



# Potovalna dejavnost v sodobnem okolju

Helena Nemec Rudež

**Management**



*Potovalna dejavnost v sodobnem okolju*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper

*Glavna urednica*

prof. dr. Anita Trnavčević

*Uredniški odbor*

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec


prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878



# Potovalna dejavnost v sodobnem okolju

Helena Nemeč Rudež

**Management**



*Potovalna dejavnost v sodobnem okolju*

dr. Helena Nemeč Rudež

Recenzenta · dr. Sonja Sibila Lebe in dr. Tanja Mihalič

Izdali in založili · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Fakulteta za turistične študije – Turistica, Obala 11a, 6320 Portorož

Založba Univerze na Primorskem, Titov trg 4, 6000 Koper

Risbe, oblikovanje in tehnična ureditev · Alen Ježovnik

Koper in Portorož · 2013

© 2013 Helena Nemeč Rudež

*Izid monografije je finančno podprla Javna agencija  
za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev  
državnega proračuna iz naslova razpisa  
za sofinanciranje znanstvenih monografij*



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.48:005(0.034.2)

NEMEC Rudež, Helena

Potovalna dejavnost v sodobnem okolju [Elektronski vir] /

Helena Nemeč Rudež ; risbe Alen Ježovnik. – El. knjiga. – Koper :

Fakulteta za management ; Portorož : Fakulteta za turistične

študije – Turistica ; Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2013. –

(Znanstvene monografije Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-156-4.pdf>

ISBN 978-961-266-156-4 (Fakulteta za management, pdf)

270979584

# Kazalo

- Seznam preglednic · 7
- Seznam slik · 8
- Uvod · 9
- 1 Terminologija in opredelitev potovalne dejavnosti · 13
- 2 Razvoj potovalne dejavnosti · 17
  - 2.1 Kratek pregled razvoja potovalne dejavnosti · 17
  - 2.2 Prepletenost razvoja potovalne dejavnosti in dejavnosti prevoza · 20
  - 2.3 Nepredvidljivost razvoja potovalne dejavnosti in potreba po kreativnosti · 23
- 3 Strateški management in okolje potovalne dejavnosti · 27
- 4 Analiza trga in nosilcev potovalne dejavnosti · 31
  - 4.1 Značilnosti trga potovalne dejavnosti · 31
  - 4.2 Organizatorji potovanj · 33
  - 4.3 Potovalne agencije · 36
  - 4.4 Transakcijski stroški in asimetrične informacije v potovalni dejavnosti · 39
  - 4.5 Soodvisnost členov verige ustvarjanja turističnih proizvodov · 41
  - 4.6 Povezovanje v potovalni dejavnosti · 46
- 5 Konkurenčnost v dejavnosti potovanj · 57
  - 5.1 Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti · 59
  - 5.2 Pogajalska moč kupcev · 60
  - 5.3 Pogajalska moč dobaviteljev · 62
  - 5.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov na trg · 62
  - 5.5 Nevarnost substitutov · 63
- 6 Prodor tehnološkega napredka v potovalno dejavnost · 65
  - 6.1 Centralni rezervacijski sistemi in globalni distribucijski sistemi · 65
  - 6.2 Izločanje klasičnih posrednikov iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda in vključevanje novih posrednikov · 68
- 7 Turistični paket · 71
  - 7.1 Opredelitev in oblike turističnega paketa · 71

7.2	Oblikovanje turističnih paketov · 73
7.3	Oblikovanje cene turističnega paketa · 78
7.4	Promocija turističnih paketov · 82
8	Model potovalne dejavnosti v sodobnem okolju · 89
9	Zaključek · 93
	Literatura · 95



# Seznam preglednic

- 2.1 Število prihodov tujih turistov in mednarodni turistični prilivi v svetu in v Evropi v izbranih letih · 19
- 2.2 Število prihodov tujih turistov in njihov tržni delež po svetovnih regijah v letu 2012 · 19
- 2.3 Destinacije z največjim številom prihodov tujih turistov in države z največjimi mednarodnimi turističnimi prilivi v letu 2012 · 20
- 7.1 Poenostavljena kalkulacija cene turističnega paketa na osnovi pribitka na neposredne stroške · 81

# Seznam slik

- 3.1 Poenostavljen prikaz strateškega modela managementa · 28
- 4.1 Veriga ustvarjanja turističnega proizvoda · 32
- 4.2 Členi v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov · 42
- 4.3 Ravni odnosov med hotelom, organizatorjem potovanj oziroma potovalno agencijo in potrošnikom · 43
- 5.1 Ekonomija obsega organizatorja potovanj · 58
- 6.1 Poenostavljen prikaz povezanosti med GDS in CRS · 67
- 7.1 Prazni vožnji v verigi čarterskih poletov · 80
- 8.1 Model sodobnega okolja potovalne dejavnosti · 91

# Uvod

Pomembnost razumevanja potovalne dejavnosti izhaja iz njene gospodarske in negospodarske vloge. Z gospodarskega vidika Svetovna turistična organizacija (UNWTO, 2013) navaja, da turizem ustvarja eno od enajstih delovnih mest na svetu, 9 % bruto domačega proizvoda (direktnega, indirektnega in inducirane) in 6 % svetovnega izvoza. Z negospodarskega vidika je dejavnost potovanj pomembna za povezovanje in boljše razumevanje med ljudmi različnih regij sveta. Pravilno razumevanje delovanja dejavnosti potovanj zahteva poznavanje njenega širšega okolja, vendar se pri proučevanju potovalne dejavnosti srečujemo najprej s problematiko njene opredelitve in kompleksnostjo same dejavnosti. Zato je razumevanje sil in okoliščin, ki vplivajo na potovalno dejavnost, še toliko bolj zahtevno in pomembno poznati.

Dinamika in struktura potovalne dejavnosti se spreminjata skupaj z njenim okoljem. Poon (1993) je že pred dvema desetletjema opozorila na hiter razvoj potovalne dejavnosti in spreminjanje njenega okolja ter konkurenčnosti zaradi prodiranja informacijsko-komunikacijske tehnologije. Slednjo Buhalis (2003, str. 7) opredeljuje kot »niz elektronskih orodij, ki olajšujejo operativni in strateški management organizacij in s tem omogočajo upravljanje z informacijami, funkcijami in postopki kot tudi interaktivno komuniciranje z deležniki, ki s tem dosegajo svojo vizijo in cilje«. Poon je opozorila tudi na pojav večje fleksibilnosti poslovanja, trženja in novih strateških povezav zaradi informacijsko-komunikacijske tehnologije. Od takrat je bila potovalna dejavnost priča še hitrejšim spremembam, ki izvirajo iz tehnološkega okolja.

Ključno je poznati silnice, ki vplivajo na potovalno dejavnost, in ugotoviti, kaj pravzaprav predstavlja okolje potovalne dejavnosti. Zaradi multidisciplinarnosti potovalne dejavnosti, ki jo sestavlja gospodarska, socio-kulturna in okoljska komponenta, je kompleksnost okolja še večja. V pričujoči monografiji se usmerjamo v gospodarsko okolje potovalne dejavnosti, vključujoč tudi druge silnice oz. vplive, ki so z njim povezane. Pri tem se poraja vprašanje, kako sodoben napredek z

informacijsko-komunikacijsko tehnologijo spreminja okolje potovalne dejavnosti v povezanosti z gospodarski okoljem.

Postavljanje ciljev, doseganje konkurenčnosti in samega obstoja na trgu zahteva dobro poznavanje okolja (Hunger in Wheelen, 1996). Trendi, ki sooblikujejo okolje v potovalni dejavnosti, so številni. Študija o konkurenčnosti turistične dejavnosti v Evropski uniji (Ecorys, 2009) navaja naslednje »megatrende«, ki močno zaznamujejo potovalno dejavnost:

- globalizacija, s katero se zmanjšujejo razlike v socio-kulturnem življenju in gospodarstvu,
- demografske spremembe s staranjem prebivalstva,
- čedalje boljši dostop do informacij preko informacijsko-komunikacijske tehnologije, interneta, spletnih brskalnikov, mobilnih telefonov, GPS naprav,
- ekonomija izkušenj, v kateri je čedalje več izbire, iskanje kakovosti in doživetij, prihaja v ospredje,
- prilagajanje proizvodov potrošnikom in »krojenje« proizvodov v potovalni dejavnosti po meri potrošnika,
- usmerjenost v trajnostni razvoj s skrbjo za okoljsko onesnaževanje in klimatske spremembe, socialno blaginjo,
- poudarki na zdravem življenju in wellnessu, saj čedalje več ljudi skrbi za svoje zdravje in dobro počutje,
- razvoj nizkocenovnih poslovnih modelov, ki delujejo na osnovi ponudbe le osnovnih elementov ponudbe oz. odpravljanja določenih elementov ponujenega proizvoda.

Globalizacija je gonilna sila potovalne dejavnosti, ki močno spreminja njeno delovanje in vodi v kulturne in demografske spremembe, močno pa jo pospešujeta tehnološki napredek z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije v potovalni dejavnosti in politična stabilnost. Robertson globalizacijo razume kot »proces, v katerem so geografske razdalje med ekonomskimi subjekti, proizvajalci in potrošniki čedalje manjšega pomena zaradi hitrejšega in učinkovitejšega načina potovanja, komuniciranja in financiranja« (Fletcher in Westlake, 2006, str. 464). Organizatorji potovanj so v procesu globalizacije odvisni od dejavnikov, kot so relativne cene domačih in mednarodnih potovanj, devizni tečaj, kulturne in družinske vezi, starostna struktura prebivalstva, geopolitična stabilnosti (Assaf, Barros in Dieke, 2011, str. 155).

Poon (1993) je o tako imenovanem »novem turizmu« govorila že pred dvema desetletjema. Le-ta je plod apliciranja informacijsko-komunikacijske tehnologije na potovalno dejavnost, kar je sprožilo nove oblike organizacije, delovanja, trženja, povezovanja. Kljub temu se Poon ne usmerja v prepoznavanje nastanka novih okolij, ampak gleda na to kot na vplive informacijsko-komunikacijske tehnologije. Desetletje kasneje Buhalis (2003) definira e-turizem kot koncept, ki združuje poslovanje, informacijsko-komunikacijske sisteme in turizem. Tu se poraja vprašanje, ali gre pri tem za novo obliko turizma – novi turizem ali e-turizem – ali pa za novo obliko okolja.

Osrednji namen monografije je raziskati delovanje sodobne potovalne dejavnosti ter posledično ugotoviti, ali lahko govorimo o novi obliki okolja potovalne dejavnosti, ki jo ustvarjajo okoliščine sodobne informacijsko-informacijske tehnologije na trgu potovalne dejavnosti. Pri tem se danes v potovalni dejavnosti poudarja predvsem internet, ki je prodril v proces odločanja o potovanjih ljudi in poslovne transakcije; to pa se odraža v zelo velikih spremembah potovalne dejavnosti (Dolnicar in Laesser, 2007, str. 133). Pričujoča monografija predstavlja pomembno dodano vrednost za razumevanje potovalne dejavnosti in, širše, turizma, njen cilj pa je izoblikovanje celovitega pogleda na okolje potovalne dejavnosti na osnovi proučevanja temeljnih dejstev in pojavov v potovalni dejavnosti.

Poslovna strategija podjetij je interaktivno povezana z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (Buhalis, 2003, str. 11). V okolju potovalne dejavnosti se to odraža zelo intenzivno s spreminjanjem vzorcev povpraševanja in ponudbe. Temeljna teza je, da se z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo ne samo spreminja gospodarsko okolje potovalne dejavnosti, ampak se ustvarja nova oblika okolja. V ta namen bo potrebno odgovoriti na naslednji vprašanji:

- Kakšna je struktura sodobne potovalne dejavnosti in kako se spreminja zaradi tehnološkega napredka?
- Ali nastaja potreba po umestitvi nove oblike okolja potovalne dejavnosti v koncept okolja potovalne dejavnosti, ki je nastala iz spremenjenih okoliščin delovanja potovalne dejavnosti?

Raziskovanje je temeljno in je osnovano na sintezi literature in sodobnih dognanj iz praktičnega delovanja potovalne dejavnosti. Pri tem smo sledili pridobivanju znanja in informacij na osnovi različnih virov in refleksije. S tem je omogočeno prepoznavanje različnih okolij potovalne dejavnosti.

valne dejavnosti. Monografija zapolnjuje pomembno vrzel celovitega, sistematičnega in izčrpnega prikaza potovalne dejavnosti, njenega delovanja in kompleksnosti ter prispeva k razumevanju in razvoju področja potovalne dejavnosti v okviru poslovnih ved.

Prispevek monografije je teoretično podan z oblikovanjem modela sodobnega okolja, v katerem deluje potovalna dejavnost. Najprej bomo opredelili potovalno dejavnost za potrebe raziskave in prikazali kratek razvoj potovalne dejavnosti. Sledi postavitvev okolja potovalne dejavnosti v teoretični koncept. Nato se monografija usmeri v trg, v katerem se odsevajo silnice iz različnih okolij, in na podlagi tega raziskuje, ali obstajajo pogoji za vzpostavitev nove oblike okolja. V ta namen je sistematično analiziran trg sodobne potovalne dejavnosti, nosilci potovalne dejavnosti in njihovo delovanje in povezovanje. Pri tem je utemeljen nastanek posrednikov na osnovi transakcijskih stroškov in asimetričnih informacij. Naslednje poglavje je posvečeno proučevanju konkurenčnosti potovalne dejavnosti, na katero ima vpliv uporaba sodobne tehnologije. Sledi proučevanje prodora tehnološkega napredka v potovalno dejavnost. Monografija se nato usmeri v proučevanje turističnega paketa in njegove strukture. V predzadnjem poglavju je oblikovan model sodobnega okolja potovalne dejavnosti, ki poudarja pomen e-okolja kot samostojnega okolja, a odvisnega od drugih okolij. Sklepne misli podajamo v zadnjem poglavju.

Kot takšna predstavlja monografija prvo tovrstno literaturo, ki se sploh celovito usmerja v potovalno dejavnost. Nastala je na podlagi študija pretežno tuje literature s področja potovalne dejavnosti, ki pa je še vedno precej skopa, tako na področju monografij kot člankov v uveljavljenih revijah. Raziskave na področju potovalne dejavnosti, organizatorjev potovanj in potovalnih agencij so namreč še vedno veliko manj zastopane kot destinacijski management in hotelirstvo.

Pričujoča monografija je namenjena raziskovalcem na področju potovalne dejavnosti, ki bodo našli pomembna in najnovejša dognanja o njenem okolju, praktikom, ki delujejo na področju potovalne dejavnosti, in študentom turizma.

# 1 Terminologija in opredelitev potovalne dejavnosti

V potovalni dejavnosti se uporablja raznolika terminologija, pogojena s kompleksnostjo te dejavnosti, ki se hitro nadgrajuje s prodiranjem tehnološkega napredka v potovalno dejavnost. Posamezni termini se smiselno obrazložijo tekom monografije, že na samem začetku pa so obrazloženi tradicionalni izrazi, ki omogočajo osnovno razumevanje potovalne dejavnosti.

Potovalno dejavnost se ločuje po smeri gibanja turistov. Ločimo emitivni in receptivni trg dejavnosti potovanj. Emitivni oz. izvorni trg je opredeljen kot trg, od koder prihajajo turisti na destinacijo (na primer nemški trg, trg severovzhodne Italije za Slovenijo). Receptivni oz. namembni trg pa je opredeljen kot trg, kamor turisti prihajajo, običajno opredeljen z določeno destinacijo prihoda turistov (državo, regijo, krajem ali drugače zaokroženim območjem). Skladno s tem govorimo o emitivnem ali odhodnem (angl. outgoing) turizmu in receptivnem ali prihodnem ali sprejemnem (angl. incoming) turizmu.

Tako emitivni kot receptivni turizem sta lahko vezana tako na domači turizem, torej na potovanja domačih rezidentov znotraj države, kot na mednarodni turizem, torej na potovanja med državami. Notranji turizem se nanaša na potovanja znotraj določene države, torej na domači turizem in mednarodni receptivni turizem (Nemec Rudež in Mihalič, 2002). Mednarodni turizem nadalje ločimo na mednarodni receptivni oz. mednarodni prihodni (angl. inbound) turizem in mednarodni emitivni oz. mednarodni odhodni turizem (angl. outbound) turizem.

V okviru potovalne dejavnosti poznamo različne oblike turizma oz. potovanj. Naj jih navedemo le nekaj. V Sredozemlju še vedno prevladujejo t. i. 3S (sun, sea, sand) počitnice, čeprav postajajo tudi ti turisti čedalje bolj aktivni in iščejo med 3S počitnicami čedalje več doživetij. 3S počitnice lahko opredelimo kot sezonsko pogojene pristočasne počitnice, povezane z množičnim turizmom. Aktivna potovanja predstavlja sklop potovanj, ki niso povezana le s športom, ampak tudi z aktivnim odkrivanjem in doživljanjem narave in kulture. Močan ra-

zvoj v zadnjih desetletjih je na področju MICE (meetings, incentives, congress, events) turizma oz. organiziranega poslovnega turizma, ki ga predstavljajo potovanja zaradi obiska srečanj (angl. meetings), nagradnih oz. motivacijskih potovanj (angl. incentives), konferenc oz. kongresov (angl. congress) in prireditev (angl. events) oz. sejmov in borz (angl. exhibitions). Butični turizem, v katerega se usmerjajo nekatere destinacije, je nemnožični turizem, namenjen zahtevnejšim turistom.

Potovalna dejavnost kot tudi turizem nista znanstveni disciplini. Tudi opredelitve potovalne dejavnosti v literaturi ne najdemo. To nakazuje kompleksnost področja in problematiko raziskovanja potovalne dejavnosti kot discipline, kar se odraža v odsotnosti raziskav, ki bi se nanašale na področje potovalne dejavnosti. Potovalno dejavnost v ožjem pomenu za potrebe proučevanja opredelimo kot *dejavnost organizatorjev potovanj, potovalnih agencij in drugih s potovanji povezanih dejavnosti, kot je na primer turistično vodenje*.

Pri tem se naslanjamo na *Standardno klasifikacijo dejavnosti – SKD 2008 (2007)*, kjer najdemo v področju N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti, znotraj njega pa oddelek 79 Dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezane dejavnosti. Pri tem je:

- *dejavnost organizatorjev potovanj* opredeljena kot dejavnost organiziranja in zbiranja paketnih potovanj, ki jih prodajajo preko potovalne agencije ali jih neposredno prodajajo organizatorji sami;
- *dejavnost potovalnih agencij* opredeljena kot dejavnost agencij, ki se ukvarjajo predvsem s prodajo potovanj, paketnih potovanj, prevoza in namestitve, tako posameznikom kot poslovnim strankam za nadaljnjo prodajo;
- med *rezervacije in druge s potovanji povezane dejavnosti* spadajo rezervacije prevozov, nastanitve, prehrane, izposoje vozil, obiskov športnih, zabavnih ipd. prireditev, storitve v zvezi z razporejanjem nastanitve v časovnem zakupu, prodaja vstopnic za kulturne, športne, zabavne prireditve, pomoč turistom in obiskovalcem (nude nje turističnih informacij in dejavnost turističnih vodnikov), turistična promocija.

V širšem pogledu lahko potovalno dejavnost sestavljajo dejavnosti, po katerih se povprašuje na potovanju. Sem lahko uvrstimo dejavnosti turistično informacijskih centrov, dejavnost sejmov in borz, kjer pridobivamo različne informacije in snujemo potovanja, dejavnost primarnih turističnih ponudnikov na destinaciji kot tudi na poti na in z desti-



nacije (o katerih govorimo v nadaljevanju), dejavnost potniškega prevoza.

V monografiji se usmerjamo v proučevanje ožje opredeljene potovalne dejavnosti, in sicer v proučevanje delovanja organizatorjev potovanj in potovalnih agencij in njihove povezanosti z dinamičnim okoljem.



## 2 Razvoj potovalne dejavnosti

V poglavju je krajše predstavljen razvoj potovalne dejavnosti in njegova prepletenost z okoljem. Tehnološki razvoj oz. tehnološko okolje, socio-kulturno okolje, politično-pravno okolje z zagotavljanjem možnosti potovanj, gospodarsko okolje z razvojem in povečevanjem kupne moči kot tudi naravno okolje s privlačno primarno turistično ponudbo so kritično vplivali na razvoj in dinamiko razvoja potovalne dejavnosti.

### 2.1 Kratak pregled razvoja potovalne dejavnosti

Turizem se je pričel razvijati že v starem veku. V Grčiji so potovali zaradi trgovanja, verskih praznovanj, športnih dogodkov, kot so bile olimpijske igre, ki so bile prvič organizirane leta 776 pred našim štetjem. Potovanja so bila v antični Grčiji velikokrat pretrgana zaradi vojn. Tudi v Rimskem cesarstvu se je veliko potovalo. Pomembno vlogo pri tem igrajo obiski term v Rimu in drugih letoviščih, amfiteatri in športne prireditve, ogledovanje znamenitosti kot tudi obmorski turizem tedanjega časa. Pogoj za razvoj potovalne dejavnosti v Rimskem cesarstvu je bila politična stabilnost. Grk Pausanias (143–176) je napisal vodnik po Grčiji in njenih ruševinah v 10 zvezkih.<sup>1</sup>

Po 5. stoletju oz. razpadu Rimskega cesarstva so potovanja zamrla zaradi propada cestnega sistema in nevarnosti potovanj (kraje, ropov). Šele v 14. stoletju se s pričetkom renesanse v južni Evropi pričnejo romanja v romarske kraje (Cruz, 2006, str. 18). V 16. stoletju se pojavijo potovanja v izobraževalne namene, ki se razširijo med bogatim slojem v Evropi. Poznana so tako imenovana Grand Tour potovanja v Evropi, značilna predvsem za plemstvo med 17. in 19. stoletjem.

Organizirana potovalna dejavnost ima svoje korenine v 19. stoletju, ko je Thomas Cook leta 1841 organiziral enodnevno potovanje z vlakom iz Leicesterja v Loughborough. To je bilo prvo organizirano potovanje,

1. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/447243/Pausanias>

ki se je promoviralo preko oglaševanja za splošno javnost.<sup>2</sup> Leta 1865 je Thomas Cook uspešno izvedel prvo potovanje v severno Ameriko, leta 1869 pa potovanje po Nilu. Podjetje Thomas Cook je kot prvo ponudilo hotelske kupone leta 1868, s katerimi so potniki Thomasa Cooka lahko plačevali nastanitve in obroke; leta 1874 pa je Thomas Cook ponudil prenosne zapise (angl. circular notes), predhodnike potovalnih čekov, ki so omogočali plačevanje storitev na potovanju.

Potovalna dejavnost pa se je množično pričela razvijati po 2. svetovni vojni. Razlog za to je bil v dvigu življenjskega standarda, povezanim tudi s pojavom plačanega dopusta, in dostopnosti do transportnih sredstev. Slednje je pomembno predvsem z vidika cenovne dostopnosti. Sredozemlje se kot pomembna destinacija prične razvijati zaradi cenovno ugodnih transportnih sredstev, ki omogočajo pritek turistov iz severne Evrope v južnoevropske države. Seveda velja to le za zahodno Evropo, medtem ko se v vzhodni Evropi, torej v državah tako imenovanega vzhodnega bloka, turizem ni razvijal v sodobnem smislu, ampak pretežno kot oblika socialnega turizma.

Rast potovanj po 2. svetovni vojni je razvidna iz preglednice 2.1. Leta 1950 je potovalo v druge države le 25 milijonov ljudi, leta 2012 pa že 1.035 milijonov ljudi. Najvišja stopnja rasti mednarodnih turistov je bila v 60. letih prejšnjega stoletja, nato se je počasi zniževala. Turizem je temeljil na masovnem oz. množičnem turizmu, ki je omogočil doseganje stroškovne učinkovitosti in nastanka velikih podjetij v potovalni dejavnosti. Za prvo množično destinacijo v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja velja Sredozemlje, kamor so prihajali turisti iz srednje in severne Evrope. Za Sredozemlje je bilo po Claver-Cortis idr. značilno zasledovanje množične proizvodnje z nižjimi povprečnimi stroški (ekonomije obsega) na osnovi togih turističnih paketov (Medina-Munoz in Medina-Munoz, 2013).

Evropa je vodilno receptivno turistično območje oz. destinacija, čeprav je njena stopnja rasti prihodov tujih turistov že od 60. let prejšnjega stoletja pod svetovnim povprečjem. V obdobju med letoma 2000 in 2009 je bila za Evropo značilna le približno 2 % povprečna letna stopnja rasti prihodov tujih turistov, medtem ko je bila v svetovnem merilu 3 % stopnja rasti. Evropa je vodilna tudi po mednarodnih prilivih iz naslova turizma. Med najpomembnejšimi evropskimi destinacijami so sredozemske destinacije (Španija, Francija, Italija). Za Evropo je značilno tudi veliko mednarodnih potovanj znotraj same Evrope. Za evrop-

2. <http://www.thomascok.com/about-us/thomas-cook-history/>

**Preglednica 2.1** Število prihodov tujih turistov in mednarodni turistični prilivi v svetu in v Evropi v izbranih letih

Leto	(1)	(2)	(3)	(4)
1950	25,3	16,8	2,1	0,9
1960	69,3	50,4	6,9	3,9
1970	165,8	113,0	17,9	11,0
1980	278,2	177,5	106,5	63,7
1990	441,0	265,3	273,2	145,6
2000	680,6	384,1	479,2	231,6
2010	949,0	485,5	927,0	409,3
2012	1035,0	534,2	1075,0	466,7

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Število prihodov tujih turistov v svetu (v milijonih), (2) število prihodov tujih turistov v Evropi (v milijonih), (3) mednarodni turistični prilivi v svetu (v milijardah USD), (4) mednarodni turistični prilivi v Evropi (v milijardah USD). Povzeto po UNWTO, 2005, 2011, 2013.

**Preglednica 2.2** Število prihodov tujih turistov in njihov tržni delež po svetovnih regijah v letu 2012

Regija	(1)	(2)
Skupaj	1035,0	100
Evropa	534,2	51,6
Azija in Pacifik	233,6	22,6
Amerika	163,1	15,8
Afrika	52,4	5,1
Bližnji Vzhod	52,0	5,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število prihodov tujih turistov (v milijonih), (2) tržni delež (v odstotkih). Povzeto po UNWTO (2013).

ske turiste ostaja Sredozemlje še vedno pomembna destinacija. Tako je leta 2010 kar 48 % nemških in 51 % britanskih turistov, ki so potovali v tujino, odšlo v sredozemske države (Falzon, 2012, str. 1080).

Drugo najpomembnejše receptivno območje je od leta 2003 azijsko-pacifiško območje, ki je v tistem letu prehitelo Ameriko po številu prihodov tujih turistov. Nasploh je ena glavnih značilnosti v svetovnem turizmu v zadnjih desetletjih nagel razvoj azijsko-pacifiškega območja. Tržni deleži mednarodnih turistov po regijah za leto 2012 so prikazani v preglednici 2.2. Svetovna turistična organizacija (UNWTO, 2013, str. 2) ocenjuje, da je v svetu med 5 in 6 milijard domačih turistov.

Med najpomembnejše destinacije na svetu glede na število prihodov tujih turistov danes spadajo Francija, ZDA, Kitajska in Španija. Deset najpomembnejših držav po številu prihodov tujih turistov za leto 2012

**Preglednica 2.3** Destinacije z največjim številom prihodov tujih turistov in države z največjimi mednarodnimi turističnimi prilivi v letu 2012

Destinacija	(1)	Država	(2)
1. Francija	83,0	1. ZDA	126,2
2. ZDA	67,0	2. Španija	55,9
3. Kitajska	57,7	3. Francija	53,7
4. Španija	57,7	4. Kitajska	50,0
5. Italija	46,4	5. Makao (Kitajska)	43,7
6. Turčija	35,7	6. Italija	41,2
7. Nemčija	30,4	7. Nemčija	38,1
8. Velika Britanija	29,3	8. Velika Britanija	36,4
9. Ruska federacija	25,7	9. Hong Kong (Kitajska)	32,1
10. Malezija	25,0	10. Avstralija	31,5
		Skupaj (vse države)	1075,0

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število prihodov tujih turistov (v milijonih), (2) mednarodni turistični prilivi (v milijardah USD). Povzeto po UNWTO (2013).

je prikazano v preglednici 2.3. Vrstni red držav se spreminja iz leta v leto. Kitajska se je po letu 2000 strmo vzpenjala po lestvici najpomembnejših držav glede števila prihodov tujih turistov in preseгла Španijo, ki se je tradicionalno uvrščala med troje najpomembnejših držav po tem kriteriju.

Glede na mednarodne prilive iz naslova turizma je vrstni red držav nekoliko drugačen. Razloga sta predvsem v ravni cen, ki je prisotna na posamezni destinaciji, in v povprečni dobi bivanja turistov. Slednje je močno odvisno od geografske lege države. Tako ima Francija krajšo povprečno dobo bivanja tujih turistov kot na primer ZDA.

Spremembe nastajajo tudi v razlogih za udejstvovanje v potovalni dejavnosti. Še vedno sta glavna razloga za potovanja rekreacija in počitnice (UNWTO, 2013). Drugi razlogi so poslovna potovanja, obiskovanje prijateljev in sorodnikov, romanja, zdravstveni razlogi in drugo. Potovanja tudi niso več tako močno skoncentrirana na poletni čas, kot so bila v preteklosti, in tudi geografsko se delež tujih turistov v Evropi zmanjšuje. Hkrati nastaja čedalje več novih destinacij.

## 2.2 Prepletenost razvoja potovalne dejavnosti in dejavnosti prevoza

Tehnološko okolje, prepleteno s politično-pravnim okoljem, je imelo v preteklosti pomemben vpliv na spreminjanje gospodarskega okolja

in razvoj potovalne dejavnosti. Za razvoj potovalne dejavnosti je igral namreč pomembno vlogo razvoj prevoznih sredstev in njegov množični dostop za turistične namene. Med različnimi oblikami prevoza je imel najpomembnejši vpliv letalski prevoz, ki je omogočil razvoj potovalne dejavnosti na oddaljene destinacije.

Destinacije se razlikujejo po vrsti prevoza, ki je značilen za privabljanje turistov. Za Slovenijo in Hrvaško, na primer, velja, da največ turistov prispe po kopnem z različnimi transportnimi sredstvi. Po drugi strani pa velja za sredozemske otoke, da so odvisni od letalskega prometa in prometa po vodi. Tudi nekatere oddaljene destinacije v severni Evropi so veliko bolj odvisne od letalskega prometa kot destinacije v osrednjem delu Evrope.

Potovanja po vodi dopolnjujejo druge oblike prevoza. Pomembna so bila predvsem pred razmahom letalskega prometa v potovalne namene, danes so pomembna z vidika potovanj predvsem križarjenja, ki na nekaterih trgih še vedno beležijo visoko rast. V svetu naj bi po podatkih Cruise Market Watch<sup>3</sup> ladje za križarjenje v letu 2012 prepeljale 20,3 milijona potnikov, konec leta 2013 pa naj bi bilo približno 440.000 ležišč na ladjah za križarjenje. Med podjetji, ki se ukvarjajo z dejavnostjo križarjenj, prevladujeta Carnival Corporation, ki je imel leta 2012 48,4 % tržni delež, in Royal Caribbean, ki je imel leta 2012 23,3 % tržni delež.

Potovanja po kopnem imajo prednost zaradi svoje fleksibilnosti, cenovne dostopnosti in neodvisnosti od drugih oblik prevoza. Železniški prevoz je igral pomembno vlogo pred razmahom letalske dejavnosti. Razvejanost in kakovost železniškega prevoza zahtevata velike naložbe in se razlikujeta med posameznimi državami. V okviru železniškega prevoza so še vedno pomembna tako imenovana doživljajska potovanja, ki jih lahko opredelimo kot »destinacijo samo po sebi«. Med leti 1883 in 2009 so bila najbolj znana luksuzna potovanja z Orient Expressom med Parizom in Carigradom. Proga se je sčasoma krajšala in je bila leta 2009 ukinjena zaradi nerentabilnosti. Podobna doživljajska potovanja z vlakom ponuja tudi transsibirska železnica med Moskvo in Daljnim vzhodom. Avtobusni prevoz je pomemben tudi kot podporen prevoz za transfere na destinaciji in ogled mest oz. destinacije. Z dejavnostjo kopenskega prevoza, ki je pomemben del potovalne dejavnosti, se poleg železniškega in avtobusnega prevoza ukvarjajo tudi podjetja, ki ponujajo najem avtomobilov (na primer Hertz ali Avis).

3. [www.cruisemarketwatch.com](http://www.cruisemarketwatch.com)

Za razvoj potovalne dejavnosti, predvsem mednarodne, je danes ključen letalski potniški prevoz. Veliko destinacij ima namreč dobre letalske povezave s svojimi emitivnimi trgi. Še pred nekaj desetletji pa je bil letalski prevoz zelo omejen in reguliran. V ZDA je bil reguliran do 70. let prejšnjega stoletja, v Evropi pa do 90. let, ko se je postopoma pričela liberalizacija trga letalskega prevoza. Regulacija letalskega prevoza je negativno vplivala na razvoj turizma, ker (Forsyth, 2006, str. 228):

- je omejevala število letalskih družb, ki so lahko opravljala prevoze med državami, običajno sta med dvema državama lahko opravljali prevoze le dve letalski družbi – ena iz vsake države,
- je bilo število letalskih sedežev, ki so se lahko prodali, močno nadzorovano in postavljeno tako, da je zviševalo ceno prevoza,
- so bile običajno določene minimalne cene prevoza.

Posledično je bila ponudba letalskega prevoza zelo omejena in cene potovanj visoke, kar je negativno vplivalo na mednarodni emitivni turizem in pospeševalo domači turizem oz. potovanja v bližnje destinacije. V času regulacije letalskega prometa je bilo tako relativno malo letalskih družb, med njimi pretežno takšne v državni lasti, ki so imele dostop do političnih odločitev in regulatorja letalskega prometa in so bile posledično uspešna podjetja (Forsyth, 2006, str. 229). Cene letalskih poletov je oblikovalo Mednarodno združenje letalskih prevoznikov (angl. International Air Transport Association) ali krajše IATA.

S časom so nekatere države spoznale, da bi deregulacija letalskih prevozov pozitivno vplivala na razvoj njihovega turizma. Španija je ugotovila, da ima velik potencial turistov iz severne Evrope, ki jih bo težko pridobila le z razvojem prevoza po kopnem. Avstralija in Nova Zelandija sta podobno zaznali priložnosti, ki bi jim jih prinesel razmah letalskega potniškega prometa, navaja Forsyth (2006). Liberalizacija letalskega prometa, torej sprostitev omejitev letalskega prometa s strani države, je povečala konkurenčnost letalskih prevoznikov, znižala cene letalskih vozovnic in stroške poletov. Pocenitev in razmah letalskega prometa sta po Papatheodorouju povzročila razmah nekaterih destinacij, kot sta Sredozemlje ali Karibi, kamor 90 % turistov pripotuje z letalskim prevozom (Morley, 2006, str. 211).

Spremembe okolja z liberalizacijo letalskega prometa so povzročile (Amadeus, 2007, str. 4):

- pojav novih letalskih prevoznikov in novih letalskih prog,
- povečano število propadov letalskih družb,
- povečano stopnjo konkurence, ki je znižala cene letalskih vozovnic,



- razvoj nizkocenovnih letalskih prevoznikov,
- nujnost zniževanja stroškov proizvodnje, posebno z razvojem nizkocenovnih letalskih prevoznikov.

Posledica liberalizacije trga letalskih prevoznikov je bil tudi pojav nizkocenovnih letalskih prevoznikov (angl. low cost airlines ali no frills). Le-ti poslujejo na osnovi doseganja nizkih stroškov in posledično doseganja konkurenčnejše cene prevoza. Zanje velja, da:

- so njihove storitve omejene, nekatere storitve so na voljo za doplačilo,
- letijo iz sekundarnih letišč, kjer so stroški nižji,
- znižujejo stroške distribucijskih kanalov s prodajo preko interneta,
- zaradi konkurenčnih cen dosegajo višjo zasedenost letal,
- se ne usmerjajo v »programe zvestobe« (angl. frequent flyer program),
- imajo relativno kratke proge, zaradi česar ne nastajajo določeni stroški, in je frekvenca poletov lahko višja.

Prvi uspešen poskus zmanjševanja regulacije letalskega prevoza je bila uvedba čarterskih poletov v 60. letih prejšnjega stoletja v Evropi (Forsyth, 2006, str. 231). Posebej pomembni za razvoj potovalne dejavnosti v Evropi, predvsem v sredozemskih državah, so bili čarterski poleti med emitivnimi trgi, kot sta Velika Britanija in Nemčija, na eni strani ter receptivnimi sredozemskimi trgi na drugi. Za čarterske polete je značilno, da so stroški nakupa sedeža za potrošnika nižji kot na rednem linijskem poletu, saj se sedeži na čarterskem poletu prodajajo kot del turističnega paketa organizatorjev potovanj. Čarterski polet zakupi organizator potovanj pri letalskem prevozniku. Običajno so sezonsko pogojeni in vezani na množični turizem. Veliki organizatorji potovanj so sčasoma vzpostavili svoje lastne letalske družbe, ki opravljajo čarterske polete (Forsyth, 2006, str. 243).

Razvoj tehnološkega okolja se v svoji prepletenosti s potovalno dejavnostjo kaže v novih oblikah prevoza, kot je čedalje bolj prisoten vesoljski turizem, ki ima zaenkrat zelo visoke stroške potovanja.

### **2.3 Nepredvidljivost razvoja potovalne dejavnosti in potreba po kreativnosti**

Napovedovanje prihodnjega razvoja potovalne dejavnosti je zelo nehvaležno, ker je odvisno od različnih dejavnikov in okoliščin, kot so gospodarske krize oz. poslovni cikli, inovacije v potovalni dejavnosti, naravne

in druge nesreče, bolezni in drugo. V tem tisočletju smo bili priča dogodkom, ki so negativno vplivali na potovalno dejavnost v velikih geografskih dometih. Leta 2001 je bil to teroristični napad 11. septembra v ZDA, leta 2002 teroristični napad na Baliu, leta 2003 iraški konflikt, SARS in slabotno gospodarstvo, konec leta 2004 cunami v Aziji, leta 2005 visoka cena nafte in ekonomska negotovost, leta 2008 se je pričela gospodarska kriza, leta 2010 zelo kratek čas vulkanski pepel vulkana Eyjafjallajokull na Islandiji, jedrska katastrofa v Fukušimi na Japonskem leta 2011, vstaje in politični nemiri na južni strani sredozemskega bazena leta 2011, protesti zaradi varčevalnih ukrepov v Grčiji leta 2012.

Napovedovanje prihodnjega razvoja potovalne dejavnosti je težko tudi zato, ker je tehnološko okolje z inovacijami nepredvidljivo. Na razvoj potovalne dejavnosti je imela v preteklosti odločilen vpliv inovativnost na področju prevoza, tako z uvajanjem novih prevoznih sredstev sredi 20. stoletja kot kasneje z njihovim izpopolnjevanjem, cenovno dostopnostjo, širjenjem raznolike ponudbe križarjenj in novimi poslovnimi modeli, kot so nizkocenovni letalski prevozniki. Inovativnost, ki je močno vplivala na razmah potovalne dejavnosti, so predstavljali tudi novi poslovni modeli, kot sta na primer tako imenovani »vse vključeno« (angl. all inclusive) model, ki ga je kot prvega oblikovalo podjetje Club Med v svojih letoviščih v 50. letih prejšnjega stoletja, in časovni zakup nastanitvev (angl. time-sharing), ki omogoča zakupnikom uporabo določene nastanitvene zmogljivosti za določen čas v letu (običajno en teden) v določenem časovnem obdobju (na primer 10 let). Časovni zakup nastanitvenih zmogljivosti se kot inovacija pojavi v 60. letih prejšnjega stoletja in ga danes ponujajo hotelske verige (na primer Hilton ali Marriott) in druga podjetja (RCI).

Po letu 2000 je največja inovacija oz. sklop inovacij v potovalni dejavnosti vezan na razmah in prodor interneta in družbenih omrežij, ki so omogočili ne le spremenjene načine komuniciranja in nakupa potovanj, ampak tudi nastanek novih turističnih ponudnikov, kot so spletni organizatorji potovanj in spletne potovalne agencije, in spremembo klasičnih organizatorjev potovanj in potovalnih agencij. Kot posledica razvoja tehnološkega okolja so nastale tudi prodajne točke turističnih proizvodov »vse na enem mestu« (angl. one stop shop). Gre za spletne potovalne agencije, ki omogočajo vse storitve na enem mestu s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije. To zajema dostop do vseh informacij, spletnih brošur, svetovanj, opravljanja rezervacij in nakupa kot tudi oddajanja pritožb.

Kreativnost, samostojnost in inovativnost so vodilo nadaljnjega razvoja, konkurenčnosti in donosnosti potovalne dejavnosti. Predvsem pa se morajo ponudniki v potovalni dejavnosti za zagotavljanje dolgoročne konkurenčne prednosti usmerjati v trajnostni razvoj, ohranjanje in zaščito okoljskih in kulturnih virov. Tudi v tem pogledu predstavlja izziv prihodnji tehnološki razvoj in njegova aplikacija na potovalno dejavnost.



### 3 Strateški management in okolje potovalne dejavnosti

Strateški management predstavlja »niz managerskih odločitev in izvajanj, ki določajo dolgoročno poslovanje organizacije« (Hunger in Wheelen, 1996, str. 3). Uspešno doseganje ciljev posameznih nosilcev potovalne dejavnosti je odvisno od spodobnosti razumevanja okolja in prilagajanja okolju. Poznavanje okolja je prva izmed sicer interaktivnih faz strateškega modela managementa (Hunger in Wheelen, 1996). Le-te so:

- ocenjevanja okolja podjetja, zunanjega in notranjega,
- strateško oblikovanje, ki izhaja iz postavitve vizije, oblikovanja ciljev in strategij ter izvajanja politik,
- implementacija strategij, ki obsega oblikovanje programov, proračuna in postopkov izvajanja, in
- ocenjevanje in kontrole izvedenega.

Slika 3.1 poenostavljeno prikazuje glavne faze strateškega modela managementa, ki izhaja iz analiziranja makro okolja, v katerem deluje potovalna dejavnost. Zunanje okolje potovalne dejavnosti sestavljajo različni deležniki, ki so neposredno ali posredno povezani z nosilci potovalne dejavnosti. Sem po Jančiču uvrščamo lastnike, posojilodajalce, zaposlene, poslovne partnerje, medije, lokalno skupnost, potrošnike, konkurente, politične stranke, različne institucije, družbena gibanja, sindikate idr. (Brezovec in Nemec Rudež, 2009, str. 17).

Makro okolje oz. zunanje okolje sestavljajo različni elementi. Hunger in Wheelen (1996, str. 11) jih delita na gospodarsko, socio-kulturno, politično-pravno in tehnološko okolje. Shoemaker, Lewis in Yesawich (2007) dodajajo v okviru potovalnih dejavnosti naravno okolje, ki je lahko ključno za razvoj destinacije, pogojeno s sezonsko naravnostjo potovalne dejavnosti in povezano s potrebo po trajnostno usmerjenem razvoju potovalne dejavnosti.

*Gospodarsko okolje*, natančneje, makroekonomski kazalci, razdelitev dohodka in bogastva, stopnja trošenja na emitivnih trgih (povezana s kupno močjo, deviznimi tečaji idr.), davki in cene surovin, strateška



**Slika 3.1** Poenostavljen prikaz strateškega modela managementa (povzeto po Hunger in Wheelen, 1996)

povezovanja, doseganje konkurenčnosti in tržne strukture, razvoj prodajnih mrež in drugi dejavniki vplivajo na trg potovalne dejavnosti in njegovo dinamiko. Večina organizatorjev potovanj in potovalnih agencij je majhnih oz. mikro podjetij, za katere je ključno delovanje v spodbudnem podjetniškem okolju. Evropska komisija (Ecorys, 2009, str. ix) pravi, da podjetja v potovalni dejavnosti potrebujejo »kisik« za svoje delovanje, kar zajema zmanjševanje administrativnih in birokratskih ovir, izboljšanje dostopnosti do finančnih virov, promoviranje različnih finančnih instrumentov Evropske unije. To nakazuje na tesno povezanost gospodarskega okolja z drugimi okolji. Tudi globalizacija zmanjšuje ovire za naložbe in skupna vlaganja ter tako pospešuje ponudbo v potovalni dejavnosti. Gospodarsko okolje in investicije v potovalno dejavnost so povezane s konkurenčnostjo, ravno birokracije v določeni državi, ki olajšuje ali otežuje poslovanje podjetjem, z davčnimi obremenitvami in drugi dejavniki.

*Tehnološko okolje* v potovalni dejavnosti je v preteklosti z razvojem prevoznih sredstev ključno oblikovalo potovalno dejavnost. V zadnjem obdobju je tehnološko okolje močno napredovalo zaradi informacijsko-komunikacijske tehnologije (Zhang, Song in Huang, 2009). Že Poon (1993, str. 214) v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja govori o vplivu sodobne tehnologije na razvoj potovalne dejavnosti v obliki C R S, razvoja baz podatkov, novih postopkov dela in vodenja. V zadnjem desetletju pa je tehnologija močno vplivala na razvoj družbenih medijev v potovalni dejavnosti in na pojav »virtualnih potovanj«. Tehnološko okolje spreminja pogoje delovanja v potovalni dejavnosti in prinaša tako izzive kot nevarnosti (Huang, 2013). Na potovalno dejavnost vpliva dvo-smerno:

- v smeri pospeševanja potovalne dejavnosti s spreminjanjem struk-

ture in novimi nosilci potovalne dejavnosti, novimi oblikami ponudbe, promocije in prodaje, s spremenjenim vedenjem potrošnikov,

- v smeri zmanjševanja potovalne dejavnosti zaradi napredka tehnologije na področju video konferenc in spletnega komuniciranja, kar je še posebno pomembno v času gospodarske krize, ko se poskuša čim bolj znižati stroške potovanj.

*Politično-pravno okolje* predstavljajo pravila in uravnavanje potovalne dejavnosti s strani političnih oz. pravnih subjektov. Zadevno okolje na potovalno dejavnost lahko vpliva zaviralno zaradi politične nestabilnosti kot tudi višje izpostavljenosti nevarnosti ter posledično z omejitvami potovanj v tujino oziroma določene države. Politično-pravno okolje pa pospeševalno vpliva na potovalno dejavnost z ukinjanjem viz, s potovanjem znotraj schengenske meje v Evropski uniji, enotno valuto in drugim. Politično-pravno okolje se odraža tudi v dajatvah in njihovi višini. Pomemben rezultat spreminjanja politično-pravnega okolja sta bili liberalizacija in deregulacija letalskega prometa, ki sta omogočili današnji razvoj potovalne dejavnosti.

*Socio-kulturno okolje* postaja čedalje bolj dinamično zaradi spremenjenega načina vzorcev vedenja potrošnikov, kar spodbuja uporaba sodobnih orodij potovalne dejavnosti. Njegovo dinamiko je namreč pospešil prodor interneta in družbenih medijev, ki spodbuja komuniciranje med potencialnimi in dejanskimi potrošniki in s tem širjenje informacij, izkušenj in nasvetov. Uporaba interneta, dostop in razpoložljivost informacij namreč spreminjajo proces odločanja ljudi o potovanjih (Dolnicar in Laesser, 2007, str. 133). Socio-kulturno okolje je povezano s potrošniki, ki se čedalje bolj zavedajo okoljske problematike in si prizadevajo doseči čim manjši odtis v okolju. Potovalna dejavnost se čedalje bolj sooča tudi s trendi po čim bolj individualiziranem potovanju, težnjami po inovativnih proizvodih kot tudi z zahtevnimi novimi trgi, ki jih takšni potrošniki predstavljajo.

*Naravno okolje* s klimo in drugimi naravnimi okoliščinami in pogoji vpliva na geografske tokove turistov. Tako je v Evropi močan geografski tok turistov pogojen z naravnimi danostmi in usmerjen v poletni sezoni s severa proti jugu. Tudi sicer imajo kraji s tržno poudarjenimi naravnimi danostmi večje število obiskovalcev in posledično beležijo večji razmah sprejemnih organizatorjev potovanj. Tam, kjer je naravno okolje močan dejavnik prihoda turistov, je sezonska spremenljivost pov-

praševanja odvisna od sezonske privlačnosti naravnih danosti. Shoemaker idr. (2007, str. 143) poudarjajo ekološki vidik okolja, ki se nanaša na varovanje in ohranjanje okolja. Skrb za to okolje se odraža pri mnogih organizatorjih potovanj; v preteklosti pa se je množičen in okoljsko sporen turizem razvijal predvsem z zagotavljanjem ekonomije obsega organizatorjev potovanj.

Na tej točki se zastavlja vprašanje, ali lahko govorimo o dodatni, novi obliki okolja potovalne dejavnosti, to je o e-okolju. V tem pogledu so se pojavljali predvsem pogledi na razvoj nove oblike turizma in ne nove oblike zunanjega okolja. Dinamika in spreminjanje okolja potovalne dejavnosti se že leta 1993 odsevata v Poonovi opredelitvi »novega turizma« (Poon, 1993), ki »novega turista« opredeljuje kot zahtevnejšega in bolj izobraženega turista, ki je trajnostno naravnan in je odraz prodora informacijsko-komunikacijske tehnologije v potovalno dejavnost. Buhalis (2003, str. 76–77) govori o e-turizmu, ki združuje poslovanje, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in turizem, na strateški ravni kot »revolucioniranje vseh poslovnih postopkov, celotne verige vrednosti in strateško zastavljenih odnosov turističnih organizacij s svojimi deležniki«, na taktični ravni pa kot »e-poslovanje in apliciranje informacijsko-komunikacijske tehnologije za maksimiranje učinkovitosti turističnih organizacij«.



## 4 Analiza trga in nosilcev potovalne dejavnosti

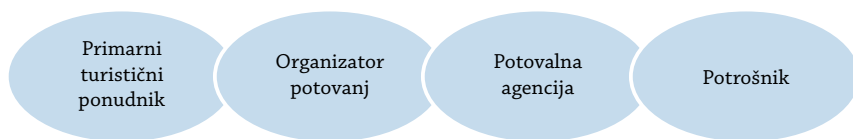
Kompleksnost gospodarskega okolja potovalne dejavnosti se odraža v vsebinsko različnih komplementarnih nosilcih, ki sooblikujejo potovalno dejavnost. V pričujočem poglavju se usmerjamo v delovanje trga potovalne dejavnosti, njegove strukture in izhodišč – teorije transakcijskih stroškov in asimetrije informacij.

### 4.1 Značilnosti trga potovalne dejavnosti

Trg je opredeljen kot stik med ponudbo in povpraševanjem (Samuelson in Nordhaus, 1948). V 21. stoletju trg v potovalni dejavnosti opredeljujemo izključno kot trg mednarodnih razsežnosti, in sicer zaradi dveh razlogov:

- potrošniki oz. povpraševalci v potovalni dejavnosti niso vezani lokalno, kar se je okrepilo zaradi posledic delovanja tehnološkega okolja,
- ponudniki v potovalni dejavnosti konkurirajo na mednarodnem trgu, kar je posledica široke uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Ustvarjanje turističnega proizvoda v potovalni dejavnosti nastaja v okviru *verige ustvarjanja turističnih proizvodov*. Na sliki 4.1 je prikazana enostavna veriga ustvarjanja turističnega proizvoda, iz katere pa se lahko posamezni členi tudi izključijo. *Primarni turistični ponudniki*, kot Romero in Tejada (2011, str. 300) imenujeta hotele, restavracije, prevoznike, ponudnike različnih aktivnosti, prodajajo svoje proizvode *organizatorju potovanj*, ki jih oblikuje v nov proizvod in posreduje *potovalni agenciji* za prodajo končnim potrošnikom. Dejavnost organiziranja potovanj in dejavnost posredovanja potovalne agencije se lahko opravljata tudi znotraj enega podjetja. Običajno imamo v verigi tudi *sprejemne* (angl. *incoming*) *organizatorje potovanj*. Zhang idr. (2009) namesto o verigi govorijo o *mreži turističnih podjetij*, ki sodelujejo pri ustvarjanju turističnega proizvoda.



**Slika 4.1** Veriga ustvarjanja turističnega proizvoda (iz verige se lahko posamezni člani tudi izključijo)

Verigo ustvarjanja turističnega proizvoda, kjer vsak posamezen člen dodaja določeno vrednost končnemu proizvodu, lahko poimenujemo tudi *veriga ustvarjanja vrednosti*. Le-ta je opredeljena (Romero in Tejada, 2011, str. 297) kot »niz aktivnosti, ki zajema zasnovo proizvoda, proizvodnjo in trženje, distribucijo in celo odstranjevanje ali recikliranje po uporabi«; pri tem zaradi delovanja v mednarodnem prostoru lahko govorimo o *globalni verigi vrednosti v turizmu*, saj v njej običajno sodelujejo člani oz. podjetja iz različnih držav.

V turizmu gre za *usklajevalno-intenzivno dejavnost* in *informacijsko-intenzivno dejavnost* (Zhang idr., 2009, str. 347). Veriga ustvarjanja turističnega proizvoda zahteva namreč dobro in zahtevno usklajevanje med podjetji pri razvijanju turističnega proizvoda in učinkovito komuniciranje. Ažurno usklajevanje poslovanja med posameznimi člani verige je možno le ob hitrem in preglednem pretoku informacij med njimi. Le-to pa lahko zagotavlja učinkovitost in konkurenčnost potovalne dejavnosti z obvladovanjem prihodkov (angl. revenue management).

Na povpraševanje po členih oz. nosilcih verige ustvarjanja turističnega proizvoda vpliva prodor samoorganiziranih potovanj, ki je čedalje bolj v porastu zaradi vpliva tehnološkega okolja. Na povpraševanje tudi sicer vpliva razpoložljiv dohodek potrošnikov in življenjski standard, oglaševanje, priložnosti za potovanja in drugi dejavniki. Ko govorimo o dohodku kot dejavniku povpraševanja, je treba ločiti med inferiornimi (manjvrednimi), normalnimi in luksuznimi turističnimi proizvodi. Za inferiorne proizvode velja, da se z zniževanjem dohodka povpraševanje po njih povečuje in obratno. To je nadvse pomembno v obdobjih gospodarskih kriz. Podobno se v času krize dražja in bolj oddaljena ter časovna daljša potovanja nadomešča s potovanji na bližnje destinacije, poceni potovanja in krajšimi potovanji.

Organizatorji potovanj in potovalne agencije so poglavitni predstavniki turističnih posrednikov, čeprav niso edini posredniki, kot pojasnjuje Čavlek (2006, str. 155), saj sodijo med posrednike v turizmu tudi

potovalni klubi, združenja, turistične pisarne, destinacijske organizacije (nacionalne, regionalne, lokalne in mednarodne).

Distribucija s turističnimi posredniki je najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti turističnih organizacij in destinacij (Buhalis, 2003, str. 178). Wanhill trdi, da »je glavna naloga posrednikov zblížati kupca in prodajalca kot tudi ustvarjanje trgov, ki pred tem niso obstajali, ali povečati učinkovitost ali obseg obstoječih trgov« (Buhalis, 2003, str. 179). Nekatero destinacije, ki so oddaljene od emitivnih trgov, ne bi bile tako turistično razvite, kot so, če ne bi bilo organizatorjev potovanj. Čeprav obstajajo različne povezave nizkocenovnih letalskih prevoznikov med osrednjo Evropo in sredozemskimi destinacijami, so čarterski prevozi organizatorjev potovanj še vedno tisti, ki imajo močno razvejano mrežo povezav v času sezone.

Nekateri raziskovalci na področju turizma, na primer Holloway, menijo, da organizatorji potovanj niso turistični posredniki, kot so potovalne agencije, ampak proizvajalci (Čavlek, 2006). Organizatorji potovanj namreč sestavljajo turistične proizvode in delujejo v svojem imenu in na svoj račun ter se pojavljajo na trgu s svojo lastno tržno znamko.

Kot že omenjeno, med turistične posrednike uvrščamo tudi *potovalne klube*. Potovalni klub je podjetje, ki ponuja svojim članom potovanja, nastanitve, prevoze in druge turistične proizvode po nižani ceni, torej ceni, ki je nižja od redne cene. V zameno morajo člani kluba plačevati članarino, ki običajno zajema začetno pristojbino (članarino) in nato plačevanje obdobjnih članarin. Danes prevladujejo potovalni klubi, ki poslujejo preko interneta. Usmerjeni so v različne cenovne razrede; nekateri ponujajo potovanja oz. turistične proizvode srednjega cenovnega razreda, drugi visokega cenovnega razreda.

## 4.2 Organizatorji potovanj

Organizator potovanj (angl. tour operator) je sestavljevec in prodajalec organiziranih potovanj oz. sestavljenih turističnih proizvodov. Organizatorjem potovanj pravimo, da so prodajalci na debelo; zakupijo kapacitete v večjih količinah in jih posredujejo naprej, medtem ko so potovalne agencije prodajalci na drobno, ki prodajajo te proizvode potrošnikom.

Organizator potovanj pogosto zakupi nastanitvene kapacitete in čarterski polet ter tako sestavljen proizvod ponudi naprej. Slednji lahko vključuje vodene izlete po destinaciji, najem avtomobila in drugo. Tovrstni sestavljeni turistični proizvodi se imenujejo turistični paketi. Ča-

vlek (2006, str. 156) organizatorja potovanj opredeljuje kot »gospodarsko enoto, ki združuje storitve različnih ponudnikov, ustvarja in organizira potovanja v svojem imenu in na svoj račun, za neznanega kupca na trgu, in s tovrstnim neprestanim delovanjem ustvarja svoj glavni vir dohodka«. Po Heberstreitu organizator potovanj opravlja štiri poslovne funkcije (Mihalič, 1997, str. 10):

- načrtovanje,
- organiziranje,
- prodajo in
- izpeljavo potovanja.

Navkljub porastu samoorganiziranih potovanj ostajajo organizatorji potovanj osrednjega pomena v potovalni dejavnosti. Tako je leta 2008 kar 34 % nemških turistov, ki so potovali z letalom v tujino, potovalo preko organizatorja potovanj (Falzon, 2012, str. 1081).

Organizatorje potovanj ločimo tudi na *univerzalne oz. splošne* organizatorje potovanj, ki se usmerjajo v raznovrstne turistične pakete, in *specialiste*, ki se usmerjajo le na določeno vrsto paketov:

- potovanja v določeno geografsko območje (potovanja na Hrvaško, v Sredozemlje, na Bližnji vzhod . . .),
- potovanja za določeno starostno skupino (potovanja za mlade, za starejše),
- potovanja, vezana na določeno vrsto prevoznega sredstva (potovanja z avtobusi na relativno bližnje destinacije, letalski poleti . . .),
- potovanja, usmerjena v določene ciljne segmente (potovanja za golfiste, avanturiste, potapljače, ljubitelje umetnosti . . .).

Pomembna delitev organizatorjev potovanj je glede na velikost podjetja. Kljub temu, da prevladujejo majhna podjetja, veliki organizatorji potovanj izvajajo velik delež potovanj zaradi svoje ponudbe, imidža, razvoja destinacij, kjer ponujajo počitnice, in ekonomije obsega. Veliki organizatorji potovanj lahko z uveljavljenimi tržnimi znamki ponujajo svoje turistične proizvode po vsem svetu. V ta namen imajo tudi dobro razvite svoje mreže prodaje in ponudbe na destinacijah. Majhni organizatorji potovanj pa se v mednarodnem dometu lahko uveljavljajo predvsem s specializiranimi proizvodi višje dodane vrednosti in usmerjenimi v zadovoljevanje specifičnih potreb in želja potrošnikov. Kot najnovejšo delitev organizatorjev potovanj štejemo delitev na klasične in

spletne organizatorje potovanj, ki kažejo večjo fleksibilnost pri oblikovanju proizvodov, časovni odzivnosti oz. časovni diferenciaciji in cenovni politiki. Njihov razvoj in nadgradnja pa sta odvisna od vpeljevanja novosti tehnološkega okolja v prakso.

Z organizatorji potovanj imamo običajno v mislih *odhodne* (angl. *outgoing*) *organizatorje potovanj*. To so tisti organizatorji potovanj, ki organizirajo potovanja potrošnikom iz določenega emitivnega trga na druge destinacije. Poleg odhodnih organizatorjev potovanj poznamo *sprejemne* (angl. *incoming*) *organizatorje potovanj*, ki zagotavljajo storitve na destinaciji in dopolnjujejo storitve odhodnih organizatorjev potovanj. Njihova vloga izhaja iz poznavanja lokalnega okolja destinacije in se usmerja v raziskovanje trga, načrtovanje in izvajanje turističnih paketov, kar prihaja še posebej do izraza pri posebnih interesnih skupinah. Operativne naloge se lahko nanašajo na pomoč pri sklepanju pogodb, promocijo destinacije zaradi njenega boljšega poznavanja, izvajanje usposabljanj za predstavnike organizatorjev potovanj na destinaciji. Sprejemni organizatorji potovanj se lahko specializirajo za turiste določenega območja, na primer azijske ali ruske turiste.

Sprejemni organizatorji potovanj opravljajo svoje storitve na medpodjetniški ravni (tako imenovano business-to-business ali krajše B2B poslovanje) ali z neposrednim stikom s turisti (tako imenovano business-to-customer ali krajše B2C poslovanje). Sprejemni organizatorji potovanj na medpodjetniški ravni promovirajo in prodajajo svoje proizvode odhodnim organizatorjem potovanj, saj poznajo proizvode na destinaciji, njihove značilnosti (urnike, dogodke ...), kakovost in pomanjkljivosti. Tako, na primer, sprejemni organizator potovanj na Češkem lahko organizira 7-dnevno potovanje, namenjeno pohodništvu na Češkem. Le-to zajema raziskovanje poti, iskanje lokalnih vodnikov in organiziranje prevoza, organiziranje namestitve, prehrane, opreme za pohodništvo itd.

Z dejavnostjo organiziranja potovanj se ukvarja čedalje več organizacij, podjetij, različnih klubov in društev, ki organizirajo počitnice ali potovanja za svoje člane oz. zaposlene. Športni klub lahko organizira potovanje z namenom športnega udejstvovanja na destinaciji (na primer plezanje, tekmovanje, ogled tekme), potapljaški klub lahko organizira potovanje z namenom potapljanja na obmorski destinaciji in podobno. Nosilec organiziranja potovanj je čedalje več zaradi čedalje boljšega dostopa do informacij in čedalje boljše in učinkovite povezanosti, ki jo sproža sodobno tehnološko okolje.

### 4.3 Potovalne agencije

Potovalne agencije<sup>1</sup> se ukvarjajo s posredovanjem turističnih paketov ali samostojnih delnih proizvodov (na primer letalskih vozovnic, nastanitev). So torej posredniki (agenti), ki za svoje poslovanje prejmejo provizijo od organizatorjev potovanj ali primarnih turističnih ponudnikov in predstavljajo prodajno mrežo za organizatorje potovanj. Fuentes (2011) ugotavlja, da je lokacija potovalne agencije pomembna za njeno učinkovitost, pri čemer ugotavlja, da je potovalna agencija v središču mesta ali blizu središča mesta učinkovitejša (str. 86).

Potovalne agencije se ne srečujejo s tveganjem neprodanih kapacitet, saj jih ne kupujejo vnaprej (Čavlek, 2006, str. 155). Med glavne naloge potovalnih agencij lahko uvrstimo (Buhalis, 2003, str. 180):

- olajšanje dostopa do oddaljenih turističnih proizvodov za opravljanje rezervacij in nakupa,
- dajanje informacij, svetovanje, razdeljevanje brošur in drugega tiskanega materiala,
- posvetovanja s potrošniki za posebne turistične proizvode oz. pakete,
- tržne raziskave o potrebah in željah potrošnikov pred ali po potovanju,
- olajšanje prodaje turističnih proizvodov z izdajanjem potovalnih dokumentov,
- izboljševanje upravljanja s prostimi kapacitetami,
- opravljanje plačil znotraj distribucijskega sistema,
- opravljanje dodatnih storitev v zvezi z zavarovanjem, vizumi, menjavo valut,
- sprejemanje in odgovarjanje na pritožbe potrošnikov.

Veliko podjetij opravlja tako funkcijo organizatorjev potovanj kot funkcijo potovalnih agencij. V tem primeru se obe funkciji prepletata znotraj istega podjetja. V Sloveniji ima večina organizatorjev potovanj oz. potovalnih agencij licenci za opravljanje obeh dejavnosti.<sup>2</sup>

1. V slovenskem jeziku se zanje uporablja tudi izraz turistične agencije.

2. V Sloveniji potrebujejo organizatorji potovanj in potovalne agencije ustrezno licenco, kar je značilno za več članic Evropske unije. Organizatorji potovanj potrebujejo za svojo dejavnost licenco za organiziranje turističnih aranžmajev, potovalne agencije pa licenco za prodajo turističnih aranžmajev. Na podlagi »Pravilnika o načinu in postopku pridobitve licenc za opravljanje dejavnosti organiziranja in prodaje turističnih

Potovalne agencije delimo po velikosti, vrsti potovanj, ki jih posredujejo (na primer potovanja za mlade, potovanja v posamezne regije itd.), geografski pokritosti poslovalnic itd. Pomembna delitev je na tudi na *klasične* (angl. brick and mortar<sup>3</sup>), ki so fizično dostopne in omogočajo potrošnikom osebno srečanje z zaposlenimi v potovalni agenciji, in *spletne (on-line)* potovalne agencije.<sup>4</sup> Pri slednjih gre za drugačen poslovni model, ki temelji na svetovanju, informiranju, rezerviranju in nakupu preko interneta. Internet je omogočil, poleg nastanka spletnih potovalnih agencij, tudi porast samoorganiziranih potovanj.

Potovalne agencije so večinoma majhna ali srednja podjetja, medtem ko so nekatera tudi večja podjetja z razširjeno prodajno mrežo v različnih državah. Majhne potovalne agencije se lahko povezujejo med sabo v združenja (konzorcije), kar jim izboljšuje položaj na trgu. Skupaj si potovalne agencije v združenju ne izmenjujejo le idej, ampak lahko organizirajo tudi skupna izobraževanja. Lahko se odločijo za skupno trženje, ki obsega skupne trženjske akcije, skupen nastop na sejnih in borzah kot tudi skupno izdajanje promocijskih gradiv. Na takšen način si razdelijo tudi stroške ter se s sodelovanjem lahko poskušajo pogajati za višje provizije pri organizatorjih potovanj.

Tako kot organizatorje potovanj lahko tudi potovalne agencije razdelimo na *odhodne (outgoing)* in *sprejemne (incoming)*. Odhodne potovalne agencije posredujejo potovanja ali izlete za odhod iz domačega kraja v druge destinacije. Pri tem je potrebno izpostaviti, da te potovalne agencije prenašajo od proizvajalcev do potrošnikov tudi informacije in promocijo ter v nasprotni smeri rezervacije, plačilo in pritožbe. Kupci ku-

aranžmajev ter o vsebini in načinu vodenja registra izdanih licenc« podeljuje te licence Gospodarska zbornica Slovenije. Podelitev licence zahteva izpolnjevanje določenih pogojev. Licence se podeljujejo v Sloveniji od leta 1999. Od leta 2004 se licence podeljujejo za nedoločen čas, pred tem pa so se podeljevale za obdobje 5 let (GZS, 2013b, str. 1). Večina podjetij, ki se ukvarja s to dejavnostjo, zaprosi za obe licenci. Konec leta 2012 je bilo v Sloveniji 496 podjetij, ki je imelo eno ali obe licenci; od tega je imelo 240 oz. 85 % vseh obe licenci, 76 oz. 15 % pa le eno izmed licenc. Skupno je bilo v letu 2012 podeljenih 109 licenc, odvzetih zaradi prenehanja poslovanja je bilo skupno 67 licenc (GZS, 2013b, str. 11).

3. S pojmom »brick and mortar« je v angleškem jeziku mišljena fizična prisotnost potovalne agencije v zgradbi; izraz poudarja razliko s spletnimi potovalnimi agencijami, kamor potrošniki ne morejo fizično dostopati.

4. Med največjimi spletnimi potovalnimi agencijami najdemo, na primer, Booking.com, Venere.com, Expedia, Travelocity, Lastminute.com, TripAdvisor; tudi v Sloveniji imamo več spletnih potovalnih agencij, na primer Potovanje.si.

pujejo turistične pakete preko odhodnih potovalnih agencij zaradi številnih prednosti, ki jim jih le-te nudijo. Tako lahko na enem mestu kupci prejmejo različne informacije ter naredijo primerjavo med različnimi organizatorji potovanj na osnovi brošur in letakov, zaposleni v potovalni agenciji jim ponujajo svetovanje pri nakupu, dajejo jim predloge glede načrtovanja poti in nasvete ter tako vzpostavljajo zaupanje med potrošnikom in agentom. Odhodna potovalna agencija lahko pomaga pri urejanju dokumentov (za rezervacije, zavarovanja, vize) ali podaja informacije kot tudi pomaga pri reševanju pritožb in drugih zapletov v zvezi s potovanjem. Tudi za organizatorja potovanj je odhodna potovalna agencija pomembna, saj zanj predstavlja prodajno mrežo in s tem dostop do potrošnikov. Odhodne potovalne agencije s stalno bazo kupcev in dobro lokacijo so za organizatorja potovanj velikega pomena, ker s tem vzpostavi dobro prodajno mrežo tudi brez lastne naložbe, medtem ko provizijo plača potovalni agenciji le ob prodaji potovalnega paketa.

*Sprejemne (incoming) potovalne agencije* se ukvarjajo s posredovanjem turističnih proizvodov na destinaciji. Ločnica med sprejemnimi organizatorji potovanj in sprejemnimi potovalnimi agencijami ni vedno jasna, saj so sprejemni organizatorji potovanj lahko tudi sprejemne potovalne agencije in obratno. Sprejemne potovalne agencije opravljajo naslednje storitve (Syratt, 2007, str. 51–52):

- sprejem turistov na destinaciji, na primer na letališču ali pristanišču,
- prevoz turistov do njihove nastanitve in nazaj,
- ogledovanje znamenitosti in vodenje,
- opravljanje različnih prevozov na destinaciji,
- različna opravila z dokumentacijo, če je potrebno,
- prevajanje,
- urejanje poslovnih srečanj pri poslovnih turistih,
- rezervacija ali/in nakupovanje vstopnic za prireditve,
- urejanje počitnic za osebe s posebnimi zahtevami,
- rezervacije za restavracije,
- potrjevanje rezervacij za letalske polete,
- opravljanje sprememb v potovalni dokumentaciji, kadar je potrebno.



Za sprejemno potovalno agencijo je pomembno, da pozna turiste, ki jih sprejme na destinaciji (v smislu starosti, posebnih preferenc in drugega) in jim čim bolj priredi storitve na destinaciji. Sprejemne potovalne agencije za svoje delovanje prejmejo ustrezno provizijo od organizatorja potovanj.

Čavlek (2006, str. 158) navaja, da se v Evropi povprečna odhodna potovalna agencija ukvarja pretežno s posredovanjem turističnih paketov, kar predstavlja več kot polovico prodaje, sledi pa prodaja letalskih vozovnic z okoli tretjino celotne prodaje, medtem ko prodaja drugih vozovnic za prevoze ter posredovanje izposoje avtomobilov, križarjenja, zavarovanja predstavljata nekaj več kot desetino vseh prihodkov. Višja stopnja konkurence med letalskimi prevozniki zaradi liberalizacije letalskega prometa in posledično zniževanja cen in stroškov letalskih prevoznikov je povzročila proces zniževanja provizij, ki so jih letalski prevozniki plačevali potovalnim agencijam za posredovanje pri prodaji letalskih vozovnic. Hkrati je bila to tendenca zmanjševanja odvisnosti letalskih prevoznikov od potovalnih agencij. Začetek tega pojava sega v leto 1995, ko je sedem letalskih družb iz ZDA začelo zniževati provizije potovalnim agencijam (Amadeus, 2007, str. 4). V Evropi se je provizija potovalnim agencijam med letoma 1997 in 1999 znižala od 9 % na 7 %, naslednji padec v višini provizij pa je bilo zaznati po letu 2001; leta 2003 skandinavske letalske družbe niso več plačevale provizij za prodajo letalskih vozovnic (str. 5). Kasneje se je tendenca neplačevanja provizij (angl. zero commission) še nadaljevala, in sicer v Evropi hitreje kot v ZDA. Potovalne agencije zato pri prodaji letalske vozovnice kupcem običajno zaračunajo pribitke (angl. service fee) za različne storitve povezane, s posredovanjem nakupa letalske vozovnice. Pribitki se lahko, poleg izdaje vozovnice, obračunavajo tudi za njeno zamenjavo in refundiranje, administrativne storitve idr. Običajno so variabilni – odvisni od razreda letalske vozovnice (ekonomski, poslovni, prvi razred), destinacije (razdalje), cene vozovnice, števila kupljenih vozovnic itd. (Amadeus, 2007, str. 18).

#### **4.4 Transakcijski stroški in asimetrične informacije v potovalni dejavnosti**

Organizatorji potovanj in potovalne agencije so nastali zaradi olajšanja organizacije in izvedbe potovanj. Potrošniki so se namreč velikokrat srečevali z odsotnostjo (zadostnih) informacij ali nepoznavanjem destinacij in turističnih ponudnikov, kar je povzročalo visoke transakcij-

ske stroške in asimetrijo informacij med ponudniki in potrošniki. Med transakcijske stroške, ki nastanejo pri določeni transakciji na trgu, uvrščamo:

- stroške iskanja in zbiranja informacij na trgu,
- stroške primerjave informacij med različnimi ponudniki na trgu,
- stroške pogajanj za ceno in drugo, kar je predmet pogodbe,
- stroške usklajevanja nakupa med ponudniki turističnega proizvoda (na primer med hotelom, prevoznikom, organizatorjem izleta),
- stroške sklepanja pogodb.

Ti stroški niso pomembni samo s finančnega vidika, ampak jih lahko ovrednotimo tudi časovno. Organizatorji potovanj oziroma potovalne agencije pa omogočajo zniževanje transakcijskih stroškov potrošnikom (Sheldon, 1986).

Teorija transakcijskih stroškov skuša pojasniti, kdo – podjetje posrednik ali razpršeni trg brez posrednika – omogoča primerjalne prednosti pri izvedbi transakcije (Coase, 1937; Williamson, 1998). Posrednik (organizator potovanj oz. potovalna agencija) nadomesti razpršen, neorganiziran trg, če so stroški transakcij, ki bi jih izvedli posamezni potrošniki na trgu, višji od stroškov notranje organizacije podjetja posrednika. Zniževanje transakcijskih stroškov potrošnikom je poglobljena naloga organizatorja potovanj oz. potovalne agencije in razlog za njihov obstoj.

Tudi uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije je potrošnikom transakcijske stroške močno znižala. Internet omogoča dostop do mnogih informacij v zelo kratkem času. Tudi sami stroški nakupa oz. sklepanja pogodbe so na internetu relativno nizki, kar je razlog za nastanek in razvoj spletnih organizatorjev potovanj in spletnih potovalnih agencij. Priložnosti, ki jih ima ponudnik zaradi svoje dostopnosti preko interneta, so nižji distribucijski stroški ter potencialno višji tržni delež, medtem ko potrošnikom internet omogoča neposredno komuniciranje s ponudnikom, kar pomeni lažjo dostopnost do informacij in nakup kadarkoli in kjerkoli (Olmeda in Sheldon, 2001). Posledično klasični organizatorji potovanj ponujajo storitve preko interneta in se tako prilagajajo novim razmeram nižjih transakcijskih stroškov. Ena izmed glavnih posledic uporabe interneta v potovalni dejavnosti je bil pojav velikega števila spletnih ponudnikov potovanj (Dolnicar in Laesser, 2013, str. 133). Poudariti pa je treba, da nenazadnje internet z zniževa-

njem transakcijskih stroškov potovanj pospešuje tudi rast samoorganiziranih potovanj.

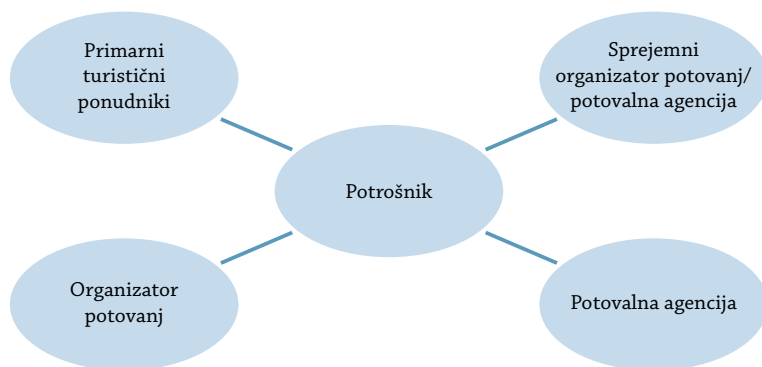
Organizatorji potovanj in potovalne agencije posredujejo potrošnikom relevantne informacije, v katere imajo potrošniki zaupanje. Na trgu naj bi namreč prevladovala *asimetrične informacije* o proizvodih. To pomeni, da prodajalci dobro poznajo kakovost in druge lastnosti njihovega proizvoda, medtem ko kupci tega ne poznajo ter zato tvegajo, da bodo kupili proizvod slabše kakovosti. O tem je že leta 1970 govoril Akerlof (1970), kar je apliciral na prodajo rabljenih avtomobilov oz. *trg limon*. Rabljeni avtomobili so lahko dobri ali slabi (neformalno: limone). Ravno zato, ker naj bi kupci tvegali, da bodo kupili slab proizvod, so zanj pripravljene plačati nižjo ceno. Posredniki, ki so specializirani, pa naj bi zagotavljali verodostojne in zanesljive informacije o proizvodih. Zato naj bi bili potrošniki pripravljene pri posredniku zanje plačati realno ceno. To zahteva zaupanje in ugled organizatorjev potovanj oz. potovalnih agencij.

Na podlagi transakcijskih stroškov in asimetrije informacij lahko razdelimo organizacijo potovanj na tri razvojne faze:

- potovanja pred razvojem organizatorjev potovanj in potovalnih agencij, ko so potovanja, njihovo načrtovanje, organizacija in izvedba zahtevali od potrošnikov visoke transakcijske stroške;
- obdobje, ko se transakcijski stroški in asimetrične informacije o potovanjih zmanjšujejo na podlagi razvoja ponudbe organizatorjev potovanj oz. potovalnih agencij in njihove umestitve v verigo ustvarjanja turističnega proizvoda,
- obdobje po razmahu interneta med potrošniki, ki omogoča končnim potrošnikom, da si sami zmanjšajo transakcijske stroške in asimetrijo informacij potovanj; potovalna dejavnost spreminja svojo strukturo, nastajajo (spletni) organizatorji potovanj in potovalne agencije ter večje možnosti samoorganiziranih potovanj.

#### 4.5 Soodvisnost členov verige ustvarjanja turističnih proizvodov

Sodelovanje, povezanost in soodvisnost med posameznimi člani – funkcijami v verigi ustvarjanja proizvodov omogočajo ustvarjanje *turističnega paketa*. Pri tem sodelujejo različna podjetja (glej sliko 4.2). Hoteli, organizatorji potovanj in potovalne agencije se odločajo za sodelovanje v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov osnovi različnih dejavnikov.



**Slika 4.2** Člani v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov

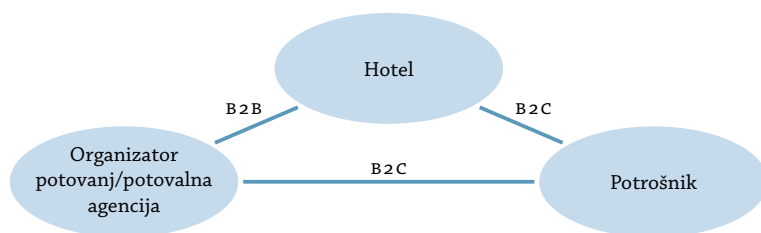
Med temi dejavniki najdemo:

- ugled (potencialnega) poslovnega partnerja,
- zaupanje v poslovnega partnerja, da bodo storitve opravljene kakovostno in pravočasno,
- sposobnost partnerja za izvedbo dela,
- možnost skupne uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- dobro komuniciranja in kompatibilnost med poslovnimi partnerji.

Čeprav se v poglavju usmerjamo v hotele kot nastanitvene ponudnike, veljajo podobne značilnosti tudi za druge ponudnike nastanitvenih zmogljivosti. Hoteli pri izbiri poslovnih partnerjev za prodajo svojih proizvodov lahko izberejo (spletne) organizatorje potovanj. Poleg njih so za prodajo hotela pomembne tudi:

- organizacije, ki organizirajo MICE turizem, in
- individualni gostje; le-ti so čedalje manj naključni gostje, ki pridejo v hotel (angl. walk-in), in čedalje več tisti, ki hotel rezervirajo preko novih komunikacijskih orodij.

Struktura gostov glede na prodajni kanal podjetja je različna med primarnimi turističnimi ponudniki. Študija med devetimi hoteli v Andaluziji v Španiji kaže, da hoteli 50 % kapacitet prodajo organizatorjem potovanj, 30 % kapacitet preko centralnih spletnih rezervacij (na primer booking.com, hotelopia.es, venere.com), 10 % direktno potovalnim agencijam, manjši delež pa predstavlja prodaja gostom direktno v hotelu – telefonsko ali preko interneta (Romero in Tejada, 2011, str. 301). Pri



**Slika 4.3** Ravni odnosov med hotelom, organizatorjem potovanj oziroma potovalno agencijo in potrošnikom

tem gre za različne ravni odnosov, kar prikazuje slika 4.3. Hotel oblikuje poslovanje z organizatorjem potovanj oz. potovalno agencijo na medpodjetniški ravni (angl. business-to-business oz. B2B), kadar pa prodaja kapacitete direktno potrošnikom, pa posluje in komunicira prilagojeno potrošnikom (angl. business-to-customer oz. B2C).

Kadar se hotel odloča za sodelovanje z organizatorji potovanj, se mora zavedati, da zanj ni primeren vsak organizator potovanj. Pri tem mora hotel upoštevati in ovrednotiti:

- prodajo mrežo oz. kanale organizatorja potovanj,
- imidž organizatorja potovanj,
- marže, ki jih zahteva organizator potovanj,
- finančni ugled organizatorja potovanj, ki se navezuje na (pravočasno) plačevanje hotelskih nastanitev.

Gostje oz. potrošniki hotelskih nastanitev namreč plačujejo storitve organizatorjem potovanj in ne hotelu neposredno, zato prejme hotel plačilo preko organizatorja potovanj. Delež plačila turističnega proizvoda, ki ga prejme organizator potovanj, je odvisen od stopnje konkurence organizatorjev potovanj, stopnje konkurence hotelov in privlačnosti destinacije za organizatorje potovanj. Cena nastanitve (sobe), ki je predmet pogajanja med hotelom in organizatorjem potovanj, vpliva na povprečno ceno nastanitve (sobe).

Dolgoročno sodelovanje med hotelom in organizatorji potovanj lahko povzroči hotelu izgubo realne predstave o dogajanju na trgu, željah in potrebah kupcev. Dodatna nevarnost, ki se lahko pojavi, je prevelika odvisnost hotela od enega ali nekaj organizatorjev potovanj.

Tudi organizator potovanj izbira hotele na osnovi določenih kriterijev. Mednje lahko uvrstimo kapacitete hotela, imidž hotela, lokacijo hotela (na primer ob morju, ob letališču, v centru mesta), vrsto hotela (na

primer konferenčni hotel, wellness hotel), vsebino njegove ponudbe, kategorijo hotela.

Sodelovanje med hotelom in organizatorjem potovanj formalno poteka na osnovi pogodbe. Običajno se za to sklene alotmajska pogodba (angl. allotment), ki se nanaša na zakup zmogljivosti v kratkem roku. Alotmajsko pogodbo ureja v Sloveniji Obligacijski zakonik (2007, 909. člen), in sicer jo opredeljuje na sledeč način (termin turistična agencija je uporabljen kot sinonim za potovalno agencijo):

Z alotmajsko pogodbo se gostinec zavezuje, da bo dal v določenem času turistični agenciji na razpolago določeno število ležišč v določenem objektu, nudil gostinske storitve osebam, ki jih pošlje agencija, in ji plačal določeno provizijo, ta pa se zavezuje, da si bo prizadevala jih zasesti oziroma da bo gostinca v določenih rokih obvestila, da tega ne more, ter da bo plačala ceno opravljenih storitev, kolikor je izkoristila najete hotelske zmogljivosti.

Z izrazom »gostinec« lahko razumemo različne nastanitvene obrate. Skladno z Obligacijskim zakonikom (2007, 909. člen) se šteje, da so nastanitvene gostinske zmogljivosti dane na razpolago za eno leto, če ni v pogodbi določeno drugače. Alotmajska pogodba mora biti sklenjena v pisni obliki. Obligacijski zakonik določa, da sme potovalna agencija »začasno odstopiti od uporabe najetih nastanitvenih zmogljivosti, ne da bi s tem odstopila od alotmajske pogodbe in ne da bi morala zato povrniti škodo gostincu, če mu v dogovorjenem roku pošlje obvestilo o odstopu«. V primeru, da rok za obvestilo o odstopu ni določen v pogodbi, pa veljajo zanj poslovni običaji, ki se sicer uporabljajo v gostinstvu. V primeru, da organizator potovanj odstopi od uporabe zakupljenih zmogljivosti, plača le dejanske zasedene zmogljivosti. Neprodane kapacitete se lahko torej vrnejo do dogovorjenega datuma brez kakršnega koli plačila. Poslovanje z alotmajskimi pogodbami zahteva od hotela dogovarjanje o vsebini pogodb, sklepanje pogodb, razporejanje rezervacij iz alotmajske pogodbe, urejanje finančnega poslovanja v zvezi z alotmajskimi pogodbami, tveganja glede zamude plačil ali sploh neplačila, možnost kompenzacij.

Alternativa alotmajski pogodbi je pogodba o zakupu zmogljivosti, kjer gre za fiksni zakup brez možnosti vračila kapacitet z garancijo plačila; tovrstne pogodbe se običajno sklepajo za obdobje 3 do 4 let (Čavlek, 2006, str. 164), in sicer predvsem takrat, ko je kapacitet premalo in si na takšen način organizator potovanj zagotovi dovolj kapa-

capitet, ki jih potrebuje. Skladno z Obligacijskim zakonikom (2007, 915. člen) gostinec oz. ponudnik nastanitvenih zmogljivosti ne sme skleniti pogodbe z drugo potovalno agencijo, s katero bi ji oddal zmogljivosti, ki so že najete po alotmajski pogodbi. Vendar se v praksi lahko zgodi, da se pri alotmajski pogodbi ponudniki srečujejo z nevarnostjo, da ne bodo prodali kapacitet, ki so jim bile vrnjene v okviru alotmajske pogodbe. V tem primeru bi se lahko ponudniki kapacitet zavarovali s tem, da bi razporedili med organizatorje potovanj več kapacitet, kot jih dejansko imajo, vendar bi s tem tvegali, da pride do prezasedenosti kapacitet (angl. overbooking) in nezadovoljstva potrošnikov. Organizatorji potovanj pa bi se na nevarnost prezasedenosti kapacitet lahko odzvali z zakupom večjega obsega kapacitet, kot bi ga dejansko potrebovali.

Organizator potovanj uporablja potovalno agencijo primarno kot prodajno mrežo za svoje proizvode, v kolikor funkcije potovalne agencije ne opravlja sam. Pri izbiri potovalne agencije s strani organizatorja potovanj je pomembno, kje potrošniki zbirajo informacije in kje kupujejo turistične pakete. Pri tem so pomembni tudi stroški, ki jih ima organizator potovanj s posamezno potovalno agencijo (kot so stroški oglaševanja in publicitete za posamezno potovalno agencijo, stroški motiviranja zaposlenih v potovalni agenciji za čim uspešnejšo promocijo kupcem in drugi).

Ločimo tri osnovne vrste nevarnosti, ki se jih morajo hoteli, organizatorji potovanj in potovalne agencije zavedati pri svojem medsebojnem sodelovanju. To so:

- nevarnost odvisnosti od poslovnega partnerja,
- nevarnost uhajanja znanja iz podjetja in
- nevarnost nekompatibilnosti s poslovnimi partnerji.

Med posameznimi ponudniki v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov lahko nastanejo nesoglasja. Buhalis (2000, str. 117) ta nesoglasja ločuje na štiri vrste:

- nesoglasja zaradi cene in donosnosti znotraj verige, saj se člani v verigi borijo za čim višji delež vrednosti, ki jo plača potrošnik,
- nesoglasja zaradi pogajalske premoči velikih podjetij nad majhnimi podjetji, ki so partnerji v verigi,
- nesoglasja na operativni ravni, zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti,

- nesoglasja zaradi izpostavljanja finančni nevarnosti zaradi neizpolnjevanja finančnih zavez zaradi propada, prevzemov, združevanja podjetij v verigi.

Problem, s katerim so soočajo mnogi hoteli v Sredozemlju, je tudi, da želijo ponujati višjo vrednost za denar oz. določeno raven kakovosti in se ne želijo usmerjati zgolj v močno zniževanje stroškov zaradi doseganja zahtevanih cen organizatorja potovanj. Visoka pogajalska moč organizatorjev potovanj nad hotelirji, ki lahko sproža nesoglasja med njimi, je značilna tam, kjer trg obvladuje nekaj velikih organizatorjev potovanj. To velja predvsem za množične sredozemske destinacije. Veliko destinacij pa ni odvisno le od nekaj velikih organizatorjev potovanj, zato takšnih nesoglasij in prevlade moči s strani organizatorjev potovanj ni občutiti.

Sodelovanje v potovalni dejavnosti lahko poteka med obstoječimi konkurenti, torej ponudniki, ki proizvajajo v isti fazi proizvodnje turističnega proizvoda. Takšno sodelovanje je ključnega pomena predvsem za majhne in srednje velike ponudnike, ki največkrat lahko s skupnimi močmi:

- nastopajo na večjih sejmih oz. turističnih borzah,
- izdajajo skupne brošure,
- si povečajo pogajalsko moč na trgu (na primer potovalne agencije nasproti velikim organizatorjem potovanj ali hoteli nasproti velikim organizatorjem potovanj).

Hoteli med sabo lahko sodelujejo tudi pri reševanju problema prezasedenosti, pri čemer je uporaba sodobne komunikacijske tehnologije temeljna za izvajanje teh funkcij. Sodelovanje med konkurenti je značilno in zelo razvito tudi med letalskimi ponudniki, ki so razvili globalna strateška zaveznitva za dolgoročno nastopanje na trgu.

#### 4.6 Povezovanje v potovalni dejavnosti

Sodelovanje in povezovanje med ponudniki v potovalni dejavnosti je ključno za doseganje prednosti v času intenzivne konkurence in zniževanja transakcijskih stroškov. Tradicionalnemu sodelovanju na osnovi pogodbene sodelovanja, ki je temeljilo na začasnem in nepovezanem sodelovanju, so se pridružile nove oblike sodelovanja, ki omogočajo doseganje konkurenčnih prednosti v času intenzivne konkurence. Temelj za sodelovanje je razvoj in podpora ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije oz. izkoriščanje priložnosti tehnološkega



okolja, vendar se transakcijski stroški lahko znižujejo tudi s sodelovanjem, ki ne temelji na sodobni tehnologiji. Sodobna tehnologija ponuja pri integracijah in strateških partnerstvih pomembno orodje za strateško odločanje v potovalni dejavnosti s širjenjem informacij, prispevanjem svojega deleža v verigi ustvarjanja vrednosti, vzpostavljanjem skupnih standardov kakovosti in privabljanjem istih ciljnih trgov (Buhalis, 2003, str. 163).

Izzivi sodobnega povezovanja so tako med ponudniki znotraj iste dejavnosti kot med ponudniki komplementarnih dejavnosti. Povezovanja med podjetji vodijo v zunanjo (anorgansko) rast podjetja, vendar se podjetja v potovalni dejavnosti praviloma razvijajo z organsko (notranjo) rastjo, ki predstavlja relativno počasen proces, izhajajoč iz pretekle uspešnosti podjetja. Lahko pa je rast podjetja hitrejša, če gre za inorgansko rast, ki temelji na zunanjih dejavnikih. Inorganska rast podjetij v potovalni dejavnosti je pogosta, saj je potovalna dejavnost ena izmed najbolj konsolidiranih dejavnosti v svetu (Singh, 2008, str. 25). Povezovanja med ponudniki ne temeljijo samo na lastniških izhodiščih. Medtem ko gre pri povezovanju z integracijami za lastniško povezovanje, gre pri franšiznem sistemu poslovanja, strateških zaveznitvah, grozdih in drugih združenjih, za nelastniške oblike povezovanj.

### Integracije

Integracije so lastniško pogojene in najbolj integrirana oblika povezovanj. Ločimo združitve in prevzeme podjetij. Pri *združitvah* podjetij (angl. merger) nastane iz obstoječih podjetij eno, in sicer gre za (Tajnikar, 2000, str. 25):

- spojitve podjetij, če nastane novo podjetje,
- pripojitve podjetij, če se premoženje enega podjetja prenese na drugega; pri tem pripojeno podjetje preneha obstajati ali pa obstaja še naprej kot hčerinsko podjetje.

Pri *prevzemih* pa prevzemno podjetje pridobi določen lastniški delež ciljnega podjetja (tarče). Običajno poteka z nakupom delnic. Cilj prevzema je doseči kontrolni in ne celotni delež prevzetega podjetja. Razlogov za združitve in prevzeme podjetij je veliko, mednje spadajo na primer:

- zniževanje stroškov,
- višji tržni delež, ki pomeni večjo tržno in pogajalsko moč,
- večja donosnost,

- prevzem prodajne mreže, dobavitelja ali konkurenta,
- ekonomija obsega (angl. economy of scale) in ekonomija povezanosti (angl. economy of scope),
- obramba pred prevzemom, ki si ga managerji oz. lastniki ne želijo.

Organizatorji potovanj, ki delujejo v okviru lastniške skupine podjetij, so učinkovitejši, saj so dodatni transakcijski in drugi stroški, ki pri tem nastanejo, manjši, kot so koristi, ki jih prinaša dostop do virov, ekonomija obsega, večji ugled in širitev znanja znotraj skupine povezanih podjetij (Assaf idr., 2011, str. 156).

Pri prevzemih in združitvah podjetij prihaja ponavadi do vertikalne ali horizontalne integracije (Tribe, 2005). Pri *vertikalni integraciji*, ki je zelo prisotna pri organizatorjih potovanj, prihaja do prevzemov in združitvev podjetij, ki so v različnih oz. zaporednih fazah produkcije turističnega proizvoda. Pri tem lahko prihaja do:

- nakupa podjetij iz sledečih si faz produkcije (angl. forward integration), ko organizator potovanj kupi potovalne agencije, torej prodajno mrežo,
- nakupa podjetij iz predhodnih faz produkcije (angl. backward integration), ko pa organizator potovanj kupuje hotele, turistične ladje in druge ponudnike za zagotovitev kakovosti in razpoložljivosti njihovih proizvodov.

Z vertikalno integracijo se dosega tudi večjo moč na trgu. Največji evropski organizatorji potovanj so močno vertikalni integrirani z letalskimi družbami, hoteli in drugimi turističnimi posredniki, kar je že leta 2004 raziskal Theuvsen; od tedaj se je stopnja vertikalnih integracij še okrepila (Zhang idr., 2009, str. 350). Vertikalna integracija omogoča boljše usklajevanje med posameznimi podjetji v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov. Naraščajočo vlogo vertikalnih integracij in njihovo koncentracijo občutijo potovalne agencije in hoteli, še posebno majhna in srednje velika podjetja (Romero in Tejada, 2011, str. 304).

Pri *horizontalni integraciji* se integrirajo podjetja iste faze produkcije turističnega proizvoda. Razlogi za to so lahko v ekonomiji obsega, večjem tržnem deležu, nakupu podjetij komplementarnih področij, zmanjšanju stroškov z racionalizacijo poslovanja, zmanjšanju konkurence (Tribe, 2005). *Diagonalna integracija* (imenovana tudi konglomerat) pa je pri združitvah oz. prevzemih med drugače povezanimi dejavnostmi. Razlog zanje je lahko v razpršitvi tveganja na trgu ali v skupnih koristih. Iz tega razloga lahko organizatorji potovanj kupujejo zavarovalnice ali

druge finančne institucije, oglaševalska in druga podjetja. Poon (2003, str. 134) ugotavlja, da so diagonalne integracije omogočene z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Primer najdemo sicer tudi že prej pri globalnem storitvenem podjetju American Express, ki se je že leta 1915 razširil na področje potovalnih agencij, s podjetjem American Express Travel.<sup>5</sup> Vloga konglomeratov je bila pomembna tudi pri razvoju spletnih turističnih ponudnikov, saj jih je veliko nastalo iz konglomeratov letalskih prevoznikov in organizatorjev potovanj (Dolnicar in Laesser, 2007, str. 133).

Organizator potovanj TUI (Touristik Union International) AG je multinacionalka, ki se je razvijala z nakupi in prevzemi podjetij kot tudi z organsko rastjo. Z vertikalno in horizontalno integracijo je TUI AG danes zelo veliko podjetje, ki deluje v okviru treh dejavnosti:<sup>6</sup>

- dejavnost organiziranja potovanj, ki deluje v okviru podjetja TUI Travel, katerega večinski lastnik je TUI AG; obsega 240 znamk, ima v lasti 140 letal, okoli 1800 poslovalnic potovalnih agencij v Evropi in se usmerja tako na velike »mainstream« trge kot na specifične trge, povezane, na primer, s športom, doživljajskim turizmom, izobraževanjem in drugim,
- dejavnost hotelov in letovišč, ki deluje v okviru podjetja TUI Hotels and Resorts; zajema 248 hotelov s skupaj 157.000 ležišči; v tej dejavnosti ima TUI AG različne hotelske znamke, na primer Riu, Robinson, Iberohotel, Grecotel, Dorfhotel, Solymar in druge znamke, ki so locirani v Sredozemlju, Avstriji, Nemčiji in drugod,
- dejavnost križarjenj, ki deluje v okviru podjetja TUI Cruises; na to področje je TUI AG vstopil leta 2008 s skupnim vlaganjem (angl. joint venture) z družbo za križarjenja Royal Caribbean; TUI Cruises je usmerjen predvsem na nemško govoreči trg; v letu 2013 ima tako 2 turistični ladji za križarjenja, napovedana pa je tudi rast te dejavnosti.

Lastniška koncentracija in centralizacija organizatorjev potovanj je velika predvsem v Nemčiji in Veliki Britaniji, dveh najpomembnejših emitivnih trgov v Evropi. V Veliki Britaniji so bili tako do leta 2007 štirje največji organizatorji potovanj (imenovani tudi The Big 4) Thomas

5. To je danes podjetje z eno najbolj razvejanih mrež potovalnih agencij na svetu, poleg tega ima American Express v lasti še druge organizatorje potovanj (Travel Impressions, 2013).

6. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/tui-group-gmbh-history/>

Cook, Thomson, First Choice in My Travel. Po nadaljnjih združitvah se je koncentracija še povečala.

Integracije so v potovalni dejavnosti zelo raznovrstne zaradi njene informacijske intenzivnosti. Sabre, ki se ukvarja s povezovanjem turističnih podjetij v okviru GDS, ima v lasti eno največjih spletnih potovalnih agencij, Travelocity,<sup>7</sup> kar širi področje poslovanja podjetja in njegovo neposredno prodajo potrošnikom.

Skupno vlaganje, kot je TUI Cruises, omogoča podjetjem v potovalni dejavnosti poleg boljšega finančnega izhodišča tudi lažje doseganje novih trgov in lažji mednarodni domet. To je še posebno pomembno za organizatorje potovanj, ki poslujejo na oddaljenih trgih. Organizatorji potovanj potrebujejo za zadovoljstvo in zvestobo svojih potrošnikov urejene in razvite destinacije, kjer ponujajo počitnice. Zato so skupna vlaganja organizatorjev potovanj s ponudniki na destinaciji lahko ključnega pomena za razvitost ponudbe na destinaciji in uspešnost turističnih paketov.

### **Strateška partnerstva**

Strateška partnerstva so po naravi in obsegu sodelovanja zelo različna. Skupno jim je to, da gre za pravno samostojne ponudnike, ki sodelujejo med sabo zaradi skupnih ciljev. Pospešuje in podpora jih napredna tehnologija, kar je najbolj razvidno pri globalnih strateških zavezništvih letalskih prevoznikov.

Literatura v turizmu si ni enotna glede tega, kaj strateška zavezništva sploh so (Dimanche in Jolly, 2006, str. 192). Lahko jih opredelimo kot dolgoročna sodelovanja med podjetji z namenom doseganja skupnih ciljev med dvema ali več podjetji. Ravno tako v literaturi ne najdemo jasno določenih oblik strateških zavezništev. Strateška zavezništva se lahko sklepajo med:

- podjetji iz različnih, komplementarnih dejavnosti, ki se smiselno dopolnjujejo, na primer med hotelsko verigo in organizatorjem kongresov, med organizatorjem potovanj in finančno institucijo, ki izdaja kreditne ali debetne kartice, med hotelom in restavracijo,
- podjetji iz iste dejavnosti, na primer med letalskimi družbami.

Pri strateških zavezništvih gre za dolgoročna sodelovanja, ki omogočajo doseganje različnih prednosti. Le-te lahko združimo v:

7. <http://www.sabre.com/home/about>

- ekonomijo obsega (angl. economy of scale), ko se z doseganjem večjega števila potrošnikov zmanjšujejo povprečni stroški, kar se ne kaže le v večjem prihodku, ampak tudi v cenejših nakupih večjega obsega,
- ekonomijo povezanosti oz. ekonomijo širine proizvoda (angl. economy of scope) z doseganjem manjših skupnih stroškov s proizvodnjo in prodajo več različnih proizvodov kupcem.

V potovalni dejavnosti so, zaradi naglega prodora na trgu, najbolj v ospredju globalna strateška zaveznitva med letalskimi prevozniki. Globalni distribucijski sistemi (GDS) so nastali kot strateška zaveznitva med letalskimi prevozniki z namenom skupnih rezervacijskih sistemov. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je med letalskimi prevozniki prišla v ospredje nova oblika strateških zaveznitv, v okviru katerih se združujejo letalske družbe, ki so geografsko komplementarne in imajo potrebo po skupnem opravljanju različnih funkcij (Dimanche in Jolly, 2006, str. 195). Gre za globalna strateška zaveznitva med letalskimi prevozniki, ki jih poznajo potniki predvsem na osnovi »programov zvestobe« (angl. frequent flyer programs), ki omogočajo nabiranje ugodnosti v okviru članic strateškega zaveznitva in s tem večjo motiviranost potnikov za povpraševanje po ponudbi znotraj zaveznitva. To zahteva hkrati harmonizacijo urnikov poletov in smiselno usklajevanje, predvsem med najpomembnejšimi povezovalnimi poleti. Med prednosti globalnih strateških zaveznitv med letalskimi prevozniki lahko med drugim umestimo (Dimanche in Jolly, 2006, str. 199):

- doseganje višjega tržnega deleža z vstopanjem na nove geografske trge,
- ekonomijo obsega pri skupnih nakupih, na primer informacijsko-komunikacijske tehnologije, cateringa, goriva, čiščenja, popravilih in vzdrževanju,
- pogajanja za ceno pri letaliških pristojbinah.

Dimanche in Jolly (2006) med aktivnostmi globalnih strateških zaveznitv, ki kažejo visoko raven razvitosti teh zaveznitv, štejeta tudi skupne nakupe (goriva, storitev cateringa, letal in rezervnih delov), skupne dejavnosti, kot so vzdrževanje in popravila, skupna uporaba zmogljivosti letališč in storitev v zvezi s prtljago, skupno poslovanje pri rezervacijskih sistemih in harmonizaciji urnikov in koordinacije poletov, skupne trženjske dogovore (kodiranje mednarodnih poletov in

oblikovanje »programov zvestobe«), skupne storitve izdajanja vozovnic in razporejanje človeških virov.

Med največjimi globalnimi strateškimi zavezništvimi med letalskimi prevozniki poznamo:

- Star Alliance, ki je bil ustanovljen leta 1997, leta 2012 je zajemal 27 članov – letalskih prevoznikov in skupno 4570 letal, bil je prisoten na 1329 letališčih v 194 državah, prevozil 670,5 milijona potnikov letno,<sup>8</sup> med člani zavezništva Star Alliance je tudi Adria Airways,
- Oneworld, ustanovljen leta 1998, leta 2013 pa je zajemal 30 članov – letalskih prevoznikov in skupno 2437 letal, prisoten je v 157 državah, prevozi 341 milijona potnikov letno,<sup>9</sup>
- SkyTeam, ustanovljen leta 2000, zajema 19 članov – letalskih prevoznikov in skupno 2734 letal, prisoten je v 187 državah, prevozi približno 552 milijona potnikov letno.<sup>10</sup>

Strateška zavezništva spreminjajo okolje v potovalni dejavnosti tako v pogledu konkurenčnosti med letalskimi družbami kot v pogledu vedenja potrošnikov. Tržne znamke strateških zavezništev postajajo vse bolj uveljavljene in pri izbiri potovanj lahko postanejo tudi pomembnejše od tržnih znamk posameznih ponudnikov.

Tudi različna interesna združenja predstavljajo pomembna strateška partnerstva. Delujejo lahko:

- med različnimi dejavnostmi na območju destinacije,
- znotraj iste dejavnosti (na primer med organizatorji potovanj).

Grozdi (angl. clusters) so čedalje pomembnejša oblika interesnega združevanja na širšem področju turizma in so opredeljeni kot »geografsko skoncentrirana, medsebojno povezana podjetja in ustanove na določenem področju, povezana med sabo s skupnimi značilnostmi in komplementarna« (Porter, 1998, str. 78). Grozdi so pomembni za doseganje konkurenčnosti destinacije in ponudnikov v turizmu. Pri grozdih v turizmu namreč ne gre le za povezovanje različnih podjetij, temveč za povezovanje različnih dejavnosti znotraj potovalne dejavnosti.

Potovalna dejavnost mora biti na destinaciji povezana in je zato izhodišče za razvijanje grozdov, ki omogočajo boljše zadovoljevanje turistov

8. [http://www.staralliance.com/en/about/member\\_airlines/](http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/)

9. <http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/>

10. <http://www.skyteam.com/en/About-us/Press/Facts-and-Figures/>

na destinaciji. Porter (1990, str. 205) trdi, da so grozdi pomemben vir konkurenčne prednosti zaradi dopolnjevanja posameznih ponudnikov, skupne uporabe virov, znanj, informacij in trženja. Pri tem je potrebno dobro usklajevanje med posameznimi člani grozda in odsotnost tekmovalnosti, kjer pomembno vlogo igra informacijsko-komunikacijska tehnologija. Skupni viri in znanje različnih ponudnikov zmanjšujejo poslovna tveganja posameznih ponudnikov in krepijo njihovo moč na trgu, s tem pa omogočajo tudi lažje doseganje ekonomije obsega. Grozdi kot taki so pomembni tudi za razvijanje in ustvarjanje novih integralnih turističnih proizvodov. Grozdenje omogoča nastanek razvojnih jeder potovalne dejavnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost z inovativnostjo in uporabo orodij, ki izhajajo iz tehnološkega okolja potovalne dejavnosti.

Imidž ponudnikov v grozdu je običajno močnejši, kot bi ga imeli posamezni ponudniki, saj izkazuje zaupanje med njimi za namen doseganja skupnih ciljev. Nordin (2003, str. 51) poudarja, da so grozdi v potovalni dejavnosti pomembni tudi za vzpostavljanje novih povezav in dialoga med posameznimi ponudniki. V grozdih se na destinaciji tako povezujejo komplementarni ponudniki. Običajno se grozdi oblikujejo med ponudniki na destinaciji (na primer muzeji, zabaviščnimi parki, športnimi ponudniki, organizatorji kongresov, organizatorji prireditev) in potovalnimi agencijami oz. organizatorji potovanj.

Pomembna oblika strateških partnerstev v potovalni dejavnosti je tudi franšizing. Predstavlja alternativo samostojnim organizatorjem potovanj in potovalnim agencijam, ki se srečujejo z nevarnostjo posledic dezintermediacije. Vstop v franšizni sistem omogoča z naslonitvijo na uveljavljeno tržno znamko zmanjšanje nevarnosti, ki jo prinašajo izzivi sodobnega tehnološkega okolja.

Franšizing predstavlja dolgoročno pogodbeno sodelovanje med franšizorjem (franšizodajalcem) in franšizijem (franšizojemalcem), pri čemer franšizor daje pravico franšizorju do prodaje proizvodov oz. storitev franšizorjeve znamke, ob hkratnem usposabljanju in izobraževanju, zagotavljanju pogojev za poslovanje (na primer dostavljanje brošur) v zameno za plačilo<sup>11</sup> franšiznine ali licenčnine ter izpolnjevanje pogojev iz poslovanja (na primer kakovosti storitev, ustreznosti delovne sile, izvajanja določenih postopkov dela, ustreznosti opreme). S tem franšiza

11. Franšiznina se običajno obračuna od določenega odstotka od prodaje. Poleg tega mora običajno franšizij plačati franšizorju tudi začetni vložek.

omogoča repliciranje in standardiziranje (Poon, 2003, str. 55). Običajno franšizij pridobi ekskluziven pristop za določeno geografsko območje. Medtem ko je franšizni sistem poslovanja v svetu zelo razširjen, je v Sloveniji, predvsem v turizmu, manj uveljavljen. Franšize so pomembne predvsem za majhna podjetja v potovalni dejavnosti, saj pripomorejo k rasti in prepoznavnosti podjetja in njegove ponudbe.

Franšizni sistem poslovanja je, kot kažejo različne študije, popularen v potovalni dejavnosti, ker (Altinay, Brookers in Aktas, 2013, str. 176) daje prispevek k narodnemu gospodarstvu, omogoča prenos znanja in inovacij iz ene v drugo destinacijo, daje prispevek k lokalnemu turističnemu razvoju in regeneraciji lokalnih skupnosti s pospeševanjem podjetništva in inovativnosti ter omogoča potovanja turistom na različne destinacije, brez da spremenijo svoje vedenje glede potrošnje.

Čavlek (2006) navaja, da se na nemškem trgu promet neodvisnih potovalnih agencij zmanjšuje, promet velikih verig potovalnih agencij, franšiz in kooperacij pa povečuje. Pri izbiri franšizija franšizor upošteva različne kriterije. Če povzamemo različne študije (Choo, Mazzarol in Soutar, 2007; Clarkin in Swavely, 2006; Jambulingan in Nevin, 1999), so ti kriteriji:

- finančna stabilnost franšizija in njegova finančna sposobnost za lansiranje in rast znamke,
- izkušnje franšizija,
- sposobnosti poslovanja franšizija in njegova osebnost,
- dostop franšizija do nepremičnin,
- lokalno znanje, ki omogoča prilagajanje znamke določenemu trgu.

Pri izbiri franšizorja s strani franšizija pa ločimo med dvema oblikama kriterijev, ki jih upošteva franšizij. To so (Altinay idr., 2013):

- kriteriji, usmerjeni v naloge franšizorja (angl. task related criteria), in
- kriteriji, usmerjeni v partnerstvo med franšizorjem in franšizijem (angl. partner related criteria).

Med slednje spadata zaupanje in zanesljivost med partnerjema. Med kriteriji, usmerjenimi v naloge, pa Altinay in soavtorji (2013) ločijo ime znamke in ugled franšizorja, ki omogoča dostop do baze potrošnikov in manjšo potrebo po trženju, proizvod oz. storitev, njegovo kakovost, tržne priložnosti, inovativnost, različen niz proizvodov oz. storitev, podporo franšizorja, kamor sodijo usposabljanje in trženje pred in med



poslovanjem, jasen sistem managiranja ponudbe in podpore distribucije.

Strateška partnerstva se odražajo v potovalni dejavnosti v različnih pojavnih oblikah, pri čemer informacijsko-komunikacijska tehnologija močno posega v njihovo oblikovanje, delovanje in trženje.



## 5 Konkurenčnost v dejavnosti potovanj

Za doseganje konkurenčne prednosti se podjetja zatekajo k inovativnim pristopom, ki so velikokrat pogojeno z možnostjo aplikacij sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije na prakso. Doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti je težko realizirati predvsem zaradi sodobne tehnologije, ki omogoča vstop novih konkurentov in substitutov.

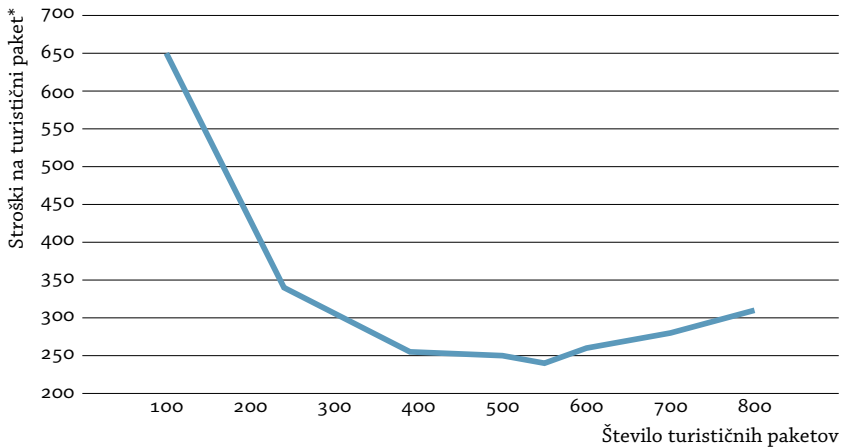
Podjetja v potovalni dejavnosti tako kot tudi drugod lahko dosegajo konkurenčno prednost z različnimi strategijami. Porter (1980) predlaga tri generične poslovne strategije:

- strategijo diferenciacije proizvodov,
- stroškovno učinkovitost,
- usmeritev v tržno nišo.

Diferenciacija proizvodov v potovalni dejavnosti zahteva inovativne proizvode, ki se razlikujejo od konkurentov po kakovosti, raznovrstnosti ponudbe, lokaciji prodajne mreže, tržni znamki. To posledično zahteva močne trženjske sposobnosti in raziskovanje, dobro sodelovanje znotraj verige ustvarjanja turističnega proizvoda in kakovostne človeške vire, pri čemer ponuja tehnološko okolje veliko inovativnih postopkov, idej in proizvodov.

Strategija stroškovne učinkovitosti zahteva velika vlaganja v zagotavljanje ekonomije obsega (slika 5.1). Velika vlaganja namreč omogočajo zniževanje stroškov na enoto proizvoda oz. nižanje povprečnih stroškov, pri čemer uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije omogoča večji doseg potrošnikov in posledično nižje povprečne stroške. Sem uvrščamo tudi komuniciranje potovalne dejavnosti s potrošniki preko interneta in družbenih medijev. Tudi za nizkstroškovne poslovne modele, kot so nizkocenovni letalski prevozniki, je značilna strategija stroškovne učinkovitosti.

Strategija usmeritve v tržno nišo je pogojena z inovativnostjo in kreativnostjo odkrivanja same niše in zato čedalje bolj pogojena z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Socio-kulturno okolje v raz-



**Slika 5.1** Ekonomija obsega organizatorja potovanj (\* v denarnih enotah)

vitem svetu namreč čedalje bolj odraža povpraševanje po inovativnih turističnih proizvodih in njegovemu trženju. Diferenciacija in usmeritev v tržno nišo omogočata doseganje višje dodane vrednosti pri majhnih podjetjih predvsem s sodobnimi orodji. Na drugi strani pa velika podjetja lahko dosega konkurenčno prednost z diferenciacijo proizvodov in s stroškovno učinkovitostjo, medtem ko se usmerjajo v tržne niše običajno s svojimi specializiranimi hčerinskimi podjetji.

Konkurenčnost, ki omogoča doseganje nadpovprečnih dolgoročne donosnosti na trgu, je čedalje težje dosegati zaradi intenzivne tržne konkurence. Raziskava med 600 potovalnimi agencijami, ki uporabljajo GDS Amadeus, je pokazala (Amadeus, 2007, str. 11), da so zanje najpomembnejše spremembe, ki izhajajo iz povečane konkurenčnosti v okolju:

- zmanjšanje prihodkov od provizije letalskih vozovnic, in sicer to velja za 34 % potovalnih agencij, ki so bile zajeta v raziskavo,
- večje število konkurentov zaradi interneta, in sicer to zaznava 27 % potovalnih agencij, ki so sodelovale pri raziskavi.

To kaže, da zaostrena konkurenca med potovalnimi agencijami izhaja iz širšega okolja in uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. Pri analiziranju konkurenčnosti okolja v potovalni dejavnosti se lahko naslonimo na Porterja (1980), ki govori o petih silah, ki sooblikujejo konkurenčnost dejavnosti. Te so:

- stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti,

- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- nevarnost vstopa novih konkurentov na trg in
- nevarnost substitutov.

### 5.1 Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti

Ločimo različne strukture trga, ki določajo intenzivnost konkurence na ponudbeni strani na določenem trgu (Hunger in Wheelen, 1996, str. 94–95):

- število konkurentov,
- stopnja rasti dejavnosti oz. povpraševanja v dejavnosti,
- značilnosti proizvoda in stroški zamenjave proizvoda,
- višina fiksnih stroškov; če so le-ti visoki, je ponudnik pripravljen hitreje nekoliko znižati ceno, tudi pod celotne stroške, saj s povečano prodajo lažje pokrije višji del fiksnih stroškov; v potovalni dejavnosti imamo veliko podjetij z visokimi fiksnimi stroški, kot so na primer letalski prevozniki,
- zmogljivosti, ki so potrebne za proizvodnjo, in sposobnost doseganja ekonomije obsega, ki se razlikuje med različnimi dejavnostmi,
- višina ovir za vstop in izstop iz dejavnosti,
- raznolikost konkurentov, njihove strategije in cilji.

V potovalni dejavnosti najdemo tako oligopole kot monopolistično konkurenco (Nemec Rudež in Bojnec, 2007). *Oligopoli* so prisotni na trgih, kjer je malo ponudnikov z visokim tržnim deležem. Razlog za to so velike ovire za vstop na trg (na primer velike investicije, specializiran know-how, ekonomija obsega, močno oglaševanje). Ovire za vstop v dejavnost so pogojene z zmožnostjo uporabe sodobnih orodij, ki izhajajo iz tehnološkega okolja. Oligopolisti imajo veliko moč pri določanju cene. Turistični proizvodi so lahko precej homogeni (na primer pri letalskih družbah) ali diferencirani (na primer pri organizatorjih potovanj), pri čemer homogenost proizvodov opredeljujemo z nezmožnostjo ločevanja proizvodov različnih ponudnikov s strani kupcev. Za organizatorje potovanj so velikokrat značilne cenovne vojne, ki so določene tudi s stroškovno učinkovitostjo na podlagi doseganja nižjih stroškov z ustrezno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Lahko pa se oligopolisti odločajo tudi za cenovno strategijo sledenja vodilnemu

na trgu, kar pa je treba ločiti od prepovedanega kartelnega dogovarjanja.

Organizatorji potovanj na oligopolnem trgu določajo cene, glavne tendence razvoja proizvodov in imajo na sploh prevlado na trgu z velikim obsegom proizvodnje. V dejavnosti organiziranja potovanj in potovalne dejavnosti so relativno velika podjetja v Nemčiji in Veliki Britaniji (Ecorys, 2009). V Evropski uniji je imelo tako leta 2009 5 največjih organizatorjev potovanj več kot 70 % tržni delež (str. 76). V evropskem prostoru prevladujeta dve lastniško povezani skupini podjetij organizatorjev potovanj, Thomas Cook Group (po združitvi Thomas Cook AG in My Travel Group) in TUI Travel (po združitvi TUI Tourism in First Choice Holidays).

Trg organizatorjev potovanj lahko deluje v nekaterih državah v razmerah monopolistične konkurence. To pomeni, da je na trgu organizatorjev potovanj veliko manjših ponudnikov, turistični proizvodi so močno diferencirani, ovire za vstop na trg niso visoke, vedenje kupcev je velikokrat neracionalno, saj ne poznajo vseh informacij na trgu in tudi lahko ločujejo organizatorje potovanj glede na znamko ali pretekle izkušnje in druge dejavnike. V Evropski uniji je leta 2010 delovalo okoli 90.000 podjetij na področju organiziranja potovanj in potovalnih agencij, med njimi pa je bilo le 145 velikih podjetij, to je podjetij, ki so zaposlovala 250 ali več delavcev. Na drugi strani je bilo v tem letu kar 36,3 % vseh podjetij v tej delavnosti mikro podjetij z manj kot 10 zaposlenimi, in ta so zaposlovala približno četrtno vseh zaposlenih v tej dejavnosti (European Commission, 2013).

Stopnja konkurence se v potovalni dejavnosti vse bolj intenzivira s promocijskimi akcijami, ki so čedalje bolj prodorne in pogoste, kar zagotavlja kratkoročne prednosti. V primeru, da se zaradi konkurence pojavijo cenovne vojne, pa se konkurenca lahko močno zaostri in posledično tudi zmanjša zaradi izstopov podjetij iz dejavnosti. Huang (2013, str. 321) ugotavlja, da je trajna konkurenčna prednost pri potovalnih agencijah odvisna od obstoja ovir za posnemanje. Prepoznavanje zanesljivosti in boljše kakovosti tržne znamke ter diferenciranje s ponujanjem inovativnih proizvodov so takšne omejitve.

## 5.2 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je močna tam, kjer je relativno malo velikih kupcev in veliko manjših prodajalcev. Karamustafa (2000) ugotavlja, da so turški hoteli močno odvisni od svojih kupcev – organizatorjev potovanj

in njihove želje po sodelovanju s turškimi hoteli. Tudi Tribe (2005, str. 167) navaja, da so hoteli v španskih letoviščih močno odvisni od enega ali dveh britanskih organizatorjev potovanj. Študija o hotelih v Andaluziji v Španiji dokazuje, da ti hoteli čutijo velik pritisk organizatorjev potovanj na cene, vendar kljub temu organizatorji potovanj običajno ne zapolnijo kapacitet, ki so jim na razpolago (Romero in Tejada, 2011, str. 301). Zato lahko govorimo tudi o asimetrični pogajalski moči, ki je še močnejša v obmorskih poletnih destinacijah (str. 302). Gre namreč za *oligopson*, to je trg, kjer je nekaj kupcev (organizatorjev potovanj) in veliko prodajalcev (hotelov), torej nasprotje oligopola.

Ponudba turističnih kapacitet je v razvitih destinacijah višja od povpraševanja. Ponudba zmogljivosti se je v mnogih destinacijah v preteklosti močno povečevala, predvsem zaradi špekulativnih namenov. Posledično imajo organizatorji potovanj nizko stopnjo zvestobe destinacijam (Falzon, 2012, str. 1081) in lahko relativno hitro spremenijo svoje povpraševanje. S tem ne spremenijo samo povpraševanja po hotelih, zdraviliščih, ponudnikih rekreacije in kulturnih prireditvah, temveč tudi destinacije same. Zato je veliko destinacij odvisno od organizatorjev potovanj. To še posebej velja za sredozemske destinacije, ki so med sabo relativno dobri substituti (Nemec Rudež in Bojnec, 2007), kar nakazuje premoč organizatorjev potovanj nad nekaterimi destinacijami in ranljivost destinacij.

Raziskava, ki je bila izvedena med hoteli v Egejskem morju v Grčiji leta 1993 in med leti 1996 ter 1998, ugotavlja naslednje razloge za močno pogajalsko moč organizatorjev potovanj (Buhalis, 2000, str. 125–127):

- zgodnje pogajanje in dogovarjanje za ceno; kadar organizatorji potovanj ocenijo, da bo naslednja sezona zanje dobra, si skušajo čim prej zagotoviti kapacitete po čim nižji ceni, pri čemer gre za simetrijo informacij med organizatorjem potovanj in hotelom,
- na podlagi prilagojene ocene zadovoljstva potnikov s predhodnimi storitvami, ki so po mnenju hotelirjev pretirano slabo ocenjene, si organizatorji potovanj skušajo izboriti nižje cene,
- usmerjanje gostov v določene nastanitve s strani organizatorjev potovanj,
- prepozno informiranje hotela s strani organizatorja potovanj o neprodanih kapacitetah iz alotmajske pogodbe, kar povzroča hotelirjem nevarnost neprodanih kapacitet in vodi v nižje cene za organizatorje potovanj in prodajo v zadnjem hipu (angl. last minute),

- nadomeščanje ene destinacije z drugo pri ponudbi organizatorjev potovanj, kar je predvsem značilno za sredozemske destinacije,
- organizatorji potovanj pospešujejo močno konkurenco med hoteli, kar vodi v zniževanje cen hotelov,
- organizatorji potovanj, ki delujejo na oligopsonskem trgu, kjer je relativno več prodajalcev kot kupcev, naj bi se po mnenju hotelirjev med sabo dogovarjali za fiksno ceno, kar je sicer prepovedano.

Hoteli vidijo rešitev za zmanjševanje odvisnosti od organizatorjev potovanj v novih tehnologijah, dostopu do interneta, spletnih straneh in spletnih skupnostih (Romero in Tejada, 2011, str. 302).

### 5.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je velika tam, kjer je relativno malo velikih dobaviteljev in veliko majhnih kupcev, in tam, kjer so stroški zamenjave dobaviteljev visoki. Tribe (2005, str. 167) navaja veliko pogajalsko moč letališč pri pogajanjih z letalskimi prevozniki. To velja tako za velika letališča kot za letališča, ki so na nekaterih destinacijah edina (na primer na otokih).

Velika transportna podjetja (na primer letalski prevozniki, železnice) in organizatorji potovanj imajo veliko pogajalsko moč nad potovalnimi agencijami (Romero in Tejada, 2011, str. 302). Velika moč letalskih družb nad potovalnimi agencijami se kaže tudi v tem, da je veliko letalskih družb ukinilo provizije za prodajo letalskih vozovnic potovalnim agencijam.

Pogajalska moč organizatorjev potovanj nad potovalnimi agencijami se v primeru Andaluzije v Španiji kaže v tem, kako so majhne in srednje velike potovalne agencije močno odvisne od organizatorjev potovanj. Kar 80 % majhnih in srednje velikih potovalnih agencij posreduje oz. proda več kot 75 % svojih turističnih paketov samo od enega (glavnega) organizatorja potovanj, medtem ko petina majhnih in srednje velikih potovalnih agencij posreduje oz. proda med 50 % in 75 % svojih turističnih paketov samo od enega (glavnega) organizatorja potovanj (Romero in Tejada, 2011, str. 304).

### 5.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov na trg

Novi konkurenti lahko v potovalni dejavnosti pospešujejo konkurenčnost ponudnikov in pomenijo večjo raznolikost turističnih paketov (Tribe, 2005, str. 163). Sam vstop v potovalno dejavnost je pogojen z



ovirami za vstop v dejavnost, kot so ekonomija obsega pri velikih organizatorjih potovanj, potreben obseg investicij za začetek poslovanja, naravni monopoli velikih letališč, močne obstoječe znamke obstoječih ponudnikov in druge. Vstop novih konkurentov se odraža tudi v cenovnih vojnah. Romero in Tejada (2011, str. 302) navajata, da vstopi novih hotelov v lasti hotelskih verig predstavljajo veliko negotovost in konkurenco obstoječim hotelom, kar se posledično čuti v zniževanju dobičkov.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v potovalno dejavnost se lahko zmanjšuje z ovirami za vstop v dejavnost. Hunger in Wheelen (1996, str. 93–94) navajata različne dejavnike, ki jih lahko apliciramo na potovalno dejavnost. Le-ti so:

- ekonomija obsega, ki ščiti predvsem že uveljavljena podjetja; to so lahko veliki organizatorji potovanj,
- diferenciacija proizvodov z razvijanjem tržne znamke, ki razvija lojalnost potrošnikov, kar se odraža v potovalni dejavnosti z zaupanjem v nekatere uveljavljene znamke,
- visoki vložki kapitala, ki marsikaterega investitorja odvrnejo od vstopa v določeno dejavnost,
- stroški zamenjave dobavitelja (angl. switching costs), ki so v potovalni dejavnosti vidni predvsem pri različnih »programih zvestobe«, ki jih razvija čedalje več ponudnikov,
- dostop do distribucijskih kanalov, kar se odraža pri organizatorjih potovanj predvsem z dobro pokrito prodajno mrežo,
- stroškovne ovire, neodvisne od velikosti podjetja, povezane s programsko opremo, ki omogoča spletno prodajo in povezanost med različnimi ponudniki,
- politika vlade, ki lahko zahteva različne licence in dovoljenja.

## 5.5 Nevarnost substitutov

Substituti oz. nadomestki so proizvodi, ki se razlikujejo med sabo, vendar z njimi lahko zadovoljimo isto potrebo oz. željo (Hunger in Wheelen, 1996, str. 95). Substituti so posledica inovativnega umeščanja novih proizvodov na obstoječi trg. Pomembni substituti, ki so že spremenili trg potovalne dejavnosti, so spletni organizatorji potovanj in spletne potovalne agencije. Omogočajo lažji in ažurnejši dostop do informacij, primerjave med različnimi ponudniki kot tudi nakupovanje.

Nizkocenovni letalski prevozniki so substituti klasičnim letalskim prevoznikom, ker ponujajo proizvod, ki je v osnovi enak, po bolj konkurenčni ceni. Substituti tako predstavljajo novo obliko turističnega ponudnika oz. proizvoda in s tem pospešujejo konkurenco. Nizkocenovni letalski prevozniki so postali pomembna konkurenca tudi pri poslovnih potnikih. EasyJet je že leta 1999 imel na določenih progah okoli 50 % poslovnih potnikov (Salanti, Malighetti in Redondi, 2012, str. 249). V sklopu potovalne dejavnosti moramo kot substitute omeniti tudi destinacije, ki so med sabo lahko zlahka nadomestljive. Na podlagi tega se organizatorji potovanj lahko dokaj hitro preusmerijo v drugo destinacijo, pri čemer običajno sledijo pričakovanim donosom. Za posebno dobre substitute veljajo sredozemske destinacije, ki poudarjajo morje in sonce kot glavni turistični privlačnosti.

## 6 Prodor tehnološkega napredka v potovalno dejavnost

Tehnološki napredek v informacijsko intenzivni potovalni dejavnosti omogoča lažje upravljanje s številnimi informacijami in s tem omogoča lažje doseganje ekonomije obsega kot tudi oblik množičnega turizma. Po Bradleyju idr. prodiranje tehnološkega napredka v potovalno dejavnost spreminja strukturo posamezne dejavnosti in korenito spreminja način konkuriranja med subjekti v dejavnosti (Buhalis, 2003, str. 42). Osnovni razlog, ki vodi v to in na katerega se literatura običajno ne usmerja, izhaja iz transakcijskih stroškov in manjše asimetrije informacij na trgu. Na osnovi analize trga potovalne dejavnosti in njegove konkurenčnosti prepoznamo dve glavni spremembi zniževanja transakcijskih stroškov, v katere je vodila in še vodi vpeljava informacijsko-komunikacijske tehnologije. Prvo korenito spremembo predstavlja razvoj centralno rezervacijskih in globalno distribucijskih sistemov, drugo pa sprememba v strukturi potovalne dejavnosti s procesom izločanja posrednikov iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda in vpeljavo novih posrednikov.

### 6.1 Centralni rezervacijski sistemi in globalni distribucijski sistemi

Centralni rezervacijski sistemi (CRS) in globalni distribucijski sistemi (GDS) so močno znižali transakcijske stroške primarnih turističnih ponudnikov in posrednikov. Buhalis (2003, str. 318–319) jih vidi kot tradicionalne posrednike v potovalni dejavnosti za razliko od novih posrednikov, ki so nastali z internetom.

Centralne rezervacijske sisteme so pričeli razvijati letalski prevozniki v 60. letih prejšnjega stoletja, ko so na ta način zamenjali ročne sisteme rezervacij z elektronskimi podatkovnimi bazami. Forsyth (2006, str. 238) razlaga, da je prvotno vsaka letalska družba imela svoj CRS, kasneje, v 80. letih, pa so se manjše letalske družbe zaradi naraščajoče kompleksnosti in dragega razvoja CRS pridružile CRS-jem večjih letalskih družb. CRS so razvila tudi hotelska podjetja, rent-a-car podjetja

in drugi turistični ponudniki. Z njimi so se ponudniki povezali s svojo prodajno mrežo in drugimi deležniki za hitro in učinkovito ravnanje s svojimi kapacitetami. CRS so pomembni, ker (Buhalis, 2003, str. 93):

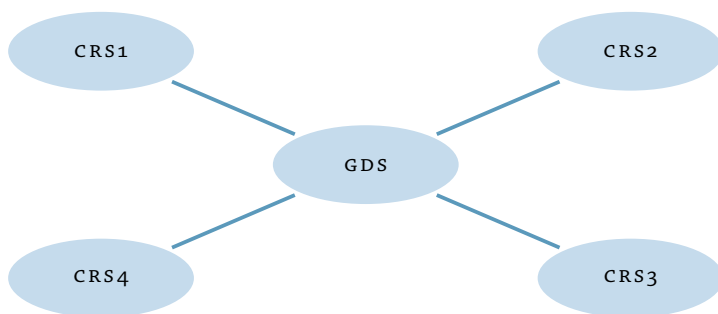
- dajejo ažurne informacije,
- zagotavljajo specifične informacije in
- omogočajo rezervacije, potrditev in nakup turističnih proizvodov.

Turistični ponudnik, ki ima lahko veliko obratov in različne posrednike pri prodaji, je preko CRS povezan v celoto pri rezervacijah in prodaji svojih kapacitet. Kot smo že omenili, imajo veliki turistični ponudniki (na primer letalske družbe, hotelske verige) svoje lastne CRS, s katerimi upravljajo svojo ponudbo oz. kapacitete, manjša podjetja pa običajno uporabljajo storitve drugih podjetij, ki se za to specializirajo. Veliko podjetij tako preda izvajanje aktivnosti oz. storitev CRS drugim podjetjem (angl. outsourcing) (Shoemaker idr., 2007, str. 522).

Na podlagi CRS so se razvili GDS (Sheldon, 2006, str. 402), v katere je povezanih veliko CRS (poenostavljen prikaz na sliki 6.1). GDS so skupaj razvili letalski prevozniki z namenom distribucije in prodaje letalskih vozovnic organizatorjem potovanj in potovalnim agencijam. V GDS so danes vključeni različni ponudniki. GDS tako omogočajo pregledne in lahko primerljive informacije za različne turistične proizvode, ažurne cene in razpoložljivost kapacitet ter opravljajo vlogo posredništva v potovalni dejavnosti (Buhalis, 2003, str. 94–95). Buhalis (2003, str. 196) nadalje pravi, da so GDS postali »supermarketi«, ker ponujajo informacije in rezervacije za široko paleto proizvodov, kot so nastanitve, izposoja avtomobilov, prevoz itd. Kadar se potrošniki napotijo k potovalnemu agentu in se zanimajo za določen turistični paket ali drug proizvod, se potovalni agent z GDS v nekaj sekundah poveže preko računalnika, ki omogoči dostop do številnih CRS. V kolikor so zahtevane kapacitete proste, se lahko izvede rezervacija. Hotel, v katerem se opravi rezervacija preko GDS, mora imeti svoj CRS povezan z GDS.

Sheldon (2006, str. 405) poudarja, da so bili GDS edini distribucijski kanali na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije do pojava interneta. Pristop do GDS, ki omogoča dostop do številnih CRS, so imele na voljo potovalne agencije in ni bil na razpolago potrošnikom. GDS je pomemben, ker omogoča zanesljive in točne informacije v realnem času vsem deležnikom. Med največje svetovne GDS spadajo:

- Amadeus (ustanovljen s skupnim vlaganjem 4 evropskih letalskih družb), ki ga uporablja tudi Adria Airways,



**Slika 6.1** Poenostavljen prikaz povezanosti med GDS in CRS

- Travelport, ki združuje GDS Galileo (poznani pod imenom Apollo v severni Ameriki in na Japonskem; ustanovljen s strani 3 severnoameriških in 8 evropskih letalskih družb) in GDS Worldspan (ustanovljen s strani 3 letalskih družb),
- Sabre, ustanovljen s strani letalske družbe American Airways, ki se še vedno največ uporablja v severni Ameriki.

Razvoj CRS in GDS so pospešili različni dejavniki. Po Goju gre za (Buhalis, 2003, str. 96):

- dejavnike, povezane s stroški, kot so povečevanje učinkovitosti, nižji stroški distribucije, stroški delovne sile, komuniciranja in distribucije, večja fleksibilnost pri oblikovanju cen,
- dejavnike, povezane z delovanjem na trgu, kot so bolj sofisticirano zadovoljevanje povpraševanja, časovna prilagodljivost, možnost oblikovanja ponudbe v zadnjem hipu, hitra odzivnost na spremenjeno povpraševanje, obvladovanje prihodkov, raziskave,
- dejavnike, povezane z vladnim in regulativnim okvirom, kot je liberalizacija in deregulacija trga, ki je omogočila večjo konkurenco v letalskem prometu in bolj raznoliko ponudbo ter posledično potrebo po večji preglednosti in usklajevanju ponudbe,
- dejavnike konkurenčne prednosti, kot so na primer managiranje mrež podjetij, prilagodljivost, ovire za vstop na trg, doseganje dodane vrednosti.

Spletne potovalne agencije oz. spletni organizatorji potovanj, ki omogočajo potrošnikom raziskovanje ponudbe na internetu, spletne rezervacije in nakupe delujejo na osnovi tako imenovanega spletnega distribucijskega sistema (angl. Internet distribution system) ali krajše IDS.

Že leta 2009 naj bi se 52 % hotelskih rezervacij v svetu izvedlo preko IDS, medtem ko je danes najverjetneje ta delež še višji.<sup>1</sup>

## 6.2 Izločanje klasičnih posrednikov iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda in vključevanje novih posrednikov

Internet je v potovalni dejavnosti sprožil močne pritiske po izločevanju posrednikov iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda zaradi njene informacijsko intenzivne narave. Ta proces imenujemo tudi dezintermediacija (angl. desintermediation). Nastal je zaradi porasta samoorganiziranih potovanj, ko letalske družbe, hoteli, ponudniki rekreacije, ponudniki turističnih prevozov in drugi posredujejo svoje ponudbe neposredno potrošnikom preko interneta. Buhalis (2003, str. 255) navaja več *razlogov za izločanje organizatorjev potovanj iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda*. Mednje prišteva:

- nizko vrednost turističnega proizvoda, ki naj bi jo dodajal organizator potovanj le kot sestavljaivec proizvoda,
- množičen pristop proizvajanja turističnih paketov, ki je neskladen s trajnostnim razvojem,
- izkušnost nekaterih popotnikov, ki je boljša kot tista organizatorjev potovanj,
- podražitev turističnih proizvodov zaradi administracije in trženja organizatorjev potovanj,
- neugodje oz. neprilagojenost turističnih paketov potrošnikom,
- trend naraščanja neodvisnih potovanj med bolj izkušenimi potrošniki,
- tehnološki razvoj z internetom, ki omogoča ugodno iskanje in nakup turističnih proizvodov preko interneta in razvoj nizkocenovnih letalskih poletov.

Po drugi strani pa Buhalis (2003) navaja tudi razloge, ki govorijo *proti izločanju organizatorjev potovanj iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda*, kot so:

- strokovno opravljene storitve s smiselnim povezovanjem delnih turističnih proizvodov,
- razvoj turističnih paketov na osnovi visoke stopnje fleksibilnosti in izkušenj,

1. <http://www.amadeus.com/linkhotel/distribution/ids-distribution.html>

- nedostopnost ali neznanje uporabe interneta pri določenih skupinah potrošnikov,
- doseganje ugodnih cen z vključevanjem čarterskih poletov in popustov pri hotelih,
- težja organizacija potovanj s strani določen skupin potrošnikov (na primer starejših, mladih družin, ljudi s posebnimi potrebami),
- prisotnost delne prilagodljivosti nekaterih turističnih paketov,
- odsotnost jezikovnih ovir na določenih destinacijah.

Klasične potovalne agencije se borijo na trgu za preživetje zaradi nevarnosti njihove izločitve iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda, pri čemer se veliko pristopov k reševanju te težave usmerja v internet in tako imenovane spletne storitve, kot so spletne rezervacije, spletne skupnosti in elektronski centralni rezervacijski sistem (Novak in Schwabe, 2009, str. 15–16). Kljub temu pa ravno takšen poslovni model povzroča še večjo občutljivost potovalnih agencij na trgu, saj so na internetu izpostavljeni močni konkurenci, lažja je primerjava cen in utemeljiti morajo svoje provizije, kot ugotavljata tudi Novak in Schwabe (2009, str. 17).

Buhalis (2003, str. 271) navaja *razloge za izločanje potovalnih agencij iz verige ustvarjanja turističnega proizvoda*. Med njimi naj omenimo:

- potovalne agencije naj bi dodajale le malo vrednosti proizvodu, saj naj bi delovale predvsem v smeri posredovanja informacij in izvajanja rezervacij,
- obiskovanje klasičnih potovalnih agencij naj bi bilo nepriljubeno, lahko tudi časovno zamudno,
- turisti so čedalje boljše informirani in razgledani ter čedalje bolj uporabljajo spletne portale itd.

Dolnicar in Laesser (2006) ugotavljata, da morajo klasične potovalne agencije za svojo uspešnost in razvoj razmisliti o dveh stvareh. Prvič, kateri proizvodi oz. storitve so primerni za klasične potovalne agencije v času interneta, in, drugič, v katere segmente potrošnikov, upoštevajoč vzorce potovanj in motive, se je smiselno usmeriti. Buhalis (2003) navaja razloge za ohranjanje klasičnih potovalnih agencij v verigi ustvarjanja turističnega proizvoda, kjer med drugim navaja naslednje:

- strokovni in izkušen kader potovalnih agencij, ki lahko daje relevantne informacije,
- turisti z osebnim stikom lahko dobijo več informacij,

- potovalne agencije poskrbijo tudi za pomoč pri urejanju dokumentov,
- nekateri segmenti turistov ne uporabljajo spleta oz. spletnega nakupovanja oz. plačevanja.

Novak in Schwabe (2009, str. 17) pravita, da dezintermediacija omogoča »vitkejšo« strukturo stroškov, globalni doseg potrošnikov, ekonomijo obsega, doseženo s tehnologijo. Hkrati z dezintermediacijo nastajajo novi člani v verigi ustvarjanja turističnih proizvodov, spletni organizatorji potovanj in spletne potovalne agencije (na primer Travelocity, Lastminute, Expedia, Orbitz itd.). Ta proces imenujemo vključevanje novih posrednikov v verigo ustvarjanja turističnega proizvoda oz. *reintermediacija* (Buhalis, 2003, str. 254). Spletni organizatorji potovanj in spletne potovalne agencije so dokaz stalnega spreminjanja potovalne dejavnosti zaradi prodora tehnologije v ponudbo potovalne dejavnosti. Intenzivna konkurenca in iskanje novih poslovnih priložnosti v potovalni dejavnosti namreč razvijata nove poslovne modele. To predstavlja hkrati izziv za turistične posrednike, ki se lahko ponovno postavijo v verigo ustvarjanja turističnega proizvoda z zagotavljanjem boljših informacij, osebnim svetovanjem in prilagajanjem proizvodov posameznikom (Novak in Schwabe, 2009, str. 17). To so prilagodljivi ponudniki, ki ponujajo storitve s pomočjo novih komunikacijskih tehnologij in z višjo dodano vrednostjo. Buhalis (2003, str. 340) ugotavlja, da bo tehnologija, ki revolucionira potovalno dejavnost, lahko omogočila vstop v dejavnost novim podjetjem. To bo spremenilo položaj obstoječih nosilcev potovalne dejavnosti, kar še bolj spodbuja potrebo po inovativnem in kreativnem delovanju obstoječih podjetij oz. nosilcev potovalne dejavnosti.

Dezintermediacija in reintermediacija spreminjata strukturo potovalne dejavnosti zaradi spremembe v transakcijskih stroških in povečevanja simetrije informacij med posameznimi nosilci potovalne dejavnosti ter potrošniki.



## 7 Turistični paket

Okolje potovalne dejavnosti narekuje razvoj turističnih paketov kot končnih rezultatov verige ustvarjanja turističnega proizvoda. Poleg vsebine in raznovrstnosti turističnih paketov sodobno okolje sooblikuje tudi stroškovni oz. cenovni vidik turističnega paketa ter načine njegove promocije.

### 7.1 Opredelitev in oblike turističnega paketa

Po Burkart in Medlik je turistični proizvod z vidika turista opredeljen kot celotno doživetje od trenutka, ko zapusti kraj stalnega prebivališča, do trenutka, ko se vanj vrne (Mihalič, 1997, str. 40), medtem ko je z vidika proizvajalca turistični proizvod opredeljen kot proizvod oz. storitev, ki jo proizvaja oz. prodaja (str. 43).

V organizirani potovalni dejavnosti, kjer potrošniki (turisti, podjetja in druge organizacije) kupujejo že vnaprej sestavljena potovanja, govorimo o *turističnem paketu* ali *turističnem aranžmaju* kot sestavljenem turističnem proizvodu. Sestavljajo ga delni turistični proizvodi, ki nastajajo:

- v kraju bivanja potrošnika (na primer svetovanje, posredovanje ustreznih informacij in brošur, zavarovanje),
- na poti v ali iz destinacije (na primer prevoz, vodenje) in
- na destinaciji (nastanitev, vodenje, oskrba, ogledi, ekskurzije, najem avtomobila ali druge oblike prevoza po destinaciji, vstopnine, prehrana, izposoja opreme).

Medtem, ko je Thomas Cook leta 1841 organiziral prvi turistični paket, je Vladimir Raitz oz. njegovo podjetje Horizon Holidays prvo organiziralo potovanje s povratnim čarterskim poletom na Korziko za britanske turiste leta 1950 (*The Telegraph*, 2010). Tudi danes je še vedno veliko organiziranih potovanj usmerjenih v Sredozemlje, kjer še vedno močno prevladujejo britanski in nemški organizatorji potovanj, za

katere predstavlja Sredozemlje eno najpomembnejših oz. najpomembnejšo destinacijo.

Turistični paket opredeljuje direktiva Sveta Evropske unije (Council of the European Communities, 1990) o paketnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih kot »vnaprej dogovorjeno kombinacijo ne manj kot dveh naslednjih elementov, če so prodani ali ponujeni v prodajo za skupno ceno in če storitev traja več kot 24 ur ali vključuje nastanitev preko noči: (a) prevoz, (b) nastanitev, (c) druge turistične storitve, ki niso pomožne k prevozu ali nastanitvi in predstavljajo pomemben del turističnega paketa«.

Turistični paket lahko poleg nastanitve in prevoza zajema tudi najem avtomobila, ekskurzije, vstopnine, najem športne opreme, zavarovanje in različne druge proizvode oz. storitve.

Omenjena direktiva je usmerjena v zaščito potrošnikov, potrebo po dajanju ustreznih informacij in obveznosti izpolnjevanja storitev. Spremembe v tehnološkem okolju narekujejo potrebo po dopolnitvah direktive, ki ne pokriva področja spletnega trženja in nakupovanja v potovalni dejavnosti. Zato je v pripravi nova direktiva, ki bo posegala tudi v zaščito potrošnikov pri uporabi sodobnih kanalov distribucije v potovalni dejavnosti.

Turistične pakete lahko ločimo glede na *uporabo prevoznega sredstva*, pri čemer organizatorji potovanj lahko uporabljajo tudi kombinacijo različnih prevozov. Lahko kombinirajo različna prevozna sredstva tudi na istih relacijah. Turistične pakete delimo tudi na *standardizirane turistične pakete* in *prilagojene (naročene)* turistične pakete, ki so prilagojeni določeni, ponavadi vnaprej znani, skupini turistov, zato tudi niso promovirani v brošurah. Imenujemo jih tudi *prilagodljiva neodvisna potovanja* (angl. flexible independent travel) oz. krajše FIT. Standardizirani turistični paket ima fiksni program potovanja oz. itinerarij, ki se običajno promovira na trgu za neznanega kupca, pri čemer je zanj ključna promocija v brošurah.

Glede na vsebino lahko ločimo turistične pakete tudi na vodena potovanja s spremstvom, počitnice brez spremstva, križarjenje in druge oblike. Poznamo tudi tako imenovane *turistične pakete s postankom v destinaciji* (angl. stop-over), ki vključujejo, poleg glavne destinacije potovanja, tudi kratek postanek na dodatni destinaciji. Syratt (2007, str. 128) poudarja, da so potovanja s postankom na destinaciji pomembna tudi za skrajševanje dolgega letalskega poleta, z vključevanjem več destinacij pa potovanja ponujajo višjo vrednost za potrošen denar. Tak turistični

paket je primeren tudi za poslovne turiste, ko kombinirajo poslovna potovanja s prostočasnim potovanjem.

*Vsevključujoča potovanja* (angl. all-inclusive) naj bi v objavljeni ceni vsebovala vse proizvode oz. storitve, ki jih turist potrebuje na potovanju. Običajno so v ceno vštete, poleg prevoza in nastanitve, še hrana in pijača ter sprostitve in rekreacija. Prava vsevključujoča potovanja, ki vključujejo čisto vse storitve, so vezana na obisk določenega letovišča (angl. resort).

V času novih tehnologij se čedalje bolj razvija tako imenovano *dinamično oblikovanje oz. dinamična ponudba turističnih paketov* (angl. dynamic packaging). To se odvija preko spletnega oblikovanja oz. proizvodnja paketov po meri posameznega kupca preko novih tehnologij. Značilno je za spletne organizatorje potovanj oz. potovalne agencije, ki z dinamično ponudbo turističnih paketov vodijo obseg neprodanih kapacitet in posledično sprotno oblikujejo cene proizvodov.

Turistični paketi izhajajo iz strateških usmeritev njihovih ponudnikov. Oblikovanje turističnih paketov je kompleksno, saj zajema oblikovanje paketa, cenovno oblikovanje stroškov in cene, promocijo na trgu in iskanje ustreznih poti, da se turistični paket posreduje kupcu.

## 7.2 Oblikovanje turističnih paketov

Turistični proizvodi so za razliko od fizičnih proizvodov, ki jih lahko prodajamo dlje časa, minljivi. Letalski sedež, ki ni bil prodan v določenem terminu, v tem terminu ne moremo več prodati.

Nastajanje turističnega paketa organizatorja potovanj gre skozi naslednje faze (Syratt, 2007, str. 6):

- tržno raziskavo, ki zajema gospodarsko okolje, povpraševanje, potrošnike, konkurente, primarne turistične ponudnike, prodajo, promocijo,
- določitev destinacije in primarnih turističnih ponudnikov,
- sklepanje pogodb s primarnimi turističnimi ponudniki in kalkulacija stroškov turističnega paketa,
- oblikovanje brošur,
- promocija in
- podajanje informacij, sklenitev pogodbe s potrošnikom, izdaja potrdila o potovanju.

Vsaka izmed faz mora biti smiselno načrtovana in izvedena skladno s strateškimi usmeritvami ponudnika. Oblikovanje turističnih paketov

je povezano z gospodarskim okoljem, povpraševanjem in ponudbo ter trendi razvoja kot tudi s tehnološkim in socio-kulturnim okoljem, ki spreminja vzorce povpraševanja. Vendar je pri oblikovanju turističnih paketov pomembno tudi politično-pravno okolje z umeščanjem potrebe po varovanju potrošnikov, kar se odseva v direktivi Sveta Evropske unije o paketnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih (Council of the European Communities, 1990).

### **Strateške odločitve pri oblikovanju turističnih paketov**

K snovanju turističnih paketov se mora pristopati strateško, izhajajoč iz analize okolja. V praksi se k strateškemu načrtovanju, ki zahteva analizo celotnega okolja, največkrat pristopa v večjih podjetjih, ki imajo za to ustrezne človeške in finančne vire. Na drugi strani se veliko podjetij, predvsem majhnih, odloča za snovanje turističnih paketov na podlagi lastne presoje brez podlage v raziskavah.

Inovacije so ključne za preživetje in konkurenčnost potovalne dejavnosti (Poon, 2003, str. 139), ideje za razvoj in izboljševanje turističnih proizvodov oz. paketov za doseganje konkurenčnih prednosti lahko dobimo od zaposlenih, kupcev, konkurence in inovacij na trgu, z udeležbo na srečanjih, tiskovnih konferencah destinacijskih organizacij, udeležbo na študijskih turah (spoznavnih obiskih), delavnicah in potujočih kampanjah (angl. roadshow), ki jih organizirajo destinacijske organizacije.

Novе tehnologije omogočajo oblikovanje fleksibilnih in bolj segmentiranih turističnih paketov, ki so cenovno konkurenčnejši od standardnih množičnih paketov (Poon, 2003, str. 139). Pri snovanju turističnih proizvodov so organizatorji potovanj čedalje bolj dovzetni za družbeno odgovorno ravnanje, ki ga narekujejo spremembe naravnega okolja. Družbena odgovornost organizatorjev potovanj lahko posega na različna področja, ki se nazadnje zaokrožijo pri ponudbi proizvoda:

- področje zadovoljstva turistov in razvoja dolgoročnih odnosov s turisti, skupaj z zagotavljanjem varnostnih in zdravstvenih standardov za turiste,
- področje kakovosti proizvoda, varovanja okolja in skrbi za zdravo okolje s čim manjšimi vplivi turističnega proizvoda na okolje, kar zajema tudi podajanje informacij turistom o odgovornem ravnanju na potovanju ter finančno podporo za ohranjanje okolja in razvoj,
- področje izobraževanja in odnosov z zaposlenimi,

- področje komuniciranja z lokalno skupnostjo, kjer se ustvarja in troši turistični proizvod, in spodbujanje vseh deležnikov v lokalni skupnosti k odgovornemu ravnanju, pri čemer je pomembno ustvariti konstruktiven dialog med njimi.

Prepletanje oblikovanja turističnega paketa z naravnim okoljem se odseva v trajnostnem usmerjanju potovalne dejavnosti in v različnih iniciativah civilne družbe, institucij in nosilcev potovalne dejavnosti. Pobuda organizatorjev potovanj (Tour Operators Initiative, 2003), ki je nastala v okviru sodelovanja Združenih narodov in Svetovne turistične organizacije, je podala širok nabor primerov dobre prakse družbeno odgovornega ravnanja številnih organizatorjev potovanj. Zbir teh primerov dobre prakse kaže, kako so se organizatorji potovanj že na prelomu tega tisočletja zavedali pomembnosti družbene odgovornosti in prepletanja naravnega ter gospodarskega okolja potovalne dejavnosti. Tako njihovo delovanje poteka na različnih področjih, kot so usmerjanje ponudbe v trajnostni razvoj in ohranjanje okolja, izobraževanje vodnikov o trajnostnem turizmu, vključevane domačinov s predlogi za družbeno odgovorno vedenje. Britanski organizator potovanj Discovery Initiatives v sklopu svojih potovanj v odmaknjena področja zajema strateške usmeritve (Tour Operators Initiative, 2003, str. 57), kot so: promocija trajnostnega turizma, podpiranje naporov za ohranjanje narave, finančna podpora za ohranjanje živalstva v naravnem območju, ozaveščanje o pomenu ohranjanja narave in zagotavljanje, da koristi potovanj ostajajo v lokalnem okolju.

S čedalje večjim in poglobljenim usmerjanjem v trajnostni razvoj imajo organizatorji potovanj čedalje pomembnejšo vlogo pri strateško usmerjenem trajnostnem razvoju počitnic in destinacij. S svojim delovanjem namreč vplivajo na izbor počitnic in prakso hotelov, prevoznikov in drugih turističnih ponudnikov ter na razvoj destinacij.

Snovanje turističnih paketov je močno sezonsko pogojeno in tako še dodatno povezano z naravnim ter s socio-kulturnim in gospodarskim okoljem. Problemi, s katerimi se soočajo organizatorji potovanj in potovalne agencije pri ustvarjanju in prodaji turističnega paketa, so namreč povezani tudi s sezonsko spremenljivostjo povpraševanja. Med glavne razloge spadajo klima, šolske počitnice, tradicija počitnic v določenem času v letu in drugo. Ponudba turističnih paketov mora biti zato sezonsko prilagodljiva, ker se tudi motivi za potovanja spreminjajo tekom leta in prepletajo s socio-kulturnim okoljem potrošnikov.

### **Operativno poslovanje in izvajanje programa**

Operativno poslovanje v potovalni dejavnosti zahteva veliko usklajevanja med členi verige ustvarjanja turističnega proizvoda, zaradi česar je močno prepleteno s politično-pravnim in tehnološkim okoljem. Potovalna agencija (klasična ali spletna) po poizvedbi o prostih kapacitetah opravi rezervacijo (angl. booking) turističnega proizvoda preko globalnega distribucijskega sistema oz. centralnih rezervacijskih sistemov, kar je osnova za plačilo turističnega proizvoda oz. akontacije (na primer v višini 30 % celotnega zneska). Direktiva Sveta Evropske unije o paketnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih (Council of the European Communities, 1990, 4. člen) govori o tem, da mora organizator potovanj in/ali potovalni agent pred sklenitvijo pogodbe v ustrezni obliki zagotoviti potrošniku splošne informacije o potnih listinah in zahtevah za vizume in o času za njihovo pridobitev kot tudi informacije o zdravstvenih formalnostih. Pred pričetkom potovanja pa mora organizator potovanj in/ali potovalni agent sporočiti tudi informacije o:

- časih in krajih vmesnih postankov ter prevoznih povezavah kakor tudi podrobnosti o mestu, ki ga zaseda potnik, tj. kabini ali mestu na ladji, spalnemu oddelku na vlaku;
- stiku lokalnega predstavnika organizatorja potovanja in/ali turističnega agenta, če tega ni, pa o lokalnih agencijah, na katere se lahko potrošnik obrne v težavah,
- v primeru mladoletnikov, ki potujejo ali bivajo na tujem, vse potrebne informacije, ki omogočajo neposreden stik z otrokom ali z osebo, odgovorno za otroka v kraju bivanja;
- možnosti sklenitve zavarovalne police, ki krije stroške odpovedi potrošnika ali stroške pomoči, vključno z vrnitvijo v primeru nesreče ali bolezni.

Organizator potovanj in potrošnik skleneta *pogodbo o organiziranju potovanja*, ki jo v Sloveniji ureja Obligacijski zakonik (2007, 883. člen), in sicer jo opredeljuje takole:<sup>1</sup>

S pogodbo o organiziranju potovanja se organizator potovanja zavezuje, da bo priskrbel potniku skupek storitev, ki jih sestavljajo: prevoz, bivanje in druge storitve, ki so z njima povezane, potnik

1. Pri tem se »prodajalec potovanja, ki ga je sestavil organizator potovanja, ki nima sedeža v državi, šteje za organizatorja potovanja«.

pa se zavezuje, da bo organizatorju za to plačal skupno (pavšalno) ceno.

Obligacijski zakonik navaja (2007, 884. člen), da mora »organizator potovanja najkasneje ob sklenitvi pogodbe potniku izdati potrdilo o potovanju ali skleniti pogodbo v pisni obliki, ki vsebuje vse obvezne sestavine potrdila o potovanju«. *Potrdilo o potovanju* mora vsebovati:

- kraj in dan izdaje,
- označbo in naslov organizatorja potovanja,
- ime potnika,
- kraj in dan začetka in konca potovanja; dneve bivanja,
- potrebne podatke o voznem redu, cenah in pogojih prevoza ter kakovosti prevoznih sredstev,
- potrebne podatke o bivanju z navedbo kraja namestitve, tipa in kategorije namestitvenega objekta, o številu obrokov (npr. polni penzion, polpenzion, zajtrk),
- natančen program potovanja ter podatke o drugih storitvah, ki so zajete v skupni ceni,
- informacijo, ali je potrebno najmanjše število potnikov za izvedbo potovanja, in rok za obvestilo potnika o morebitni odpovedi potovanja,
- skupno ceno za skupek storitev, predvidenih v pogodbi,
- pogoje, pod katerimi lahko potnik zahteva razvezo pogodbe,
- rok za pritožbo in zahtevo za znižanje cene zaradi nekvalitetno ali nepopolno opravljenih storitev,
- potrebne podatke o mejnih in carinskih formalnostih, sanitarnih, denarnih in drugih upravnih predpisih oziroma druge podatke, za katere se šteje, da bi bilo koristno, če bi jih vsebovalo potrdilo.

Potrdilo o potovanju je vozovnica (na primer letalska) in/ali napotnica oz. vavčer (voucher) za koriščenje določenih turističnih proizvodov. Na osnovi potrdila o potovanju turist koristi proizvod. Turist preda potrdilo o potovanju vodji potovanja, hotelu ali drugemu deležniku, s čimer potrjuje, da je bil proizvod plačan. Pri spletnih rezervacijah in nakupih so potrdila o potovanju posredovana po internetu. Organizator potovanj pošlje hotelu oz. nastanitvenemu obratu pred prihodom gostov najavo gostov (angl. rooming list); to je seznam gostov s terminom njihove nastanitve, vrste in obsega potrebnih storitev zanje, morebitnih posebnosti.

Organizator potovanj lahko potovanje odpove iz dveh glavnih razlogov:

- nezadostnega števila prijavljenih potnikov, pri čemer mora organizator potovanj o tem obvestiti potnike in jim vrniti plačilo,
- posebnih okoliščin, kot so nemiri, bolezni, stavke delavcev ipd. na destinaciji ali na poti na destinacijo.

Pri odpovedi potovanja s strani kupca nosi kupec stroške oz. določen del stroškov potovanja, ki je običajno odvisen od tega, koliko časa pred datum pričetka potovanja je izvedena odpoved. Kupci turističnega proizvoda se temu lahko izognejo z *zavarovanjem rizika (nevarnosti) odpovedi potovanja*. V sklopu tega zavarovanja se lahko zavarujejo za primer, da morajo odpovedati potovanje zaradi nesreče, bolezni, smrti v ožji družini in podobnih razlogov, za kar morajo zavarovalnici plačati določeno premijo.

Turistični paket mora biti takšen, kot je obljubljen. V primeru upravičenih pritožb na turistične pakete oz. njihove dele je smiselno, da organizatorji potovanj upoštevajo priporočila *Frankfurtske tabele* ter priznajo določena znižanja cene paketa. Frankfurtsko tabelo je izdelal Civilni senat Deželnega sodišča v Frankfurtu z namenom znižanja cen turističnih paketov v primeru neizpolnjevanja pogodbe, na podlagi katerega Upravni odbor Združenja za turizem in gostinstvo pri Gospodarski zbornici Slovenije priporoča ponudnikom turističnih paketov Frankfurtsko tabelo (G Z S, 2013a). Tabela zajema spisek različnih možnih pomanjkljivosti turističnega proizvoda, v primeru katerih so potrošniki upravičeni do povračila stroškov. Kupci turističnih paketov so namreč upravičeni do določene odškodnine oz. povračila stroškov. V Frankfurtski tabeli je tako določeno, na primer 20 % povračilo cene, če je dvoposteljna soba namesto enoposteljne, 25 % povračilo cene za popolni izpad servisne službe pri nastanitvi, 10 % povračilo cene zaradi ne dovolj toplih jedi, 5–25 % povračilo zaradi hrupa podnevi, 10–40 % povračilo zaradi hrupa ponoči, 5–10 % povračilo cene, če ni ležalnikov in senčnikov, ki so bili obljubljeni itd. Odstotki odškodnin se seštevajo do določene meje (na primer pri nastanitvah in oskrbi do 50 %, pri prevozu do 20 %).

### 7.3 Oblikovanje cene turističnega paketa

Cena turističnega paketa kot tudi posameznih turističnih proizvodov je prepletena z okoljem. Cena turističnega paketa vključuje različne elemente oz. postavke. Vanjo so, na primer, vključeni cena letalske vozov-



nice, lokalnih prevozov, sedmih nočitev z zajtrkom, izleta na destinaciji, letališka pristojbina idr.

Organizatorji potovanj praviloma določajo cene potovanj šest do osem mesecev, preden se prične njihova prodaja, pogodbe s primarnimi turističnimi ponudniki pa se sklepa tudi 12 do 18 mesecev pred pričetkom počitnic (Čavlek, 2006, str. 163). Turisti pa se čedalje bolj odločajo za nakupe v zadnjem hipu (angl. last minute), kar močno povečuje negotovost organizatorjev potovanj (Romero in Tejada, 2011, str. 301). Povpraševanje po turističnih paketih je zato potrebno čim bolj predvideti vnaprej, kar pa otežujejo različne nepredvidljive situacije naravnega, politično-pravnega, gospodarskega okolja.

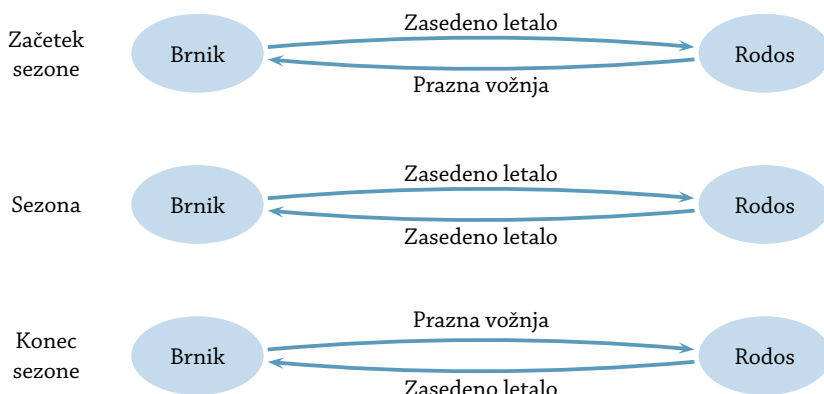
Pri oblikovanju cene turističnega paketa se organizatorji potovanj srečujejo s časovnim tveganjem, saj cene oblikujejo, preden se turistični paket ponudi v prodajo; v tem času pa lahko pride do sprememb deviznega tečaja, cen letalskega prometa in drugega (Ecorys, 2009, str. 86). Spremembe deviznega tečaja lahko povzročijo organizatorjem potovanj visoke nepredvidene stroške, povezane z zakupom nastanitvenih kapacitet ali prevozom. Organizatorji potovanj se pred tem tveganjem lahko zaščitijo z instrumenti, ki jih ponujajo finančni trgi, na primer z zakupom določene valute vnaprej po določeni ceni, ali z zavarovanjem pred spremembo deviznega tečaja (str. 138).

Turistični paket zajema različne elemente, ki tvorijo skupno ceno turističnega paketa. Oblikovanje cene turističnega paketa je lahko osnovano na različnih pristopih (Mihalič, 1997; Kotler, Bowen in Makens, 2006; Shoemaker idr., 2007). Cena turističnega paketa se tako lahko oblikuje:

- na osnovi stroškov s pribitkom, in sicer na podlagi polne kalkulativne cene ali na podlagi pribitka na neposredne stroške,
- na osnovi pričakovanega dobička oz. donosnosti,
- na osnovi cen konkurence v dejavnosti,
- na osnovi zaznanih vrednosti turističnega paketa za potrošnika, kot so na primer uporabna vrednost, emocionalna vrednost, vrednost prihranka s časom itd.

Pri oblikovanju cene turističnega paketa je pomembno upoštevati sezonsko spremenljivost cen oz. stroškov in izračunati stroške ter cene za celotno verigo turističnih paketov. Po sezoni se namreč izračuna *uspešnost celotne verige turističnih paketov* (Mihalič, 1997, str. 148).

Primarni turistični ponudniki (prevozniki, hoteli) imajo visoke fiksne



**Slika 7.1** Prazni vožnji v verigi čarterskih poletov

stroške, medtem ko so variabilni stroški, ki nastanejo v procesu proizvodnje turističnega paketa, relativno majhni (Zhang idr., 2009, str. 350). Zato je polna zasedenost kapacitet ključna za doseganje dobička primarnih turističnih ponudnikov. Na ceno turističnega paketa vplivajo neposredni in posredni stroški. Neposredni stroški so povezani z dotičnim turističnim paketom oz. nastajajo v zvezi z njim, posredni stroški pa niso vezani na konkreten turistični paket. Sem sodijo stroški administracije in vodenja podjetja, stroški trženja ponudnika in drugi. Pri kalkulaciji cene turističnega paketa je potrebno pri čarterskih poletih upoštevati tudi tako imenovani *prazni polet* ali *prazno vožnjo* (angl. empty leg ali dead head) oz. njegovo ceno. V okviru sezonske verige (niza) čarterskih poletov predstavlja prazni polet prvi čarterski polet v začetku sezone, ko se letalo vrača prazno, in zadnji polet v sezoni, ko letalo leti prazno v destinacijo (Syratt, 2007, str. 9–10). Prazni vožnji v okviru verige čarterskih poletov sta prikazani na sliki 7.1. Pri zasebnih letalih oz. zasebnih vožnjah se takšne prazne vožnje skušajo prodajati na trgu po ugodnih cenah, pri čarterskih poletih pa je to težje izvedljivo zaradi časovne in geografske določitve poleta. Poleg tega je prazna vožnja čarterskih poletov vračunana že v ceno turističnega paketa.

Prazna vožnja mora biti zajeta v kalkulacijo cene turističnega paketa. Preglednica 7.1 prikazuje poenostavljen primer kalkulacije cene na podlagi pribitka na neposredne stroške standardiziranega turističnega paketa, ponujenega skozi celotno poletno sezono.

Poleg prodajne cene je potrebno izračunati tudi *točko preloma* posameznega turističnega paketa. Točka preloma ali prag rentabilnosti je

**Preglednica 7.1** Poenostavljena kalkulacija cene turističnega paketa na osnovi pribitka na neposredne stroške (v evrih)

Stroški prevoza za 16 povratnih letov, 180 sedežev in cena prazne povratne vožnje	264.000,00
Stroški na povratni polet	$264.000,00 \div 16 = 16.500,00$
Stroški za sedež ob predpostavki 90 % zasedenosti	$16.500,00 \div 162 = 101,85$
Stroški hotela za 7-dnevni polni penzion (ob predpostavki, da se ne spreminja med sezono)	220,00
Stroški sprejemnega organizatorja potovanj za prevoz in animacijo na osebo	15,00
Celotni stroški na osebo	336,85
30 % pribitek za kritje posrednih stroškov in doseganje dobička	$336,85 \times 0,3 = 101,06$
Prodajna cena (brez DDV)	437,91

opredeljen kot točka, v kateri se stroški na proizvod izenačijo s prihodki tega proizvoda. Kot stroški na proizvod turističnega paketa se upoštevajo neposredni stroški turističnega paketa in normalni dobiček. Obseg prihodkov, ki omogoča izračun točke preloma, je osnovan na določenem minimalnem številu potrošnikov turističnega paketa (potnikov). V primeru, da se doseže ravno minimalno število potnikov, se pokrije neposredne stroške, ne pa tudi posredne stroške.

Direktiva Sveta Evropske unije o paketnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih (Council of the European Communities, 1990, 4. člen) ureja tudi področje cene, in sicer določa, da se cena v pogodbi o potovanju ne spremeni, razen kadar je ta možnost v pogodbi napisana. Cena potovanja se lahko spremeni, če pride do sprememb prevoznih stroškov, kar vključuje tudi ceno goriva, dajatev, pristojbin za vkrcavanje ali izkrcavanje na letališčih, pristaniščih, menjalnih tečajev med valutami. Pri tem direktiva izpostavlja, da se pogodbeni cena 20 dni pred potovanjem ne sme povišati.

*Obvladovanje prihodkov* (angl. revenue management) je pomembno za optimiziranje dohodkov z diferenciranjem cene turističnega paketa (Čavlek, 2006, str. 169). Pri tem igra pomembno vlogo uporaba sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije. Čavlek navaja, da naj bi se le 60 do 70 % vseh turističnih paketov prodalo po ceni, objavljeni v brošuri, medtem ko se preostali turistični paketi prodajajo glede na zaznano povpraševanje. Spreminjanje in prilagajanje cen glede na

povpraševanje mora biti hitro in učinkovito. Pri tem je treba upoštevati cenovno elastičnost posameznih segmentov, ki ustvarjajo povpraševanje. *Obvladovanje prihodkov* je dobro razvito pri letalskih prevoznikih, ki imajo kompleksno strukturo oblikovanja cen (Sheldon, 2006, str. 402). Primer obvladovanja prihodkov je tudi ponudba v zadnjem hipu (angl. last minute) organizatorjev potovanj. Razmerje med znižano ceno in polno ceno se spreminja glede na napovedi, pretekle izkušnje in izredne dogodke (Voneche, 2005, str. 3). V potovalni dejavnosti je obvladovanje prihodkov lahko učinkovito zaradi naslednjih značilnosti potovalne dejavnosti (Voneche, 2005, str. 1–2):

- relativno fiksnih kapacitet, ki se lahko delno spremenijo z urnikom poslovanja,
- sposobnosti segmentiranja trga glede časovne odzivnosti ali cenovne odzivnosti,
- minljivosti proizvoda,
- prodajanja proizvoda vnaprej,
- nizkih dodatnih stroškov in visokih fiksnih stroškov.

Ne glede na veliko pogajalsko moč organizatorjev potovanj v verigi ustvarjanja turističnega proizvoda zanje velja, da imajo relativno nizko donosnost na prihodke od prodaje. Gountas (2005, str. 59) pravi, da dosegajo organizatorji potovanj v Veliki Britaniji 2–3 % donosnost na prihodke od prodaje (angl. return on turnover) zaradi visoke cenovne občutljivosti potrošnikov. Ne glede na to hoteli zaznavajo pritiske organizatorjev potovanj pri cenovnih pogajanjih. Večjo pogajalsko moč pri cenovnih pogajanjih lahko hoteli dobijo le z zmanjševanjem svoje odvisnosti od organizatorjev potovanj, kar omogoča internet z večjim prilagajanjem cen, tudi v obliki cenovne diskriminacije (Romero in Tejada, 2011, str. 302).

Gospodarsko okolje s tržno konkurenco in ceno, politično-pravno okolje, naravno okolje z morebitnimi omejitvami ponudbe, socio-kulturno okolje z vedenjem potrošnikov in vplivi uporabe sodobne tehnologije določajo stroške in oblikujejo ceno.

#### **7.4 Promocija turističnih paketov**

Promocijo sestavlja splet oglaševanja, pospeševanja prodaje (kar vključuje tudi predstavitve na sejmih in borzah ter merchandising), osebne prodaje, odnosov z javnostmi (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009). Promocija je ključna za prepoznavnost posameznega turističnega paketa in na

splošno ponudnika v potovalni dejavnosti, razvoj njegovega imidža in znamke, obljubljanje koristi, ki jih potrošniki lahko prejmejo od ponudnika turističnih proizvodov kot tudi vzdrževanja dobrih odnosov s potrošniki in drugimi deležniki v širšem okolju. V času globalizacije, ki čedalje bolj intenzivira konkurenco med destinacijami in turističnimi ponudniki, in v času zniževanja kupne moči po začetku gospodarske krize v letu 2008 je promocija potovalne dejavnosti čedalje bolj pomembna za obstoj in uspešnost na trgu.

Med glavna promocijska orodja organizatorjev potovanj lahko uvrstimo (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009):

- sejme in borze, kjer se srečujejo različni deležniki v potovalni dejavnosti,
- oglaševanje, predvsem v tiskanih medijih,
- tiskan material z brošurami oz. katalogi,
- internet z družbenimi omrežji, ki je eno najbolj dinamičnih okolij v potovalni dejavnosti,
- spoznavne obiske organizatorjev potovanj in destinacijskih organizacij,
- direktno trženje po televiziji, pošti,
- vodnike, knjige, reportaže.

Aktivno sodelovanje na sejmih in borzah povzroča običajno visoke stroške zakupa prostora, plačila delovne sile, opreme, promocijskega materiala, animacije, pospeševanja prodaje (na primer v obliki kuponov ali promocijskih cen). Pri tem je treba selekcionirati sejme oz. borze, na katerih je smiselno in učinkovito sodelovati, upoštevajoč frekvenco in strukturo obiskovalcev oz. udeležencev, stroške nastopa in pretekle izkušnje. Oglaševanje predstavlja drago obliko promocije, kar se v času gospodarske krize še bolj odraža. Primarni turistični ponudniki lahko poplačajo storitve oglaševalskim agencijam ali zakup oglasnega prostora tudi s kompenzacijami v obliki ponudbe svojih storitev za poslovne partnerje ali za nagradne igre oglaševalskih agencij in medijev.

### ***Tiskani mediji***

Tiskani mediji imajo še vedno poseben pomen v potovalni dejavnosti, zato jim je treba posvetiti posebno pozornost (Middleton, Fyall in Morgan, 2009). Tiskan material in brošure morajo prepričati potrošnike v odločitev za nakup turističnega proizvoda in zagotoviti potrebne infor-

macije o njem. Zaradi mnogih posebnosti, ki jih želijo organizatorji potovanj sporočati potrošnikom, in informacij (o terminih, paketih, ceni za več družinskih članov) je pri promociji posameznih turističnih paketov smiselno uporabljati tiskane medije, medtem ko je pri promociji organizatorja potovanj smiselna uporaba tudi drugih medijev.

Pri tiskanih medijih so poleg časopisov in revij pomembne brošure, ki omogočajo določeno raven otipljivosti turističnega proizvoda, ki je geografsko in časovno oddaljen od potrošnika. S tem se ustvarja zavedanje o oddaljenih destinacijah in različnih turističnih proizvodih ter povečuje željo po nakupu turističnega proizvoda. Pri tem se v literaturi uporabljata dva izraza – brošure in katalogi; literatura jasne razlike med njima ne ponuja. Brošuro lahko opredelimo širše, lahko je v obliki knjižne oblike oz. kataloga, lahko obsega nekaj strani ali pa je le v obliki letaka. Katalog je tiskan medij, ki sistematično prikazuje ponudbo oz. ponujene proizvode, običajno skupaj z opisom, slikami in cenami.

Direktiva Sveta Evropske unije o paktnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih (Council of the European Communities, 1990, 3. člen) ureja področje kataloga, ki je na voljo potrošniku v potovalni dejavnosti. Skladno z direktivo mora biti katalog berljiv, razumljiv in mora natančno opredeljevati ceno kot tudi ostale informacije o:

- kraju potovanja in načinih, lastnostih in vrstah prevoza,
- vrsti nastanitve, lokaciji, kategoriji oz. stopnji kakovosti in glavnih značilnostih,
- urniku obrokov,
- načrtu potovanja,
- splošnih informacijah glede potnih listin, zahtevah za vizume, zdravstvenih formalnostih za potovanje,
- višini plačila potovanja, ki se plača ob rezervaciji, in časovnih rokih za plačilo razlike,
- najmanjšem zahtevanem številu oseb za izvedbo potovanja.

Direktiva (Council of the European Communities, 1990) navaja, da vse podrobnosti, ki so navedene v katalogu, zavezujejo organizatorja potovanj, razen če so bile spremembe jasno posredovane potrošniku pred sklenitvijo pogodbe o potovanju ali so spremembe kasneje sporazumno narejene.

Brošure predstavljajo za organizatorje potovanj velik strošek, zato jih čedalje več organizatorjev potovanj ponuja tudi na internetu. Kljub

temu so za uspešno promocijo potrebne tudi tiskane brošure, saj so veliko bolj oprijemljive in se ob njih potrošniki lahko posvetujejo med sabo in diskutirajo; zaradi svoje enostavnosti in uporabnosti bodo najverjetneje tudi v prihodnje prisotne za potrebe promocije (Middleton idr., 2009, str. 331). Pri tiskanih brošurah se pojavlja tudi problematika smiselnosti njihove distribucije, saj raziskave kažejo, da ostane veliko brošur neuporabljenih. Middleton idr. (str. 319) navajajo naslednje pomenljive izsledke raziskav glede stroškov in proizvodnje natisnjenih brošur v potovalni dejavnosti:

- Leta 2003 je bilo ocenjeno, da največji štirje organizatorji potovanj v Veliki Britaniji proizvedejo letno 150 publikacij, vsaka publikacija ima med 1 in 5 izdaj, posamezna izdaja ima do 800 strani, natisnjenih je do 3 milijone brošur.
- Raziskava v ZDA je pokazala, da manj kot 6 od 10 potovalnih agentov odpre vse pakete brošur, ki jih prejme, in da je večina brošur odvržena stran.
- V Veliki Britaniji največji organizatorji potovanj na 4 do 15 brošur za glavne poletne programe dobijo rezervacijo za 1 osebo, medtem ko je ta številka še višja pri manjših organizatorjih potovanj.
- Potovalna dejavnost ocenjuje, da brošure, skupaj s tiskanjem in distribucijo, stanejo britanske organizatorje potovanj med 1 in 6 britanskimi funti za posamezno brošuro.

To so hkrati razlogi za iskanje alternativnih rešitev tiskanim medijem v potovalni dejavnosti in utemeljitev za uspešnost prodora družbenih medijev v potovalno dejavnost.

### ***Družbeni mediji***

V zadnjih letih je prisotna velika rast družbenih medijev, ki so priljubljena orodja promocije. Ker gre za relativno nov pojav, se poraja problem njihove opredelitve. Na drugi strani se število družbenih medijev čedalje bolj povečuje. Baekdal (2009) pravi, da družbeni mediji spreminjajo tradicionalne načine trženja. Medtem ko je bila še leta 1998 televizija glavni vir informacij v svetu, jo je nato hitro prehitel internet, vendar se razvoj komuniciranja z njegovim pojavom ni ustavil. Leto 2004 velja za leto, ko naj bi se pojavili družbeni mediji (Baekdal, 2009), pri čemer se internet uporablja kot platforma za družbene medije. Ta inovacija, ki omogoča objavljanje in širjenje informacij, je poznana tudi z izrazom Web 2.0. Predstavljajo gonilno silo komuniciranja po internetu

in so bili v potovalni dejavnosti od svojega nastanka dalje deležni hitrega vzpona, kar je povezano z izredno dinamiko družbenih medijev in njihovo veliko priljubljenostjo med tržniki, ki poznajo sodobne izzive informacijske-komunikacijske tehnologije. Družbeni mediji so pomembni ravno zaradi komuniciranja in so v turizmu bolj razviti kot v drugih dejavnostih (Lichenberg, 2007). Zato se v turizmu v pogledu družbenih medijev pojavlja tudi izraz Travel 2.0, ki izraža pojavljanje novega e-okolja potovalne dejavnosti.

Pri družbenih medijih gre za vsebino, ki jo ustvarja potrošnik (angl. user-generated content), in različne aplikacije ponudnikov. Družbeni mediji so v potovalni dejavnosti pomembni za (Nemec Rudež in Križaj, 2011):

- razvoj odnosov z javnostmi,
- podpora potrošnikom,
- povečanje izpostavljenosti turističnega proizvoda,
- ustvarjanje govoric (angl. buzz) o turističnih proizvodih/paketih ali promocijskih akcijah,
- izvajanje trženjskih raziskav,
- zbiranje novih idej s strani potrošnikov.

Na svetu je zelo veliko družbenih medijev, na primer Facebook, Twitter, Google maps, Flickr, Picasa, Tripadvisor, YouTube, podcasti, blogi. Podcast olajšuje samoorganizirana potovanja, največkrat s strani destinajskih organizacij ali posameznih turističnih ponudnikov. Le-ta zajemajo avdio in video vsebine o turističnih privlačnostih in drugih informacijah, ki si jih turisti naložijo na svoje prenosne naprave. Vsak dan nastajajo novi družbeni mediji in ugašajo neuspešni. V zvezi z družbenimi mediji je potrebno, da se izbere ustrezno kombinacijo različnih družbenih medijev. Tržniki si morajo postaviti vprašanja, kot so na primer:

- kako naj komuniciramo preko Facebooka ali Twitterja oz. drugih družbenih medijev,
- ali naj pišemo blog,
- kako naj se predstavimo na You Tube?

Ustvarjanje spletnih družbenih skupnosti je pomembna posledica družbenih medijev. Te skupnosti predstavljajo skupine ljudi, ki imajo skupna zanimanja ter jih združuje skupna strast, sicer pa je to skupina ljudi z različnimi značilnostmi (Middleton, 2009, 267).



Ena največjih spletnih družbenih skupnosti na področju turizma je Tripadvisor. Ima več kot 200 milijonov mesečnih obiskovalcev, več kot 100 milijonov mnenj, ki si jih delijo potrošniki, zajema pa 2,5 milijona nastanitev, restavracij in turističnih privlačnosti.<sup>2</sup> Mnenja, ki si jih delijo potrošniki, so pomembna, saj igrajo čedalje večjo vlogo pri odločitvah o potovanjih, turistični ponudniki pa si ne morejo privoščiti, da nanje ne bi reagirali (Craig, 2010).

Potrošniki se direktno povezujejo z družbenimi mediji pri oblikovanju in širjenju svojih mnenj, stališč in izkušenj. Navkljub čedalje večjemu prodoru družbenih medijev je potrebno, da v potovalni dejavnosti še naprej obstajajo in se razvijajo klasični komplementarni kanali za komuniciranje in distribucijo. Nadaljnji razvoj potovalne dejavnosti in njegovo trženje pa bosta, temelječ na tehnološkem napredku, močno odvisna od nadaljnega razvoja in uporabe družbenih medijev.

2. [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html)



## 8 Model potovalne dejavnosti v sodobnem okolju

Proučevanje sodobne potovalne dejavnosti ter njegove konkurenčnosti, razvoja in ciljev izhaja iz analize okolja. Na osnovi temeljnega raziskovanja, ki je osnovano na sintezi literature in sodobnih dognanj iz praktičnega okolja oz. delovanja potovalne dejavnosti, je oblikovan model sodobnega strateškega okolja potovalne dejavnosti. Pri tem smo sledili pridobivanju znanja in informacij na osnovi različnih virov in refleksije. S temeljnim raziskovanjem smo identificirali različne oblike okolij potovalne dejavnosti. Dobro poznavanje posameznih delov in okolij potovalne dejavnosti je ključno za postavitev teoretičnega modela, ki je specifičen za potovalno dejavnost, z utemeljitvijo specifičnosti e-okolja. Hkrati se model lahko v prihodnje aplicira na različne nosilce potovalne dejavnosti.

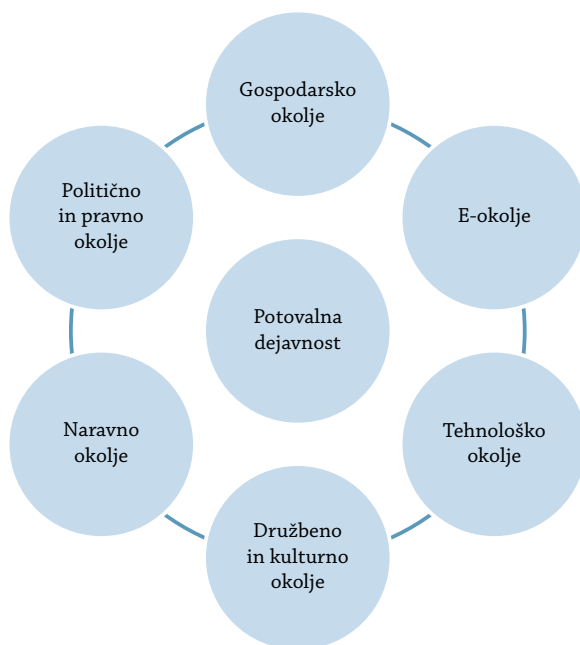
Proučevanje in sinteza obstoječe literature o potovalni dejavnosti omogočata postavitev modela sodobnega okolja potovalne dejavnosti. Teoretično oporo nam nudijo model strateškega managementa (Hunger in Wheelen, 1996), silnice doseganja konkurenčne prednosti (Porter, 1980, 1990, 1998) in apliciranje strateškega okolja na potovalno dejavnost (Shoemaker idr., 2007). Model je razvit na osnovi analiziranja delovanja in ključnih konceptov sodobne potovalne dejavnosti ter tako postavlja logično strukturo sodobnega okolja.

Model je osnovan z vidika gospodarskega okolja, delovanja trga in njegovih členov, konkurenčnosti okolja in gospodarskih povezav. V celovitost okolja vgrajuje e-okolje, pogojeno z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije, in sodobnimi pristopi delovanja potovalne dejavnosti. Poleg tradicionalno umeščenih okolij (naravnega, socio-kulturnega, politično-pravnega, gospodarskega, tehnološkega) se na osnovi dognanj delovanja potovalne dejavnosti in razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki se dotika vseh por potovalne dejavnosti, postavlja zahteva po umestitvi dodatnega okolja v potovalno dejavnosti. Okolje, ki se soustvarja in razvija kot posledica uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, poimenujemo e-okolje, ki

ga opredelimo kot »uporabo niza orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije, njenih pogojev in okoliščin, ki obdajajo in spreminjajo poslovno okolje, konkurenčnost in strukturo potovalne dejavnosti v smeri zniževanja transakcijskih stroškov na osnovi inovacij in zniževanja asimetrije informacij na trgu«. Obsega področje CRS in GDS, razvoj novih nosilcev potovalne dejavnosti, novih oblik povezovanja v potovalni dejavnosti, oblikovanje in trženje turističnih paketov v obliki družbenih medijev, kar smiselno zaokrožuje že Buhalis (2003). Vendar se Buhalis ne usmerja v novo obliko okolja potovalne dejavnosti. Poleg tega ločuje nove in stare posrednike; med slednje uvršča CRS in GDS, vendar zaradi zmanjševanja transakcijskih stroškov s tehnologijo tudi njih uvrščamo v e-okolje. E-okolje je najbolj dinamično okolje potovalne dejavnosti, ki s svojim delovanjem spreminja strukturo in trg potovalne dejavnosti. Standing in Vasudavan (1999) sta že konec prejšnjega tisočletja ugotovila, da informacijsko-komunikacijska tehnologija predstavlja izzive in nevarnosti za nosilce potovalne dejavnosti. To se v tem tisočletju s čedalje prodornejšim razvojem e-okolja še pogloblja.

Tudi konkurenčnost potovalne dejavnosti se spreminja zaradi novih praks, ki jih pogojuje e-okolje. Le-to je prepleteno z drugimi okolji potovalne dejavnosti (slika 8.1), kar smo skozi monografijo tudi dokazovali. Izhaja iz tehnološkega okolja, vendar zaradi informacijsko-komunikacijske tehnologije čedalje bolj v ospredje prihaja njegovo povezovanje na medpodjetniški ravni (B2B) in pri odnosih med ponudniki in potrošniki (B2C). Za razliko od e-okolja opredelimo tehnološko okolje kot tisto okolje, ki ga predstavlja tehnologija in njen napredek v smeri razvoja novih metod, postopkov, orodij, organizacijskih oblik, v smeri enostavnosti, učinkovitosti, varnosti in inovativnosti potovanja in ne zniževanja transakcijskih stroškov (kar se v zadnjem obdobju najbolj odraža v razvoju vesoljskega turizma). Na tehnološko in e-okolje je torej treba gledati ločeno.

Na podlagi sinteze literature in širše proučitve potovalne dejavnosti sklepamo, da se e-okolje povezuje neposredno z gospodarskim, tehnološkim in socio-kulturnim okoljem kot tudi s politično-pravnim in naravnim okoljem. Omejitev teoretičnega modela je v kvantificiranju teh povezav in ugotavljanju smeri in moči korelacije. Povezanost z gospodarskim okoljem se odseva tako na strani tržnega povpraševanja in konkurence med različnimi ponudniki v verigi ustvarjanja turističnega proizvoda kot na strani tržnega povpraševanja. Povezanost s socio-kulturnim okoljem se odraža v kulturnih dejavnikih, družbenih vzorcih,



**Slika 8.1**

Model sodobnega okolja potovalne dejavnosti

uporabi družbenih medijev, načinu izbora in oblikovanja turističnih paketov oz. proizvodov kot tudi pri spreminjanju razvoja destinacij zaradi močne konkurence, ki jo e-okolje spodbuja in intenzivira. Povezanost s tehnološkim okoljem oz. izvor e-okolja iz tehnološkega okolja nakazuje direktno povezanost med njima. Politično-pravno okolje je povezano z e-okoljem predvsem glede zakonodaje in političnih odločitev, ki lahko spodbujevalno ali zaviralno vplivajo na e-okolje. Tako bo predvidena nova direktiva o paketnem potovanju, organiziranih počitnicah in izletih morala poseči tudi na področje e-okolja, kar se kaže že v prvih pripombah na obstoječo direktivo (Council of the European Communities, 1990). Povezanost e-okolja in naravnega okolja v potovalni dejavnosti se odraža predvsem v sezonsko in geografsko pogojenih okoliščinah in usmeritvah.

Za razliko od Poon (1993), ki je spremembe in vplive sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije postavila v luči zaznavanja tako imenovanega »novega turizma«, predlagan model ne ločuje med novimi in starimi oblikami turizma, ampak dopolnjuje okolje potovalne dejavnosti. Vsebinsko e-okolje se namreč razvija z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in zniževanjem transakcijskih stroškov v potovalni dejav-

nosti. Nosilci potovalne dejavnosti morajo, v skladu s svojo vizijo in okoljem, oblikovati cilje svojega delovanja. Le-ti se nanašajo na doseganje konkurenčnosti v potovalni dejavnosti, ki deluje v specifičnem okolju, in so povezani z močnimi vplivi informacijsko-komunikacijske tehnologije in intenzivno mednarodno konkurenco.

Sklepna ugotovitev je, da razvoj sodobne tehnologije korenito spreminja gospodarsko podobo in celotno okolje potovalne dejavnosti z zniževanjem transakcijskih stroškov, to pa se odraža tudi v novih okoliščinah - e-okolju, v katerem deluje potovalna dejavnost. Treba pa je poudariti, da se transakcijski stroški v potovalni dejavnosti lahko zmanjšujejo lahko tudi s povezovanjem in sodelovanjem v tej dejavnosti in ne le kot odraz delovanja e-okolja.

Model predstavlja sodobno okolje potovalne dejavnosti, ima pa določene omejitve. Tako je omejitev oblikovanega modela pomanjkanje njegove preverbe v praksi in aplikacija na posamezne nosilce potovalne dejavnosti. Kljub temu predstavlja postavljen model dobro izhodišče za nadaljnje poglobljeno in sistematično raziskovanje okolja potovalne dejavnosti in postavitev ciljev, strategij in politik, skladnih z izzivi in nevarnostmi v sodobnem okolju.

Nadgradnja postavljenega modela je predlagana v proučitvi moči povezanosti posameznih okolij potovalne dejavnosti med sabo in smeri vplivov med posameznimi okolji. Prihodnje raziskave sodobnega strateškega okolja potovalne dejavnosti bi se smiselno lahko usmerile v oblikovanje indeksov merjenja okolja potovalne dejavnosti in s tem postavljanje okvirjev ocenjevanja naklonjenosti okolja do posameznih nosilcev potovalne dejavnosti. Dodatna možnost raziskovanja so tudi indeksi sodobnega okolja potovalne dejavnosti, ki bi omogočili razjasnitev potreb po ofenzivni oz. defenzivni vlogi nosilcev v potovalni dejavnosti. Dobrodošle bi bile tudi nadgradnje obstoječega modela.

## 9 Zaključek

Potovalna dejavnost je prepletena z različnimi okolji, ki narekujejo specifične pogoje in okoliščine njenega strateškega in operativnega delovanja. Povezanost med temi okolji in njihovi vplivi na potovalno dejavnost so bili raziskani in analizirani z raziskovanjem na osnovi znanstvene literature, ki je v ožjem pomenu potovalne dejavnosti zelo okrnjena. Zato smo se zatekli tako k znanstveni literaturi s področja poslovnih ved (Hunger in Wheelen, 1996; Porter, 1980, 1990, 1998; Coase, 1937; Akerlof, 1970; Williamson, 1998) kot k praktičnim dognanjem stroke potovalne dejavnosti. Pri tem smo izhajali iz vplivov gospodarskega, politično-pravnega, tehnološkega, naravnega in socio-kulturnega okolja.

Zaradi multidisciplinarnosti potovalne dejavnosti, ki se odraža v številnih vplivih okolja, smo se zaradi poenostavitve raziskovanja usmerili v gospodarsko okolje, upoštevajoč tudi druge silnice, ki so z njim povezane. S sintezo literature in ob analizi sodobnih dognanj iz praktičnega delovanja potovalne dejavnosti smo na osnovi refleksije prepoznali različna okolja potovalne dejavnosti, ki spreminjajo strukturo potovalne dejavnosti, in s tem zapolnili vrzel celovitega, sistematičnega in izčrpnega prikaza potovalne dejavnosti. Ugotovili smo močan prodor tehnološkega napredka v potovalno dejavnost, ki predstavlja podlago za umestitev samostojnega e-okolja kot nove oblike okolja. Tekom raziskovanja smo vzroke za spremembe v poslovnih praksah potovalne dejavnosti našli v močnem prodoru informacijsko-komunikacijske tehnologije. Medtem ko Poon (1993) govori o »novem turizmu« in desetletje kasneje Buhalis (2003) o e-turizmu, razumemo prodor sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije kot zunanje okolje, ki vpliva na potovalno dejavnost; v tej smeri smo oblikovali model sodobnega okolja potovalne dejavnosti.

Razumevanje e-okolja, ki znižuje transakcijske stroške na osnovi inovacij, je ključno za razvoj ponudbe, povečevanje učinkovitosti, maksimiranje donosnosti in zagotavljanje dolgoročnega razvoja. Omejitev obli-

kovanega modela je pomanjkanje njegove aplikacije v empirični raziskavi, v kateri bi bili raziskani tudi smer in moč povezav med posameznimi okolji.



# Literatura

- Akerlof, G. A. (1970) The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Altinay, L, Brookers, M., in Aktas, G. (2013) Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria. *Tourism Management*, 37(4), 176–185.
- Amadeus. (2007). *Service fees and commission cuts: Opportunities and best practices for travel agencies*. Dostopno na [http://www.amadeus.com/travelagencies/documents/travelagencies/White%20Paper\\_ForWebUse.pdf](http://www.amadeus.com/travelagencies/documents/travelagencies/White%20Paper_ForWebUse.pdf)
- Assaf, A. G., Barros, C. P., in Dieke, P. U. C. (2011). Portuguese tour operator: A fight for survival. *Tourism Management*, 17(3), 155–157.
- Baekdal, T. (2009, 27. april). *Where is Everyone?* Dostopno na <http://www.baekdal.com/analysis/market-of-information>
- Brezovec, A., in Nemeč Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1(1), 113–139.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Prentice Hall.
- Choo, S., Mazarrol, T., in Soutar, G. (2007). The selection of international retail franchisees in East Asia. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 19(4), 380–397.
- Clarkin, J., in Swavely, S. (2006) The importance of personal characteristics in franchise selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 133–142.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Council of the European Communities. (1990). Council directive of 13 June 1990 on package travel, package holidays and package tours (90/314/EEC). *Official Journal of the European Communities*, L 158.
- Craig, E. (2010, 19. maj). *Best practices to responding to negative online hotel reviews*. Dostopno na [http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/best\\_practices\\_for\\_responding\\_to\\_negative\\_online\\_hotel\\_reviews/](http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/best_practices_for_responding_to_negative_online_hotel_reviews/)

- Cruz, Z. L. (2006) *Principles of tourism*. Manila: Rex Book Store.
- Čavlek, N. (2006). Travel and tourism intermediaries. V L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 155–172). Northampton: Edward Elgar.
- Dimanche, F., in Jolly, D. (2006). The evolution of alliances in the airline industry. V L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 191–208). Northampton: Edward Elgar.
- Dolnicar, S., in Laesser, C. (2007). Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland. *Travel of Tourism Research*, 46(2), 133–146.
- Ecorys. (2009). *Study on the competitiveness of the EU tourism industry*. Dostopno na [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=5257](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5257)
- European Commission. (2013). *Travel agency and tour operator statistics – NACE rev. 2*. Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Travel\\_agency\\_and\\_tour\\_operator\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev\\_2](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Travel_agency_and_tour_operator_statistics_-_NACE_Rev_2)
- Falzon, J. (2012). The price competitive position of Mediterranean countries in tourism: Evidence from the Thomson brochure. *Tourism Management*, 33(5), 1080–1092.
- Fletcher, J., in Westlake, J. (2006). Globalization. V L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 464–480). Northampton: Edward Elgar.
- Forsyth, P. (2006). Aviation and tourism. V L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 224–248). Northampton: Edward Elgar.
- Fuentes, R. (2011). Efficiency of travel agencies: A case study of Alicante, Spain. *Tourism Management*, 32(1), 75–87.
- Gountas, S. (2005). Tour operations management. V L. Pender in R. Sharpley (ur.), *The management of tourism* (str. 47–66). London: Sage.
- GZS. (2013a). *Frankfurtska tabela za naknadno zniževanje cene turističnih aranžmajev*. Dostopno na [www.gzs.si/pripone/16631/oei33218d16631.doc](http://www.gzs.si/pripone/16631/oei33218d16631.doc)
- GZS. (2013b). *Letno poročilo o podeljevanju licenc za organiziranje in prodajo turističnih aranžmajev turističnim agencijam leta 2012*. GZS, Ljubljana.
- Huang, L. (2013). Building a barrier-to-imitation strategy model in the travel agency industry. *Current Issues in Tourism*, 16(4), 313–326.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Jambuliugan, T., in Nevin, J. R. (1999). Influence on franchisee selection criteria on the outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395.
- Karamustafa, K. (2000). Marketing-channel relationships: Turkey's Resort

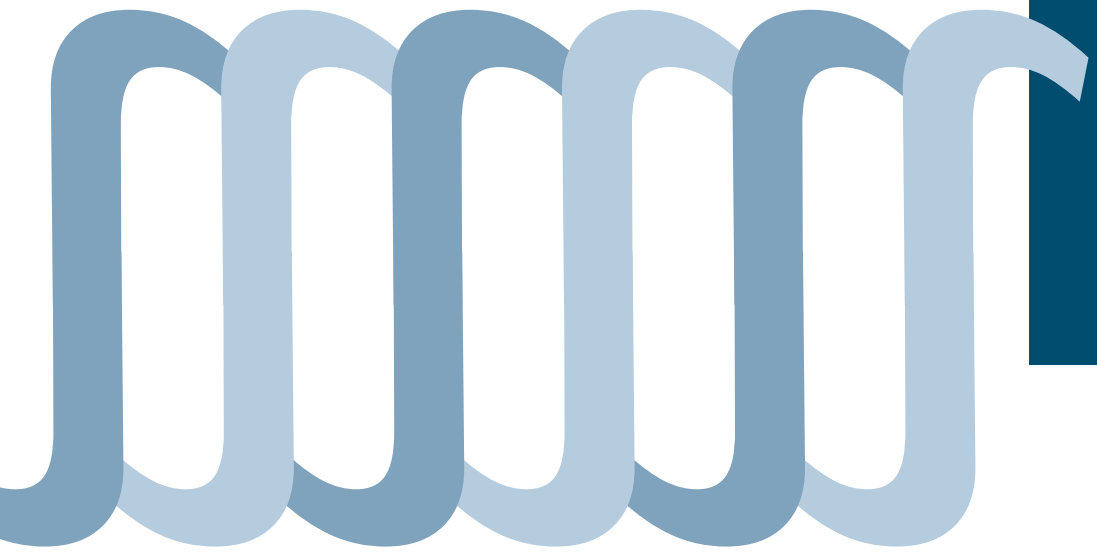
- Purveyors' interactions with international tour operators. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(4), 21–31.
- Kotler, P. R., Bowen, J. T., Makens, J. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4. izd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.
- Medina-Munoz, D. R., in Medina-Munoz, R. D. (2013). Critical issues in health and wellness tourism: An exploratory study of visitors to wellness centres on Gran Canaria. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 415–435.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., in Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Amsterdam: Elsevier.
- Mihalič, T. (1997). *Turistična podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Morley, C. L. (2006) Airline alliances in tourism. L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 209–223). Northampton: Edward Elgar.
- Nemec Rudež, H., in Bojnec, Š. (2007). *Ekonomika turizma*. Portorož: Turistica – Visoka šola za turizem.
- Nemec Rudež, H., in Križaj, D. (2011). The challenges of social media for tourism marketing. V T. Jere Lazanski (ur.), *Turizem in kakovost življenja* (str. 308–318). Portorož: Turistica – Fakulteta za turistične študije.
- Nemec Rudež, H., in Mihalič, T. (2002). *Ekonomika turizma*. Portorož: Turistica – Visoka šola za turizem.
- Nordin, S. (2013). *Tourism clustering & innovation: Paths to economic growth & development*. Ostersund: European Tourism Research Institute.
- Novak, J., in Schwabe, G. (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. *Electron Markets*, 19(1), 15–29.
- Obligacijski zakonik. (2007). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 97.
- Olmeda, L., in Sheldon, P. (2001). Data mining techniques and applications for tourism internet marketing. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 11(2–3), 1–20.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive advantages*. New York, NY: CABI.
- Poon, A. (2003). Competitive strategies for a 'new tourism.' V C. Cooper (ur.), *Classic reviews in tourism* (str. 130–142). Clevedon: Channel View Publications.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.

- Romero, I., in Tejada, P. (2011). A multi-level approach to the study of production chains in the tourism sector. *Tourism Management*, 32(2), 297–306.
- Salanti, A., Malighetti, P., in Redondi, R. (2012). Low-cost pricing strategies in leisure markets. *Tourism Management*, 33(2), 249–256.
- Samuelson, P. A., in Nordhaus, W. D. (1948). *Economics*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Sheldon, P. J. (1986). The tour operator industry: An analysis. *Annals of Tourism Research*, 13(3), 349–365.
- Sheldon, P. J. (2006). Tourism information technology. L. Dwyer in P. Forsyth (ur.), *International handbook on the economics of tourism* (str. 399–418). Northampton: Edward Elgar.
- Shoemaker, S., Lewis, R. C., in Yesawich, P. C. (2007). *Marketing leadership in hospitality and tourism*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Singh, L. K. (2008). *Management of travel agency*. Delhi: ISHA Books.
- Standardna klasifikacija dejavnosti – SKD 2008*. (2007). Dostopno na [http://www.uradni-list.si/files/RS\\_-2008-017-00559-OBP001-0000.PDF](http://www.uradni-list.si/files/RS_-2008-017-00559-OBP001-0000.PDF)
- Standing, C., in Vasudavan, V. (1999). Internet marketing strategies used by travel agencies in Australia. *Journal of Vacation Marketing*, 6(1), 21–32.
- Syratt, G. (2007). *Manual of travel agency practice*. Amsterdam: Elsevier.
- Tajnikar, M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25–39). Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije.
- The Telegraph*. (2010, 3. september). Vladimir Raitz. Dostopno na <http://www.telegraph.co.uk/news/obituaries/finance-obituaries/7980651/Vladimir-Raitz.html>
- Tour Operators Initiative. (2003). *Sustainable tourism: The tour operators contribution*. Pariz: Tour Operators Initiative.
- Travel Impressions. (2013, 10. april). American Express agrees to sell global tour operator business, including travel impressions in the US, to Apple Leisure Group. Dostopno na [http://www.travimp.com/press\\_releases/axp1\\_american\\_express\\_agrees\\_to\\_sell\\_global\\_tour\\_operator\\_business\\_including\\_travel\\_impressions\\_in\\_the\\_us\\_to\\_apple\\_leisure\\_group.html](http://www.travimp.com/press_releases/axp1_american_express_agrees_to_sell_global_tour_operator_business_including_travel_impressions_in_the_us_to_apple_leisure_group.html)
- Tribe, J. (2005). *The Economics of recreation, leisure & tourism*. Amsterdam: Elsevier.
- UNWTO. (2005). *Tourism highlights: 2005 edition*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2011). *Tourism highlights: 2011 edition*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2013). *Tourism highlights: 2013 edition*. Madrid: UNWTO.
- Voneche, F. (2005). *Yield management in the airline industry*. Dostopno na <http://www.ieor.berkeley.edu/ieor166/Yield%20Management%20in%20airlines.pdf>

- Williamson, O. E. (1998) Transaction cost economics: How it works; Where it is headed. *De Economist*, 146(1), 23–58.
- Zhang, X., Song, H., in Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345–358.



an



ISBN 978-961-266-156-4

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management  
[www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si)



Ni za prodajo