanih sredstava (prodaja izletničkih aranžmana na ljetnjim štandovima podrazumijeva prodaju za gotovinski novac).

**Indirektne kanale prodaje** → koji podrazumijevaju prodaju usluga putničkih agencija sa posrednikom, tj. kada koristi tuđe kanale prodaje. Ovi kanali prodaje mogu da se odnose na prodajne usluge: putničkih agenata; drugih putničkih agencija; on-line rezervacionih portala [kao što su Expedia (čiji je osnivač Microsoft) i Travelocity (čiji je osnivač Sabre)]; centralnih rezervacionih sistema asocijacija putničkih agencija; i globalnih distributivnih sistema (Amadeus – Evropa; Sabre, Gets, Galileo i WorldSpan – Amerika; i Abacus – Azija). Prednosti upotrebe indirektnih kanala prodaje kod putničkih agencija su: formiranje velikih baza podataka klijenata, koje im omogućavaju kvalitetno istraživanje tražnje i anticipativno prilagođavanje uslužne ponude putničkih potrebama klijentima; mogućnost većeg obima prodaje usluga, pa time i ostvarivanja većeg profita; i veći priliv indirektnih novčanih sredstava (prodaja paket aranžmana podrazumijeva prije svega elektronsko plaćanje, odnosno značajna bezgotovinska potraživanja putničkih agencija od posrednika u prodaji njenih usluga).

Prilikom prodaje usluga, putničke agencije mogu prihvatati:

**Bezgotovinska sredstva plaćana** → podrazumijevaju žiralni platni promet, tj. platni promet sa jednog na drugi žiro račun. Osnovni oblici bezgotovinskog plaćanja su: kompenzacija (podrazumijeva prebijanje duga između dužnika/klijenata i povjerioca/putničkih agencija); asignacija (kada dužnici/klijenti izmiruje obaveze povjeriocima/putničkim agencijama preko trećih lica); cesija (podrazumijeva ustupanje potraživanja putničkih agencija drugim pravnim licima); preuzimanje duga (kada novi primaoci dugova voljom povjerilaca/putničkih agencija postaju novi dužnici); prenos hartija od vrijednosti (indosament mjenicama); i korišćenje specijalnih instrumenata bezgotovinskog plaćanja (npr: vaučeri, mjenice, čekovi i elektronske platne kartice). Prema vrsti tehničkih sredstava sa kojima se obavlja transakcija bezgotovinski platni promet može biti analogni (platni promet preko telegrafa) i elektronski platni promet (platni promet preko digitalnih softvera).

**Gotovinska sredstva plaćanja** → podrazumijevaju promet novčanom gotovinom. Osnovni oblici platnog prometa koji se mogu povezati sa gotovinskim plaćanjem mogu se podijeliti prema: vrsti sredstava plaćanja [gotovinsko (platni promet se realizuje plaćanjem gotovinom) i polugotovinsko plaćanje (transformacija žiralnog novca u gotovinu, tako da se pomoću čeka ili mjenice na kraju platnog prometa pojavljuje gotovina)]; i mjestu plaćanja [unutrašnje (kada se platni promet odvija u domaćoj valuti unutar granica jedne države ili unije država) i međunarodno plaćanje (koji se odvija u stranim valutama između dvije ili više država – npr: preko Western Union-a)].

#### **4.5. IMIDŽ PUTNIČKIH AGENCIJA**

Imidž putničkih agencija je percepcija koju o njima imaju postojeći i potencijalni klijenti. On može biti pozitivan i negativan. Imidž putničke agencije primarno je definisan imidžom putničke agencije, tj. imidžom zaposlenika u putničkoj agenciji. Zbog toga je veoma važno imati kvalitetne zaposlenike i stimulisati njihovo dodatno obrazovanje, ali i realizovati stimulativnu politiku nagrađivanja zaposlenika. Posebno je važna uloga socijalnih medija u kreiranju pozitivnog imidža zaposlenika putničkih agencija, preko kojih zaposlenici konkretne putničke agencije nastoje svojom inovativnošću i kreativnošću formirati pozitivan i diferencirani imidž u odnosu na druge putničke agencije.

Sekundarno je imidž putničke agencije definisan: imidžom preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije; odnosom javnih institucija, preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije prema prirodnom okruženju; bezbjednošću turističke destinacije; zaštitom posjetilaca u turističkoj destinaciji; kvalitetom parcijalnih turističkih proizvoda u destinaciji; cijenama parcijalnih turističkih proizvoda u destinaciji; diferenciranošću parcijalnih turističkih proizvoda destinacije; kvalitetom promotivnih aktivnosti kreatora turističke politike i preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije; i konkurentskom pozicijom turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu (A. Š. Vučetić, 2021c).

Imidž putničke agencije se dominantno formira na osnovu [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2020h, 2021c)]:

- **Osnovnih aktivnosti** – koje podrazumijevaju informacije o putničkim agencijama do kojih klijenti dolaze preko mas-medija.
- **Dodatnih aktivnosti** – koje podrazumijeva promocijne aktivnosti: kreatora turističke politike na svim nivoima, preduzetnika, preduzeća, organizacija i ustanova u sektoru turizma destinacije.

Posebno atraktivan imidž imaju zelene putničke agencije, tj. putničke agencije koje imaju odgovoran i prijateljski odnos prema životnoj sredini. Imidž putničkih agencija je jedan od glavnih faktora u odlučivanju klijenata u procesu kupovine njihovih usluga. Zato je veoma važno odabrati efektivne i optimalne načine diferenciranja imidža putničke agencije u odnosu na konkurentske putničke agencije.

Kreiranje pozitivnog imidža putničke agencije je kontinuelan proces koji treba biti fokusiran na diferenciranje imidža u odnosu na konkurentske putničke agencije kroz diferenciranje:

- Privlačnih simbola putničke agencije;
- Brendiranje putničke agencije;
- Kvaliteta usluga putničke agencije;
- Odnosa prema životnoj sredini;
- Poruka koje se šalju potencijalnim klijentima preko socijalnih medija; i
- Ekskluzivnih događaja u organizaciji putničke agencije.

**V  
RAZVOJ PUTNIČKIH AGENCIJA  
U CRNOJ GORI**





## 5.1. PERIOD SOCIJALNOG I INTENZIVNOG INVESTIRANJA

Period **socijalnog investiranja** trajao je od 1945. do 1964. godine. Fokus je bio na: osnivanju kreatora turističke politike; osnivanju državnih preduzeća u ugostiteljstvu i turizmu; stimulativnim kreditno-monetarnim i fiskalnim mjerama turističke politike; i razvoju socijalnog turizma (A. Š. Vučetić, 2018d, 2020b, 2020c, 2020h, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Narodnoj Republici Crnoj Gori (od 1945. do 1963. godine) i Socijalističkoj Republici Crnoj Gori (od 1963. do 1964. godine) bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 14,7%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turopatora bila je 0,0%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Narodnoj Republici Crnoj Gori i Socijalističkoj Republici Crnoj Gori u periodu socijalnog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2018e, 2020f, 2020g, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d, 2021e):

- a) **Tršćanska kriza od 1945. do 1954. godine** (tenzije između političkih vlasti FNRJ i Italije oko vlasništva nad Trstom, što je usporilo razvoj turizma).
- b) **Rezolucija Informbiroa od 1947. do 1954. godine** (političke tenzije između Komunističke partije FNRJ i političkih vlasti Sovjetskog Saveza, što je usporilo priliv investicija u ugostiteljstvu i turizmu, zbog dominacije crnogorskih visokih vojnih i političkih funkcionera kao političkih zatvorenika na Golom otoku/ostrvu Sv. Grgur u Dalmaciji).
- c) **Uvođenje samoupravljanja od 1950. godine** (nacionalizacija privatnog vlasništva u ugostiteljstvu i turizmu i njegova transformacija u društvenu svojinu, što je uticalo na iseljavanje ljudskih resursa sa najboljim znanjima i vještinama u ovoj djelatnosti).

- d) **Velika svjetska humanitarna kriza iz 1945. godine** (koja je uticala na zapostavljanje razvoja ugostiteljsko-turističke djelatnosti).
- e) **Političke tenzije u periodu Hladnog rata od 1946. godine** (između kapitalističkih i socijalističkih država, što je ubrzalo rast vojnog budžeta i usporilo rast investicija u ugostiteljsko-turističkoj djelatnosti).
- f) **Kubanska raketna kriza u 1947. i 1962. godini** (naoružavanje Kube sa raketnim sistemima dalekog dometa, od strane Sovjetskog Saveza, što je uticalo na sve veća izdvajanja za vojni budžet i usporavanje rasta investicija u turizmu).
- g) **Suecka kriza od 1956. do 1957. godine** (koja je izazvala tri rata, zbog pokušaja Egipta da nacionalizuje Suecki kanal, a što je uticalo na usporavanje rasta dolazaka međunarodnih posjetilaca.).

Period **intenzivnog investiranja** trajao je od 1965. do 1973. godine. Fokus je bio na: razvoju inostranog turizma; ukрупnjavanju kapitalnih investicija u ugostiteljstvu i turizmu; razvoju poslovnih udruženja u ugostiteljstvu i turizmu; i osnivanju obrazovnih institucija i programa u domenu ugostiteljstva i turizma (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 8,3%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turoperatora bila je 5,2%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori u periodu intenzivnog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Studentski protesti u svim republikama SFRJ (Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije) 1968. godine** (koji su bili inicirani ekonomskim nejednakostima i zahtjevima za demokratizacijom društva u svim oblastima, što je usporilo razvoj turizma, jer je Narodna Banaka Jugoslavije emitovala novac bez pokrića pa su realne cijene usluga u ugostiteljstvu i turizmu bile niže).
- b) **Kriza Svjetskog monetarnog sistema 1968. godine** (koja je negativno uticala na kurseve dinara u odnosu na strane valute, što je usporavalo razvoj ugostiteljstva i turizma).
- c) **Početak Velike ekonomske krize 1973. godine** (koja je destabilizovala eko-

nomske sisteme svih razvijenih država svijeta, uticala na povećanje cijena svih energenata u svijetu, i negativno uticala na rast međunarodnih posjetilaca).

d) **Trka u naoružavanju između država NATO-a i Varšavskog pakta** (što je ubrzalo rast vojnog budžeta i usporilo rast investicija u ugostiteljstvu i turizmu).



## 5.2. PERIOD SELEKTIVNOG I SANACIONOG INVESTIRANJA

Period **selektivnog investiranja** trajao je od 1974. do 1978. godine. Fokus je bio na: razvoju ponude selektivnog turizma, posebno kulturnog turizma, zdravstvenog turizma i ekoturizma; vertikalnim integracijama u ugostiteljstvu i turizmu; i promociji na međunarodnom turističkom tržištu (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 5,4%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turoperatora bila je 7,5%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori u periodu selektivnog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Politička kriza iz 1974. godine** [koja je inicirana političkim krizama u Socijalističkoj Republici Hrvatskoj i Socijalističkoj Republici Srbiji, koje su rezultirale uvođenjem novih ustavnih promjena (kreiranje dvije autonomne pokrajine u Socijalističkoj Republici Srbiji – Vojvodine i Kosova), koje su promjenile ustav, državno uređenje, društveno-ekonomsko uređenje i ekonomski sistem SFRJ, i koja je negativno uticala na rast domaćeg i inostranog turističkog prometa)].
- b) **Tršćanska kriza iz 1974. godine** (inicirana sporom između SFRJ i Italije oko granice na moru, koja je negativno uticala na broj međunarodnih turističkih dolazaka).
- c) **Velika naftna kriza od 1973 do 1974. godine** (koja je negativno uticala na rast svjetske ekonomije, životnog standarda u svjetskim razmjerama i međunarodne turističke dolaske i potrošnju).

Period **sanacionog investiranja** trajao je od 1979. do 1988. godine. Fokus je bio na rekonstrukciji zemljotresom oštećenih i izgradnji novih hotelskih i drugih kapaciteta u ugostiteljstvu i turizmu (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 10,9%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turoperatora bila je 9,9%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori u periodu sanacionog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Politička kriza nakon 1980. godine** (nakon smrti predsjednika SFRJ Josipa Broza Tita, koja je kulminirala velikim nacionalističkim demonstracijama u autonomnoj pokrajini Kosovo 1988. godine, ali i rastom nacionalizama u svim ostalim republikama bivše SFRJ).
- b) **Ekonomska kriza nakon 1980. godine** (koja je generisana kontinuelnim zaduživanjem u inostranstvu, tako da je spoljni dug SFRJ po tom osnovu u 1988. godini iznosio 13,5 milijardi US \$, što je bilo praćeno i kontinuelnim rastom stope inflacije).
- c) **Kriza bankarskog sistema u svijetu 1980-ih godina** (koja je generisala povećanje nezaposlenosti u svijetu i negativno uticala na rast međunarodnih turističkih dolazaka i potrošnje).
- d) **Crni ponedjeljak 1987. godine u Sjedinjenim Američkim Državama** (kada su berze širom svijeta doživjele slom i kada su akcije na svim berzama u svijetu pale od 22% do 45,8%, što je negativno uticalo i na razvoj domaćeg i međunarodnog turizma).

### 5.3. PERIOD STAGNACIJE I PRIVATIZACIONOG INVESTIRANJA

Period **stagnacije investiranja** trajao je od 1989. do 1999. godine. Fokus je bio na: fizičkom očuvanju turističke ponude; i pripremi dokumentacije za privatizaciju preduzeća u ugostiteljstvu i turizmu (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori (od 1989. do 1992. godine) i Republici Crnoj Gori (od 1992. do 1999. godine) bili su:

- Prosječna godišnja stopa pada broja sub-agenata bila je -5,1%.
- Prosječna godišnja stopa pada broja turoperatora bila je -8,1%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Socijalističkoj Republici Crnoj Gori i Republici Crnoj Gori u periodu stagnacije investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Početak građanskog rata u 1991. godini** (koji je počeo u Socijalističkoj Republici Sloveniji i Socijalističkoj Republici Hrvatskoj, nakon ekstremne političke krize između komunističkih partija bivših republika SFRJ).
- b) **Nastavak građanskog rata u 1992. godini** (koji je nastavljen u Socijalističkoj Republici Bosni i Hercegovini).
- c) **Ekstremna hiperinflacija od 1993. do 1994. godine** (koja je inicirana sankcijama većeg dijela međunarodne zajednice prema SRJ i koja je generisala ekstremno siromašenje stanovništva, pri čemu su se cijene u maloprodaji duplirale u periodu od 16 časova).
- d) **Nastavak građanskog rata u 1996. godini** (između Vojske SRJ i paravojnih formacija Albanaca u autonomnoj pokrajini Kosovo).
- e) **Bombardovanje SRJ od strane nekih članica NATO alijanse 1999. godine**

(zbog sukoba Savezne policije i Vojske SRJ protiv paravojnih formacija Albanaca u autonomnoj pokrajini Kosovo, pri čemu je bombardovanje trajalo 78 dana).

- f) **Recesija svjetske ekonomije u 1990. godini** (smanjenje svih privrednih aktivnosti u svijetu, uključujući i industriju putovanja i turizma).
- g) **Zalivski rat u 1991. godini** (između Armije Iraka i nekih članica NATO alijanse).
- h) **Azijska finansijska kriza 1997. godine** (koja je započela u Tajlandu i proširila se na Južnu Koreju, Maleziju, Singapur, Indoneziju i Filipine, i bila praćena kreditnom krizom, koja se negativno odrazila na rast međunarodnih turističkih dolazaka i potrošnje).

Period **privatizacionog investiranja** trajao je od 2000. do 2009. godine. Fokus je bio na: vlasničkoj transformaciji preduzeća u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti; i stimulativnim mjerama i aktivnostima opšte turističke politike (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Republici Crnoj Gori (od 2000. do 2006. godine) i Crnoj Gori (od 2006. do 2009. godine) bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 21,4%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turoperatora bila je 28,7%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Republici Crnoj Gori i Crnoj Gori u periodu privatizacionog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Kontinuelna politička, ekonomska i socijalna kriza u čitavom periodu** (koja se manifestovala političkom nestabilnošću, gubitkom velikog broja radnih mjesta i siromašenjem većine zaposlenika u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti).
- b) **Svjetska ekonomska recesija 2000. godine** (koja je pokazala sve slabosti koncepta razvoja neoliberalnih ekonomskih sistema).
- c) **Pandemija SARS-a od 2002. do 2003. godine** (koja je generisala negativne trendove u domaćem, a posebno u međunarodnom turističkom prometu).



- d) **Regionalni ratovi** (2001. godine između Policije Makedonije i paravojnih formacija Albanaca iz Makedonije; i 2003. godine između Iraka i pojedinih članica NATO alijanse).
- e) **Globalna finansijska kriza 2008. godine** (koja je generisala negativne trendove u globalnoj ekonomiji i industriji putovanja i turizma).



#### 5.4. PERIOD LIBERALIZACIJE INVESTIRANJA

Period **liberalizacije investiranja** trajao je od 2010. do 2019. godine. Fokus je bio na: liberalizaciji investicija u sektoru turizma; osnivanju velikog broja mikro, malih i srednjih preduzeća u sektoru turizma, posebno hotela i putničkih agencija; i stimulativnim mjerama i aktivnostima specifične turističke politike (A. Š. Vučetić, 2021a, 2021b, 2021d, 2021e). Osnovni pokazatelji razvoja putničkih agencija u Crnoj Gori bili su:

- Prosječna godišnja stopa rasta broja sub-agenata bila je 11,5%.
- Prosječna godišnja stopa rasta broja turoperatora bila je 7,7%.

Interni i eksterni faktori koji su negativno uticali na razvoj putničkih agencija u Crnoj Gori u periodu privatizacionog investiranja bili su (A. Š. Vučetić, 2021c):

- a) **Crnogorski koncept neoliberalnog kapitalizma** (koji je generisao kontinuelnu ekonomsku, političku i socijalnu krizu).
- b) **Sirijska izbjeglička kriza od 2011. godine** (koja je negativno uticala na međunarodne turističke dolaske i potrošnju).
- c) **Ukrajinska kriza od 2013. do 2014. godine** (koja je kulminirala građanskim ratom između Vojske Ukrajine i paravojnih formacija Rusa u nekim pokrajinama).
- d) **Kineska berzantska kriza 2015. godine** (koja je uticala na pad međunarodnih turističkih dolazaka iz Kine).
- e) **Pojava Corona virusa (COVID-19) krajem 2019. godine** (koji je uticao na pad ekonomskih i turističkih aktivnosti na globalnom nivou).



## **5.5. POSLOVNE PERFORMANSE PUTNIČKIH AGENCIJA**

Neke od karakteristika poslovnih performansi sektora putničkih agencija u Crnoj Gori, u istraživanju koje je obuhvatilo i menadžere putničkih agencija u posljednjoj godini perioda liberalizacije investiranja su (A. Š. Vučetić, 2020i):

- Od ukupnog broja menadžera 80% su bile žene i 20% muškarci;
- Visoku stručnu spremu imalo je 50% menadžera (diploma četvorogodišnjih studija i magistarski/master certifikati), 20% bachelor diplome, 17% srednju stručnu spremu i 13% menadžera imalo je višu stručnu spremu;
- Od ukupnog broja menadžera, 40% menadžera su bili vlasnici, 40% vlasnici i 20% menadžera su imali dio akcija putničke agencije;
- Menadžeri su u 64% slučajeva bili zadovoljni, 33% veoma zadovoljni i 3% su bili nezadovoljni ostalim zaposlenicima;
- Angažovanje sezonskih zaposlenika je bilo od aprila do oktobra mjeseca;
- Najpotrebniji strani jezici su bili – engleski, ruski, njemački, italijanski i francuski jezik;
- Prilikom provjere znanja potencijalnih zaposlenika menadžeri su najčešće koristili usmenu i radnu provjeru njihovih kompetencija;
- Menadžeri su od zaposlenika najviše tražili posjedovanje organizacionih i bioheviornalnih kompetencija;
- Dominantni oblici ponude selektivnog turizma su bili vezani za – avanturistički turizam, ekoturizam, kulturni turizam, religiozni turizam, poslovni turizam, zdravstveni turizam i gastronomski turizam;
- Dominirale su specijalizovane putničke agencije sa učešćem od 54%;

- Kapital putničkih agencija uvećan je na kraju poslovne 2019. godine za 566,6 hiljada €;
- Stalna imovina putničkih agencija u 2019. bila je 41,8 miliona €;
- Ukupna aktiva putničkih agencija 2019. godine bila je 73,7 miliona €;
- Poslovni prihodi putničkih agencija u 2019. godini bili su 100,9 miliona €;
- Poslovni rashodi putničkih agencija u 2019. godini bili su 55,2 miliona €;
- Porez na dobit putničkih agencija u 2019. godini bio je 2,719 €; i
- Poslovni gubitak putničkih agencija u 2019. godini bio je -1.1 milion €.

**VI**  
**KONKURENTNOST PUTNIČKIH AGENCIJA**





## 6.1. POJAM KONKURENTNOSTI PUTNIČKIH AGENCIJA

Konkurentnost je u Oxfordovom riječniku engleskog jezika definisana kao „**sposobnost agenta da prodaje proizvode na tržištu i stiče prihode**“ (Artal-Tur & Kozak, 2016). Svjetski godišnjak konkurentnosti je definisao konkurentnost kao „**sposobnost preduzetnika da dizajniraju, proizvode i plasiraju robe i usluge, čije cijene i necjenovni kvalitet čine atraktivniji paket pogodnosti od konkurencije**“, a svjetsku konkurentnost kao „**sposobnost države ili kompanije da proporcionalno tome generišu više bogatstva od svojih konkurenata na svjetskim tržištima**“ (Ritchie & Crouch, 2009).

Brojni autori navode konkurentsku prednost kao osnov dugoročno održivog rasta i razvoja organizacije na tržištu. Tako Čerović, S., definiše konkurentsku prednost kao „**sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije: pretnje konkurenata; pretnje supstituta; pregovaračku snagu kupaca; pregovaračku snagu dobavljača; i rivalitet između konkurenata**“ (Čerović, 2009).

Konkurentnost putničkih agencija možemo definisati na sledeći način: „**Konkurentnost putničkih agencija je sposobnost zaposlenika u agencijama da kreiraju usluge, koje će za klijente imati veću vrijednost za novac od usluga konkurentskih putničkih agencija, što se manifestuje smanjenjem nivoa njihove supstitucionalne elastičnosti kod klijenata, većim prometom i tržišnim učešćem, i boljom konkurentskom pozicijom na tržištu posrednika u turizmu**“ [autor modifikovao prema (A. Š. Vučetić, 2021c)]. Definicija je fokusirana na:

- a) **Sposobnost zaposlenika u putničkim agencijama da kreiraju usluge** → Zaposlenici putničkih agencija kreiraju usluge i uslužne ponude. Oni kreiraju pojedinačne i kombinovane usluge putničkih agencija namijenjene klijentima na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, nadnacionalnom ili globalnom nivou. Što je turoperator ili sub-agent veći i što je njihova organizaciona struktura složenija, to je njihova uslužna ponuda složenija i specijalizovanija, a struktura zaposlenika brojnija i raznovrsnija u odnosu na njihove profesije i specijalizacije.

- b) Usluge sa većom vrijednošću za novac za klijente u odnosu na usluge konkurentskih putničkih agencija** → Veći nivo konkurentnosti usluga putničkih agencija podrazumijeva njihovu veću vrijednost za novac za klijente. To se postiže kontinuelnim poboljšanjem kvaliteta unikatnih usluga, i kontinuelnom inovativnošću u kreiranju marketing miksa putničkih agencija.
- c) Manifestacije konkurentnosti usluga putničke agencije u odnosu na usluge konkurentskih putničkih agencija** → Veći nivo konkurentnosti usluge putničke agencije manifestuje se: smanjenjem njene supstitucionalne elastičnosti kod klijenata, tj. smanjenjem njene zamjenljivosti drugim sličnim uslugama konkurentskih putničkih agencija; povećanjem obima njenog plasmana na tržištu posrednika u turizmu, tj. povećanjem prometa u naturalnom (npr: realizovani broj izleta ili turističkih paket aranžmana) i finansijskom obliku (npr: ostvareni promet u € po vrsti izleta ili vrsti turističkog paket aranžmana); povećanjem tržišnog učešća, tj. povećanju relativnog tržišnog učešća putničke agencije na tržištu posrednika u turizmu (npr: povećanje tržišnog učešća konkretne putničke agencije na međunarodnom tržištu posredovanja u kulturnom turizmu); i poboljšanjem konkurentne pozicije na tržištu posrednika u turizmu (npr: prelazak iz strategijske pozicije upitnika u strategijsku poziciju zvijezde, tj. lidera na konkretnom tržištu posredovanja u turizmu).

## **6.2. FAKTORI KONKURENTNOSTI PUTNIČKIH AGENCIJA**

Faktori konkurentnosti putničkih agencija su faktori koji utiču na povećanje nivoa konkurentnosti putničkih agencija na tržištu posredovanja u turizmu. Zato je veoma važno definisati faktore konkurentnosti i kontinuelno ih unapređivati, kako bi putnička agencija obezbijedila kontinuelnu konkurentsku prednost, tj. dugoročno održiv zdrav rast i razvoj.

Svjetski ekonomski forum je klasifikovao sledeće faktore konkurentnosti turističke industrije: regulatorni okvir industrije putovanja i turizma; politiku, propise, uredbu, održivost životne sredine, bezbjednost i sigurnost, zdravlje i higijenu, prioritizaciju industrije putovanja i turizma; poslovno okruženje i infrastrukturu industrije putovanja i turizma; infrastrukturu vazdušnog saobraćaja, infrastrukturu kopnenog saobraćaja, turističku infrastrukturu, infrastrukturu informacione i komunikacione tehnologije, cjenovnu konkurenciju industrije putovanja i turizma; ljudske resurse, edukaciju i treninge, dostupnost kvalifikovanih radnika, sklonost ka industriji putovanja i turizma, prirodne resurse i kulturne resurse. Eksperti Svjetske turističke organizacije Ujedinjenih Nacija kao faktore konkurentnosti između nacionalnih ekonomija navode: ljude (dostupnost i kvalifikacije ljudskih resursa); nauku i tehnologiju (naučne i tehnološke kapacitete, zajedno sa osnovnim i primijenjenim istraživanjima); menadžment (koji upravlja preduzećima na inovativan, profitabilan i odgovoran način); infrastrukturu (resurse i sisteme koji doprinose usluživanju osnovnih potreba poslovanja); finansije (performanse tržišta kapitala i kvalitet finansijskih usluga); vlade (mjere u kojim politika vlade doprinosi konkurentnosti); internacionalizaciju (mjere u kojim države učestvuju u međunarodnim trgovinskim i investicionim kretanjima); i domaće ekonomske snage (makroekonomska ocjena ukupne domaće ekonomije) (Kantarci, Uysal, & Magnini, 2015; Morgan, Pritchard, & Pride, 2011).

Unković, M., dijeli faktore konkurentnosti na: faktore konkurentnosti na strani ponude (asortiman usluga i proizvoda, cijene, kvalitet, trajnost i druge faktore konkurentnosti na strani ponude); faktore konkurentnosti na strani tražnje (preferencije tražnje, sofisticiranost tražnje i druge faktore konkurentnosti na strani tražnje); i faktore

koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje (kvalitet, tehnološka svojstva, cijene, načini plaćanja, rokovi isporuka, marketing i ostali faktori konkurentnosti) (Unković, 2010).

Glavni faktori konkurentnosti putničkih agencija se mogu podijeliti na faktore konkurentnosti putničke agencije i faktore konkurentnosti turističke destinacije, tj. [autor modifikovao prema (A. Š. Vučetić, 2021c):

**1) Interne faktore konkurentnosti putničkih agencija** → ljudski resursi (njihova kvalifikaciona struktura, specijalizacija i spremnost za cjeloživotno učenje, tj. spremnost na prihvatanje novih generičkih i specifičnih kompetencija), etički kodeksi (posebno u domenu zaštite klijenata i zaštite životnog okruženja, tj. domenu prijateljskog odnosa prema životnoj sredini), osnovna i obrtna sredstva (posebno tehnologija vezana za osnovna sredstva i finansijska podrška vezana za obrtna sredstva, tj. mogućnosti internih i eksternih metoda rasta putničkih agencija), modeli upravljanja (da li primjenjuju strategijski koncept upravljanja i koncept održivog razvoja, tj. održivog upravljanja rastom i razvojem putničkih agencija, uključujući i poslovno povezivanje putničkih agencija), usluge i proizvodi putničkih agencija (uslužne ponude putničkih agencija, tj. njihova struktura, unikatnost i atraktivnost za klijente) i cijene usluga i proizvoda (od kojih zavisi „smrtni skok“ usluga i proizvoda putničkih agencija, tj. upješnost u njihovoj prodaji klijentima).

**2) Eksterne faktore konkurentnosti putničkih agencija** → faktore konkurentnosti u mezo okruženju (konkurentnost preduzetnika, preduzeća u turizmu, ostalih preduzeća, organizacija u turizmu, ustanova u turizmu i institucija u turizmu i ostalih učesnika na mezo nivou turističke destinacije), faktore konkurentnosti u mikro okruženju [prirodni faktori (konkurentnost: klime, geomorfoloških resursa, hidrografskih resursa, biogeografskih resursa i ostalih prirodnih resursa), društvene faktore (konkurentnost: privrede, ljudskih resursa, administracije, antropogenih resursa i ostalih društvenih faktora)] i faktori konkurentnosti u makro okruženju turističke destinacije [segmenti klijenata (segmenti turista i segmenti izletnika), konkurentske destinacije i putničke agencije (brojnost, struktura i osobine konkurentskih destinacija i putničkih agencija) i trendovi u makro okruženju turističke destinacije i putničkih agencija (u političkom, ekonomskom, socio-demografskom, kulturnom, tehnološkom, prirodnom, pravnom i ostalim okruženjima)].

Na konkurentnost putničkih agencija posebno utiče njihova sposobnost u domenu poslovnog povezivanja, tj. udruživanja, kooperacija i rasta putničkih agencija. Udruživanje putničkih agencija je rezultat dinamičnih promjena na nacionalnim i

međunarodnom tržištu putničkih agencija, koje značajno doprinosi podizanju nivoa konkurentnosti putničkih agencija. Primarni motiv udruživanja je unapređenje uslova poslovanja putničkih agencija, a sekundarni su brojni i od njih su najvažniji podizanje nivoa konkurentnosti i profitabilnosti putničkih agencija. Najvažnija udruženja putničkih agencija su na nacionalnim i međunarodnom nivou.

**Nacionalna udruženja putničkih agencija** osnivaju se radi: zaštite interesa putničkih agencija u odnosu na ostala preduzeća u nacionalnim sektorima ekonomije; bolje pregovaračke pozicije i zaštite svojih prava u odnosima sa državnim organima i institucijama; i što potpunijeg zadovoljavanja potreba klijenata kroz usvajanje etičkih kodeksa putničkih agencija. Primjeri nacionalnih udruženja putničkih agencija su:

Slika 3: Asocijacija britanskih putničkih agenata



Izvor: <https://www.abta.com>

**ABTA** (Association of British Travel Agents) – Asocijacija britanskih putničkih agenata osnovana je kao neprofitna organizacija 1950. godine u Londonu, radi zaštite klijenata koji koriste paket aranžmane. Glavne aktivnosti asocijacije usmjerene su na: rast standarda poslovanja; obezbjeđenje finansijske zaštite klijenata; organizaciju kurseva za zaposlenike putničkih agencija; pregovaranje sa Vladom Ujedinjenog Kraljevstva oko uslova poslovanja putničkih agencija; i uspostavljanje „koda ponašanja“ (code of conduct) između članica asocijacije i njihovih klijenata, između članica asocijacije, i između članica asocijacije i ABTA. Na inicijativu asocijacije, 1975. godine je uvedeno obavezno uplaćivanje 2% poslovnih prihoda turoperatora u garantni fond koji je namijenjen osiguranju klijenata u slučaju njihovog bankrota. Garantni fond je osnovan na inicijativu turoperatora (Tours Operators Study Group) u okviru asocijacije. On garantuje klijentima turoperatora: a) obeštećenje ako se zateknu na odmoru u trenutku bankrota turoperatora; b) da mogu nastaviti sa odmorom kako je to planirano; c) da se mogu vratiti kući odmah ili na kraju odmora; d) da kupci koji su kupili paket aranžmane a još nisu otputovali mogu dobiti svoj novac nazad; i e) da mogu dogovarati alternativne paket aranžmane. Ista grupa turoperatora inicirala je uvođenje specijalnih

dozvola, tj. licenci za vazдушna putovanja (ATOL – Air Travel Organizers Licence), za turooperatore koji u svoje paket aranžmane uključuju usluge vazdušnog transporta klijenata. Asocijacija ima svoj blog, na kome se diskutuje o uslovima poslovanja putničkih agencija i zadovoljstvu klijenata njihovih usluga (<https://www.abta.com>).

**Slika 4:** Australijska federacija putničkih agenata



Izvor: <https://www.afta.com.au>

**AFTA** (Australian Federation of Travel Agents) – Australijska federacija putničkih agenata osnovana je 1957. godine u Sidneju, radi poboljšanja profesionalizma putničkih agencija. Osnovne aktivnosti federacije usmjerene su na: efektivno predstavljanje putničkih agencija kod vladinih resornih ministarstava (lobing aktivnosti); edukaciju i trening zaposlenika u putničkim agencijama; pružanje poslovne pomoći, savjeta i usluga putničkim agencijama; administriranje nacionalne akreditacione šeme (ATS) putničkih agencija; unapređenje promocije i posredništva u sektoru turizma; i podsticanje saradnje između putničkih agencija. Federacija objavljuje brojne elektronske informacije o trendovima u turizmu, dostupne samo svojim članicama (<https://www.afta.com.au>).

**Slika 5:** Udruga hrvatskih putničkih agencija



Izvor: <http://www.uhpa.hr>

**UHPA** (Association of Croatian Travel Agencies) – Udruga hrvatskih putničkih agencija osnovana je 1992. godine u Zagrebu, radi podsticanja kvalitetnijeg poslovanja, održivosti i konkurentnosti članica. Osnovne aktivnosti udruge usmjerene su na: edukaciju predstavnika članica putničkih agencija kroz organizovanje seminara, kurseva, predavanja, studijskih putovanja i drugih oblika stručnog usavršavanja u državi i inostranstvu; zastupanje interesa putničkih agencija u sektoru turizma, uključujući i resore Vlade Republike Hrvatske; aktivnu informativnu ulogu o najnovijim vijestima iz struke, preko periodičnih publikacija; promovisanje putničkih agencija udruge; i pokretanje inicijativa za očuvanje i zaštitu postojećih turističkih, ekoloških i kulturnih dobara Hrvatske. Udruga ima svoj „kod ponašanja“, i veoma je uspješna u dobijanju novca iz fondova Evropske Unije, za projekte koji unapređuju poslovnu saradnju između putničkih agencija Hrvatske i putničkih agencija Evropske Unije. Može arbitrirati u slučaju spora između putničkih agencija i njihovih klijenata. (<http://www.uhpa.hr>).

**Slika 6:** Asocijacija turističkih agencija Crne Gore



Izvor: <https://www.atacg.me>

**ATAM** (Association of the Travel Agencies of Montenegro) – Asocijacija turističkih agencija Crne Gore osnovana je 2015. godine u Podgorici, kao nevladino udruženje, čiji su osnivači bili putničke agencije: Congress Travel, Grand, Gallileo, Oki Air Montenegro, Oki Air Travel i Atlas Tours. Osnovne aktivnosti udruženja usmjerene su na: podsticanje razvoja kvalitetnijeg ambijenta za poslovanje turističkih agencija; zastupanje članica u odnosima sa trećim licima; razvoj profesionalizma u sektoru turističkih agencija; publikovanje materijala od značaja za rad članica udruženja; i uspostavljanje saradnje sa domaćim i stranim institucijama u oblasti turizma (<http://www.atacg.me>).

**Međunarodna udruženja putničkih agencija** nastaju sa globalizacijom turističkog tržišta i potrebom da se poslovanje putničkih agencija reguliše na međunarodnom nivou (uvođenje međunarodnih standarda poslovanja, bolja zaštita prava putničkih agencija pred međunarodnim organima i institucijama, i kreiranje međunarodnih etičkih kodeksa). Primjeri međunarodnih udruženja putničkih agencija su:



Slika 7: Američko udruženje putničkih agenata



Izvor: <https://www.asta.org>

**ASTA** (American Society of Travel Agents) – Američko udruženje putničkih agenata osnovano je 1945. godine u Aleksandriji (USA). Uključuje putničke agencije i brojne druge agencije i kompanije koje prodaju njihove usluge (kruzere, rent-a-car agencije, on-line portale, turist biroe, lokalne vodičke agencije i druge agencije i kompanije). Asocijacija je najbolji advokat putničkih agencija, putničke industrije i putničke javnosti. Misija asocijacije je povećanje profesionalizma i profitabilnosti članica kroz efektivniju zastupljenost u djelatnosti i državnim poslovima, obrazovanje i trening, i zadovoljavanje potreba putujuće javnosti. Organizuje razne vrste kurseva za zaposlenike članica, kurseve o etičkom ponašanju, i publikuje dnevni putnički savjetnik u elektronskoj formi (<https://www.asta.org>).

Slika 8: Svjetska asocijacija putničkih agencija



Izvor: <https://www.wata-dmc.net>



**WATA** (World Association of Travel Agencies) – Svjetska asocijacija putničkih agencija osnovana je 1949. godine u Ženevi, kao neprofitna međunarodna organizacija. Osnovne funkcije asocijacije su: zaštita interesa putničkih agencija u cijelom svijetu; i poboljšanje njihove saradnje sa – avio-kompanijama, hotelskim preduzećima, kruzerima, transportnim organizacijama i ostalim prodavcima usluga putničkih agencija. Osnivači asocijacije su 8 putničkih agencija iz Francuske, Italije, Belgije i Švajcarske, koje su poslovale na međunarodnom nivou. Asocijacija uz pomoć Priručnika za izbor poslovnih partnera, usmjerava rad svojih članica, u cilju poboljšanja njihovog profesionalizma i profitabilnosti. Članice asocijacije imaju najbolje standarde poslovne etike i kvaliteta usluga za klijente, pri čemu asocijacija kvartalno objavljuje svoj elektronski časopis (<https://www.wata-dmc.net>).

**Slika 9:** Svjetska federacija asocijacija putničkih agenata



Izvor: <https://www.uftaa.org>

**UFTAA** (Universal Federation of Travel Agents Association) – Svjetska federacija asocijacija putničkih agenata osnovana je 1966. godine u Rimu, radi promocije, razvoja i ekspanzije industrije putovanja i turizma u čitavom svijetu. Ona je neutralan i aktivan savjetnik za sve asocijacije ali i samostalne putničke agencije, bez obzira ne njihovu veličinu i lokaciju. Organizuje godišnje kongrese putničkih agencija i ostale sastanke koji omogućavaju uspješne transfere znanja o poslovanju putničkih agencija. Federacija organizuje treninge zajedno sa Međunarodnom asocijacijom za vazdušni saobraćaj (IATA – International Air Transport Association) i ima ulogu savjetnika Organizacije za obrazovanje, nauku i kulturu Ujedinjenih Nacija (UNESCO) i Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) (<https://www.uftaa.org>).

Veoma značajan faktor konkurentnosti putničkih agencija predstavlja njihovo poslovno povezivanje. Poslovno povezivanje putničkih agencija uslovljeno je brojnim

faktorima, a krajnji cilj je povećanje efektivnosti i efikasnosti njihovog poslovanja. Osnovne forme poslovnog povezivanja kod putničkih agencija su horizontalne, vertikalne i bočne kooperacije (Dulčić, 2005; A. Š. Vučetić, 2020i).

**Horizontalne kooperacije** → (horizontal cooperation) podrazumijevaju poslovno povezivanje nezavisnih sub-agenata ili nezavisnih turoperatora, tako što se formiraju lanci putničkih agencija na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i nadnacionalnom nivou. Osnovni cilj ulaska putničke agencije u horizontalne kooperacije je u povećanju dostupnosti njenih usluga i poboljšavanju njene pregovaračke pozicije u odnosu na dobavljače usluga. Najčešće se povezuju putničke agencije sa sličnom uslužnom ponudom, a radi: standardizacije kvaliteta usluga (npr: ISO standardi); standardizovanja načina zaštite potrošača (npr: direktive Evropske Unije); standardizacije ugovaranja usluga (npr: predugovornih obavještanja korisnika usluga; rokova plaćanja usluga; obaveza i prava organizatora putovanja; unifikacije opisa cijene usluge; mogućnosti promjena cijena usluga; prava klijenata na otkazni rok; otkaza ugovora od strane organizatora putovanja; otkaza ugovora od strane klijenata i drugih ugovornih uslova); razmjene poslovnih informacija (tržišnih poslovnih informacija); zajedničkih promocijskih nastupa na turističkim tržištima (jer se time smanjuju pojedinačni troškovi promocije s jedne strane, i povećava efikasnost promocije s druge strane); pružanja profesionalne pomoći članicama (transfer poslovnih znanja i vještina); i drugih poslovnih razloga (npr: izgradnje zajedničkih elektronskih rezervacionih sistema).

**Vertikalne kooperacije** → (vertical cooperation) podrazumijevaju poslovno povezivanje putničkih agencija unaprijed (ka potrošačima – npr: povezivanje Montenegro turista iz Budve sa putničkom agencijom Montenegro Express) i unazad (ka dobavljačima – npr: povezivanje Montenegro turista iz Budve sa hotelsko-turističkim preduzećem Budvanska rivijera). Osnovni ciljevi ovih kooperacija je ostvarivanje što većih prihoda i profita, na način što će se ostvariti što veći tržišni udio na tržištu putovanja, ali i drugim vrstama tržišta koja se odnose na specifična preduzeća u sklopu vertikalne kooperacije (tržištu avio-prevoznih usluga, tržištu globalnih distributivnih sistema i drugim tržištima). Turoperator Neckerman (GER) je vertikalno povezan unaprijed sa globalnim distributivnim sistemom Amadeus, a unazad sa avio-kompanijom Condor i hotelima Sentido Hotels & Resorts.

**Bočne kooperacije** → (lateral cooperation) podrazumijevaju poslovno povezivanje putničkih agencija sa organizacijama koje nisu tipični predstavnici industrije putovanja i turizma, odnosno sa organizacijama koje ne spadaju u industriju putovanja i turizma. Kao primjer ove kooperacije možemo navesti kooperacije putničkih agencija sa – organizacijama za marketing, industrijskim preduzećima, trgovinskim preduzećima, bankarskim organizacijama i osiguravajućim društvima.

Takođe, mogućnost primjene različitih formi rasta putničkih agencija predstavlja

način podizanja nivoa njihove konkurentnosti. Osnovne forme rasta putničkih agencija su interne i eksterne forme rasta. Interni rast je rast koji se obezbjeđuje iz svojih izvora finansiranja, a eksterni rast se obzbjeđuje iz tuđih izvora finansiranja (Čačić, 2013).

**Grafik 15:** Forme rasta putničkih agencija



Izvor: Prema (Čačić, 2013)

**Interna forma rasta** → podrazumijeva da putnička agencija zadržava svoj poslovni identitet i upravljačku samostalnost. Ova forma rasta se obezbjeđuje na osnovu rasta dobiti putničke agencije, ili dokapitalizacijom sopstvenim finansijskim sredstvima. Interna forma rasta karakteristična je za samostalne putničke agencije, bez obzira da li su sub-agenti ili turoperatora.

**Eksterna forma rasta** → podrazumijeva da putnička agencija može ući u: horizontalne (realizuje se povezivanjem dvije ili više putničkih agencija sa sličnom uslužnom ponudom, bez obzira da li su sub-agenti ili turoperatora); vertikalne [realizuje se povezivanjem različitih vrsta putničkih agencija sa drugim vrstama preduzeća i može biti unaprijed/prodajni rast (forward – ka potrošačima, tj. ka klijentima putničkih agencija) i unazad/proizvodni rast (backward – ka dobavljačima usluga putničkih agencija)]; i diversifikovane forme rasta (realizuju se povezivanjem putničke agencije sa preduzećima koja u osnovi nemaju povezanost u kreiranju ili pružanju usluga – kao što su konglomerati). Rast putničke agencije može se realizovati: spajanjem [merger – kao dobrovoljna forma eksternog rasta, kada vlasnici putničke agencije i drugih preduzeća na dobrovoljnoj osnovi odluče da spoje svoja preduzeća, pri čemu putnička agencija može zadržati svoj pravni subjektivitet, ili se utopiti u subjektivitet drugog preduzeća (akvizicija)] i preuzimanjem [take-over – kao prisilna forma eksternog rasta, kada vlasnik drugog preduzeća odluči da kupovinom akcija, ili dugova neke putničke agencije, istu preuzme u vlasničkom smislu – poseban oblik akvizicije, gdje kupac vještim tržišnim poslovnim manevrima na tržištu hartija od vrijednosti kupuje putničku agenciju, mimo volje i znanja njenog vlasnika. Ovaj oblik eksternog rasta je uobičajen kod propadanja sub-agenata, kao što je to bilo 1980-ih godina, kada su male i nezavisne sub-agente preuzimali turoperatora].]



### 6.3. MODEL KONKURENTNOSTI PUTNIČKIH AGENCIJA

Model konkurentnosti putničkih agencija treba omogućiti utvrđivanje nivoa konkurentnosti putničke agencije na tržištu posredovanja u turizmu. U literaturi postoji više modela konkurentnosti turističkih destinacija, od koji su najpoznatiji (Armenski, Dwyer, & Pavluković, 2017; Crouch, 2010; Cvelbar, Dwyer, Koman, & Mihalic, 2016; Knezevic Cvelbar, Dwyer, Koman, & Mihalic, 2015; Popesku, 2011, 2016; Ritchie & Crouch, 2009):

**1) Crouch-Ritchie-ov model** → koji uključuje komparativne i konkurentne prednosti turističke destinacije:

- a) Atraktivnosti (koje predstavljaju glavne motivacione faktore posjeta turističkoj destinaciji);
- b) Podpomažuće faktore i resurse (koji predstavljaju osnov turističke privrede);
- c) Turističku politiku destinacije, planiranje i razvoj (koje usmjeravaju razvoj turističke destinacije);
- d) Menadžment (koji je fokusiran na turističko planiranje i razvoj); i
- e) Odrednice konkurentnosti (koje značajno utiču na konkurentnost turističke destinacije).

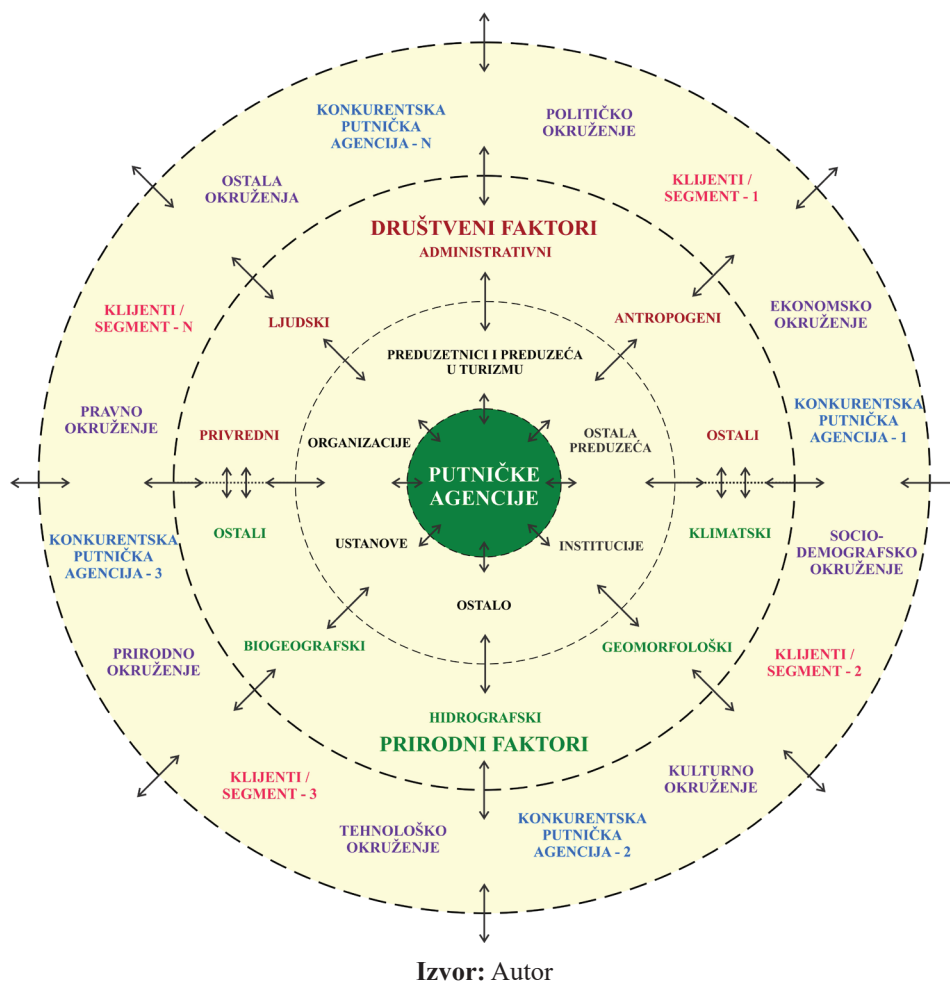
**2) Dwyer-Kim-ov model** → koji se oslanja na prethodni model i koji prikazuje interakcije između svih izvora konkurentnosti turističke destinacije, pri čemu se u odnosu na prethodni model razlikuje po sledećim značajnim karakteristikama:

- Model je linearan i prikazuje uzajamnu povezanost i zavisnost među elementima modela;
- Napravljena je jasna razlika između stvorenih i nasleđenih resursa u turističkoj destinaciji;

- Ističe turističku tražnju kao jedan od važnih faktora za destinacijsku konkurentnost i konkurentsku poziciju turističke destinacije na turističkom tržištu;
- Ne izdvaja politiku destinacije, planiranje i razvoj kao posebnu grupaciju, već te elemente uključuje u menadžment;
- Pravi jasnu razliku između turističke infrastrukture i osnovne infrastrukture u turističkoj destinaciji; i
- Izdvaja kupovinu (shopping), kao veoma važan element konkurentnosti turističke destinacije.

Još uvijek nije definisan model konkurentnosti putničkih agencija, ali bi ga mogli definisati kroz prikaz internih i eksternih faktora konkurentnosti putničkih agencija na sledeći način [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021c)]:

**Grafik 16:** Faktori konkurentnosti putničkih agencija



Model konkurentnosti putničkih agencija iz grafika 16 obuhvata (Vučetić, 2007, 2009a; A. Vučetić, 1999a, 1999b, 2001, 2002, 2004, 2007, 2012b, 2015; A. Vučetić & Delić, 2004; A. Š. Vučetić, 2020a, 2020e):

**1) Interne faktore konkurentnosti putničkih agencija** → u okviru kojih su glavni faktori konkurentnosti:

- **Ljudski resursi** (Predstavljaju glavni faktor konkurentnosti putničkih agencija. Bitne karakteristike ljudskih resursa tj. zaposlenika su: njihov broj; polna struktura; profesija; nivo obrazovanja; specijalizacija; radno iskustvo; kao i brojne generičke i specifične kompetencije, tj. generička i specifična znanja i vještine sa kojima raspolažu. Kao i u svim uslužnim djelatnostima dominiraju žene, pri čemu je u državama u tranziciji jedan od najbržih načina ekonomskog osamostaljivanja žena u osnivanju putničkih agencija u kojoj su i vlasnici i generalni menadžeri. Posebno u mikro i malim putničkim agencijama. Možemo reći da su žene zbog svoje sklonosti ka uslužnim djelatnostima, kulturi i komunikaciji, dominantne u kreiranju pozitivnog imidža putničkih agencija, što direktno utiče na povećanje konkurentnosti putničkih agencija.);
- **Etički kodeksi** (Profesionalni etički kodeksi za zaposlenike putničkih agencija su uobičajeno propisani na nacionalnom nivou tj. na nivou države u kojoj je registrovana putnička agencija. Oni spadaju u redovne aktivnosti nacionalnih udruženja putničkih agencija. Postoje i nadnacionalni etički kodeksi međunarodnih udruženja putničkih agencija. S druge strane, postoje i interni profesionalni etički kodeksi putničkih agencija, koji su najčešće vezani za zaposlenike velikih turoperatora. Veoma važan segment profesionalnih etičkih kodeksa odnosi se na životnu sredinu, tj. ekološke etičke kodekse. Oni su veoma bitni u brendiranju zelenih putničkih agencija i privlačenju ekološki odgovornih klijenata, što povećava nivo konkurentnosti putničkih agencija.);
- **Osnovna i obrtna sredstva** (Osnovna sredstva su veoma bitna za funkcionisanje bilo koje vrste preduzeća, pa time i putničkih agencija. Njihova brojnost, vrijednost i tehnološka superiornost su na strani turoperatora u poređenju sa sub-agentima, pri čemu kod njih dominiraju različite vrste osnovnih sredstava. Karakteristična osnovna sredstva sub-agenata su: poslovni prostori, para-hoteli, informatička i kancelarijska osnovna sredstva, i manja transportna sredstva. S druge strane, karakteristična osnovna sredstva turoperatora su: poslovne zgrade, hoteli, kruzери i druga veća transportna sredstva. Turooperatori imaju osnovna sredstva velike vrijednosti, ali i neuporedivo veći broj klijenata u odnosu na sub-agente.



Osnovna sredstva svoju vrijednost postepeno prenose na usluge i proizvode putničkih agencija. Veoma je važan tehnološki nivo razvijenosti osnovnih sredstava, jer što su modernija i tehnološki superiornija, to su troškovi proizvodnje niži po jedinici usluge i nivo zadovoljstva klijenata veći, tj. veći nivo konkurentnosti putničkih agencija. Obrtna sredstva trebaju biti dostupna u željenom obimu putničkim agencijama, posebno eksterna finansijska podrška od strane finansijskih institucija, naročito bankarskih preduzeća. Najvažnija su novčana obrtna sredstva i dostupnost povoljnih kreditnih linija putničkim agencijama. Veoma je bitno da putničke agencije mogu sa što manje obrtnih sredstava ostvariti što veći obim prodaje usluga i proizvoda, tj. prihoda i profita. To direktno povećava njihovu konkurentsku sposobnost na tržištu posredovanja u turizmu.);

- **Modeli upravljanja** (Veoma su važni modeli upravljanja putničkim agencijama, koji su vezani za koncept upravljanja rastom i razvojem putničkih agencija. U tom smislu, važno je da se putničkim agencijama upravlja na strategijskoj osnovi. To znači, da se ne reaguje na promjene u okruženju inkrementalno, već da se strategijski predviđaju promjene i anticipativno prilagođava potrebama klijenata. Takođe, veoma je bitno da putničke agencije prihvate koncept održivog razvoja u svim dimenzijama održivosti, jer će to obezbjediti njihov dugoročni zdrav rast i razvoj, tj. kontinuelno povećanje nivoa konkurentnosti putničkih agencija.); i
- **Usluge i proizvodi putničkih agencija** (Uslužna ponuda je veoma bitna za uspješno poslovanje putničkih agencija. Ona treba biti usklađena sa željama klijenata, internim mogućnostima i uslužnim mogućnostima dobavljača putničkih agencija, ali i drugim faktorima okruženja. Veoma je važno, da usluge putničkih agencija imaju nadprosječan kvalitet i da budu diferencirane u odnosu na konkurentne putničke agencije. Takođe, da usluge budu standardizovanog kvaliteta tokom čitave poslovne godine. Putničke agencije koje imaju standarde kvaliteta znatno su bolje pozicionirane na tržištu posredovanja u turizmu, u odnosu na konkurentne putničke agencije koje nemaju standarde kvaliteta.).
- **Cijene usluga i proizvoda** (Različite vrste usluga i njihovo kontinuelno širenje po dubini i širini uslužnog asortimana zahtijeva i različitu cjenovnu politiku putničke agencije. Posebno je važno diferencirati cijene u odnosu na predsezonu, sezonu i postsezonu u poslovanju putničke agencije. Kao što cijene usluga putničke agencije ne trebaju pretjerano dugo biti niske, tako ne trebaju pretjerano dugo biti visoke. One se trebaju kontinuelno usaglašavati



sa: nivoom elastičnosti tražnje, strategijskom pozicijom putničke agencije, unikatnošću usluga koje se nude i strategijama rasta i razvoja putničke agencije. Na taj način će se kontinuelno povećavati nivo konkurentnosti putničke agencije.).

**2) Eksterne faktore konkurentnosti putničkih agencija** → u okviru kojih su glavni faktori konkurentnosti [modifikovano prema (A. Š. Vučetić, 2021c)]:

a) **Faktori konkurentnosti u mezo okruženju putničkih agencija**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti na nivou dobavljača usluga i proizvoda putničkih agencija, i koji mogu biti faktori konkurentnosti:

- **Preduzetnika** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: ponuđača smještaja klijentima putničkih agencija u privatnim domaćinstvima, turističkih vodiča, zanatlija, prodavaca suvenira, individualnih ugostitelja, individualnih poljoprivrednih proizvođača, ribolovaca, kozmetičara, frizera, sportskih i fitness trenera, fizioterapeuta, automehaničara, skipera, i drugih samostalnih ili udruženih preduzetnika koji klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.
- **Preduzeća u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: hotela, para-hotela, eko-katuna (koji se registruju i kao preduzetnička aktivnost), etno-sela (koji se registruju i kao preduzetnička aktivnost), motela, odmarališta, pansiona, gostionica, nacionalnih parkova, zabavnih parkova, luka nautičkog turizma, avio-kompanija, rent-a-car preduzeća, i drugih vrsta preduzeća koja klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.
- **Ostalih preduzeća** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: transportnih preduzeća, telekomunikacionih preduzeća, bankarskih preduzeća, trgovinskih preduzeća, parking preduzeća, komunalnih preduzeća, preduzeća za vodosnabdijevanje, i drugih vrsta preduzeća koja klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.
- **Organizacija u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: nacionalne, regionalnih i lokalnih turističkih organizacija, razne vrste nevladinih organizacija koje su registrovane za djelatnosti u oblasti turizma, religioznih organizacija, sportskih organizacija, kulturnih organizacija, i drugih vrsta organizacija u turizmu koje klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.

- **Ustanova u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: obrazovnih ustanova, naučnih ustanova, muzeja i drugih ustanova kulture, ustanova zdravstvene zaštite, i drugih ustanova koje klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.
  - **Institucija u turizmu** → Podrazumijevaju faktore konkurentnosti: inspeksijskih organa ministarstava turizma; inspeksijskih organa drugih ministarstava koja doprinose funkcionisanju i kontroli funkcionisanja turističkog sistema u destinaciji; inspeksijskih organa lokalnih uprava, i drugih institucija i njihovih organa koji klijentima putničkih agencija nude turistički-relevantne usluge i proizvode u turističkoj destinaciji.
  - **Ostalih učesnika na mezo nivou** → podrazumijevaju faktore konkurentnosti: sportskih objekata, tržnica, apoteka, benzinskih pumpi, pozorišta, bioskopa, biblioteka, galerija, i ostalih učesnika na mezo nivou koji klijentima putničkih agencija nude različite vrste usluga i proizvoda u turističkoj destinaciji.
- b) **Faktori konkurentnosti u mikro okruženju putničke agencije**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti putničkih agencija na nivou turističke destinacije, koji mogu biti:

1. Prirodni faktori konkurentnosti:

- **Klima** → Podrazumijeva turističku atraktivnost i unikatnost mikroklimatskih elemenata: sunčeve radijacije, temperature vazduha, relativne vlažnosti vazduha, vazdušnog pritiska, vjetrova, oblačnosti i padavina u turističkoj destinaciji.
- **Geomorfološki resursi** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: plaža, klifova, ada, vrtača, pećina, jama, polja, uvala, kotlina, dina, kanjona, brda, planina, visoravni i drugih geomorfoloških resursa u turističkoj destinaciji.
- **Hidrografski resursi** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: lednika, močvara, termomineralnih izvora, gejjira, rijeka, jezera, mora, okeana i drugih hidrografskih resursa u turističkoj destinaciji.
- **Biogeografski resursi** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost biocenoza flore i faune u turističkoj destinaciji.

- **Ostali prirodni faktori** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost geografskog položaja turističke destinacije, kvaliteta vazduha u turističkoj destinaciji i ostalih prirodnih faktora konkurentnosti u turističkoj destinaciji.

## 2. Društveni faktori konkurentnosti:

- **Privreda** → Podrazumijeva konkurentnost: finansijskih institucija, monetarnih institucija, preduzeća na nacionalnom nivou kao što su preduzeća za snabdijevanje električnom energijom i poštanska preduzeća, i drugih privrednih faktora u turističkoj destinaciji.
- **Ljudski resursi** → Podrazumijevaju konkurentnost ljudskih resursa u sektoru turizma u odnosu na kvalitet njihove: obrazovne i profesionalne strukture; strukture generičkih i specifičnih organizacionih, bioheviornalnih i tehničkih kompetencija; i drugih karakteristika ljudskih resursa u turističkoj destinaciji.
- **Administracija** → Podrazumijevaju konkurentnost administrativnih uslova poslovanja u turističkoj destinaciji, koji su definisani efikasnošću i stimulativnošću administrativnih aktivnosti: ministarstava turizma i drugih turizmu-srodnih ministarstava, zakonodavnog sistema, pravnog sistema, privrednog suda i drugih administrativnih institucija i ustanova u turističkoj destinaciji.
- **Antropogeni resursi** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost ponude materijalne i nematerijalne kulture u turističkoj destinaciji.
- **Ostali društveni faktori** → Podrazumijevaju turističku atraktivnost i unikatnost: socijalnih karakteristika stanovništva: gostoprimstva, zdravstvenih i rekreativnih navika, porodičnih odnosa, odnosa prema socijalnim i prenosivim bolestima; bezbjednosti; i ostalih društvenih faktora konkurentnosti u turističkoj destinaciji.

c) **Faktori konkurentnosti u makro okruženju putničkih agencija**, koji podrazumijevaju faktore konkurentnosti putničkih agencija izvan konkretne turističke destinacije i koji mogu biti:

### 1. Segmenti klijenata putničkih agencija:

- **Turisti** → Konkurentnost za putničke agencije podrazumijeva njihov pri-

stup srednje- i visoko-platežnim segmentima turista, koji realizuju relativno visok nivo vanpansionske potrošnje, i koji imaju relativno visok nivo lojalnosti kao potrošači. Turisti se mogu segmentirati prema: platežnoj moći, inicijativnim turističkim tržištima, izboru transportnih sredstava, brojnosti turista koji grupno putuju, izboru primarnog smještaja, primarnim motivima putovanja, potrebama koje žele zadovoljiti tokom putovanja, dužini trajanja putovanja, vrsti sezone u kojoj se putovanje organizuje, godinama starosti turista, i drugim karakteristikama turista. Oni su najčešći korisnici usluga turoperatora, tj. turističkih paket aranžmana turoperatora.

- **Ekskurzisti** → Konkurentnost za putničke agencije podrazumijeva njihov pristup srednje- i visoko-platežnim ekskurzistima, koji ostvaruju relativno visok nivo potrošnje u receptivnoj turističkoj destinaciji. Ekskurzisti se mogu segmentirati prema: platežnoj moći, inicijativnim turističkim tržištima, izboru transportnih sredstava, vrsti izletničkih aranžmana, broju posjećenih lokalnih destinacija, vrstama usluga koje koriste tokom izleta, primarnim motivima izleta, vrstama potreba koje žele zadovoljiti na izletima, vrsti sezone u kojoj se izleti organizuju, godinama starosti i drugim karakteristikama ekskurzista. Posebno je važna podjela ekskurzista prema vrsti specijalizovanih izletničkih aranžmana, koji mogu biti u opsegu selektivnog turizma (zdravstvenog turizma, nautičkog turizma, sportskog turizma, ekoturizma, avanturističkog turizma, poslovnog turizma, kulturnog turizma, agroturizma, gastronomskog turizma, religioznog turizma, lovnog turizma, ribolovnog turizma, edukacionog turizma, šoping turizma, kockarskog turizma, seks turizma, crnog turizma i ostalih posebnih vidova selektivnog turizma) i ostalih specifičnih vidova turizma (riječnog turizma, jezerskog turizma, primorskog turizma, planinskog turizma, naturizma i ostalih specifičnih vidova turizma). Oni su najčešći korisnici usluga sub-agenata, tj. izletničkih aranžmana sub-agenata.

## 2. Konkurentske putničke agencije:

- **Brojnost konkurentskih putničkih agencija** → Podrazumijeva prisustvo određenog broja konkurentskih putničkih agencija na dijelovima međunarodnog tržišta posredovanja u turizmu, na kojima nastupa konkretna putnička agencija.
- **Struktura i osobine konkurentskih putničkih agencija** → Podrazumijeva identifikovanje: supstitucionalnih i komplementarnih konkurentskih putničkih agencija; specifične uslužne ponude, tj. ponude selektivnih vi-

dova turizma i ostale specifične ponude konkurentskih putničkih agencija; nivoa globalizacije usluga i proizvoda konkurentskih putničkih agencija; pripadnosti strategijskim alijansama konkurentskih putničkih agencija; zastupljenosti vertikalnih i horizontalnih integracija kod konkurentskih putničkih agencija; strategijskih pozicija konkurentskih putničkih agencija na konkretnim dijelovima međunarodnog tržišta posredovanja u turizmu na kojima se nastupa; glavnih strategija konkurentskih putničkih agencija na konkretnim dijelovima međunarodnog tržišta posredovanja u turizmu na kojima se nastupa; snaga i slabosti konkurentskih putničkih agencija; i drugih bitnih karakteristika konkurentskih putničkih agencija.

3. Trendovi u makro okruženju turističke destinacije, koji značajno utiču na konkurentnost putničkih agencija. Za ovu analizu se koristi PESTEL analiza, tj. analiza: političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, prirodnih i pravnih trendova (Evans, 2015; Lynch, 2012; Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2016).

U narednom primjeru biće primjenjena inovirana **PESCTELO** analiza (autor), koja je proširena sa kulturnim i ostalim okruženjima:

- **Trendovi u političkom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih političkih pokreta; međunarodne političke stabilnosti; međunarodnih političkih integracija; međunarodnih političkih institucija i organizacija; međunarodnih političkih akata; međunarodne političke podrške industriji putovanja i turizma; politike međunarodne bezbjednosti; međunarodne politike o ljudskim pravima i slobodama; međunarodne ekonomske politike; međunarodne turističke politike; međunarodne politike o prekograničnoj saradnji; međunarodne politike o zaštiti životne sredine; međunarodne politike u domenu obrazovanja; međunarodne politike u domenu zaštite kulturnog nasleđa; politike međunarodnih nevladinih fondacija i organizacija; međunarodne politike o migracijama stanovništva; i drugim domenima međunarodne politike.
- **Trendovi u ekonomskom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodne ekonomske stabilnosti; međunarodnih ekonomskih integracija; međunarodnih ekonomskih institucija i organizacija; međunarodnog ekonomskog sistema; međunarodnog ekonomskog intervencionizma; međunarodnih ekonomskih akata; međunarodne ekonomske podrške industriji putovanja i turizma; međunarodne ekonomske aktivnosti; međunarodnih ekonomskih sloboda; međunarodnog zapošljavanja; međunarodnog finansijskog kapitala; međunarodne monetarne politike; međunarodne raspoloživosti i cijena inputa; makroekonomskih agregata indukovanih međunarodnim ekonomskim aktiv-

nostima; životnog standarda međunarodnih posjetilaca; internacionalizacije i globalizacije poslovanja; specijalizacije i standardizacije poslovanja u međunarodnoj ekonomiji; međunarodne konkurentnosti; međunarodnih koruptivnih aktivnosti i drugim domenima međunarodne ekonomije.

- **Trendovi u socio-demografskom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: formiranja novih međunarodnih identiteta; međunarodne raspodjele prihoda; međunarodnog eskapizma; životnih stilova međunarodnih posjetilaca; međunarodnih socijalnih mreža; međunarodnog obrazovanja; strukture porodica međunarodnih posjetilaca; međunarodnog zapošljavanja i fonda slobodnog vremena zaposlenika; staleških odnosa stanovništva u međunarodnim okvirima; međunarodnih socijalnih bolesti; urbanizacije stanovništva u međunarodnim okvirima; prosječnog životnog vijeka stanovništva u međunarodnim okvirima; međunarodnih migracija stanovništva; seksualne orijentacije međunarodnih posjetilaca; i drugim domenima međunarodne socio-demografije.
- **Trendovi u kulturnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: globalizacije kulture; obrazovanja o međunarodnim kulturama; zaštite međunarodnog materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa; međunarodnih institucija i organizacija u domenu kulture; međunarodne zdravstvene i rekreativne kulture; međunarodnih kulturnih normi i sistema vrijednosti; etičke i religiozne pripadnosti međunarodnih posjetilaca; međunarodne poslovne kulture; i drugim domenima međunarodne kulture.
- **Trendovi u tehnološkom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacija; međunarodnih tehnologija u oblasti kreiranja usluga i proizvoda; međunarodnih tehnologija u oblasti automatizacije i robotizacije poslovnih procesa; tehnološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca; međunarodnih informacionih tehnologija u oblasti promocije i distribucije usluga i proizvoda; međunarodnog dinamičkog kreiranja individualnih i paket aranžmana; međunarodnog transporta; međunarodnih zelenih tehnologija; međunarodnih tehnologija u domenu recikliranja otpada; i drugim domenima međunarodne tehnologije.
- **Trendovi u prirodnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacija; međunarodnih aktivnosti zaštite životne sredine; smanjenja potrošnje energenata u međunarodnim okvirima; smanjenja potrošnje neobnovljivih i djelimično obnovljivih prirodnih resursa u međunarodnim okvirima; međunarodnih aktivnosti vezano za klimatske promjene; međunarodnog krupnog kapitala i multinacionalnih preduzeća i njihovog odnosa prema održivom razvoju; međunarodnih ekoloških standarda i certifikacije; međunarodnih unikatnih prirodnih resursa; međunarodnih viru-

snih, parazitskih i drugih oboljenja posjetilaca i lokalnog stanovništva; međunarodnih biocenoza flore i faune; međunarodnih prirodnih katastrofa; međunarodne proizvodnje genetski modificovanih biocenoza flore i faune; primjene koncepta održivog razvoja turizma u međunarodnim okvirima; ekološkog obrazovanja međunarodnih posjetilaca; ekoloških etičkih kodeksa međunarodnih zelenih posjetilaca; metoda i tehnika upravljanja međunarodnim posjetiocima na ekološki osjetljivim lokacijama; alternativnih i održivih vidova selektivnog turizma; upravljanju opasnim otpadom; i drugim domenima međunarodnih prirodnih resursa.

- **Trendovi u pravnom makro okruženju** → obuhvataju trendove u domenu: međunarodnih institucija i organizacija; pravne legislative o međunarodnoj bezbjednosti; osiguranja međunarodnih posjetilaca; pravne dimenzije međunarodnih poslovnih aktivnosti; međunarodne pravne zaštite i unapređenja elemenata životne sredine; pravnih aspekata međunarodnih partnerstava; međunarodne diskriminacije; zaštite međunarodnih posjetilaca kao potrošača; međunarodnih vertikalnih i horizontalnih integracija; međunarodnih paket aranžmana; međunarodne nelojalne konkurencije; zaštite ličnih podataka međunarodnih posjetilaca; zaštite međunarodnih autorskih prava; i drugim domenima međunarodnog prava.
- **Trendovi u ostalim makro okruženjima** → obuhvataju trendove u domenu: zdravstvenog makro okruženja i drugih vrsta makro okruženja.





## 6.4. INDIKATORI KONKURENTNOSTI PUTNIČKIH AGENCIJA

Indikatori konkurentnosti putničkih agencija služe za procjenu uticaja upravljačkih odluka na konkurentnost putničkih agencija. Pri izboru indikatora treba voditi računa, kao i kod indikatora održivog razvoja turizma o (Stojanović, 2006; A. Š. Vučetić, 2020d, 2021c):

- **Relevantnosti indikatora za izabrano pitanje** (da li je indikator relevantan za dobijanje odgovora na pitanje o konkurentnosti putničkih agencija);
- **Mogućnostima dobijanja i analize traženih informacija** (da li se mogu samostalno ili od neke institucije i organizacije prikupiti potrebni podaci za indikatore, kao i mogućnost izvođenja kvalitativnih i kvantitativnih zaključaka o konkurentnosti putničkih agencija na osnovu dobijenih rezultata indikatora);
- **Kredibilitnosti i pouzdanosti dobijenih informacija za korisnike** (da li su informacije iz uglednog i naučno pouzdanog izvora, jer ako ih prikupljaju javne institucije, ustanove i organi državne uprave, neće biti pouzdane u odnosu na informacije o konkurentnosti putničkih agencija koje prikupljaju nezavisne institucije i organizacije);
- **Jasnoći i razumijevanju indikatora za njegove korisnike** (da li će dobijene informacije korisnici znati razumjeti i na pravi način koristiti, jer su neke tehničke informacije nejasne i za korisnike tehničke struke, pa se pogrešnim tumačenjem putničkih agencija mogu percipirati kao zvijezde, a realno su u strategijskog poziciji upitnika); i
- **Mogućnostima upoređivanja dobijenih informacija kroz vrijeme i između jurisdikcija i regiona** (da li se koriste standardni indikatori za koje postoje uporedni pokazatelji ili inovirani sa kojima se ne može vršiti upoređivanje dobijenih rezultata o konkurentnosti putničkih agencija).

Najčešće korišćeni indikatori konkurentnosti putničkih agencija su:

- Indikatori turističkog učešća;
- Indikatori turističkog uticaja;
- Indikatori ekološkog uticaja;
- Indikatori ekonomskog uticaja;
- Indikatori kulturnog uticaja;
- Indikatori socijanog uticaja;
- Indikatori zaštite klijenata;
- Indikatori ljudskih resursa;
- Indikatori cjenovne prirode;
- Indikatori tehnološke prirode;
- Indikatori standardizacije poslovanja; i
- Indikatori internacionalizacije poslovanja.

## **6.5. MODELI UPRAVLJANJA PUTNIČKIM AGENCIJAMA**

Upravljanje putničkim agencijama podrazumijeva upravljanje rastom i razvojem putničkih agencija. Generalni menadžeri putničkih agencija su zaduženi za proces upravljanja putničkim agencijama i od njihove inovativnosti i kreativnosti zavisi model upravljanja putničkim agencijama. U upravljački proces mogu biti uključeni i vlasnici putničkih agencija ili eksterno angažovani eksperti, međutim, najveći dio posla obavljaju menadžeri putničkih agencija. Glavni modeli upravljanja putničkim agencijama su (A. Vučetić, 2010b; A. Š. Vučetić, 2021c, 2021e):

- 1) Strategijski koncept upravljanja putničkim agencijama** → je dinamičan i kontinuelan proces koji sam po sebi ne podrazumijeva siguran poslovni uspjeh, ali je najefikasniji u eliminisanju grešaka u upravljačkom procesu. To je upravljački model koji maksimizira snage i mogućnosti sa jedne strane, i minimizira prijetnje i opasnosti putničkih agencija na tržištu posredovanja u turizmu sa druge strane. Model strategijskog upravljanja putničkom agencijom podrazumijeva sledeće upravljačke procese, koji su međusobno povezani i uslovljeni:
- a) Analizu eksternog i internog okruženja putničke agencije;
  - b) Usmjeravanje putničke agencije kroz definisanje vizije putničke agencije;
  - c) Usmjeravanje putničke agencije kroz definisanje misije putničke agencije;
  - d) Usmjeravanje putničke agencije kroz definisanje razvojnih ciljeva putničke agencije;
  - e) Usmjeravanje putničke agencije kroz definisanje smjernica razvoja putničke agencije;
  - f) Formulisanje strategija rasta i razvoja putničke agencije;
  - g) Organizaciju putničke agencije radi implementacije strategija;

- h) Implementaciju strategija rasta i razvoja putničke agencije; i
- i) Kontrolu i evaluaciju ostvarenih rezultata procesa strategijskog upravljanja putničkom agencijom.

**2) Održivi koncept upravljanja razvojem putničke agencije** → je opšti razvojni koncept koji se bazira na održivom korišćenju prirodnih i društvenih resursa putničkih agencija. Njegova primjena je od vitalnog interesa za razvoj bilo koje putničke agencije, jer je industrija putovanja i turizma (uključujući i putničke agencije) postala jedan od najvećih devastatora prirodne i društvene sredine. Model koncepta održivog upravljanja razvojem putničke agencije podrazumijeva sledeće komponente održivosti, koje su međusobno povezane i uslovljene:

- a) Ekološku održivost putničke agencije;
- b) Ekonomsku održivost putničke agencije;
- c) Kulturnu održivost putničke agencije;
- d) Socijalnu održivost putničke agencije; i
- e) Održivost zaštite klijenata putničke agencije.

**VII**  
**ANALIZA OKRUŽENJA**  
**PUTNIČKIH AGENCIJA**



## **7.1. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA PUTNIČKIH AGENCIJA**

U zakonodavstvu Crne Gore putničke agencije su definisane kao turističke agencije – „turistička agencija je privredno društvo, drugo pravno lice ili preduzetnik koje pruža usluge organizovanja putovanja ili posredovanja u prodaji i realizaciji usluga putovanja i boravka turista i koje ima licencu za obavljanje djelatnosti“ (SLCG, 2020b). One su najstariji i reprezentativni predstavnici posrednika na turističkom tržištu. Kod standardne klasifikacije djelatnosti Uprave za statistiku Crne Gore za turističke agencije je 63300 (MONSTAT, 2011).

Turističke agencije pružaju usluge u domenu: realizacije turističkih paket-aranžmana; razgledanja, zabavnih programa, skupova, kongresa, sajмова, manifestacija, sportskih i sličnih priredbi; posredovanja u prodaji i realizaciji izletničkih aranžmana; turističkog vođenja, praćenja i animiranja; transfera putnika; prodaje karata ili rezervacija mjesta za sva prevozna sredstva; obezbjeđenja viza; turističkih i ugostiteljskih usluga; zastupanja domaćih i stranih turističkih agencija; izdavanja smještajnih jedinica; prihvata i otpremanja plovnih objekata u nautičkom turizmu; nautičkog, kulturnog, vjerskog, seoskog, zdravstvenog, kongresnog, sportskog, omladinskog i drugih vidova turizma; iznajmljivanja vozila; prodaje ulaznica za sve vrste priredbi, sportsko-zabavnih programa, manifestacija, muzeja, sajмова i slično; upravljanja plovnim objektima nautičkog turizma; davanja turističkih informacija i promotivnog materijala; osiguranja putnika i prtljaga; i drugih usluga turističkih agencija. Osnovna podjela turističkih agencija je na: organizatore putovanja (turooperatore – koji organizuju turističke paket-aranžmane i koji ih neposredno prodaju ili preko posrednika, organizuju izlete i pružaju druge usluge uobičajeno u turističkoj djelatnosti) i posrednike (sub-agente – koji prodaju turističke paket-aranžmane turooperatora i koji pružaju i druge posredničke usluge u skladu sa zakonom) (SLCG, 2020b).

Većina putničkih agencija u primorskoj regiji su sezonskog karaktera, tj. rade samo u toku ljetnje turističke sezone. To im omogućavaju pozitivni pravni propisi. Radi se o visokoj sezonskoj koncentraciji turističkog prometa na Crnogorskom primorju, koja uslovljava i sezonsko poslovanje brojnih turističkih i ugostiteljskih preduzetnika i preduzeća, uključujući i putničke agencije. S druge strane, to izaziva negativ-

ne posledice u domenu satisfakcije dijela ljudskih resursa koji rade u sektoru putničkih agencija. Konsekventno tome, kvalitet usluga sezonskih putničkih agencija fluktuiraju, ali i nivo satisfakcije njihovih potrošača. Sezonske putničke agencije su registrovane i u centralnoj i sjevernoj regiji Crne Gore, ali u znatno manjem broju (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c).

Putničke agencije u Crnoj Gori registruju se u Privrednom sudu Crne Gore. Na osnovu Zakona o privrednim društvima Crne Gore (SLCG, 2020a) moguće je osnovati: ortačko društvo; komanditno društvo; akcionarsko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću, pri čemu privredne djelatnosti mogu obavljati i preduzetnici (koji nemaju svojstvo pravnog lica) i dijelovi stranih privrednih društava. Privredno društvo stiče svojstvo pravnog lica danom registracije u Centralnom registru Privrednog suda. Za osnivanje akcionarskog društva potreban je minimalni osnivački kapital od 25.000 €, a za društvo sa ograničenom odgovornošću 1 €. Dužina trajanja osnivanja pravnog lica je od 5 do 7 dana. U poslednjoj godini perioda liberalizacije investiranja porez na dobit pravnih lica bio je 9%, porez na dodatu vrijednost je 7% i 21%, dok su porezi na zarade bili 9% i 15%. Uslovi za osnivanje pravnih lica u Crnoj Gori su konkurentni u komparaciji sa drugim turističkim destinacijama u regionu (A. Š. Vučetić, 2021c).



## **7.2. ANALIZA TRENDOVA U MEZO OKRUŽENJU PUTNIČKIH AGENCIJA**

Mezo okruženje putničkih agencija u Crnoj Gori predstavlja okruženje njihovih dobavljača usluga i proizvoda. Trendovi koji su bitni u analizi trendova u mezo okruženju putničkih agencija Crne Gore su:

- **Trendovi u domenu preduzetnika** (ponuđača smještaja u privatnim domaćinstvima, turističkih vodiča, zanatlija, prodavaca suvenira, individualnih ugostitelja, individualnih poljoprivrednih proizvođača, ribolovaca, kozmetičara, frizera, sportskih i fitness trenera, fizioterapeuta, automehaničara, skipera i drugih samostalnih i udruženih preduzetnika):
  - Rast nivoa težnje državnih institucija za elektronskom fiskalizacijom preduzetničkih aktivnosti → uticaće na rast nivoa cijena inputa putničkih agencija.
  - Rast broja preduzetnika sa većim nivoom obrazovanja → uticaće na rast broja putničkih agencija registrovanih kao preduzetnici, tj. mikro putničkih agencija.
  - Rast broja i vrsta subvencija u domenu peduzetnišva → uticaće na rast broja stranih preduzetnika i uvođenje novih vrsta preduzetnika, što će poboljšati raznovrsnost usluga i proizvoda u uslužnim ponudama putničkih agencija.
  - Rast nivoa skupih eksternih finansijskih sredstava → uticaće negativno na rast i razvoj preduzetništva, i usporiti rast i razvoj putničkih agencija.
  - Rast nivoa konkurencije između preduzetnika u sektoru turizma → uticaće na rast nivoa inovativnosti i kreativnosti preduzetnika i zaposlenika u putničkim agencijama.
  - Rast broja društvenih preduzetnika → uticaće na poboljšanje uslova poslovanja lokalnih putničkih agencija.

- Rast nivoa institucionalne podrške razvoju preduzetništva → utičaće pozitivno na rast broja ženskih i mladih zaposlenika u putničkim agencijama.
- Rast broja preduzetnika u sjevernoj regiji Crne Gore → utičaće pozitivno na rast i razvoj putničkih agencija u ovoj regiji.
- **Trendovi u domenu preduzeća u turizmu** (hotela, para-hotela, eko-katuna, etno-sela, motela, odmarališta, pansiona, gostionica, nacionalnih parkova, zabavnih parkova, luka nautičkog turizma, avio-kompanija, rent-a-car preduzeća i drugih vrsta preduzeća u turizmu):
  - Rast broja nepovoljnih kredita domaćih banaka, posebno u domenu kamatnih stopa, grejs perioda i perioda povraćaja kreditnih sredstava → utičaće negativno na rast i razvoj svih vrsta preduzeća u turizmu, uključujući i putničke agencije.
  - Rast stope poreza na dodatu vrijednost i nepovoljne stope oporezivanja dobiti za mala i srednja preduzeća u turizmu → utičaće negativno na rast i razvoj putničkih agencija.
  - Rast broja pravne regulative koja smanjuje period poslovanja hotelskih i drugih preduzeća u turizmu utičaće → na rast nivoa sezonske koncentracije prometa putničkih agencija.
  - Rast broja pravne regulative koja diskriminiše nacionalnu avio-kompaniju u odnosu na nisko-budžetne avio-kompanije → utičaće na rast nivoa sezonske koncentracije prometa putničkih agencija.
  - Rast broja pravne regulative koja se odnosi na zaštitu životnog okruženja → utičaće na rast nivoa cijena inputa putničkih agencija, ali i njihovo „ozele-njavanje“.
  - Rast nivoa cijena preduzeća u turizmu → utičaće negativno na konkurentnost uslužne ponude putničkih agencija na međunarodnom tržištu posredovanja u turizmu.
  - Rast broja standarda kvaliteta preduzeća u turizmu → utičaće pozitivno na procese standardizacije kvaliteta usluga putničkih agencija.
  - Rast broja i vrsta specijalizovanih zaposlenika preduzeća u turizmu → utičaće pozitivno na rast i razvoj putničkih agencija.

- **Trendovi u domenu ostalih preduzeća** (transportnih preduzeća, telekomunikacionih preduzeća, bankarskih preduzeća, trgovinskih preduzeća, parking preduzeća, komunalnih preduzeća, preduzeća za vodosnabdijevanje i drugih vrsta ostalih preduzeća u turizmu):
  - Rast nivoa težnji lokalnih uprava za privatizacijom javnih preduzeća po modelu javno-privatnog partnerstva → uticaće na rast nivoa cijena inputa i pad nivoa konkurentnosti putničkih agencija.
  - Rast nivoa zaštite bankarskih preduzeća od strane Centralne banke Crne Gore → uticaće negativno na strukturu obrtnih sredstava i poslovne rezultate putničkih agencija.
  - Rast nivoa cijena trgovinskih artikala → uticaće na rast cijena inputa putničkih agencija, ali i imidž turističke destinacije i putničkih agencija.
  - Rast nivoa cijena telekomunikacionih usluga → uticaće na pad nivoa zadovoljstva klijenata putničkih agencija.
  
- **Trendovi u domenu organizacija u turizmu** (nacionalne, regionalnih i lokalnih turističkih organizacija, raznih vrsta nevladinih organizacija koje su registrovane za djelatnosti u oblasti turizma, religioznih organizacija, sportskih organizacija, kulturnih organizacija i drugih vrsta organizacija u turizmu):
  - Rast broja novih pravnih propisa koji obezbjeđuju veće i stabilnije prihode turističkim organizacijama → uticaće na rast nivoa izdataka putničkih agencija, ali i rast mogućnosti njihove promocije.
  - Rast broja nevladinih organizacija u domenu turizma → uticaće na kreiranje stimulativnijeg ambijenta za poslovanje putničkih agencija.
  - Rast broja i vrsta sportskih, kulturnih i vjerskih organizacija → uticaće pozitivno na rast i razvoj uslužne ponude putničkih agencija.
  
- **Trendovi u domenu ustanova u turizmu** (obrazovnih ustanova, naučnih ustanova, muzeja i drugih ustanova kulture, ustanova zdravstvene zaštite i drugih ustanova u turizmu):
  - Rast broja privatnih ustanova u turizmu → uticaće na rast nivoa konkurentnosti javnih ustanova u turizmu, što će rezultirati kvalitetnijim ljudskim resursima za potrebe putničkih agencija.

- Rast nivoa investicija u ustanovama u turizmu po modelu javno-privatnog partnerstva → uticaće na poboljšanje raznovrsnosti i kvaliteta usluga putničkih agencija.
- Rast nivoa starosti zaposlenika u javnim ustanovama u turizmu → uticaće negativno na kreativnost i inovativnost u domenu njihovih usluga i konkurentnost putničkih agencija.
- **Trendovi u domenu institucija u turizmu** (inspeksijskih organa ministarstava turizma; inspeksijskih organa drugih ministarstava koja doprinose funkcionisanju i kontroli funkcionisanja turističkog sistema u destinaciji; inspeksijskih organa lokalnih uprava i drugih institucija i njihovih organa u turizmu):
  - Rast broja javnih institucija i inspeksijskih organa → uticaće na rast nivoa zaštite klijenata putničkih agencija.
  - Rast nivoa uticaja političkih stranaka koje žele smanjiti broj ministarstava, uključujući i ministarstvo turizma i održivog razvoja → uticaće negativno na rast i razvoj putničkih agencija.
- **Trendovi u domenu ostalih dobavljača usluga i proizvoda putničkih agencija na mezo nivou** (sportskih objekata, tržnica, apoteka, benzinskih pumpi, pozorišta, bioskopa, biblioteka, galerija i ostalih dobavljača usluga i proizvoda putničkih agencija na mezo nivou):
  - Rast nivoa cijena naftnih derivata → uticaće na rast nivoa cijena usluga i proizvoda putničkih agencija.
  - Rast nivoa pada finansijske i druge podrške ostalim dobavljačima usluga i proizvoda putničkih agencija → uticaće negativno na poslovanje putničkih agencija.

### 7.3. ANALIZA TRENDOVA U MIKRO OKRUŽENJU PUTNIČKIH AGENCIJA

Mikro okruženje putničkih agencija u Crnoj Gori predstavlja okruženje putničkih agencija na nivou nacionalne turističke destinacije. Trendovi koji su bitni u analizi trendova u mikro okruženju putničkih agencija Crne Gore su:

- **Trendovi u prirodnom okruženju** (klima, geomorfološki resursi, hidrografski resursi, biogeografski i ostali prirodni resursi):
  - Rast broja negativnih klimatskih promjena, posebno ekstremnih klimatskih elemenata → uticaće na rast nivoa sezonalnosti poslovanja i prometa putničkih agencija.
  - Rast nivoa turističke valorizacije i devastacije geomorfoloških resursa → uticaće na pad nivoa atraktivnosti i unikatnosti geomorfoloških resursa putničkih agencija, posebno plaža, planina i visoravni.
  - Rast nivoa turističke valorizacije i devastacije hidrografskih resursa → uticaće na pad nivoa atraktivnosti i unikatnosti hidrografskih resursa putničkih agencija, posebno mora, jezera i rijeka.
  - Rast nivoa turističke valorizacije i industrijske upotrebe biogeografskih resursa → uticaće na pad nivoa atraktivnosti i unikatnosti biogeografskih resursa putničkih agencija, posebno šumskog fonda, endemskih vrsta bilja, fonda plave ribe i sitne divljači.
  - Rast nivoa korišćenja starih i prljavih industrijskih tehnologija u sektoru turizma → uticaće na pad nivoa kvaliteta ostalih prirodnih resursa putničkih agencija, kao što je kvalitet vazduha u turističkoj destinaciji, i pad nivoa tempa „ozelenjavanja“ putničkih agencija.
  - Rast broja pravne regulative u domenu zaštite prirodnog okruženja uticaće pozitivno na rasta broja zelenih putničkih agencija.

- Rast broja ekoloških i izletničkih taksi u zaštićenim prirodnim prostorima → uticaće na rast nivoa cijena usluga putničkih agencija.
  - Rast broja pravnih propisa u domenu upravljanja i odlaganja čvrstog, tečnog i opasnog otpada → uticaće na rast nivoa cijena inputa putničkih agencija.
  - Rast nivoa harmonizacije mjera i aktivnosti politike zaštite životne sredine između Evropske Unije i Crne Gore kao turističkih destinacija → uticaće na rast nivoa upotrebe zelenih tehnologija u putničkim agencijama.
- **Trendovi u društvenom okruženju** (privreda, ljudski resursi, administracija, antropogeni resursi i ostali društveni resursi):
- Rast nivoa javnog duga Crne Gore u iznosu preko 4 milijarde € → uticaće negativno na rast i razvoj putničkih agencija.
  - Rast nivoa unutrašnjeg duga u Crnoj Gori u iznosu preko 500 miliona € → uticaće na pad nivoa solventnosti i likvidnosti poslovanja putničkih agencija.
  - Rast nivoa spoljnotrgovinskog deficita Crne Gore u iznosu preko 1,5 milijardi € → uticaće negativno na poslovanje putničkih agencija.
  - Rast nivoa deficita platnog bilansa u iznosu preko 20% vrijednosti bruto domaćeg proizvoda Crne Gore → uticaće negativno na poslovanje putničkih agencija.
  - Rast kamatnih stopa poslovnih banaka → uticaće na pad poslovnih performansi putničkih agencija.
  - Rast stopa poreza na dodatu vrijednost → uticaće na rast nivoa cijena usluga i proizvoda putničkih agencija.
  - Rast stopa poreza na dobit i njihova diskriminatorska struktura → uticaće negativno na rasta i razvoja putničkih agencija.
  - Rast broja i nivoa akciza → uticaće na rast i razvoj inflatornih kretanja i rast nivoa cijena inputa putničkih agencija.
  - Rast nivoa cijena usluga i proizvoda nacionalnih državnih preduzeća → uticaće na rast nivoa cijena usluga i proizvoda putničkih agencija, posebno cijene električne energije.

- Rast nivoa nejednačenosti regionalnog razvoja → utičaće na usporavanje broja novoosnovanih putničkih agencija u sjevernoj regiji Crne Gore.
- Rast nivoa pada životnog standarda stanovništva → utičaće na odliv najkvalitetnijih zaposlenika iz putničkih agencija u razvijene države, posebno Zapadne Evrope i Sjeverne Amerike.
- Rast nivoa socijalnih tenzija u Crnoj Gori → utičaće na rast nivoa demotivisanosti ljudskih resursa u putničkim agencijama.
- Rast nivoa socijalnih tenzija između lokalnog stanovništva i nelokalnih zaposlenika i međunarodnih klijenata putničkih agencija → utičaće negativno na poslovanje putničkih agencija.
- Rast nivoa devastacije antropogenih resursa u Crnoj Gori kao turističkoj destinaciji, posebno resursa materijalne kulture → utičaće na pad nivoa konkurentnosti putničkih agencija.
- Rast nivoa pada životnog standarda profesorskog kadra u srednjem, višem i visokom obrazovanju u javnom sektoru → utičaće na pad obima i kvaliteta generičkih i specifičnih kompetencija ljudskih resursa putničkih agencija.
- Rast broja obrazovnih institucija u visokom obrazovanju → utičaće na rast nivoa obrazovanja ljudskih resursa u putničkim agencijama.
- Rast broja stimulativnih pravnih propisa u domenu osnivanja preduzeća → utičaće na rast broja putničkih agencija, posebno kao društava sa ograničenom odgovornošću.
- Rast broja stimulativnih mjera za privlačenje stranih investicija → utičaće na rast broja novoosnovanih filijala stranih putničkih agencija.
- Rast nivoa političkih tenzija u Crnoj Gori → utičaće na rast nivoa intenziteta socijalnih nemira i negativno na poslovanje putničkih agencija.
- Rast broja političara koji omalovažavaju značaj uloge kreatora turističke politike → utičaće na pad nivoa značaja i ukidanje pojedinih vrsta kreatora turističke politike na nacionalnom nivou, i kreiranje negativnog ambijenta za poslovanje putničkih agencija.
- Rast nivoa harmonizacije instrumenta turističke politike Evropske Unije i Crne Gore → utičaće na poboljšanje poslovnog ambijenta za rast i razvoj putničkih agencija.

- Rast nivoa cijena izletničkih taksi za stara urbana jezgra → uticaće na rast nivoa cijena izletničkih usluga putničkih agencija.
- Rast nivoa pada kvaliteta zdravstvenih usluga u Crnoj Gori kao turističkoj destinaciji → uticaće negativno na poslovanje putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta polno prenosivih i zaraznih bolesti u Crnoj Gori → uticaće negativno na rast i razvoj putničkih agencija.
- Rast broja kilometara autoputeva u Crnoj Gori → uticaće pozitivno na poslovanje putničkih agencija.



## **7.4. ANALIZA TRENDOVA U MAKRO OKRUŽENJU PUTNIČKIH AGENCIJA**

Analiza trendova u makro okruženju putničkih agencija u Crnoj Gori obuhata analizu trendova na globalnom turističkom tržištu koji utiču na rast i razvoj putničkih agencija. Pri tome, ona obuhvata analizu trendova u (A. Š. Vučetić, 2020e, 2020i, 2021c):

### **1)POLITIČKOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja ekstremnih političkih partija u svijetu → uticaće na rast broja terorističkih napada čije su mete hotelska i druga preduzeća u vlasništvu turoperatora.
- Rast broja međunarodnih ekonomskih, turističkih i turizmu-srodnih politika → uticaće na rast broja stimulativnih mjera i aktivnosti za rast i razvoj putničkih agencija u međunarodnim okvirima.
- Rast broja i nivoa intenziteta međunarodnih ekoloških politika → uticaće na rast nivoa primjene koncepta održivog razvoja u putničkim agencijama.
- Rast broja međunarodnih političkih aktivnosti u oblasti zdravlja stanovništva → uticaće na rast broja i nivoa zdravstvenih procedura za klijente i zaposlenike putničkih agencija.

### **2)EKONOMSKOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja i vrsta promjena u organizacionoj strukturi putničkih agencija → uticaće na rast broja novih radnih pozicija, kao što je radna pozicija menadžera za informacione tehnologije.
- Rast broja odliva kvalitetnih ljudskih resursa → uticaće na rast nivoa primjene koncepta strategijskog upravljanja ljudskim resursima u putničkim agencijama.

- Rast broja putničkih agencija koje omogućavaju opciju „bukiraj sada - plati kasnije“ → uticaće na rast tržišnog učešća online putničkih agencija (OTAs), jer klijenti njihovih usluga mogu plaćati na rate do 12 mjeseci (preko PayPal-a, Affirm-a i Uplift-a).
- Rast broja avail specijalizovanih kredita preko digitalnih kreditnih platformi (kao što je Indifi) → uticaće na rast nivoa diversifikacije uslužne ponude putničkih agencija.
- Rast nivoa nestabilnosti zapošljavanja, smanjenja fonda slobodnog vremena i diferenciranosti potreba posjetilaca → uticaće na skraćenje vremena odvijanja turističkih paket aranžmana putničkih agencija.
- Rast broja turista koji traže jeftiniji smještaj → uticaće na rast broja paket aranžmana putničkih agencija koji uključuju para-hotelski smještaj.

### **3)SOCIO-DEMOGRAFSKOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja posjetilaca koji žude za savjetima, informacijama i sticanjem znanja → uticaće na rast nivoa komunikacije između klijenata i zaposlenika putničkih agencija.
- Rast broja turista koji žele koristiti kraća turistička putovanja → uticaće na rast broja putničkih agencija koje sve češće inoviraju svoje turističke paket aranžmane.
- Rast broja turista koji se u zadnjem trenutku odlučuju na putovanja → uticaće na rast broja i vrsta last minute paket aranžmana putničkih agencija.
- Rast broja turista koji traže raznovrsnu i organsku hranu → uticaće na rast broja paket aranžmana putničkih agencija u domenu gastronomskog i ekoturizma.
- Rast broja zelenih posjetilaca → uticaće na rast broja prevoznih sredstava u okviru izletničkih i paket aranžmana koja koriste električni i hibridni pogon.

### **4)KULTURNOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast nivoa međunarodne poslovne kulture i etike poslovanja → uticaće na rast nivoa poslovne kulture i etike zaposlenika u putničkim agencijama.

- Rast nivoa promjena u kulturi ishrane posjetilaca → uticaće na rast nivoa promjena u kreiranju paket aranžmana koji će sve više nuditi usluge ishrane za makrobiotičare i vegetarijance.
- Rast nivoa potrebe posjetilaca za upoznavanjem sa autentičnim lokalnim kulturama → uticaće na rast nivoa turističke valorizacije materijalnih i nematerijalnih resursa kulture putničkih agencija.

#### **5)TEHNOLOŠKOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja novih interaktivnih tehnologija → uticaće na rast broja zaposlenika putničkih agencija koji učestvuju u online treninzima i kursevima.
- Rast nivoa automatizacije i elektronskog plaćanja → uticaće na rast nivoa priliva novca putničkih agencija.
- Rast broja mobilnih aplikacija i chatbotova → uticaće na rast obima prometa putničkih agencija.

#### **6)PRIRODNOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast nivoa degradacije svih elemenata životne sredine → uticaće na rast broja zelenih uslužnih ponuda i zelenih putničkih agencija.
- Rast nivoa značaja koncepta održivog razvoja → uticaće na rast nivoa upotrebe zelenih tehnologija u putničkim agencijama u domenu: uštede u potrošnji energije i vode, smanjenja otpada, i upotrebe bio-razgradivih sredstava za čišćenje.
- Rast broja i vrsta međunarodnih ekoloških standarda i certifikacije → uticaće na rast broja eko-certifikovanih putničkih agencija.
- Rast broja i intenziteta ekstremnih klimatskih elemenata → uticaće na rast nivoa sezonalnosti poslovanja putničkih agencija.
- Rast broja biocidnih proizvoda i hemikalija, i nivoa jonizirajućeg, nejoni-zirajućeg i radijacionog zračenja → uticaće na rast broja zelenih usluga i proizvoda putničkih agencija.

**7) PRAVNOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja i vrsta zdravstvenih pravnih akata međunarodnih institucija i organizacija → utiče na rast broja zdravstvenih procedura za klijente putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji se odnose na bezbjednosne procedure prilikom odlaska iz inicijativnih, boravka u receptivnim i povratka u inicijativne turističke destinacije međunarodnih posjetilaca → utiče na pad nivoa rasta broja međunarodnih klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji se odnose na osiguranje međunarodnih posjetilaca → utiče na rast broja i vrsta osiguranja međunarodnih klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji omogućavaju međunarodnim posjetiocima zaštitu od neetičkog poslovnog ponašanja → utiče na rast nivoa pravne zaštite klijenata putničkih agencija.
- Rast broja i vrsta međunarodnih pravnih akata koji sprečavaju nastanak i razvoj nelojalne konkurencije → utiče na pad broja i nivoa nelojalne konkurencije na globalnom tržištu posredovanja usluga i proizvoda u turizmu.

**8) OSTALOM MAKRO OKRUŽENJU:**

- Rast broja posjetilaca koji sve više brinu o svom zdravlju → utiče na rast broja klijenata putničkih agencija koji očekuju visoke zdravstvene standarde tokom korišćenja izletničkih i paket aranžmana putničkih agencija.

## **7.5. ANALIZA KONKURENCIJE PUTNIČKIH AGENCIJA**

Strategijska analiza međunarodne i domaće konkurencije treba da obuhvati [modifikovano prema (Bakić, 2010)]:

- **Strukturnu analizu konkurencije** – analiza konkurencije putničkih agencija na osnovu njihovog strategijskog pozicioniranja i drugih kriterijuma.
- **Analizu strategijskih grupa** – analiza strategijskih alijansi i drugih strategijskih grupa putničkih agencija sa sličnim karakteristikama.
- **Analizu konkurenata** – analiza direktnih konkurenata tj. putničkih agencija koje su najznačajniji direktni konkurenti na određenim dijelovima međunarodnog tržišta posredovanja u turizmu.

U fokusu analize konkurencije putničkih agencija u Crnoj Gori treba biti analiza međunarodne konkurencije putničkih agencija. Konkurenti putničkih agencija u Crnoj Gori su putničke agencije u nacionalnim turističkim destinacijama Mediterana, koje se nalaze u strategijskoj poziciji „psa“, a posebno putničke agencije iz Hrvatske, Grčke, Albanije i Slovenije. S obzirom, da putničke agencije u Crnoj Gori nastoje doći u strategijsku poziciju putničkih agencija Hrvatske, posebno su interesantni sledeći podaci koji se odnose na putničke agencije Hrvatske (DZSRH, 2020; IZTZG, 2018, 2020):

- U Hrvatskoj je registrovano 1.298 putničkih agencija, koje zapošljavaju 3.889 stalnih zaposlenika i 1.927 sezonskih zaposlenika. Dominiraju male, mikro i srednje velike, dok velikih putničkih agencija nema. Takođe, dominantne su receptivne (incoming) a manjinske su inicijativne (outgoing) putničke agencije.
- U organizaciji putničkih agencija u Hrvatsku je doputovalo 379 hiljada domaćih turista koji su ostvarili 1,4 miliona noćenja. Domaći turisti su najviše koristili autobuski prevoz (82,4%) i avionski prevoz (10,5%), pri čemu su najviše boravili u hotelima (68,5%), privatnim domaćinstvima (15,7%) i turističkim naseljima i apartmanima (6,2%).

- U organizaciji putničkih agencija iz Hrvatske otputovalo je u strane turističke destinacije 341 hiljada turista iz Hrvatske, koji su ostvarili 1,2 miliona noćenja. Oni su najviše putovali u Italiju (18,2%), Austriju (6,6%), Francusku (6,5%), Bosnu i Hercegovinu (6,3%) i Njemačku i Češku (po 5,9%).
- Putničke agencije iz Hrvatske organizovale su 264 hiljade izleta u Hrvatskoj i 100 hiljada izleta u stranim turističkim destinacijama. Najveći broj izleta su organizovale u Austriji (36%), Italiji (26,6%) i Sloveniji (20,3%).
- U organizaciji putničkih agencija u Hrvatskoj je boravilo 2,8 miliona stranih turista, koji su ostvarili 16,1 milion noćenja. Najveći broj noćenja ostvarili su turisti iz Njemačke (26,0%), Ujedinjenog Kraljevstva (12,4%), Austrije (6,4%), Poljske (5,5%) i Češke (5,4%). Strani turisti su najviše boravili u hotelima (44,6%), privatnim domaćinstvima (41,4%), turističkim naseljima i apartmanima (8,4%).
- Posredstvom putničkih agencija rezerviš se smještaj ličnim kontaktom, telefonom i e-mailom u 16,9% slučajeva u Jadranskoj Hrvatskoj i 14,1% u kontinentalnoj Hrvatskoj. Najveći broj rezervacija smještaja preko putničkih agencija Hrvatske realizovali su turisti iz: Ujedinjenog Kraljevstva (37,3% od ukupnog broja), Južne Koreje (30,3%), Kine (29,6%), Japana (27,9%) i Slovačke (24,8% od ukupnog broja). Tokom boravka u Hrvatskoj izlete je koristilo: 57,4% turista iz Južne Koreje; 48% iz Japana; 46% iz Kine; 37,6% iz Ujedinjenog Kraljevstva; i 37,5% iz Sjedinjenih Američkih Država. Preko putničkih agencija je najviše rezervisano smještaja u hotelima sa 3\*, 4\* i 5\*. Glavni motivi putovanja turista bili su: gradovi, obilasci i razgledanja, kultura i umjetnost, prirodne ljepote i zdravlje. Glavni motivi putovanja izletnika bili su: obilasci i razgledanja, kultura i umjetnost, gradovi, prirodne ljepote, i manifestacije i događaji.
- Putničke agencije u Hrvatskoj utiču na izvoz visokokvalitetnih turistički-relevantnih usluga, sa visokom dodatnom vrijednošću. Na taj način, direktno utiču na smanjene sezonalnosti poslovanja u sektoru turizma Hrvatske, zbog čega je značajan dio stimulativnih mjera turističke politike usmjeren na njihov rast i razvoj.

**VIII  
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE  
PUTNIČKIM AGENCIJAMA**





## 8.1. VIZIJA, MISIJA, CILJEVI I SMJERNICE PUTNIČKIH AGENCIJA

Strategijsko upravljanje putničkim agencijama obuhvata procese: strategijskog planiranja (formulisanje: vizije, misije i ciljeva; strategijske analize; i strategija); implementacije strategija; i strategijske kontrole (Čerović, 2009; Mašić, 2009; M. D. Milisavljević & Todorović, 1991; Stanković & Đoković, 2019). Ovaj sofisticirani koncept upravljanja rastom i razvojem putničkih agencija počinje sa definisanjem vizije, misije i strategijskih ciljeva putničkih agencija.

**Vizija** putničke agencije treba da (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c):

- **Bude orijentisana na budućnost putničkih agencija** → tj. da definiše značaj i tržišnu poziciju putničkih agencija u budućnosti.
- **Bude realno ostvariva** → tj. da se vizija bazira na realnim činjenicama, kako bi bila ostvariva u budućnosti.
- **Identifikuje suštinu kompetentnosti putničkih agencija** → tj. da bude fokusirana na kompetentnost putničkih agencija.
- **Uvažava prioritete svih učesnika u formiranju usluga putničkih agencija** → tj. da uvažava prioritet putničkih agencija, ali i prioritete njihovih poslovnih partnera (dobavljača usluga) i prioritete njihovih klijenata (turista, ekskurzista i putnika van opsega turizma).
- **Stimuliše konzistentnu akciju svih kreatora koji učestvuju u razvoju uslužne ponude putničkih agencija** → tj. da stimuliše postojanu akciju svih aktera u razvoju njihove uslužne ponude (zaposlenika putničkih agencija; klijenata putničkih agencija; dobavljača usluga putničkih agencija; lokalnih i regionalnih javnih uprava; nacionalnih i nadnacionalnih državnih institucija i organizacija; nevladinih organizacija; i drugih organizacija koje utiču na razvoj uslužne ponude putničkih agencija).
- **Bude specifična** → tj. da bude posebna i naročito privlačna za sve učesnike u

procesima usluživanja putničkih agencija, u zavisnosti od: njihove strategijske pozicije na tržištu posredovanja; resursa sa kojima raspolažu; i razvojnim aspiracijama koje imaju u budućnosti.

- **Bude trajna a ipak fleksibilna** → tj. da ima osobinu da je definisana na duži vremenski period, u kome se može inovirati na način da se njena suština ne mijenja bitno.
- **Jasno odražava privredni i društveni smisao postojanja putničkih agencija** → tj. da jasno definiše privredni i društveni smisao postojanja putničkih agencija.

Imajući prethodno u vidu, viziju putničkih agencija u Crnoj Gori možemo definisati na sledeći način (A. Š. Vučetić, 2020i): „**Putničke agencije značajno doprinose privrednom rastu Crne Gore i blagostanju njenih građana, baziranom na održivoj valorizaciji njenih resursa, i aktivnostima koje će maksimizirati privlačenje strane i domaće tražnje za putovanjima, stranim direktnim investicijama turoperatora i drugih preduzeća u turizmu, stvarajući stimulativan ambijent za budući zdrav rast i razvoj putničkih agencija u Crnoj Gori**“ (autor).

**Misija** putničke agencije treba da odgovori na pitanja (A. Š. Vučetić, 2020i, 2021c):

- **Koji imidž treba kreirati?** → da li imidž zelenih, avanturističkih ili imidž nekih drugih putničkih agencija.
- **Na koje segmente turističke tražnje će se orijentisati u svom razvoju?** → da li na srednje- ili visoko-platežnu tražnju, zdravstvenu tražnju ili neku drugu tražnju u turizmu.
- **Koji će vidovi selektivnog turizma imati prioritet u razvoju putničkih agencija?** → da li ekoturizam, kulturni turizam ili neki drugi posebni vidovi selektivnog turizma.
- **Koji je generalni koncept razvoja putničkih agencija?** → da li je to održivi razvoj turizma ili neki drugi generalni koncept razvoja putničkih agencija.
- **Šta je konkurentska prednost putničkih agencija na međunarodnom tržištu putovanja?** → da li je to nadprosječan kvalitet usluga, niske cijene ili neki drugi segment konkurentske prednosti.
- **Šta je čini različitom u odnosu na konkurenciju?** → da li su to visoki etički ili ekološki kodeksi zaposlenih ili neki drugi segmenti diferenciranja uslužne ponude putničkih agencija.

- **Koji se nivo harmonizovanosti interesa cjelokupne društvene zajednice postiže?** → da li je visok nivo harmonizovanosti interesa putničke agencije sa interesima ostatka društvene zajednice.

Imajući prethodno u vidu, misiju putničkih agencija u Crnoj Gori možemo definisati na sledeći način (A. Š. Vučetić, 2020i): „**Putničke agencije u Crnoj Gori su prepoznatljive kao putničke agencije koje dominantno imaju uslužnu ponudu avans-turističkog turizma, ekoturizma, kulturnog, religioznog, zdravstvenog, poslovnog, sportskog i gastronomskog turizma, orijentisane na srednje- i visoko-platežnu međunarodnu tražnju za putovanjima, raznovrsne i visokokvalitetne prirodne resurse i koncept održivog razvoja turizma, a sve u funkciji bržeg privrednog i društvenog zdravog rasta i razvoja Crne Gore kao turističke destinacije**“ (autor).

**Strategijski razvojni ciljevi** putničke agencije se mogu odnositi na postizanje sledećih ekonomskih i društvenih efekata:

- **Privlačenje stranih direktnih investicija** → posebno stranih direktnih investicija tuoperatora i hotelskih preduzeća, kroz vlasničku transformaciju putničkih agencija.
- **Povećanje prihoda od stranih klijenata** → posebno klijenata iz Zapadne Evrope, Istočne Evrope i republika bivše Jugoslavije, povećanjem konkurentnosti putničkih agencija.
- **Povećanje broja zaposlenika** → posebno u direktnom zapošljavanju, i segmentima stalnih i povremenih zaposlenika.
- **Postizanje određene stope rasta turističkog prometa** → posebno u domenu organizovanih turističkih putovanja.
- **Razvoj lokalne zajednice** → posebno u domenu doprinosa formiranju nacionalnog dohotka po glavi lokalnog stanovništva.
- **Pozitivne promjene u domenu demografije stanovništva** → posebno u domenu sprečavanja odliva kvalitetnog lokalnog i privlačenja kvalitetnog nelokalnog stanovništva.
- **Povećanje nivoa socijalnog blagostanja lokalnog stanovništva** → posebno u domenu jednakih mogućnosti za zapošljavanje lokalnog stanovništva.
- **Unapređenje životnih uslova lokalnog stanovništva** → posebno u domenu donacija usmjerenih na unapređenje opštih životnih uslova lokalnog stanovništva.

- **Povećanje nivoa uvažavanja potreba i zaštita prava klijenata** → posebno u domenu prihvatanja i realizacije etičkih kodeksa udruženja putničkih agencija.

**Smjernice** putničkih agencija su kvantificirani ciljevi razvoja i mogu biti:

- **Vlasnička transformacija putničkih agencija** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz privlačenje kapitala zelenih turoperatora ili zelenih hotelskih preduzeća (npr: prodajom 40% akcija putničkih agencija).
- **Povećanje prihoda od stranih klijenata iz Zapadne Evrope** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje prihoda sa konkretnog tržišta putovanja (npr: povećanje prihoda za 20% od klijenata sa tržišta putovanja Njemačke).
- **Povećanje broja zaposlenika** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje broja stalnih zaposlenika u vidu procentualnog povećanja ukupnog broja zaposlenika (npr: povećanje ukupnog broja zaposlenika u putničkim agencijama za 50%).
- **Povećanje organizovanog turističkog prometa sa međunarodnog tržišta putovanja** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje plasmana paket aranžmana (npr: povećanje plasmana paket aranžmana na međunarodnom tržištu putovanja za 30%).
- **Povećanje doprinosa razvoju lokalne zajednice** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje učešća putničkih agencija u kreiranju nacionalnog dohotka lokalne zajednice (npr: povećanje učešća sa 0,5% na 1,0%).
- **Povećanje broja indirektnih radnih mjesta u sektoru turizma** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz sprečavanje odliva kvalitetnog lokalnog i privlačenja kvalitetnog nelokalnog stanovništva (npr: indirektni uticaj putničkih agencija na otvaranje 100 novih radnih mjesta u lokalnom sektoru turizma).
- **Povećanje doprinosa socijalnom blagostanju lokalnog stanovništva** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje zapošljavanja studenata i srednjoškolaca u glavnoj sezoni (npr: otvaranje 10 radnih mjesta za studente i 5 za srednjoškolce, u toku glavne turističke sezone).

- **Povećanje doprinosa unapređenju životnih uslova lokalnog stanovništva** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz donacije u sadržaje za djecu i omladinu (npr: investiranje 10.000 € u izgradnju dječijih igrališta na otvorenom).
- **Povećanje nivoa zaštite prava klijenata** → u konkretnom vremenskom periodu (npr: u narednih 10 godina), kroz povećanje procenta uvažanih primjedbi i žalbi klijenata (npr: za 30% u odnosu na postojeće stanje).



## 8.2. STRATEGIJSKA ANALIZA INTERNOG I EKSTERNOG OKRUŽENJA PUTNIČKIH AGENCIJA

Strategijska analiza kao dio strategijskog planiranja dijeli se na internu i eksternu strategijsku analizu. Ona menadžerima putničkih agencija treba obezbijediti informacije, na osnovu kojih će moći izabrati optimalnu kombinaciju strategija putničkih agencija, kao i realizaciju planirane misije, vizije, strategijskih ciljeva i strategijskih smjernica putničkih agencija. Strategijska analiza internih resursa dominantno je fokusirana na analizu kompetentnosti organizacije (M. Milisavljević, 2003). Ona treba da objasni suštinu kompetentnosti putničkih agencija, kao osnove za ostvarivanje njene konkurentne prednosti. Proces može obuhvatati utvrđivanje kompetentnosti putničkih agencija u cjelini i na različitim hijerarhijskim nivoima putničkih agencija.

Model strategijske analize koji omogućava kvalitetnu strategijsku analizu internih i eksternih resursa organizacije je SWOT (ili TOWS) analiza (Sikavica, Bahtijarević-Šibar, & Pološki-Vokić, 2008). Ona ima za cilj indentifikaciju snaga i slabosti, odnosno šansi i prijetnji za poslovanje putničkih agencija.

SNAGE	SLABOSTI
Brza, jednostavna i jeftina procedura registracije putničkih agencija kao preduzetnika ili društva sa ograničenom odgovornošću	Nizak nivo stimulacija za osnivanje filijala postojećih stranih ili osnivanje novih putničkih agencija u vlasništvu stranih pravnih i fizičkih lica
Raznolikost i kvalitet unikatnih prirodnih resursa u uslužnoj ponudi putničkih agencija	Neadekvatna i neodrživa valorizacija unikatnih prirodnih resursa putničkih agencija
Raznovrsnost i kvalitet unikatnih antropogenih resursa u uslužnoj ponudi putničkih agencija	Neodgovarajuća i neodrživa valorizacija unikatnih antropogenih resursa putničkih agencija

**MENADŽMENT PUTNIČKIH AGENCIJA**

Zastupljenost različitih vrsta specijalizovanih putničkih agencija, posebno receptivnih sub-agenata	Dominacija mikro i malih specijalizovanih putničkih agencija u strukturi putničkih agencija
Brojni i raznovrsni dobavljači usluga ali i diferenciranost usluga dobavljača putničkih agencija	Nedostatak međunarodnih certifikata, posebno eko-certifikata, kod većine dobavljača usluga putničkih agencija
Dostupnost Crne Gore kao turističke destinacije svim vidovima saobraćaja i različitim vrstama transportnih sredstava	Mali prihvatni kapaciteti aerodroma, spora izgradnja autoputa Bar-Boljare i zastarjelost željezničke infrastrukture
Brojni, raznovrsni, visokoobrazovani i kvalitetni ljudski resursi sa potrebnim generičkim i specifičnim kompetencijama za putničke agencije	Odliv najkvalitetnijih ljudskih resursa putničkih agencija u razvijene države, posebno Evropske Unije i Sjeverne Amerike
Relativno niske cijene izletničkih aranžmana putničkih agencija	Relativno visoke cijene turističkih paket aranžmana putničkih agencija
Korišćenje promotivnih i distributivnih kanala velikih međunarodnih tuoperatora i efikasna upotreba direktnih kanala promocije i distribucije	Nedovoljno korišćenje mogućnosti globalnih distributivnih sistema, zajedničkih rezervacionih sistema i drugih modernih promotivnih i distributivnih kanala
Brza i pravovremena zaštita klijenata putničkih agencija	Nedovoljno specificirani propisi za sektor putničkih agencija
Imidž poslovno sigurnih i pouzdanih putničkih agencija	Nedostatak imidža zelenih putničkih agencija
Relativno visok nivo lojalnosti konkurencije između putničkih agencija	Pad nivoa lojalnosti konkurencije između putničkih agencija
Visoko učešće klijenata iz Istočne Evrope i država bivših članica SFRJ	Nisko učešće klijenata iz Zapadne Evrope i Azije
Postojanje brojnih mjera i aktivnosti turističke politike fokusiranih na putničke agencije	Nedovoljna usklađenost instrumenata turističke politike između Evropske Unije i Crne Gore, fokusiranih na putničke agencije



ŠANSE	PRIJETNJE
Usvajanje stimulativnih mjera za rast i razvoj međunarodnih horizontalnih i vertikalnih poslovnih integracija putničkih agencija	Usporavanje procesa internacionalizacije i globalizacije poslovanja putničkih agencija u Crnoj Gori, pa time i njihove međunarodne konkurentnosti
Mogućnost rasta broja i razvoja zelenih putničkih agencija i primjene Leave-No-Trace tehnike upravljanja klijentima	Ubrzanje procesa izumiranja i smanjenja broja unikatnih prirodnih resursa putničkih agencija
Planski razvoj kulturno odgovornih putničkih agencija i poštovanje „carrying capacity“ metode i etičkih standarda putničkih agencija	Ubrzanje procesa devastacije i uništavanja unikatnih resursa materijalne i nematerijalne kulture, kao resursa putničkih agencija
Stimulisanje rasta i razvoja specijalizovanih srednje-velikih i velikih putničkih agencija i nivoa internacionalizacije njihovog poslovanja	Tehničko-tehnološko zaostajanje, nizak nivo standardizacije usluga, pad nivoa kvaliteta usluga, konkurentnosti i prihoda putničkih agencija
Usvajanje mjera za stimulaciju certifikacije usluga dobavljača putničkih agencija, posebno ekoloških i certifikata kvaliteta	Pad nivoa tražnje za specijalizovanim uslugama putničkih agencija i propadanje mikro i malih specijalizovanih putničkih agencija
Unapređenje regionalne saradnje i pomoći Evropske Unije u modernizaciji svih vidova saobraćajne infrastrukture, posebno u vazдушnom i drumskom saobraćaju	Nastavak raste cijene „ekonomske distance“ Crne Gore kao turističke destinacije i propadanje Montenegro Airlines-a zbog subvencija usmjerenih ka niskobudžetnim avio-kompanijama
Zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursa putničkih agencija različitim vrstama stimulacija	Ubrzanje procesa odliva kvalitetnih ljudskih resursa putničkih agencija i pad nivoa konkurentnosti putničkih agencija
Smanjenje cijena kroz povećanje nivoa kreativnosti i inovativnosti zaposlenika domaćih turopatora u kreiranju turističkih paket aranžmana	Nastavak odlivanja značajnog dijela profita ka stranim turopatorima i pad zainteresovanosti međunarodnih klijenata za turističke paket aranžmane u Crnoj Gori
Upotreba novih promotivnih i distributivnih sistema i novih tehnologija u promociji i distribuciji usluga putničkih agencija	Pad nivoa realizacije usluga i proizvoda, pad prihoda i nivoa realizovnog profita putničkih agencija

**MENADŽMENT PUTNIČKIH AGENCIJA**

---

Usvajanje kvalitetnijih pravnih propisa koji se odnose na zaštitu prava klijenata putničkih agencija	Neadekvatne mjere zaštite turističke i drugih inspekcija i pad nivoa zadovoljstva klijenata putničkih agencija
Eko-certifikacija i tehnološko ozelenjavanje kroz uvođenje zelenih tehnologija u putničke agencije	Kreiranje imidža putničkih agencija koje nisu prijateljski orijentisane prema prirodnom okruženju
Stimulisanje usvajanja zakonske i podzakonske regulative koja će uticati na rast lojalnosti konkurencije putničkih agencija	Ubzanje pada nivoa lojalnosti konkurencije između putničkih agencija zbog njihovog lošeg tržišnog pozicioniranja i propadanja, posebno mikro i malih putničkih agencija
Privlačenje klijenata iz Evropske Unije i Kine	Rast nivoa zavisnosti putničkih agencija od tradicionalnih izvora tražnje
Intenziviranje aktivnosti u domenu usklađivanja instrumenata turističke politike između Evropske Unije i Crne Gore	Pad nivoa mogućnosti pristupanja predpristupnim fondovima Evropske Unije i pad broja klijenata iz Evropske Unije

### 8.3. STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA PUTNIČKIH AGENCIJA

Formulisanje strategija podrazumijeva izbor strategija putničkih agencija. Osnovna podjela strategija je na bazične i generičke strategije. Olakšavanje izbora bazičnih strategija omogućava model klastera strategija (David, 2011; M. Milisavljević, 1997).

Grafik 17: Model klastera strategija



Izvor: (M. Milisavljević, 1997)

**Razvoj tržišta** → je strategija usmjerena na razvoj pojedinih segmenata međunarodnog tržišta putovanja. Može biti usmjerena na razvoj postojećeg segmenta ili novog segmenta međunarodnog tržišta putovanja koji ima brzi rast. Strategija je ofanzivna ukoliko putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju, a defanzivna ako imaju slabu konkurentsku poziciju. Razvoj novog tržišta može se

realizovati kroz plasiranje novih paket aranžmana fokusiranih na međunarodno tržište ekoturizma. S druge strane, razvoj postojećeg tržišta može se realizovati kroz plasiranje inoviranih boravišnih paket aranžmana na tržište putovanja Ruske Federacije.

**Penetracija tržišta** → je strategija usmjerena na povećanje tržišnog učešća putničkih agencija. Ako je dio međunarodnog tržišta putovanja na kome agencije posluju u fazi brzog rasta mogu imati karakter ofanzivne (kada putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju – plasiranje boravišnih paket aranžmana na tržištu putovanja Srbije ili Bosne i Hercegovine) i defanzivne strategije (kada putničke agencije imaju slabu konkurentsku poziciju – plasiranje paket aranžmana zdravstvenog turizma na tržištu putovanja Norveške).

**Razvoj proizvoda** → je strategija usmjerena na razvoj uslužne ponude putničkih agencija. Ako je dio međunarodnog tržišta putovanja na kome agencije posluju u fazi brzog rasta mogu imati karakter ofanzivne (kada putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju) i defanzivne strategije (kada putničke agencije imaju slabu konkurentsku poziciju). Razvoj proizvoda podrazumijeva razvoj novih usluga u uslužnoj ponudi (zelenih paket aranžmana), ili inovacija postojećih usluga u uslužnoj ponudi putničkih agencija (kombinacija paket aranžmana kulturnog i religioznog turizma).

**Integracija unaprijed** → je strategija usmjerena na razvoj tržišta potrošača/klijenata i realizuje se u uslovima kada putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju na dijelu međunarodnog tržišta putovanja i kada taj segment tržišta putovanja ima brži rast. Primjenom ove strategije putničke agencije umanjuju zavisnost prema najvećim kupcima njihovih usluga (integracije sa turopoperatorima ili distributivnim sistemima). Ovo je ofanzivna strategija.

**Integracija unazad** → je strategija usmjerena na razvoj tržišta dobavljača usluga i realizuje se u uslovima kada putničke agencije ima jaku konkurentsku poziciju na dijelu međunarodnog tržišta putovanja koje je u fazi brzog rasta. Primjenom ove strategije putničke agencije umanjuju svoju zavisnost prema najvećim dobavljačima usluga (integracija sa hotelskim preduzećima ili avio-kompanijama). Ovo je ofanzivna strategija.

**Horizontalna integracija** → je strategija spajanja putničkih agencija koje su direktni konkurenti na međunarodnom tržištu putovanja, pri čemu se spajaju turopoperatori ili sub-agenti (u okviru jedne države ili više država). Veoma je efikasna strategija, jer omogućava brzo povećanje ukupne poslovne aktivnosti putničkih agencija. Ofanzivna je ukoliko se spajaju putničke agencije sa jakim konkurentskom pozicijom i na dijelu međunarodnog tržišta putovanja koje ima

brzi rast, a defanzivna je ukoliko se spajaju putničke agencije sa slabom konkurentskom pozicijom i na dijelu međunarodnog tržišta putovanja koje ima brzi rast.

**Povezana diversifikacija** → je strategija povezivanja putničkih agencija sa preduzećima sa kojima može zajednički kreirati i plasirati usluge na tržištu putovanja (putničkim agencijama, hotelskim preduzećima, transportnim i drugim preduzećima – sa kojima je povezana u procesu kreiranja usluga, usluživanju klijenata, tehnologiji, promociji i distribuciji usluga). Sa diversifikacijom usluga povećavaju se prihodi i profit, i smanjuje zavisnost od dobavljača usluga. To je ofanzivna strategija koju sprovode putničke agencije sa jakom konkurentskom pozicijom i brzim rastom dijela međunarodnog tržišta putovanja. Ova strategija smanjuje rizik poslovanja i generiše sinergetske efekte (3+3=7).

**Nepovezana diversifikacija** → je strategija koju primjenjuju putničke agencije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela međunarodnog tržišta putovanja. Putničke agencije se povezuje sa preduzećima sa kojima nemaju zajedničke aktivnosti u procesima kreiranja usluga, usluživanju klijenata, tehnologiji, promociji i distribuciji proizvoda (razne vrste industrijskih preduzeća). Ofanzivna je ako putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju, a defanzivna ako imaju slabu konkurentsku poziciju.

**Koncentrična diversifikacija** → je strategija koju primjenjuju putničke agencije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela međunarodnog tržišta putovanja. Putničke agencije se povezuje sa preduzećima sa kojima imaju povezan nastup na dijelu međunarodnog tržišta putovanja ili povezanu tehnologiju (npr: distributivnim sistemima). Ofanzivna je ako putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju, a defanzivna ako imaju slabu konkurentsku poziciju.

**Horizontalna diversifikacija** → je strategija koju primjenjuju putničke agencije sa jakom i slabom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela međunarodnog tržišta putovanja. Putničke agencije se povezuje sa preduzećima koja nastupaju na istim dijelovima međunarodnog tržišta putovanja ili koriste istu tehnologiju (zelenim tuoperatorima). Ofanzivna je ako putničke agencije imaju jaku konkurentsku poziciju, a defanzivna ako imaju slabu konkurentsku poziciju.

**Zajednička ulaganja** → je strategija koju koriste putničke agencije sa jakom konkurentskom pozicijom i sporim rastom dijela međunarodnog tržišta putovanja. Mogu se povezivati sa različitim vrstama preduzeća u nacionalnim ili međunarodnim okvirima (ostvarivanje zajedničke sinergije dva ili više preduzeća u vidu strategijske alijanse ili konzorcijuma, a radi boljeg tržišnog pozicioniranja). Ovo je ofanzivna strategija.

**Sužavanje** → je strategija smanjenja poslovnih aktivnosti putničkih agencija. Ona se ostvaruje kroz sužavanje uslužne ponude i povećanje obima kreiranja manjeg broja usluga, radi povećanja efikasnosti i rentabilnosti poslovanja. Ovo je defanzivna strategija koja se može primjenjivati u kraćem vremenskom roku (primjenjuje se kada putničke agencije imaju slabu konkurentsku poziciju na dijelu međunarodnog tržišta putovanja koje ima spori rast).

**Dezinvestiranje** → je strategija koja je usmjerena na napuštanje pojedinačnih usluga i linija usluga u uslužnoj ponudi putničkih agencija (koje generišu gubitke), ali i same putničke agencije. Ovo je defanzivna strategija putničkih agencija (primjenjuje se u uslovima slabe konkurentske pozicije putničkih agencija i sporog i brzog rasta dijela međunarodnog tržišta putovanja).

**Likvidacija** → je strategija koja je fokusirana na sprečavanje nastajanja većih poslovnih gubitaka, likvidacijom pojedinačnih usluga ili linija usluga u uslužnoj ponudi putničkih agencija, ali i same putničke agencije, ukoliko kontinuelno generišu gubitke. Ovo je defanzivna strategija putničkih agencija (primjenjuje se u uslovima slabe konkurentske pozicije putničkih agencija i sporog i brzog rasta dijela međunarodnog tržišta putovanja).

Od uspješnosti u pozicioniranju na međunarodnom tržištu putovanja zavisi da li će putničke agencije poslovati rentabilno. Da bi uspjele ostvariti konkurentsku prednost, zahvaljujući kojoj će poslovati sa ostvarivanjem nadprosječnog profita u djelatnosti, menadžeri se moraju opredijeliti za optimalan izbor generičkih strategija putničkih agencija. To su opšte strategije koje mogu koristiti sve vrste preduzeća bez obzira da li su uslužnog ili proizvodnog tipa. Generičke strategije su [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)]:

**Vodstvo u troškovima** (strategija kojom putničke agencije nastoje ostvariti konkurentsku prednost na većem segmentu međunarodnog tržišta putovanja, kreiranjem usluga po nižim troškovima od konkurencije. Strategija je usmjerena na uslužnu ponudu putničkih agencija, pri čemu je u mogućnosti ponuditi klijentima iste usluge po nižim cijenama, što utiče na povećanje njenje konkurentnosti, ali i profitabilnosti poslovanja. Uslužna ponuda putničkih agencija je nisko diferencirana. Ova strategija se ne može primjenjivati neograničeno, jer putničke agencije ne može imati vremenski neograničene niske cijene inputa).

**Diferenciranje** (strategija kojom putničke agencije nastoje ostvariti konkurentsku prednost na većem segmentu međunarodnog tržišta putovanja, kreiranjem usluga koje su za klijente jedinstvene po nekim svojim karakteristikama. Strategija je usmjerena na uslužnu ponudu putničkih agencija. Klijenti putničkih agencija su zadovoljniji njihovim uslugama nego uslugama konkurencije, pa se

moгу povećati cijene usluga, i na taj način ostvarivati nadprosječna profitabilnost poslovanja. Putničke agencije nude originalne usluge klijentima, koje su visoko diferencirane u odnosu na konkurenciju. Strategija se ne može primjenjivati vremenski neograničeno, jer su rijetke usluge putničkih agencija koje se ne mogu imitirati).

**Fokusiranja** (strategija kojom putničke agencije nastoji ostvariti konkurentsku prednost na segmentu međunarodnog tržišta putovanja, kreiranjem usluga za tržišne niše. Strategija je usmjerena na manje segmente međunarodnog tržišta putovanja. U opsluživanju tržišnih niša koristi ili strategiju vođstva u troškovima ili fokusiranja, pri čemu se u rijetkim okolnostima mogu i kombinovati. Klijenti putničkih agencija su zadovoljniji njihovim uslugama u odnosu na iste ili slične usluge konkurencije. To postiže niskim cijenama ili originalnim diferenciranjem usluga. Može se primjenjivati na duži vremenski period više nego prethodne dvije strategije, ali ne neograničeno).





#### **8.4. ORGANIZACIJA I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA PUTNIČKIH AGENCIJA**

Primjena strategija podrazumijeva strategijske promjene putničkih agencija, koje će im omogućiti ostvarivanje usvojenih strategijskih ciljeva. Sve putničke agencije imaju ograničene resurse za ostvarivanje strategijske promjene, tj. primjenu odabranih strategija, pa je potrebno optimizirati upotrebu ljudskih resursa, i osnovnih i obrtnih sredstava.

Menadžeri putničke agencije mogu upotrebiti jednu od četiri tipa strategijskih promjena [modifikovano prema (M. Milisavljević, 1997)]:

**Podešavanje** [promjene putničkih agencija inkrementalnog karaktera (korak po korak), koje se realizuju na osnovu anticipiranja budućih događaja u poslovanju putničkih agencija].

**Adaptacija** [promjene putničkih agencija inkrementalnog karaktera (korak po korak), koje se realizuju na osnovu reakcije na događaje u poslovanju putničkih agencija].

**Reorijentacija** [promjene putničkih agencija strategijskog karaktera (reagovanje na izazove u okruženju), koje se realizuju na osnovu anticipiranja budućih događaja u implementaciji konkretne strategije].

**Ponovno kreiranje** [promjene putničkih agencija strategijskog karaktera (reagovanje na izazove u okruženju), koje se realizuju na osnovu reakcije na događaje u implementaciji konkretne strategije].

Uspješnost u realizaciji konkretnih strategija zavisiće i od: organizacione kulture zaposlenika (ukoliko su otpori zaposlenika na planirane strategijske promjene mali, utoliko je veća vjerovatnoća uspješne primjene planiranih strategija); organizacione strukture putničkih agencija (ukoliko organizaciona struktura putničkih agencija nije komplikovana i sublimira zaposlenike sa brojnim kompetencijama, utoliko je veća vjerovatnoća uspješne primjene planiranih strategija); uspješnosti u prethodnom kreiranju poslovnih politika [ukoliko su uspješno definisane raznih po-

litika putničkih agencija (politike: cijena usluga, prodaje usluga, odnosa sa dobavljačima usluga, promocije, istraživanja i razvoja, unapređenja kvaliteta, održivog razvoja, investiranja, zapošljavanja, korišćenja godišnjih odmora i kontrole procesa rada), utoliko je veća vjerovatnoća uspješne primjene planiranih strategija]; uspješnosti u upravljanju uslužnom ponudom (ukoliko je uspješno planiranje uslužne ponude u domenu izbora pojedinačnih i kombinovanih usluga, njihove hijerarhije i nivoa kvaliteta, utoliko je veća vjerovatnoća uspješnosti primjene planiranih strategija); i uspješnosti u upravljanju marketingom (ukoliko su planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti uspješniji, utoliko je veća vjerovatnoća uspješne primjene planiranih strategija).

## 8.5. KONTROLA PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA PUTNIČKIM AGENCIJAMA

U okviru procesa strategijskog upravljanja, strategijska kontrola je veoma važna, radi pravovremenih korekcija u domenu strategijskog planiranja i realizacije elemenata strategijskog planiranja. Osnovna tri pristupa strategijskoj kontroli mogu biti [modifikovano prema (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009; M. Milisavljević, 1997)]:

**Tradicionalni** (Klasični pristup, koji strategijsku kontrolu posmatra kao kontrolu u putničkim agencijama kao zatvorenom linijskom sistemu. Prvo se definišu mjerljivi standardi konzistenti ciljevima, zatim se mjere ostvarene performanse i upoređuju sa standardima, nakon toga se procjenjuju dobijene informacije, i na kraju se preduzimaju korektivne aktivnosti. Ovaj model kontrole inkrementalno izbjegava poslovne rizike putničkih agencija.).

**Kritički** (Pristup sa pogledom u budućnost, koji podrazumijeva suočavanje menadžera putničkih agencija sa ograničenošću racionalnog usvajanja strategijskih odluka. Fokus je na strategijskom praćenju cjelokupnog procesa, koji može ugroziti uspješnost strategijskih aktivnosti u putničkim agencijama. Ovaj model kontrole provjerava pretpostavke na kojima se zasnivaju strategijske odluke u putničkim agencijama.).

**Ujednačeni fokusirani pristup** (Pristup koji akcentira bitne aspekte putničkih agencija, neophodne za efektivnu strategijsku kontrolu. Radi se o povezivanju strategijske kontrole sa kritičnim faktorima uspjeha putničkih agencija. Ovaj model se fokusira na kritične faktore poslovnog uspjeha putničkih agencija.).

Strategijska kontrola podrazumijeva niz kontrola strategijskog upravljačkog procesa putničkih agencija, pri čemu su od posebne važnosti:

**Kontrola kvaliteta usluga** (Direktno će uticati na nivo zadovoljstva klijenata sa uslugama putničkih agencija, tj. profitabilnost poslovanja putničkih agencija.).

**Kontrola troškova putničkih agencija** (Koji dominantno opredjeljuju poslov-

ne rezultate putničkih agencija, pri čemu se posebno mora voditi računa o cijenama inputa dobavljača usluga i mogućim uštedama u tom procesu, ali da se bitnije ne ugrozi kvalitet usluga putničkih agencija. Ova kontrola je od vitalnog značaja za održivi rast i razvoj putničkih agencija.).

## *ZAKLJUČAK*

Poslovanje putničkih agencija je veoma složena materija, koja obuhvata sve upravljačke procese putničkih agencija. Radi se o upravljačkim vještinama, koje se razvijaju više od 150 godina, a posebno intenzivno danas, u uslovima globalizacije poslovanja. Knjiga rasvijetljava sve aspekte upravljanja putničkim agencijama, pri čemu je poseban fokus na konceptu održivog razvoja putničkih agencija i konceptu strategijskog upravljanja putničkim agencijama.

Monografija omogućava detaljan uvid u proces poslovanja putničkih agencija kroz detaljnu analizu: nastanka, definicija i vrsta putničkih agencija; resursne osnove putničkih agencija – ljudskih resursa, osnovnih sredstava i opreme, i obrtnih sredstava; marketing miksa putničkih agencija – uslužne ponude, cijena usluga, promocije usluga i distribucije usluga; poslovno povezivanje putničkih agencija – udruživanje, poslovno povezivanje i forme rasta; koncept održivog razvoja putničkih agencija – ekološke, ekonomske, kulturne, socijalne i održivosti zaštite potrošača; i strategijskog upravljanja putničkim agencijama – formulisanjem – vizije, misije, ciljeva i smjernica, strategijskom analizom, izborom strategija, implementacijom strategija i strategijskom kontrolom.

Putničke agencije su imale i još uvijek imaju značajnu ulogu u posredovanju između turističke tražnje i ponude, kako na međunarodnom nivou, tako i na nivou Crne Gore kao turističke destinacije. Brojni su primjeri iz Crne Gore koji ukazuju na neophodnost daljeg razvoja sektora putničkih agencija, kao važnog faktora ukupnog ekonomskog i društvenog razvoja destinacije. Poslovanje putničkih agencija u međunarodnim okvirima je pred izazovima koji su veći nego ikada do sada. Česte pandemije, ukрупnjavanje kapitala putničkih agencija i pojava novih i tehnološko superiornih online sistema prodaje turistički- relevantnih usluga, ali i drugi izazovi, primorace putničke agencije na traženje brzih inovativnih i adekvatnih odgovora, ili će uslediti njihovo brzo propadanje na globalnom tržištu putovanja.



## *SUMMARY*

The publication represents a basic textbook for taking the course Travel Agencies Management in the academic study program Tourism of the Faculty of Tourism and Hospitality in Kotor. The content is focused on shedding light on the concept of travel agencies management, through detailed analysis of: travel agencies; resources travel agencies; sustainable development of travel agencies; marketing mix of travel agencies; development of travel agencies in Montenegro; competitiveness of travel agencies; environment of travel agencies; and strategic managing of travel agencies. The textbook is a very useful source of information to students, managers and employees of travel agencies; managers of enterprises, organizations, and institutes in tourism; tourism policy makers at all levels; employees of non-governmental organizations in the field of tourism; and all others who take an interest in travel agencies and sustainable and strategic managing of their growth and development.





## *LITERATURA*

AG, T. (2020). *2019 Annual Report of the TUI Group*.

Armenski, T., Dwyer, L., & Pavluković, V. (2017). Destination Competitiveness: Public and Private Sector Tourism Management in Serbia. *Journal of Travel Research*, 57(3), 384-398. doi:10.1177/0047287517692445

Artal-Tur, A., & Kozak, M. (2016). *Destination Competitiveness, the Environment and Sustainability: Challenges and Cases*. Wallingford: CAB International.

Atrill, P. (2012). *Financial Management for Decision Makers* (6 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu* (9 ed.). Beograd: Univerzitet Singidunum.

Bernheim, B. D., & Whinston, M. D. (2008). *Microeconomics*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Butler, R. (2006). *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications* (Vol. 1). Clevedon: Channel View Publications.

Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Čavlek, N. (1998). *Turoperator i svjetski turizam*. Zagreb: Golden Marketing.

Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Coelho, J., & Bulter, R. (2012). The tourism area life cycle: A quantitative approach of the tourism area life cycle. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3(1), 9-31.

Crouch, G. I. (2010). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45. doi: 10.1177/0047287510362776

Cvelbar, L. K., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalic, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi:10.1177/0047287515617299

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). New York: Pearson Education, Inc.

Dulčić, A. (2005). *Turističke agencije: Poslovnje i menadžment*. Split: Ekokon.

DZSRH. (2020). *Putničke agencije u 2019*. Zagreb: Državni Zavod za statistiku Republike Hrvatske

ECTAA. (2021). The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations. Retrieved from <https://www.ectaa.org/en>

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2 ed.). New York: Routledge.

Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (11 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Goodwin, N., Harris, J., Nelson, J. A., Roach, B., & Torrass, M. (2014). *Principles of Economics in Context*. New York: Routledge.

IZTZG. (2018). *Analiza poslovanja turističkih agencija i turoperatora u razdoblju 2007.-2017*. Zagreb: Institut za turizam Zagreb

IZTZG. (2020). *Stavovi i potrošnja turistia u Hrvatskoj - TOMAS*. Zagreb: Institut za turizam Zagreb.

Jafari, J., & Xiao, H. (2016). In *Encyclopedia of Tourism* (pp. 625-626). Cham: Springer.

Kantarci, K., Uysal, M., & Magnini, V. (2015). *Tourism in Central Asia: Cultural Potential and Challenges*. Toronto: Apple Academic Press.

Knezevic Cvelbar, L., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalic, T. (2015). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi:10.1177/0047287515617299

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Krippendorff, J. (2009). *Sociologia Do Turismo*. Aleph: Viagens e Turismo Edition.

Lynch, R. (2012). *Strategic Management* (7 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Mihailović, B. (2005). *Marketing u turizmu: principi za menadžment*. Cetinje: Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor, Štamparija Obod a.d. Cetinje - CPI Podgorica.

Milisavljević, M. (1997). *Osnovi strategijskog menadžmenta*. Beograd: Poslovna škola Megatrend.

Milisavljević, M. (2003). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: IEN Press.

Milisavljević, M. D., & Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*. Beograd: Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet.

MONSTAT. (2011). *Klasifikacija djelatnosti 2010*. Podgorica: Zavod za statistiku Crne Gore.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination Brands: Managing Place Reputation* (3 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Njeguš, A. (2010). *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2009). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CAB International.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šibar, F., & Pološki-Vokić, N. (2008). *Temeljni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.

SLCG. (2020a). *Zakon o privrednim društvima*. Podgorica: Vlada CG

SLCG. (2020b). *Zakon o turizmu i ugostiteljstvu*. Podgorica: Vlada CG

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16 ed.). Mason: South-Western - Cengage Learning.

Spasić, V., & Pavlović, D. (2018). *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Stanković, J., & Đoković, F. (2019). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Štetić, S., & Šalov, P. (2000). *Poslovanje turističkih agencija*. Beograd: Cicero.

Stojanović, V. (2006). *Održivi razvoj turizma i životne sredine*. Novi Sad: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Syratt, G., & Archer, J. (2003). *Manual of Travel Agency Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage - Concepts and Cases* (20 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija* (5 ed.). Beograd: Univerzitet Singidunum.

UNWTO. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.

Vucetic, A. (2007). Cruising Tourism - Development Chance of Kotor. *Selective Tourism*(2), 5-23.

Vucetic, A. (2009a). Impact of Tourism Policy on Development of Selective Tourism. *Selective Tourism*(3), 4-17.

Vucetic, A. (2009b). Influence of Travel Agencies on Selective Tourism Development in Montenegro. *Selective Tourism*(4), 7-20.

Vucetic, A. (2012a). The Main Characteristics of Travel Agencies in Montenegro. *Montenegrin Journal of Economics*, 8(4), 95-101.

Vucetic, A. (2012b). Tourism Policy and Institutional Economy in the Function of Growth and Development of the Destination Product of Montenegro. *Montenegrin Journal of Economics*, 8(3), 79-84.

Vučetić, A. (1999a). Menadžment održivog razvoja turizma. *Marketing - časopis za marketing teoriju i praksu*, 30(4), 161-163.

Vučetić, A. (1999b). Primjena marketinga u zdravstvenom turizmu Crne Gore. *Marketing - časopis za marketing teoriju i praksu*, 30(2-3), 103-104.

Vučetić, A. (2001). Uloga marketinga u tranziciji ponude zdravstvenog turizma Crne Gore. *Tranzicija - časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*(9-10), 149-152.

Vučetić, A. (2002). *Strategijski menadžment u razvoju zdravstvenog turizma Crne Gore*. (Doktor ekonomskih nauka). Univerzitet Crne Gore, Podgorica.

Vučetić, A. (2004). Razvoj zdravstvenog turizma u Crnoj Gori u drugoj polovini XX vijeka. In D. J. Martinović, B. Uskoković, S. Popović, S. Leković, S. Radunović, & L. Milunović (Eds.), *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka* (pp. 199-216). Cetinje: Prestonica Cetinje - Ekonomski fakultet u Podgorici - Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A. (2007). Necessity of Innovating Management Concept of Health Tourism Product Development in Montenegro. *Selective Tourism*(1), 6-21.

Vučetić, A. (2010a). *Održivi razvoj turizma - Skripta*. Kotor: Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A. (2010b). Strategic Approach to Development of Selective Tourism Destination. *Selective Tourism*(5), 5-16.

Vučetić, A. (2011). New Concept of Cultural Tourism Management in Montenegro. *Selective Tourism*(6), 5-23.

Vučetić, A. (2012a). Analysis of Seasonal Employment in Travel Agencies in Montenegro. *TOURISM - An International Interdisciplinary Journal*, 60(2), 213-222.

Vučetić, A. (2012b). Correlation among Different Types of Selective Tourism and Selective Tourism Offer and Business Results of Travel Agencies. *Selective Tourism*(7), 1-10.

Vučetić, A. (2012c). *Human Resources and Tourism Sector in Montenegro - Dilemmas and Perspectives*. Paper presented at the Razvoj kompetentnih ljudskih resursa za potrebe turizma u zemljama regiona Jugo-istočne Evrope, Jahorina.

Vučetić, A. (2012d). Human Resources as a Competitive Advantage of Travel Agencies in Montenegro. *Turizam*, 16(2), 78-87. doi:10.5937/turizam1202078v

Vučetić, A. (2012e). Managerial Perception of Employees in Travel Agencies in Montenegro. *Tourism and Hospitality Management*, 18(1), 127-140.

Vučetić, A. (2015). *Tourism Market of the Russian Federation and Travel Agencies in Montenegro*. Paper presented at the Tourism Like a Ties of Cooperation between Russia and Montenegro in Terms of Overcoming the Global Economic Crisis, Podgorica.

Vučetić, A., & Delić, M. (2004). Razvoj uslužne ponude u banjском turizmu Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka. In D. J. Martinović, B. Uskoković, S. Popović, S. Leković, S. Radunović, & L. Milunović (Eds.), *Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX vijeka* (pp. 223-230). Cetinje: Prestonica Cetinje - Ekonomski fakultet u Podgorici - Fakultet za turizam i hotelijerstvo - Kotor.

Vučetić, A., & Lagiewski, R. (2016). Montenegro. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism* (pp. 625-626). Cham: Springer.

Vučetić, A. Š. (2017). Influence of Job Stability on Employees' Perception about Importance of Concrete Measures and Activities of Tourism Policy in the Destination of Cultural Tourism. *Turizam*, 21(2), 81-89. doi:10.5937/Turizam1702081V

Vučetić, A. Š. (2018a). Differences in perception of the importance of generic competencies among destination regions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1240-1257. doi:10.1080/1331677x.2018.1482224

Vučetić, A. Š. (2018b). Importance of Environmental Indicators of Sustainable Development in the Transitional Selective Tourism Destination. *International Journal of Tourism Research*, 20(3), 317-325. doi:10.1002/jtr.2183

Vučetić, A. Š. (2018c). Influence of Specialized Hotels on Employees' Perception of Abuse in the Selective Tourism Destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 740-756. doi:10.1108/IJCHM-08-2016-0434

Vučetić, A. Š. (2018d). *Turistička politika i razvoj - Tourism Policy and Development*. Kotor: Turistička organizacija Kotor.

Vučetić, A. Š. (2018e). *Turistička politika u Crnoj Gori 1945-2015 - Tourism Policy in Montenegro 1945-2015*. Kotor: Turistička organizacija Kotor.

Vučetić, A. Š. (2020a). Analysing Religious Tourism's Influence on Tourism Policy Makers. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 8(8), 1-11.

Vučetić, A. Š. (2020b). *General Tourism Policy: Theory - Practices - Cases*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020c). *Specific Tourism Policy: Theory - Practices - Cases*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020d). *Sustainable Tourism Development: Održivi Razvoj Turizma*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020e). *Tourism Destination Management: Menadžment Turističke Destinacije*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020f). *Tourism Policy and Development: Turistička Politika i Razvoj*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020g). *Tourism Policy in Montenegro 1945-2019: Turistička Politika u Crnoj Gori 1945-2019*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020h). *Tourism Policy: Advanced Approach*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2020i). *Travel Agency Business: Poslovanje Putničke Agencije*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021a). *General Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021b). *Specific Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021c). *Tourism Destination Management*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021d). *Tourism Policy*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021e). *Tourism Policy and Development*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š. (2021f). *Travel Agency Management*. Columbia: Amazon.

Vučetić, A. Š., Ateljević, J., Pivac, T., & Kovačević-Pejaković, S. (2017). Does Regional Affiliation Influence Employees' Perception of Tourism Policy in Cultural Tourism? *Turizam*, 21(4), 185-194. doi:10.5937/turizam21-16718

Vukonić, B. (2003). *Turističke agencije*. Zagreb: Mikrorad.



***GRAFICI, TABELE I SLIKE***

Grafik 1: Odnos termina putovanje i turizam	13
Grafik 2: Podjela putničkih agencija	19
Grafik 3: Faze životnog ciklusa putnike agencije	23
Slika 1: Menadžeri i glavni poslovni partneri putničke agencije Putnik	27
Grafik 4: Faze životnog ciklusa putničkih agencija u Crnoj Gori	28
Grafik 5: Disperzija sub-agencija u Crnoj Gori (po opštinama)	30
Grafik 6: Disperzija turoperatora u Crnoj Gori (po opštinama)	31
Grafik 7: Struktura putničkih agencija u Crnoj Gori	32
Grafik 8: Vrste kompetencija ljudskih resursa	43
Grafik 9: Analiza jaza kompetencija ljudskih resursa	45
Grafik 10: Prirodni resursi putničkih agencija	52
Grafik 11: Društveni resursi putničkih agencija	56
Slika 2: Travelife	61
Grafik 12: Osnovni elementi paket aranžmana	84
Grafik 13: Maslovljeva hijerarhija potreba	93
Grafik 14: Zona rentabilnosti poslovanja putničkih agencija	95
Tabela 1: Kalkulacija nabavne cijene usluga putničke agencije	96
Tabela 2: Kalkulacija cijene koštanja usluge putničke agencije	97
Tabela 3: Kalkulacija prodajne cijene usluge putničke agencije	97
Slika 3: Asocijacija britanskih putničkih agencija	131
Slika 4: Australijska federacija putničkih agencija	132
Slika 5: Udruga hrvatskih putničkih agencija	132
Slika 6: Asocijacija turističkih agencija Crne Gore	133
Slika 7: Američko udruženje putničkih agencija	134

Slika 8: Svjetska asocijacija putničkih agencija	134
Slika 9: Svjetska federacija asocijacija putničkih agenata	135
Grafik 15: Forme rasta putničkih agencija	137
Grafik 16: Faktori konkurentnosti putničkih agencija	140
Grafik 17: Model klastera strategija	185

## *AUTOR BIO*



Aleksa Š. Vučetić rođen je 04. 08. 1968. godine u Kotoru. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, uspješno odbranio magistarski rad na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, i uspješno odbranio doktorsku disertaciju na Ekonomskom fakultetu u Podgorici. Radno iskustvo je sticao u sektoru privrede Crne Gore kao: marketing menadžer u Institutu za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju “Dr Simo Milošević” a.d. – Igalo; komercijalni direktor preduzeća DAŽ d.o.o. – Bijela; i generalni menadžer preduzeća Velestovo Inn d.o.o. – Kotor. Takođe, radno iskustvo je sticao i u sektoru vanprivrede Crne Gore kao:

oficir u Komandi Baze Ratne Mornarice Savezne Republike Jugoslavije u Kumboru; pripadnik Posebne jedinice policije za obezbjeđenje državne granice Crne Gore prema Hrvatskoj; predsjednik nevladine organizacija Centar za razvoj turizma – Igalo; predsjednik nevladine asocijacije Herceg Novi; projekt menadžer za Program kontinuelnog zapošljavanja Zavoda za zapošljavanje Crne Gore; i direktor Javnog servisa Radio Herceg Novi. U akademsko zvanje docenta izabran je na Univerzitetu Crne Gore – Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru 2006. godine (28.5 poena), vanrednog profesora 2013. godine (397 poena) i redovnog profesora 2019. godine (912 poena – prvi redovni profesor na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo u Kotoru), na predmetima iz oblasti turističkog i hotelskog menadžmenta. Bio je angažovan kao: prodekan za nastavu, prodekan za naučno-istraživački rad, mentor za praktičnu obuku studenata; predsjednik Komisije za postdiplomske studije; predsjednik Komisije za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta; i predstavnik matičnog fakulteta u strukovnom Vijeću društvenih nauka Univerziteta Crne Gore. Angažovao se i kao rukovodilac međunarodnih projekata (Erasmus+, Tempus IV i LMOC) i učesnik međunarodnih projekata u domenu visokog obrazovanja (Tempus IV i Interreg III A), koje je finansirala

Evropska komisija. Osnivač je i glavni i odgovorni urednik međunarodnog akademskog časopisa *Selective Tourism* iz Herceg Novog i član je uredništva međunarodnog akademskog časopisa *Tourism – An International Interdisciplinary Journal* iz Zagreba. Autor je brojnih knjiga i naučnih radova, indeksiranih u međunarodnim akademskim naučnim bazama sa *Social Science Citation Index-om*, *SCOPUS index-om*, i drugim indeksima međunarodnih akademskih naučnih baza.



ISBN 978-86-7664-250-2



9 788676 642502 >

Aleksa Š. Vučetić

**MENADŽMENT  
PUTNIČKIH AGENCIJA**