

Петра Бабић, студент мастер студија,¹

Департман за туризам, Факултет за спорт и туризам, Нови Сад

МсЦ Срђан Милошевић, сарадник у настави,²

Департман за туризам, Факултет за спорт и туризам, Нови Сад

РАЗВОЈНЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ ТУРИСТИЧКИХ АГЕНЦИЈА УЗРОКОВАНЕ КВАЛИТАТИВНИМ ПРОМЕНАМА НА СТРАНИ ТРАЖЊЕ

САЖЕТАК: Последњих неколико деценија, традиционална улога туристичких агенција значајно се променила под утицајем глобалних трендова у оквиру туристичке индустрије. Ове промене изнедриле су контраховање, консолидацију али и настанак вертикалних интеграција између агенција и осталих пружалаца услуга. Ипак, најдраматичније трансформације изазвале су квалитативне промене у карактеристикама савремених туриста. Циљ рада истиче будућност туристичких агенција, која је угрожена смањењем значаја њихове улоге, анализира и синтетизује њихову борбу за очувањем позиције значајног дистрибутивног канала унапређењем односа са туристима. Комплексан однос између туриста и агенција подразумева употребу различитих механизма, као што су поверење, конзистентност, јак бренд, обогаћење *online* понуде водећим дигиталним иновацијама, персонализација и тзв. *human touch*, који чине главне покретаче у избору потрошача. Рад, такође, обухвата и студију случаја Групације Томас Кук, као пример изузетне компетитивности и иновативности на пољу трансформација у туристичкој индустрији.

1 petra.babic.m3713@s.tims.edu.rs

2 srdjan.milosevic@tims.edu.rs

Кључне речи: туристичке агенције, типологија туриста, квалитативне промене, иновације...

УВОД

Вишедеценијски преображај туриста и промена њихових преференција, у условима глобалних трендова, намећу туристичким агенцијама велики изазов у њиховом будућем пословању.

Статус класичних туристичких агенција, у савременом пословном окружењу, значајно се изменио од њиховог првобитног настанка, тј. од периода револуционарних Кукових идеја. Слична је ситуација и са еволутивним развојем туриста, где је очигледно да Коенова класификација и подела на четири основна типа туриста (организовани масовни туриста, индивидуални, туриста истраживач, и тзв. дрифтери или скитнице), у одређеној мери и даље прихватљива, али ипак захтева значајне модификације. Савремене тенденције у туризму намећу појаву различитих класификација и њихову будућу сегментацију.

Изузетно занимљив приступ сегментацији туриста износи маркетиншка компанија *Henley Centre Headlight Vision (HCHLV)*, а у сарадњи са глобалним дистрибутивним системом *Amadeus*. Наиме, они издвајају четири типа туриста и називају их тзв. *Tribes* или племена, притом истичући да ова сегментација не обухвата апсолутно све туристе, али у први план ставља доминантне категорије. Те категорије су: активни сениори, глобални кланови, информатичке космополите, глобални руководиоци. (*Future Traveller Tribes 2020 / Report for the Travel Industry, 2008*, стр. 19-36) Сходно томе, циљ овог рада је да, прегледом понуђене литературе, укаже на значај истраживања у области пословања туристичких агенција, које ће бити темељено на задовољавању потреба савремених (захтевних и самосвесних) туриста који се одлучују за куповину туристичких аранжмана. Такође, циљ рада је да се методом анализе и синтезе образложи начин на који ће туристичке агенције у будућности одговорити наметнутим изазовима глобализованог туристичког тржишта, у којем је туриста главни актер, као и да укаже на потенцијалне механизме за унапређење односа са туристима.

У раду се анализира случај групације Томас Кук и њихово суочавање са глобалним променама и савременим тенденцијама у туристичкој индустрији. Студија случаја је, сама по себи, главни *modus operandi* анализе садр-

жаја (Coles 2009, стр. 208). Лин (1984) тврди да студија случаја, као метод истраживања, истражује савремени феномен у оквиру реалног животног контекста, за који се користи више извора.

КЉУЧНЕ ПРОМЕНЕ У ПОСЛОВАЊУ АГЕНЦИЈА

Развојни пут туристичких агенција, од њихових пионирских па до савремених дана, прошао је бројне трансформације. Највеће промене настале су процесима концентрације (Вуконић, 2003, стр. 64), што подразумева спајање туристичких агенција са разним врстама привредних субјеката, међу којима је било и оних без икакве директне везе са туристичким кретањима (као што је то био случај са чувеном британском нафтном компанијом *Shell*).

Запажања о трансформацијама туристичких агенција, која износи Пејџ, (*Page*, 2003) почевши од педесетих година прошлог века, везују се углавном за процесе прилагођавања тржишним условима, али и самом потрошачу, односно кориснику услуга. Па тако ограничена тражња за туристичким путовањима средином прошлог века постепено расте да би крајем седамдесетих доживела експанзију. Следи фаза концепта одрживог туризма, док ће деведесете године обележити раст финансијског притиска на посредничке агенције, раст аквизиција и мерџера. Крај старог и почетак новог миленијума и даље бележи пораст укупног броја туриста и коначно доноси фамозну цифру од милијарду туриста, а према предвиђањима UNWTO она ће до 2030. г. порастати на 1,8 милијарди туриста (UNWTO, 2014). Туристичке агенције успеле су следити до тада наметнуте трендове тржишта, али највећи изазов пред њих ставља експанзија информационих технологија, која омугућава крајњем кориснику да самостално и без много труда, прибави услуге које су до тада пружале само агенције.

Развој технологија, а посебно интернета, одразио се драстично на пословање туристичких агенција. Упркос погодностима, које је технологија као таква наметнула, скраћујући поступак резервације било које услуге, у било којем крају света, донела је и низ опасности управо за саме агенције. Могућност *online* резервација и куповине производа и услуга, које су биле до тада искључив ексклузивитет агенција, намећу потребу за њиховом хитном реакцијом. Та реакција се најпре огледала у креирању властитих *web* страница и пружању могућности *online* резервације, у доступности агената путем мејла, могућностима електронског плаћања и сл. Ипак, чини се да то није довољно и да агенције траба да изнађу нове

начине да би опстале на све захтевнијем туристичком тржишту. Чињеница је да „... туризам и информационе технологије иду руку под руку“ (Buhalis, 2003, стр. 2) и да се изузетно велики део пословања данас обавља преко интернета, али то свакако не значи да ће агенције у будућности нестати, као што то заговара Штраус (Strauss, 2010).

ТИПОЛОГИЈА И КАРАКТЕРИСТИКЕ САВРЕМЕНОГ ТУРИСТЕ

Типологијом туриста бавили су се, између осталих, Коен, Хамилтон, Пекер, Плог, Редфут и Смит (Cohen 1972, 1973, 1974, 1979; Hamilton-Smith 1987; Packer 1974; Plog 1974; Redfoot 1984; Smith 1977) и сваки од њих имао је свој аналитички приступ овој проблематици, али је за потребе овог рада најадекватнија Коенова типологија базирана на социолошкој типологији, прилагођавана у више наврата током година његовог истраживања, а своди се на следеће (Cohen E. , 1972, стр. 164-182):

- Организовани масовни туриста – поседује скроман авантуристички дух, бира у потпуности испрограмиране аранжмане и препознатљиве дестинације. Конформизам.
- Индивидуални масовни туриста – показује незнатно већу флексибилност у личном избору у односу на претходног. Организацију свих услуга препушта агенцији. Спутаност, институционални туризам и туристичка индустрија (туроператори, путнички агенти, хотелијери...).
- Истраживач – истражује и самостално организује путовања, али се ипак одлучује за удобан смештај и поуздан транспорт.
- Дрифтер / Скитница – карактерише га неконвенционализам, бег од свакодневице и стега класичног програмираног путовања. Лако се стапа са локалном заједницом, поштује њихову културу и традицију. Одликује га иновативност у сваком погледу.

Коенова типологија, која са мањим изменама егзистира дуже од четрдесет година, указује на различит ниво спремности туриста ка авантуризму и потпуно новом доживљају на једној страни, и осећају потпуне сигурности на другој. Индивидуални масовни туриста у већој мери располаже својим временом, за разлику од масовног организованог туристе, али и даље је уско везан за услуге агенција. Значајан ниво слободе и флексибилности показују друге две категорије – истраживачи и скитнице, за које се на први поглед чини да уопште немају потребу за услугама агенција, што се

може модификовати специјализовањем услуга туристичких агенција и континуираним праћењем њихових потреба и преференција.

Међутим, у последње време, захваљујући праћењу тенденција развоја савремених туриста, појављује се типологија коју износи маркетиншка компанија *Henley Centre Headlight Vision*, а у сарадњи са глобалним дистрибутивним системом *Amadeus*, и издваја четири типа туриста, тзв. *Tribes* или племена (*Future Traveller Tribes 2020 / Report for the Travel Industry*, 2008, стр. 19-36):

- Активни сениори - здрави и активни пензионери (у доби од око 50 до 75 година), са расположивим приходима, одлучују се за класични одмор, затим за тзв., *схорт бракес* уживајући у животу и слободи. Демографски статистички подаци указују на то да ће се до 2020. г. популација старијих утростручити (поготово у Европи), са преко 700 милиона људи у доби преко 65 година. У Француској, Немачкој и Јапану овај сегмент популације чиниће више од 20% (*Amadeus*, 2008).
- Глобални кланови – настају под утицајем савременог начина живота. То су људи који мигрирају у потрази за бољим начином живота. Целе породице путоваће знатно више него раније. Кључна одређишта јесу Северна Америка (САД и Канада), Европа, Окенија (Нови Зеланд и Аустралија), док су региони порекла Азија, Латинска Америка и Африка.
- Информатичке космополите – *freelancers*, стручни консултанти, запослени с флексибилним радним временом углавном у 20-им, 30-им и 40-им годинама. Овакав стил живота, у зависности од пословних обавеза, укључује честа путовања, најчешће авионом. Предвиђа се да ће тај тренд највише обухватити Сједињене Државе, Кину, Немачку и Француску.
- Глобални руководиоци – путују сами, с пратњом или са партнером, понекад комбинујући пословно путовање са уживањем. Потичу из развијених тржишта света, али до 2020. године очекује се већи број путника из земаља BRICS-а (Бразил, Русија, Индија, Кина и Јужноафричка Република). То су путници који захтевају ексклузиван, временски усклађен и квалитетан транспорт попут *Air-taxi* услуга. Нису ценовно ограничени, а чиниће их комбинација дугих (за међународно пословање) и кратких (за домаће пословање) путовања.

Овакав вид типологије указује на усмереност туристичке индустрије ка потрошачу и његовим преференцијама, а настао је као резултат глобал-

них промена у геополитичком, социјалном, али и технолошком погледу. Овакав концепт темељи се на технологији као средству хуманизације и персонализације, а у циљу достизања висококвалитетних услуга, које савремени туриста не само да очекује, него их и подразумева.

ПРЕФЕРЕНЦИЈЕ САВРЕМЕНОГ ТУРИСТЕ И ЊЕГОВЕ КВАЛИТАТИВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

Ни у једној досадашњој епохи није забележено толико кретања као што је то случај данас, а према предвиђањима *UNWTO*, тај се тренд наставља. „Основна карактеристика данашњег друштва је мобилност појединача“ (*Nuvolati*, 2007, стр. 125).

Полазећи од анализе промена које је друштво претрпело у последњих неколико деценија, данас се може рећи да живимо у специфичној епохи неономадизма, где је потенцијално сваки човек космополита. Ипак, ова помало утопистичка теорија далеко је од реалности, јер и данас на светској туристичкој мапи постоје земље, тзв. жаришта проблема, у којима су незамисливе туристичке активности, а чак и оне бележе туристички промет (ратови, тероризам, криминал, *sex-traffic*...). С друге стране, постојање таквих дестинација условило је тражњу за неким новим, специфичним туристичким производом, који укључује повишен ниво ризика (нпр. *Dark tourism*).

Туристичка кретања данашњице уједно су и средство интеркултуралне комуникације и доприносе стварању глобалног друштва. Процеси глобализације и унификације доводе до човекове потребе да се издвоји и идентификује на неки други начин, односно да не буде само један мали део укалупљене слагалице. Табела која следи даје приказ квалитативних карактеристика савременог туристе према *Anuzsiya*, 2014.

Табела бр. 1. Квалитативне карактеристике савремених туриста

Карактеристике	Примери описа
Авантуриста, знатижељан, заинтересован	<ul style="list-style-type: none"> Одлучан да види, истражи, научи; спреман да се упусти у културно искуство (са људима, догађајима, артефактима на самој дестинацији) Преузима виши ниво ризика, за који се не би одлучио у својој средини

Активан (Планер)	<ul style="list-style-type: none"> • Динамичан, често пренатрпан распоред • Временски осетљив распоред у дестинацији, по принципу <i>stay on go on</i>
Предусретљив / пријатељски расположен, / толерантан	<ul style="list-style-type: none"> • Спреман да пружи помоћ, обазрив у односу према другима (старији, деца, породице, особе са посебним потребама) • Спреман/вољан да дели; схватање да нису на својој приватној имовини/територији/држави
Предусретљив/ пажљив	<ul style="list-style-type: none"> • Документује успомене на призоре, догађаје и људе у дестинацији, користећи се модерном технологијом • Когнитивно мапира места, догађаје и искуства
Цена/буџет - опрез	<ul style="list-style-type: none"> • Повољне погодбе (хотел, транспорт, забава, шопинг, и сл). • Добро располаже ресурсима, без екстраваганције • Предрачун буџета
Поштује закон	<ul style="list-style-type: none"> • Упознат је са законима и протоколом, поштује их у дестинацији • Поштује традицију и правила у дестинацији, без обзира на то колико се разликују од његових сопствених
Захтевност	<ul style="list-style-type: none"> • Инсистира на квалитету, на коректној и љубазној услузи, тј. тражи одговарајућу вредност за свој новац - <i>Value for money!</i>
Одважност	<ul style="list-style-type: none"> • Упушта се у активности, које му иначе нису својствене када је у сопственом окружењу
Проницљивост	<ul style="list-style-type: none"> • Не задовољава се инфериорним, осредњим и исподпросечним производима и услугама
Страственост	<ul style="list-style-type: none"> • Проналази узбуђење и задовољство у активностима и искуствима у дестинацији, јер је свесно изабрао (и платио) управо то путовање
Разборитост	<ul style="list-style-type: none"> • Опрезан по питању окружења у које долази (поготово ако је први пут у дестинацији) • Свестан последица (законских и моралних) својих поступака
Информисаност	<ul style="list-style-type: none"> • Прикупља информације о дестинацији путем интернета, ТВ реклама, званичних брошура, друштвених мрежа и усмене пропаганде
Одговорност према времену	<ul style="list-style-type: none"> • Планира распоред дешавања према ограниченом времену које ће провести у дестинацији • Цени време, посебно када је реч о активностима које плаћа • Свестан је финансијске вредности времена, поготово ако је оно протраћено или изгубљено

(Извор - Anuzsiya, 2014, стр. 174-175)

Као што се може приметити из дате табеле, савремени туриста поседује изражену свест о својим жељама и потребама, али истовремено исказује и поштовање према дестинацији у коју путује. Савремени туриста упознат је са значењем концепта *value for money* (вредност за новац), спреман је на ризик и авантуру, али је истовремено и добро информисан. Посебну пажњу обраћа на временску компоненту, као на ненадокнадиви ресурс. Квалитативне карактеристике неминовно воде променама на страни тражње, која постаје све хетерогенија и комплекснија, и намећу потребу за брзим одговором на страни понуде.

Ако се сагледају критике на рачун туристе, које су поткрај осамдесетих година износили теоретичари *Daniel Boorstin*, *Dean MacCannell*, и *Umberto Eco*, (*Cohen J.*, 2002, стр. 31-35) сматрајући га површним трагачем за неаутентичним хиперреалистичним призорима, могуће је уочити значајан напредак. Савремени туриста одбацује стереотипе, ослања се на интуицију, спреман је на ризик, тражи аутентичан доживљај и непоновљиво искуство. Позитивни помаци у свести и понашању туриста свакако постоје, али се и даље велики број њих понаша по устаљеном обрасцу и бира сигурност, без претеране амбиције и жеље за експериментисањем.

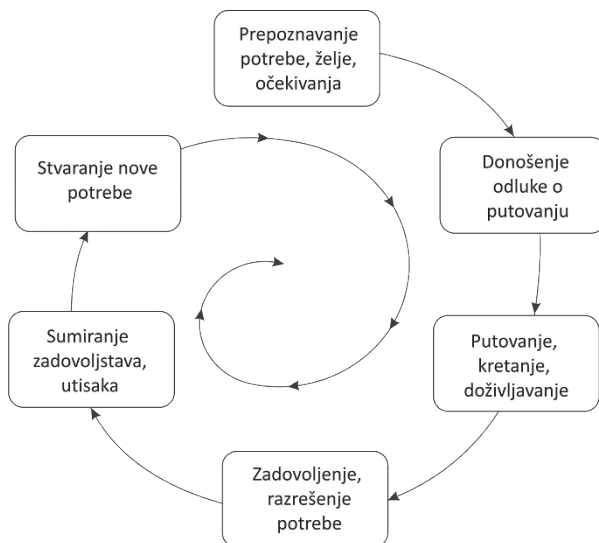
Очекивања савремених путника од туристичких агенција

Квалитетно успостављен однос између туристичке агенције и туриста представља есенцијални основ и гаранцију успеха агенције на једној страни, и сатисфакцију корисника њених услуга на другој страни. За развој и неговање таквог односа неопходна је усклађеност свих пословних процеса, постојање адекватне стратегије уз плански развој производа, прецизна сегментација и избор циљних тржишта, компетентност и квалитетни људски ресурси. Промена у навикама, понашању и преференцијама туриста утицала је и на њихове одлуке, не само у вези са избором дестинације, већ и на начин прибављања услуга у самој дестинацији. Све више њих одлучује се да самостално креира своје аранжмане. Безброј *online* букинг сајтова, као што су *Expedia*, *Lastminute*, *TravelSupermarket*, *Booking* нуде целу палету услуга доступну широм света. Подаци *OECD* из 2013. године показују на то да чак 66% Американаца сматра да ће бољу услугу добити путем *web* страница у категорији туристичке е-трговине, него од традиционалних агенција, као и да ће услуга путем интернетске платформе бити пружена знатно брже (*Ayazlar*, 2014, стр. 321-326). Једна од најзначајнијих иновација *online* агенције јесте тзв. *Dynamic packaging* – апликација која кориснику нуди да на истом месту врши претрагу различитих услуга и да

њиховим комбиновањем оствари знатно нижу цену. Првобитно је то била иновација *Expedia*-е, која и данас држи примат, да би сличну апликацију с временом лансирале и остале *online* агенције. На овај начин корисник има могућност избора, прилагођавања и флексибилности, али постоји свакако и доза ризика, јер интернет преваре нису никаква новост (*Ayazlar*, 2014, стр. 321-326).

Zeithaml сматра да је подједнако важан и експлицитни (нпр. комуникација), и имплицитни ниво услуга, које пружају туристичке агенције (*Valerie A. Zeithaml, Leonard Barry, A Parasurman*, 1993, стр. 1-12). Формирање конкретног става потрошача о агенцији зависи од оба нивоа услуга, које чине корпоративни имиџ (*Bosque, Martin, & Collado*, 2006, стр. 410-419). Котлер (*Philip Kotler, Garry Armstrong*, 2012) се слаже са овим мишљењем и истиче да се на основу перципирања имиџа агенције у потрошачевој глави ствара визија њене успешности, из чега произилазе одређена очекивања. Дакле, у узрочно-последичну везу доводе се перцепција и сатисфакција. Према теорији асимилације, корисник доживљава психолошки конфликт уколико се ове две категорије не подударају, а разрешење зависи од низа бихевиоралних карактеристика. Веза између очекивања и сатисфакције свакако постоји, те стога агенције морају посветити подједнаку пажњу експлицитним и имплицитним факторима који воде формирању мишљења самог корисника и представљају први корак у развоју односа са њим. Овде је, такође, важно напоменути још једну веома значајну чињеницу, која се заснива на искуственом доживљају туриста. Наиме, Ђорђевић и Томка (2011, стр. 70-79) наводе, анализирајући бројне бенефите и последице туризма, да се процес туризма веома тешко може схватити као линеарни а још мање као кружни, већ он представља спирални процес (слика 1.) где свако следеће путовање започиње на обогаћеном вишем нивоу. Виши ниво, у овом случају, базиран је на крајњој тачки претходног циклуса обогаћеног новим искуствима која су увећана у односу на претходни почетак и тако се врти укруг спирално у бескрај. Дакле, задовољити очекивања туриста представља све тежи посао, јер испоручена услуга треба да се поклопи са њиховим истанчаним очекивањима стеченим на основу претходно доживљеног искуства.

Слика 1. Континуирани процес појаве, развоја и разрешења туристичке потребе у процесу туризма.



Извор - Ђорђевић, Томка, 2011. г.

Лојалност потрошача једна је од кључних стратегија у туризму, а директно је условљена степеном сатисфакције. Однос сатисфакција–лојалност не може се посматрати линеарно због више фактора (особине личности потрошача, његове преференције, старост, приходи, искуство...) (Bosque, Martin, & Collado, 2006, стр. 410-419). Зато ниво сатисфакције не значи нужно да ће довести до лојалности, у смислу да ће тај исти потрошач поново користити услуге исте агенције. Али виши ниво сатисфакције засигурно води већој лојалности, посебно у сегменту усмене пропаганде, па тако потрошач постаје нека врста „маркетиншког инструмента“ (илустрација 1.).

Илустрација 1. Користи од задовољства потрошача



Извор - Живковић и Илић (2008)

Савремени туриста, сходно његовим карактеристикама, ставља све веће захтеве пред туристичке агенције. Оно што агенција пружа је додатна вредност услуге - планирање путовања, креирање сложених итинерера, интегрисање различитих услуга у јединствену цјелину.

Кључни аспект агенције је тзв. *human touch*, тј. сегмент личне комуникације са клијентом. Ако се директна комуникација, адекватно уконтинује са предностима информационих технологија, постоје велике шансе за успешно пословање агенција. На тај начин корисник услуга осећа сигурност, јер је остварио контакт са компетентном особом чији је посао да изађе у сусрет његовим захтјевима и потребама. Агенција је та која пружа гаранцију да ће одређена услуга бити извршена према договору. Посебан сегмент чини саветодавна услуга према клијентима, јер се на тај начин истичу предности или недостаци, потенцијални ризици и сл. То је начин да се клијенту презентује шта је то што може очекивати на свом путовању. Поента је пружити кориснику услуга довољно информација, али не превише, јер се у супротном дешава ситуација „парадокса информација“ што је чест случај код коришћења интернета. Стога је веома битно, да аген-

ција не „затрпава“ клијенте непотребним мејловима, обавештењима и сл. (*Email alerts, Twitter, RSS News feeds, Facebook...*) већ да прецизно и циљано бира начин обраћања ка одређеном сегменту изабраног циљног тржишта.

Персонализација је општи тренд у туризму. Она подразумева повезивање са клијентом на такав начин да се он у сваком тренутку осети посебним. Не захтева претеран напор од стране агенције, а показала се у пракси изузетно учинковитом.

Подразумеване услуге у будућности и значај друштвених мрежа у агенцијском пословању

Трендови у туризму и процеси глобализације намећу темпо у пословању, који ће моћи пратити само најагилније и најиновативније агенције. Неке од услуга намењене савременим туристима су следеће (*Future Traveller Tribes 2020 / Report for the Travel Industry, 2008, стр. 12-36*):

- Флексибилно радно време доступност 24/7.
- Персонализоване услуге.
- Употреба друштвених медија и мрежа.
- Дигитална меморија - складиштење и индексирање свих релевантних података сваког појединачног корисника. Уско је повезано са персонализацијом.
- Апликације за лакше сналажење на аеродрому.
- Персонализоване здравствене услуге – *Chip&Go* картице намењене подизању лекова на аеродромима широм свијета.
- *RFID* - технологија праћења пртљага.
- *Master security cards* – картице које скраћују време проласка сигурносних контрола на аеродромима.
- *Cloud Broker* – управљање, кориштење, креирање и испоруку „облака“ тј. врши координацију између различитих пружаоца услуга као што су посредовање, агрегација, арбитража.

Cloud Broker – овај вид агрегације услуга је сличан онима у ГДС-у (Глобални дистрибуциони системи). Међутим, у светлу нових извора притисака попут директног повезивања, агенције ће морати гледати даље у будућност изван ГДС-а, и ухватити се у коштац са иновацијама (*Offutt, 2013, стр. 2-19*). Друштвене мреже постају све чешћи вид комуникације са потрошачима, иако поједине компаније одбијају овакав вид медијског

оглашавања и не сматрају паметним да их укључе у своје бизнис планове. Истраживања Америчког удружења путничких агената (*American Society of Travel Agents*, 2012, а према (*Jainchill*, 2012, стр. 43) и (*Offutt*, 2013, стр. 2-19), указују да постоји могућност да агенције које нису спремне на овакав вид промоције и комуникације могу у будућности изгубити добар дио тржишта. Њихови статистички подаци показују да само само 39% агенција користи друштвене мреже и медије за своје пословне процесе. Од тог броја њих 49% користи *Facebook*, 44% користи *LinkedIn*, а преостали проценат чине бројне друге друштвене мреже.

Према истом извору, међу испитаницима 15% је оних који сматрају да су друштвени медији изузетно битни за њихово пословање, 29% и даље уче како користити друштвене медије, док њих 20% сматра друштвени медији још увијек нису доказани као маркетиншки канал. С друге стране, у прилог значаја друштвених мрежа говори податак да од укупног броја корисника на интернет свету, њих чак 84% на неки начин користи *Facebook*.

СУОЧАВАЊЕ СА ГЛОБАЛНИМ ПРОМЕНАМА, СТУДИЈА СЛУЧАЈА ГРУПАЦИЈЕ ТОМАС КУК

Колико је захтевно изборити се за своје место на глобалном светском тржишту показује и пример туристичког гиганта какав је *Thomas Cook*.

Данашњу пословну структуру компанија добија мерцовањем *Thomas Cook AG*, (некада *Thomas Cook & Son* у власништву немачке компаније *Arcandor*) и *MyTravel Group*. (*TCG, Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2, 2014, стр. 179*). *TC AG* убрзо проглашава банкрот, што не нарушава драстично функционисање саме групације. Суочени са све већом конкуренцијом у борби за компетитивну предност, врше неколико кључних потеза, међу којима се истичу куповина букинг система *Hotels4u*, као и добијање лиценце за пословање на Блиском Истоку и Азији.

Криза у компанији проузрокована је екстерним и интерним факторима. Између осталих, глобалним превирањима у геополитичком, економском и социјалном погледу, али и променама у трендовима на светском туристичком тржишту. Један од најснажнијих удара доноси тзв. арапско пролеће, које је условило губитак значајног тржишта. У прилог томе сведочи и годишњи извештај компаније који наводи губитак у пословању од 91 милион фунти (*Alyson Tsui, Ernest Yue Ching Li, Lindsey Ayotte, Lindsey Ayotte, Xiaohan Wang*, 2012, стр. 2), и губитак око 15% радних места широм

света. Исти извор наводи и неке од структурних промена за будући период пословања, као и начин изласка из кризе, који се огледа у унапређењу односа са већ провереним и стабилним тржиштима као што су Велика Британија, Немачка, Холандија, Канада и Француска, али и усмеравање маркетиншких активности ка Кини, Русији и Индији. Исти извештај наводи да компанија у датом тренутку заостаје за својом конкуренцијом - *TUI* и *Expedia*, али да тежи ка остварењу компетитивне предности, поготово у области људских ресурса. Као потврду својим настојањима извештај наводи и *SWOT* анализу, где као главне снаге истичу традицију, вертикалне интеграције, водећу или вице позицију на десет главних тржишта и потпуно нов менаџмент.

Значајну претњу Групаацији Томас Кук представљају управо њени највећи конкуренти *TUI* и *Expedia*, који су на време препознали актуелне трендове и промене на страни тражње, те прилагодили своје пословање датим тржишним условима, базирајући се на *online* резервације (Alyson Tsui, Ernest Yue Ching Li, Lindsey Ayotte, Lindsey Ayotte, Xiaohan Wang, 2012, стр. 8). Том проблематиком бави се и Боб Аткинсон, стручњак из области туризма, и члан тима *web* странице *TravelSupermarket.com*, који истиче предности *online* претраживања и могућност резервације, које је лако, брзо, учинковито и јефтино (Atkinson, 2012). Ипак, наводи и предности које пружају искључиво агенције и агенти, а односе се углавном на сложеније итинерере, које једино нуде специјалистичке агенције. У прилог својој теорији да је будућност у *online* резервационим системима које ће однећи примат над класичном агенцијом, наводи чињеницу да је гигант какав је Томас Кук, који поседује преко 1300 пословница широм света био принуђен, у новембру 2012. г., узети значајан зајам од банака да би сачувао своје пословање. Наиме, ова агенција са преко 170 година пословања иза себе, суочила се са губитком од чак 157,1 милион фунти (Atkinson, 2012).

Поставља се питање релевантности података, који се на слажу са званичним извештајима, и њиховог извлачења из контекста, ако се узме у обзир економска криза и рецесија, али и низ промена на глобалном туристичком тржишту, као и пословни потези саме групације које је преузела у последњој деценији пословања.

Да је Групација заиста искористила своје снаге, говори и извештај из следеће године (*TCG, Annual Report & Accounts 2013: Transformation The first 365 days*, 2013, стр. 9) који наводи кључна постигнућа и постепен опоравак компаније, где се између осталог наводе: трансформација целокупног пословања, стратегија раста профита, јачање управљачког сегмента компа-

није, већа одговорност и сатисфакција запослених, јачање веза са осталим стејкхолдерима и одрживост свих пословних процеса.

Међу бројним изазовима које су компанији наметнули глобализациони процеси у сфери туризма, посебну пажњу захтевало је прилагођавање тржишту условљено квалитативним променама на страни тражње. Промена у навикама, понашању и преференцијама туриста захтевала је већу агилност и флексибилност у креирању понуде. Иако је компанија деценијама уназад иницирала трендове, првенствено захваљујући квалитетним и иновативним производима, али и прецизном ослушкивању пулса тражње, у једном тренутку је „упала“ у сопствену замку губећи додир са клијентима. Захваљујући својој нерерално утемељеној експанзији и енормним апетитима за водећом позицијом на светском туристичком тржишту, компанија у значајној мери утиче на стварање масовне униформисане понуде, са минималном ценом банализованих туристичких производа. С друге стране јачање свести о значају одрживог развоја, и појава нових, алтернативних облика туризма све више удаљава потенцијалне кориснике њихових услуга. Савремени туриста инсистира на доживљају, аутентичности, и захтева персонализовану услугу коју у датом тренутку Томас Кук не поседује у свом портфолиу производа.

Манифестација проблема огледала се кроз стагнацију, а затим и пад промета о чему сведоче годишњи извештаји компаније. (*TCG, Annual Report & Accounts 2013: Transformation The first 365 days*, 2013, стр. 38, 93), (*Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2*, 2014, стр. 53 - 65) Услед тржишних превирања и структурних промена у начину пословања компаније, узроци проблема препознати су са мањим закашњењем. Захваљујући менаџменту за управљање ризицима утврђена је веза између промена у потребама и преференцијама корисника услуга компаније и њеног пословања, чије су анализе ту везу означиле као високо ризичну. (*TCG, Energise Focus Rebuild, Annual Report & Accounts 2012*, стр. 18 - 20)

Решење проблема захтевало је брзу реакцију менаџмент тима, који су шансу видели у коришћењу информационих технологија као начину персонализације туристичких услуга. Потпуно нов менаџмент отпочео је и процес (ре)брендирања у 2013. години, који подразумева поједностављење брэнда, као кључног елемента стратегије раста Групације. Унификација брэнда и јединствен лого тзв. *Sunny heart* под своје окриље окупља водеће брэндове, као што су између осталих, *Neckermann, Ving, Condor, Hotels4you*. (*Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2*, 2014, стр. 4 -8) Програми дигиталне трансформације, показали су се амбициознима, али и успешнима. У прилог томе говори повећање прихода у првој години програма за

120 милиона фунти, док је крајњи циљ за 2015. г. раст удела *online* пословања 35% до 50%. Брендирањем и покретањем *high-tech* и *high-touch* програма раста обезбедили су квалитетну и иновативну интеракцију са клијентима.

Друга година трансформације захтевала је ангажовање талентованог, креативног тима у свим деловима групације који би радили искључиво на односима са корисницима услуга. Формирање таквог тима значило је и нову стратегију усмерену ка ефикасности и ефективности, а која се пак темељи на квалитетно успостављеном односу са потрошачима и њиховој сатисфакцији. Тај однос базира се на поверењу, иновативности, и персонализацији.

Иновативне елементе стратегије чине: повећан број малопродајних локација са едукованим и стручним кадром, знатно шири портфолио производа базиран на јединственим, куриозитетним и специјализованим производима који савременом туристи гарантују незаборавне тренутке, квалитетан доживљај и укљученост у активности у склопу дестинације, где он више није само неми посматрач. Новим приступом клијентима, персонализацијом услуга, успели су да у другој години трансформације остваре значајан помак у пословању. (*TCG, Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2, 2014, стр.16 - 33*)

Посебну пажњу компанија је посветила имплементацији програма „Одржива трансформација за бољу будућност“ кроз коју раде на смањењу негативних утицаја туризма у свим његовим сегментима. Програм је препознат од стране пословних партнера који заједно са компанијом Томас Кук креирају понуду у складу са основним принципима одрживости, али и од стране потрошача, чиме се гарантује дугорочно учвршћивање веза са савременим, и све захтевнијим туристима.

Последњи извештај Групације (*Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2, 2014*) упућује на јачање брэнда, ширење дистрибутивне мреже, креирање нових производа, и стабилан финансијски план уз редовну отплату кредита. Исти извор наводи да се јачање везе са потрошачима остварује кроз *high tech*, *high touch* однос, конзистентност у поверењу ка брэнду, континуираном унапређењу технолошких иновација, и пружању правремених, релевантних информација.

И док *Frank Meysman* – председавајући Групације Томас Кук истиче: „Снажан прогрес је више него видљив и постављени су чврсти темељи. Ипак, имамо још пуно тога за урадити.“ (*TCG, Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2, 2014, стр. 10*), компанија јачањем људских ре-

сурса полако стиче компетитивну предност на светском туристичком тржишту, чиме се остварује један од циљева постављених у 2012. години.

Да ли су потрошачи спремни провести сате на интернет претраживачима, у околностима када је временска детерминанта императив, или ће се пак тај посао поверити туристичким агенцијама, зависи од њихових афинитета и ранијих искустава у односу са агенцијама, и квалитетом успостављене комуникације. (*Bosque, Martin, & Collado, 2006, стр. 410-419*)

ЗАКЉУЧАК

Савремене тенденције у туристичкој индустрији и квалитативне промене на страни тражње неминовно воде ка трансформацијама у пословању туристичких агенција, и изискују континуирано прилагођавање преференцијама савременог туристе који захтева висок ниво квалитета и персонализоване услуге са акцентом на јединствен доживљај. Сходно томе, производ агенција будућности, у ери неономадизма, уско је везан уз различите облике туризма и савремену типологију туриста. Доминантни трендови будућности су: авантуристички аранжмани и специјална интересовања, екотуризам, религијска путовања, *business travel (MICE)*, *team building*, и сл.

Иако је експанзија Интернета значајно уздрмала положај туристичких агенција, отворила је и нове могућности. Технолошки прогрес и иновације на пољу информационих технологија могуће је искористити за премошћавање јаза између агенција и потрошача, али само уколико се ради на софистицирању, персонализацији и хуманизацији истих, као што то ради менаџмент тим Групаације Томас Кук. Захваљујући квалитетним и иновативним производима на пољу информационих технологија, али и прецизном ослушкивању пулса тражње, компанија је успела да одговори изазовима савременог пословања и светским туристичким трендовима. Тај успех, пре свега, огледа се у ангажовању стручних кадрова и формирању тима за управљање ризицима. Један од кључних аспеката трансформационог процеса компаније јесте креирање јасне визије и мисије са високо позиционираним циљевима, утемељеним на квалитету, доброј организацији, *high tech* и *high touch* технологији, уз усмеравање пословних процеса ка захтевима све софистицираније тражње. Правилан избор стратегије, уз изузетно високе ризике, и реаговање на савремене трендове у кључном тренутку обезбедили су компанији успешан повратак на једну од лидерских позиција. Групаација Томас Кук представља позитиван пример адек-

ватне примене информационих технологија као кључ успеха у оштрим тржишним условима са којима се агенције суочавају последњих деценија.

Агенције су те које могу потрошачима да понуде жељену експертизу, безбедност, релевантне информације, сложене итинерере, и оно што данас многим недостаје, а то је социјална интеракција и тзв. *human touch*. То је уједно и начин да остваре конкуритивну предност и обезбеде сигуран успех на изузетно конкурентном туристичком тржишту. Туристичке агенције мораће у будућности показати изузетну спретност и креативност да би одговориле на нове пословне изазове, које пред њих стављају савремени трендови туристичке индустрије и све захтевнији корисници њихових услуга.

SUMMARY

DEVELOPMENT TRENDS OF TRAVEL AGENCIES CAUSED BY QUALITATIVE CHANGES IN THE DEMAND

Over the past few decades, the traditional roles performed by travel agencies have been changed under the pressure of global trends in travel industry. These changes produced contraction, consolidation, and vertical integrations among agencies and other service suppliers. However, the most dramatic transformations are caused by qualitative changes in the profile of the modern tourists. The objective of this paper sets out the future of travel agencies, which is threatened by the gradual reduction in their importance in travel industry, and analyzes and synthesizes their struggle to remain an important distribution channel by improving relations with the tourists. Complex relations between tourists and agencies include the use of different mechanisms such as trust, consistency, a strong brand, and enriching one's online offer with leading digital innovations, personalization and the human touch, as the most important factors of customer choice. The paper also includes Thomas Cook Group case study on dealing with global changes, as an example of highly competitive and innovative transformations in the travel industry.

Keywords: Travel agencies, Tourist typology, Qualitative changes, Innovations

ЛИТЕРАТУРА

1. Alyson Tsui, Ernest Yue Ching Li, Lindsey Ayotte, Lindsey Ayotte, Xiaohan Wang. *Thomas Cook Consultancy Report*, London: Thomas Cook Group plc

- . 2012.
2. Amadeus, H. C. *Future Traveller Tribes 2020 / Report for the Travel Industry*. Retrieved (2015, 28-Januar) from Amadeus: <http://www.amadeus.com/amadeus/documents/corporate/travellertribes.pdf> / 2008.
 3. Anuzsiya, S. Typologies of Modern Tourism and Modern Tourists: Implications for sustainable Tourism Planning. *Emerging Trends & Challenges on Sustainable Development* Oluvil, Sri Lanka: South Eastern University of Sri Lanka (SEUSL), 2014, стр. 172-183.
 4. Atkinson, B., The end of the travel agent? Holiday booking services 'to become extinct' as people go to the web to buy their vacations, (J. Stevens, Interviewer) (2012, 30-June)
 5. Ayazlar, R. A. Dynamic Packaging Applications In Travel Agencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 131 , 2014, стр. 326-321,
 6. Bosque, I. A., Martin, H. S., & Collado, J., The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 2006, стр. 410-419.
 7. Buhalis, D. Information technology for strategic tourism management, *eTourism*, 2003.
 8. Cohen, E. Toward a Sociology of International Tourism , *Social Research* 39, 1972, стр. 164-182.
 9. Cohen, J. The Contemporary Tourist: Is Everything Old New Again? *Advances in Consumer Research Volume* 29, 2002, стр. 31-35.
 10. Ђорђевић С., Томка Д., Концепт ланца анимације у туризму. *ТИМС Ацта, Факултет за спорт и туризам, Нови Сад* , 2011, стр. 70-79.
 11. Jainchill, J. *Travelweekly*, Retrieved 2015, 20-januar from <http://travelweekly.texterity.com/travelweekly/20121029#pg43> (2012, 29-october).
 12. Nuvolati G., "Muoversi nel caos. La mobilità quotidiana nelle città meridionali", *Città, culture, ambiente, governance, migranti* , 2007, стр. 125-134.
 13. Offutt, B., *Travel innovation & Technology Trends*, New York: PhoCusWright Inc. 2013.
 14. Page, S. J., *Tourism management (Managing of Change)*, Oxford: Butterworth Heinman, 2003.
 15. Philip Kotler, Garry Armstrong, *Principles of Marketing 14 E*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012.
 16. Strauss, M. *Value Creation in Travel Distribution*, Raleigh, North Carolina: Lulu.com. 2010.
 17. TCG, T.T. *Energise Focus Rebuild, Annual Report & Accounts 2012*. London: Thomas Cook Group plc. 2012.
 18. TCG, T. T. *Annual Report & Accounts 2013: Transformation The first 365 days*, London: Thomas Cook Group plc. 2013.
 19. TCG, T. T., *Annual Report & Accounts 2014: Transformation Year 2*, London:

- Thomas Cook Group plc. 2014.
20. Valerie A. Zeithaml, Barry L., Parasurman A., The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1), 1993. стр. 1-12.
 21. Живковић, Р., Илић, М., Тријада квалитет-сатисфакција-лојалност у туризму, *Фестивал квалитета* 35, Крагујевац, 2008.
 22. (UNWTO), W. T. *UNWTO Tourism Highlights*, Madrid: World Tourism Organization (UNWTO), 2014.
 23. Вуконић Б., *Туристичке агенције (репринт)*, Загреб: Микрорад, 2003, стр. 62-84.

Овај рад је примљен **18.03.2015.** а на састанку редакције часописа
прихваћен за штампу **09.11.2015.** године.