

*Pregledni rad
Review paper*

JEL Classification: Z32, M31

Samer Dolovac* ■ Dario Jerković**

ODREĐIVANJE MARKETING STRATEGIJE U POSLOVANJU TURISTIČKE AGENCIJE

DETERMINATION OF MARKETING STRATEGY IN THE BUSINESS OF TOURIST AGENCY

Sažetak

Prilagođavanje dinamičnom poslovnom okruženju bit je suvremenog koncepta strateškog marketinga gdje kupci i tržište imaju središnju poziciju. Proces strateškog marketinga fazno je kontinuirana značajka koja se sastoji od analize čimbenika okoliša i tvrtke, formuliranja i odabira, te provedbe strateških ideja s konačnom kontrolom i revizijom. Stalnim pregledom ovih koraka želi se odabrati optimalna strateška rješenja u skladu sa specifičnostima prilika, ciljeva i raspoloživih resursa. Definiranje i oblikovanje kombinacije marketinških strategija u konačnici daje smjernice za stvaranje odgovarajuće marketinške kombinacije kroz različite taktike u akciji na odabranim ciljnim tržištima i segmentima kupaca. U primjeni koncepta strateškog marketinga moraju se uzeti u obzir specifičnosti djelatnosti u kojoj tvrtka posluje, položaj industrije s atraktivnošću u poslovnom okruženju i budući trendovi, što je također karakteristično za turističku industriju. U radu se istražuje definicija i primjena

Primljeno: 13.09.2018; Prihvaćeno: 12.05.2019

Submitted: 13-09-2018; Accepted: 12-05-2019

* **Dolovac Samer**, magistrand, Sveučilište/Univerzitet "VITEZ", Fakultet poslovne ekonomije, Bosna i Hercegovina; samer.dolovac@unvi.edu.ba

** **Dario Jerković**, vanredni profesor, Sveučilište/Univerzitet, "VITEZ" Fakultet poslovne ekonomije, Bosna i Hercegovina; dario.jerkovic@unvi.edu.ba

marketinške strategije u poslovanju putničke agencije X u kojoj rezultati pokazuju primjenu različitih strateških modela u obliku kombinacija kombinacija za različita poslovna područja, odnosno asortimane i turističke proizvode. Ključne riječi: marketinška strategija, turističko poslovno okruženje, putnička agencija.

Abstract

Adapting to a dynamic business environment is the essence of a modern concept of strategic marketing where both buyers and the market have central position. The strategic marketing process is a continuous phase-by-phase feature that is made of an analysis of environmental factors and a company, formulating and making choices, and implementing strategic concepts with final control and revision. The ongoing review of these steps aims to select optimal strategic solutions in accordance with the specifics of the opportunities, goals and resources available. By defining and shaping a combination of marketing strategies, they ultimately provide guidance in creating an adequate marketing mixture through a variety of activity tactics in the targeted markets and customer segments. In applying the concept of strategic marketing, one must take into account the specifics of the business activity in which the company operates; the position of the industrial branch with the attractiveness of the business environment and the future trends, which is characteristic of the tourism industry as well. The paper explores the design and implementation of marketing strategy in the business of the tourist agency X, in which the results show the application of various strategic models in the form of a mixture of combinations for different business sectors, i.e. assorted tourist products.

Key words: *marketing, strategy, tourist business environment, tourist agency.*

UVOD

Turističko poslovanje predstavlja svakodnevnu dinamičnu aktivnost u interakciji sa niz dionika u internom i eksternom okruženju djelovanja uz stalnu spremnost na prilagodbu raznim situacijama u povoljnim ili pak nepovoljnim okolnostima da bi se ispunilo kontinuirano zadovoljstvo turista na obuhvatnom tržištu. Uporedo, to plaćeno zadovoljstvo je osnov zadostizanje željenog pozitivnog poslovnog rezultatana kraće, zatim i na duže staze, odnosno, kroz adekvatna strateška promišljanja planirano se usmjerava na ispunjenje kratkoročnih, zatim i dugoročnih ciljeva čime funkcija univerzalnog koncepta marketingai u turizmu nalazi svoju temeljnu ulogu u primjeni, uz uvažavanje specifičnosti djelatnosti.

U osnovi turistička privredna društva, odnosnoturističke agencije, u sadašnjem vremenu poslovanja sa odlikama ubrzanih procesa izazvanih globalnim faktorimatrebaju, ili direktnije rečeno, moraju imati jasnu i realnu sliku svoje pozicije uposlovnom miljeu uz naglasak na bitnost u poznavanju tržišta i djelovanju konkurencije. Poznavaoci BiH turizma će sesložiti da se radi o jednom od najliberalnijih tržišta sa odlikom agresivne hiperkonkurentnosti domaćih i stranih klasičnih, ali i on-line turističkih agencija što danas

nije rezultat osmišljenje državne regulacije nego je općenito plod samoprepuštenosti turističke djelatnosti.

Da bi se poslovanje dodatno zakompliciralo tu je i visoko učešće sive ekonomije (procjene govore da je 30-50% po nekima i više) u oblasti turizma na području BiH bez obzira da li se radi o emitivnom ili receptivnom turizmu, zatim ekspanzijanaprednogonline booking-a dostupnog svima. Sa druge strane skromne domaće tržišne mogućnosti i prihvatni kapaciteti su limitirani iz niza razloga, a jedan od njih je generalno nizak standard građana, odnosno početna faza razvoja receptivnog turizma u odnosu na razvijene turističke zemlje.

Navedeno uz ostali spektar uticajnih faktora u okruženju poslovanja ukazuje da turističko poslovanje zahtjeva i iziskuje dodatne napore, vještine i kontinuiranu edukaciju da bi se ostvarili planirani ciljevi što je prevashodno u funkciji donošenja ispravnih poslovnih, a time i marketinških strateških odluka spremnih na prilagodbe u svakom momentu.

1. KONCEPT STRATEŠKOG MARKETINGA KROZ TURISTIČKU DJELATNOST

Hronologija i historijski razvoj marketing koncepta ukazuju na to da se razmišljanja u povezanosti sa turistima kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju. Uticaj globalizacije prednjači, kroz ubrzavanje procesa i primjenom stalnih inovativnih rješenja, da se odlike starih marketinških razmišljanja zamjenjuju sa ili su dopunjena novim i te stalne promjene će se događati i u budućnosti. U tom smislu kontinuirano oblikovanje, prilagođavanje i kreiranje privlačnih turističkih aranžmana u zadovoljenju ciljnog tržišta sa ostalim elementima marketinga predstavlja temelj poslovanja uz strateški vođen pristup, odnosno, kontinuirana procesna prilagodba promjenljivoj okolini suština modernog koncepta strateškog marketinga i u turizmu težeći optimalnim rješenjima u nastupu na odabranim segmentima turističkog tržišta na području djelovanja.

U vezi s tim, uz uticaje brojnih i stalnih promjena izazvanih već spomenutom globalizacijom i narastajućom konkurencijom, nastala je kreacija u konceptualnom pristupu strateškog marketinga tzv. koncept holističkog pristupa koji polazi od pretpostavke da je u poslovanju sve značajno. Holistički pristup je i nastao kao koncept u konkurentnom nadmetanju težeći ka iskoraku jednih u odnosu na druge, podrazumijevajući i srazove turističkih agencijana tržištima djelovanja. Holistički pristup znači i unapređenje relacijskih odnosa sa svim dionicima u složenom lancu turističkih usluga od kojih i ovisi uspjeh u radu. U posebnom fokusu je isporuka takve vrijednosti za turiste koja dugoročno kreira lojalnost što predstavlja konkurentsku barijeru za druge. U vezi sa navedenim, holistički koncept zahtjeva neophodno široku, ali integrisanu strategiju čime bi se dosegao visok stepen kvalitete turističkih aranžmana, usluga u svim fazama procesa implementacije programa, komunikativnu ekspeditivnost i brzinu u djelovanju. Od posebnog značaja u funkcionisanju turističke agencije su i komponente holističkog pristupa: koncept mreža, integrisani marketing, interni marketing i društveno odgovorno poslovanje. Suštinski, sve je bitno kao temeljna pretpostavka uspjeha.

Osnovno obilježje marketing filozofije poslovanja je tržišna orijentacija, odnoseći se na poznavanje tržišnih odlika i situacija, prilagođavanje ili nametanje dinamike u aktivnostima te predviđanje budućih trendova. Poznavanje tržišta pod posebnom pažnjom

podrazumjeva potrebe turista i konkurentske aktivnosti, zatim sve druge sudionike koji su u direktnoj ili indirektnoj vezi sa svojim uzročno-posljedičnim uticajima u okruženju djelovanja, a time i sveukupnim poslovanjem te dodirnim tačkama sa poslovnim funkcijama turističke agencije. Epoha potrošačkog društva i globalni trend povećanja i ostvarenja turističkih putovanja ide u prilog razvoju industrije turizma kako je već formulisana u Svijetu, dok je sa druge strane niz prijetnji kontinuirano prisutno u remećenju turistički aktivnosti od kojih prednjači globalna bezbjednost i prirodni faktori pod uticajem klimatskih promjena.

Strateška planiranja su uvod u konkretizaciju zamisli, odnosno predstavlja usmjerenje u djelovanju ka ostvarenju postavljenih ciljeva, mjera ili aktivnosti koji su formulisani kratkoročnim i dugoročnim planom od najviših do nižih poslovnih organizacionih nivoa, odnosno poslovnih jedinica. U današnjem vremenu poslovanja, odlika planiranja pretočenih u planove je fleksibilnost tj. prilagodba novonastalim situacijama koji su pod uticajem niza faktora. Na nivou privrednih društava planiranje strateškog marketinga predstavlja funkcionalnu konkretizaciju poslovne strategije, odnosno poslovnog područja, a time i indirektno korporativne strategije koja je po hijerarhiji na najvišem nivou. Prema Philip Kotleru i Kevin Lane Kelleru sveukupan marketing plan funkcioniše na dva nivoa, strateškom i taktičkom gdje autori definišu, *Strateški marketing plan* određuje ciljna tržišta i ponudu vrijednosti koja će biti ponuđena na temelju analiza najboljih marketing prilika. *Taktički marketing plan* određuje specifične marketing taktike, uključujući karakteristike proizvoda, promociju, prodaju, određivanje cijena, prodajne kanale i usluge.

2. MARKETING STRATEGIJA U FUNKCIJI TURISTIČKE AGENCIJE

Marketing strategija je sa obilježjem dosljednosti, konzistencije i međuzavisnosti sa strategijama prethodnicama viših razina tj. korporativne ili poslovne strategije, ali prije svega, osnovni koraci koji i dovode do strateških kreacija je svrha postojanja turističke agencije. Primjeri govore o turističkom privređivanju sa jasnom vizijom i dugogodišnjim uspješnim radom što je plod osmišljenog strateškog djelovanja, dok drugi započinju sa poslovanjem ili tako funkcionišu jer su vješti u kreiranju i plasmanu određenih turističkih aranžmana te sticanju profita bez jasnog strateškog opredjeljenja i pogleda u budućnost. Također, određene turističke agencije instiktivno reaguju na tržištu bez plana ili pak koriste određene obrasce koji nisu predmet adekvatnih analiza i razmotrenih situacija. Ponekad im aktivnosti nisu u skladu sa misijom i vizijom ili bi trebale biti revidirane i usklađene sa svojim ciljevima i strateškim pristupom. U tom smislu, vrlo je bitno, uz temeljite analize postaviti konzistentan realan logički okvir, ali i vršiti kontinuirana preispitivanja matrice sa niz pitanja na koje treba naći vrlo jasne, realne, adekvatne i mjerljive odgovore, a time i rješenja ili opcije rješenja.

Polazna osnovaza određenje marketing strategija je povezanost elemenata marketing miksa sa ciljnim tržištima gdje je temeljni odnos na relaciji turistički aranžman kao turistički proizvod – turista kao kupac. U vezi s tim komponente marketing strategije su:

- strategije orijentirane na turistički proizvod (aranžman), npr. strategija njegovog uvođenja ili povlačenja sa tržišta, strategija diferencijacije i diverzifikacije turističkih aranžmana na tržištu, strategija brendiranja turističkih aranžmana i dr.;

- strategije u cjenovnom kontekstu kao što su strategije niskih troškova i cijena, strategije formiranja cijena, cjenovna strategija u nastupu na tržištu i dr.;
- strategije promocije, odnosno strategije promotivnog marketing miksa, strategije komunikacije i dr.;
- strategije distribucije u odabiru jednog ili više tj. miksa kanala i dr.

Pristup tržišnim utakmicama (tržišne strategije) i pozicioniranje turističke agencije na tržištu u odnosu na konkurenciju, opća gradnja pozicije u okruženju poslovanja, također su komponente miksu strateškog pristupa kao primjeri: strategija pozicioniranja, segmentiranje tržišta, strategije ulaska ili povlačenja sa tržišta, strategije svojstvene liderima na tržištu i njegovim sljedbenicima, strategije izazivača, nišera i dr. Informatičko-tehnološkim napretkom nastali su novi oblici u strateškom pristupu kroz digitalne forme tj. strategija digitalnog marketinga koja objedinjava niz komponenti (platformi) povezanih sa internetom (web, e-marketing, socijalne ili društvene mreže i dr.).

Marketing strategije prema načinu djelovanja mogu biti ofanzivnog ili defanzivnog karaktera u skladu sa strateškim namjerama menadžmenta, dostupnim resursima i tržišnim prilikama. Posmatrajući teritorijalnu zastupljenost strategije se formulišu za domaće i inozemno tržište ili su jednostavno globalnog opredjeljenja.

U suštini ne postoji matrica u objedinjavanju komponenti za jednu marketing strategiju optimalnu za sve turističke agencije, a niti recepti strateških kombinacija koje garantovano dovode do uspjeha. Danas se može reći da se radi o raznolikim slojevitim strateškim hibridima u stalnim procesima oblikovanja i nadogradnji u skladu sa tržišnim prilikama i trendovima.

Definiranje marketing strategije je fazno kontinuiranog obilježja kojeg čini analiza turističke agencije i faktora okruženja, formulisanja i izbori te implementacija strateških zamisli sa završnom kontrolom i revizijom. Organizacija turističke agencije kreira kao prvo za određene strateške poslovne oblasti marketing plan. U slučaju većih turističkih agencija i njenih organizacionih poslovnih jedinica, plan se objedinjava kao portfolio svih strateških poslovnih jedinica te u tom slučaju planski dokument je višeg poslovnog nivoa.

Proces se provodi kroz osnovne korake, odnosno faze od višeg nivoa poslovanja ka nižim. *Vizija i Misija* predstavljaju prve, ali i temeljne korake u procesu usklađenja sa osnovnim polazim pitanjima „gdje smo sada, a gdje želimo biti?“. Pod vizijom se podrazumjeva slika i duh turističke agencije te njena željena pozicija gdje se vidi u budućnosti, dok se misija odnosi na svrhu poslovanja sa određenim oblastima turističke djelatnosti čime se ona i bavi u zadovoljenju potreba turista. Određenje misije predstavlja uvod za definisanje *ciljeva* koji moraju zadovoljiti kriterije mjerljivosti, realnosti i konzistentnosti sa jasnom hijerarhijskom organizacijom.

Jedan od osnovnih ciljeva iz domena strategije marketinga je izgradnja konkurentne prednosti za postizanje profitabilne i održive pozicije turističke agencije u odnosu na tržišnu konkurenciju, a to podrazumjeva realno i objektivno poznavanje svojih mogućnosti i kapaciteta, a ujedno i okruženja poslovanja bez zanemarivanja budućih trendova i općih događanja sa svojim uzročno-posljedičnim uticajima.

Analiza unutrašnjih faktora (interni faktori) se odnose na snagu i slabosti turističke agencije, u koje spada detaljna analiza prodaje, profita, troškova, analize

organizacione strukture, kulture i ljudskih resursa... sa jedne strane te analizu okruženja poslovanja, odnosno vanjskih faktora (eksterni faktori) kao prilika ili prijetnji, a koji se odnose na analizu kupaca, konkurencije, tržišta, ostalih relevantnih dionika od direktnog, ali i indirektnog uticaja na poslovanje i dr., što je uvod u *SWOT analizu*.

Suština SWOT analize je sumiranje unutrašnjih i vanjskih faktora kroz integralan pristup za strateško i razvojno usmjeravanje te donošenje odluka u budućnosti prema kojim se teži ka maksimalnom iskorištenju snaga i prilika uz minimiziranje slabosti i prijetnji.

Također, osim SWOT analize, najznačajnije tehnike koje se koriste u analizama su:

- MIS (marketinški informacijski sistem) za detaljne analize kupaca;
- Benchmarking – za niz uporedbi od značaja za poslovanje;
- PEST analiza – analiza poslovnog okruženja.

Cilj navedenih analiza je kreiranje realne slike sa međuzavisnim odnosima i poziciju turističke agencije sa okruženjem u kojem djeluje. Analize čine temelj za uvod u eventualne strateške promjene sa smjernicama u kojem pravcu treba da se fokusira poslovanje turističke agencije kroz optimizaciju i unapređenje poslovnih funkcija sa dionicima vanjskog okruženja, a to se razloženo odnosi na;

- cilj analize unutrašnjih faktora je razumijevanje poslovanja turističke agencije u svim aspektima, jer je to jedan od temelja u izboru adekvatnih opcija marketing strategija;

- cilj analize vanjskih faktora je također razumijevanje koje utiče na poslovanje turističke agencije, a time i na pristup u marketing djelovanju;

Integralno, situaciona analiza daje smjernice i predstavlja osnovu za kreiranje, izbor i primjenu marketing strategija u djelovanju za ostvarenje ciljeva kroz:

- odabir ciljanog tržišta i njegovu segmentaciju;
- pozicioniranje turističkih aranžmana ili usluga na odabranim ciljanim tržištima i njegovim segmentima;
- sticanje konkurentske održive prednosti na osnovu raspoloživih resursa i kompetencija turističke agencije.

Odabirom i oblikovanjem kombinacije marketing strategije daju se smjernice u kreiranju optimalnog marketing miksa, a time i djelovanju kroz marketing taktike na odabranim ciljanim tržištima i segmentima turista sa adekvatnim pozicioniranjem turističkih aranžmana i usluga u okruženju poslovanja. Naredno je definisanje smjera za akcijama koje je potrebno poduzeti za sticanje konkurentske prednosti i taktike da se uticaj konkurencije svede na minimum. Bitan element je i financijska projekcija (budžet) određena za predloženu kombinaciju marketing strategije koja će biti u konačnici jedan od indikatora u evaluaciji uspješnosti primjene.

U samom uvođenju i primjeni je značajna fleksibilnost, odnosno, prilagodba sa obzirom na moguće promjenjene okolnosti u djelovanju. U vezi s tim u samom oblikovanju i odabiru je značajno predviđanje te iznalaženje alternativnih varijanti (primjene korekcija ili zaokreta) da bi implementacija bila što učinkovitija. Slijedeće je uvođenje i primjena strategije marketinga, odnosno, detaljna odredba koje akcije poduzeti, kada će se poduzeti, dinamiku i vremenski okvir te ko će ih u turističkoj

agenciji realizirati uz podršku ostalih poslovnih funkcija. Završni korak, a koji je ujedno i temelj za novi proces definiranja ili korekcije marketing strategija je kontrola sa vrednovanjem rezultata, tj. ocjena učinka primjenjenih aktivnosti kao završni dio strateškog marketing plana.

Stalno preispitivanje navednih koraka ima za cilj odabir optimalnih strateških rješenja u skladu sa specifičnostima prilika, ciljeva i dostupnih resursa za uspješno turističko poslovanje, odnosno, određenje marketing strategije zahtjeva stalno oblikovanje i prilagodbe gdje se osnovni pristupi dorađuju i nadograđuju, kreirajući varijantehibridnih odlika sa više pristupnih nijansi ili slojeva u jednoj marketing strategiji.

3. ODREĐIVANJE MARKETING STRATEGIJE U TURISTIČKOJ AGENCIJI X

U primjeni koncepta strateškog marketinga u obzir se moraju uzeti specifičnosti djelatnosti u kojoj privredno društvo djeluje, pozicija industrijske grane sa atraktivnošću u okruženju poslovanja i budući trendovi, što je svojstveno i za turističko privređivanje. Aplikativni primjer u određivanju marketing strategijese odnosi na uslužnu turističku djelatnost kojom se bavi turistička agencija iz reda malih privrednih društavasa sjedištem u BiH. Osnovne su joj djelatnosti: posrednička prodaja autobusnih i avio karata, vodičke usluge te organizacija i prodaja asortimana turističkih aranžmana.

S obzirom na širok spektar usluga u poslovanju, za svaku se pojedinačnu turističku poslovnu oblast razrađuje poseban pristup u odabiru i primjeni marketing strategije te svako područje ima posebne specifičnosti u poslovanju prožete kroz željenu poslovnu poziciju i svrhu poslovanja gdje su određeni ciljevi.

S obzirom da je podjela ciljeva na kratkoročne i dugoročne, navedeno je par primjera.

(a) Jedan od dugoročnih ciljeva je srodna diverzifikacija poslova iz putničkih i turističkih oblasti kao i pojedinačnih turističkih proizvoda i usluga unutar oblasti poslovanja zbog:

- minimiziranja rizika u sveukupnom poslovanju s obzirom na stalne dinamične promjene svojstvene turističkom tržištu;
- zbog izražene sezonalnosti poslovanja pojedinih asortimana turističkih aranžmana (ljetni i zimski turizam), odnosno da bi se ostvarilo cjelogodišnje poslovanje.

Poslovanje se ne oslanja samo na jednu grupu turističkih (poslovnih) oblasti npr. samo ljetovanje niti samo jednu destinaciju iz asortimana turističkih aranžmana ljetovanja, zbog izraženog rizika da poslovanje bude ugroženo od različitih eksternih faktora kao što je djelovanje konkurencije ili uticaji viših sila (prirodne nepogode, političke krize, terorizam i sl.). Odnosno, ako pojedine destinacije iz asortimana ljetovanja ostvare loše rezultate u jednoj godini ili se vanredno, ekstremno određena turistička ponuda mora povući sa tržišta zbog zaštite interesa turista tj. poslovanja, vjerovatnoća ne uspjeha ukupnog rezultata za ljetnu sezonu je svedena na minimum (primjer ljetovališta u Tunisu i Egiptu koja su zbog terorizma doživjele kolaps prije par godina, ali te godine je ostvareno povećanje gostiju na destinacijama Hrvatske, Albanije, Turske i dr).

(b) Jedan od kratkoročnih ciljeva za 2018. godinu kroz nabavku opreme je

izveden iz dugoročnog cilja unapređenje poslovanja kroz primjenu informacionih tehnologija zbog:

- integracije i ubrzanja procesa poslovanja (funkcija marketinga, financijska funkcija, funkcija komuniciranja...);
- biti u trendu savremenog poslovanja, odnosno, biti u korak sa konkurencijom posebno iz oblasti on-line bookinga.

Ubrzanje procesa, integracija poslova i skraćenje operacija je kroz informacione tehnologije vrlo bitan segment u poslovanju turističke agencije iz više razloga, od kojih se izdvajaju, općenito povećanje efikasnosti u aktivnostima i zahtjeva značajnih dionika (npr. hotelskih preduzeća i turoperatora – strateški partneri dobavljači) koji su uveli nove tehnologije bookinga i prodaje zbog usklađenja i kompatibilnosti.

Također, narastajuća konkurencija posebno iz oblasti on-line turističkog poslovanja vrši snažan pritisak na poslovanje klasičnih turističkih agencija novim pristupom kroz napredna informatička rješenja i u tom kontekstu je značaj navedenog cilja.

(c) Jedan od kratkoročnih ekonomskih ciljeva za 2018. godinu je zadržavanje ostvarenog prometa iz 2017. zbog:

- trenda napuštanja klijenata koji su produkt iseljavanja iz BiH uz nastojanje da se nadomjesti isti sa drugih potencijalnih tržišta;
- narastajuće nelojalne konkurencije (siva ekonomija) fizičkih i pravnih lica koji se bave turističkom djelatnošću, podrazumjevajući i on-line booking koji je također pretežno u sivoj zoni poslovanja na tržištu BiH;
- najave dionika - dobavljača opskupljenju pojedinih komponenti za kreiranje turističkih aranžmana, a zbog povećanje cijena goriva na tržištu i uvođenju akciza, što će neminovno posredno uticati i na povećanje cijena usluga putničke agencije za 2018.

Nakon sprovedenih istraživanja i analiza, kreirana je SWOT analiza turističke agencije (vidi tabelu br.1).

Tablica 1. SWOT analiza turističke agencije

Snaga (S)	Slabosti (W)
dugogodišnje iskustvo poslovanja u pružanju usluga; izgrađen imidž i prepoznatljivost na osnovnom tržištu poslovanja; širok asortiman iz različitih srodnih turističkih i putničkih poslova; atraktivna lokacija poslovnog prostora; prepoznatljivost kroz društveno odgovorno djelovanje; stečeno povjerenje poslovanja kod niza dionika u ključnim poslovnim područjima; stečeno povjerenje i respektabilna baza stalnih zadovoljnih klijenata; iskusan kadar; stabilne financije i profitabilno poslovanje.	ograničeni kapaciteti za razvoj novih turističkih aranžmana u sopstvenoj produkciji u receptivnom turizmu; starija informatička tehnika u složenim operacijama poslovanja (posebno procesi operativnog financijskog poslovanja); ne ambicioznost za značajnim razvojem; zaostajanje u istraživanju i razvoju; nedostatci u direktnoj distribuciji tehničke prirode.
Mogućnosti (O)	Prijetnje (T)
razvoj receptivnih turističkih aranžmana zbog povećanja dolazaka inostranih turista u BiH ;	porast domaće i međunarodne konkurencije; nelojalna konkurencija (siva ekonomija);

diverzifikacija u nove srodne poslove; kreiranje novih turističkih proizvoda za nova tržišta i ulazak u nove segmente tržišta;	zakonska neuređenost turističke oblasti u F BiH; nestabilna politička situacija na svim nivoima vlasti; u značajnoj mjeri napuštanje stanovništva (kupaca) iz BiH; relativno niska platežna moć kupaca na tržištu djelovanja; destimulacijska i složena fiskalna politika u BiH; globalni terorizam i izbjegličke krize; ekološke katastrofe.
---	---

Izvor: Autori

Zbog strateškog usmjerenja u djelovanju sa širokim asortimanom analogno tome se i različito segmentiraju ciljana tržišta. Osim segmentacije pojedinih asortimana primjenjuje se i odabir segmenta tržišta za pojedinačne proizvode. (vidi tabelu br 2).

Tablica 2. Primjer segmentacija tržišta u turističkoj agenciji

Dio iz asortimana bus karata	Tržište /segmenti
Autobusne karte za Njemačku	Geografsko - područje lokalne zajednice i ključnih destinacija na itinererima u Njemačkoj. Demografsko - sve kategorije. Primjena je masovnog marketinga uz promotivni miks sa ključnim riječima: putovanje, njemačka, dijaspora, autobus, povoljna putovanja... Opća segmentacija je minimalna, specifično joj je samo geografsko obilježje.
Aranžman iz zimskog asortimana	Tržište /segmenti
Ponuda planinskog pansiona sa besplatnom školom skijanja	Geografsko - područje BiH te određene regije u Hrvatskoj i Srbiji. Demografsko-kategorije uz opis segmenta skijaške porodice (početnici skijanja - djeca) i ostale kategorije srednje platežne moći, a koji vole skijanje ili su ljubitelji zimskog planinskog odmora. Primjena je segmentiranog marketinga uz promotivni miks sa ključnim riječima: putovanje, zima, zimovanje, zimski raspust, skijanje, bordanje, planina, jedinstvena ponuda sa besplatnom školom skijanja, porodična putovanja... Segmentacija je geografska sa posebnim obilježjima za potencijalne turiste (porodice - početnici u skijanju).

Izvor: Autori

Procesom pozicioniranja se teži *sticanje konkurentne prednostina* duži rok kroz stalnu diferenciraju u odnosu na iste ili slične ponude konkurencije. Pozicioniranje se također vrši kroz asortiman ili pojedinačne turističke aranžmane te u tabeli broj 3 su navedeni primjeri gdje se primjenjuju slične tehnike pristupa u različitim vremenskim periodima (proljeće i jesen).

Tabela 3. Primjer pozicioniranja asortimana proizvoda turističke agencije

Asortiman	Pozicioniranje
Proljetni i jesenji programi na Jadranu	Višegodišnji naponi da se programi proljetnih i jesenjih aranžmana na Jadranu pozicioniraju sa jedinstvenim dizajnom u nastupu. Radi se o kratkim programima (vikend ili produženi vikend) koji koriste cjenovnu politiku nižih cijena vansezona. Geografski namjenjen za turističko tržište u BiH. Primjena: marketing tržišne niše.

Izvor: autori

U kontekstu pozicioniranja i uzajamnog odnosa za sticanjem konkurentske prednosti, poznavanje konkurenata sa njihovim turističkim aranžmanima te njihova djelovanja na tržištu su od iznimne važnosti, ali bitno je i poznavanje uzročno-posljedičnih pojava sa glavnim obilježjima od uticaja na djelovanje konkurencije.

Osnovne odlike turističkog tržišta u BiH iz konkurentnosti su:

- značajno učešće tradicionalne sive ekonomije na turističkom tržištu koja je produkt ne sprovođenja i primjene Zakona koji uređuje oblast turizma na nivou BiH (posebno u F BiH);

- značajno učešće on-line davaoca turističkih usluga koji nisu registrovani za predmetnu djelatnost (napredna siva ekonomija);

- internet je omogućio približavanje turističke ponude potencijalnim kupcima i pregled istih za kratkovrijeme, ali je omogućio i individualno kreiranje turističkih aranžmana svakom pojedincu;

- turističko tržište BiH je jedno od najliberalnijih tržišta sa odlikom agresivne hiperkonkurentnosti što domaćih, a i stranih turističkih agencija sa visokim učešćem sive ekonomije (procjene govore da je 30-50% , po nekima i više u sivoj zoni oblast turizma u BiH);

- identifikacija velikog broja konkurenata, njihovo djelovanje i namjere je vrlo teško locirati, a time i analizirati;

- djelovanje konkurencije (lojalne i nelojalne) na turističkom tržištu BiH je svakodnevna dinamična i nepredvidiva pojava.

U vezi sa navodima, djelovanje registrovanih turističkih agencija u BiH zahtjeva iznimne kompetencije i vještine općenito u poslovanju, a time i agencije u aplikativnom primjeru. Osnova za kreiranje marketing miksa je planiranje uvođenja asortimana ili pojedinačnih turističkih aranžmana tokom čitave godine sa planiranim budžetom. Na plan uvođenja utiče niz faktora, a jedan od njih je sezonalnost po kojem se tačno unaprijed utvrđuje dinamika prodaje, tj. ulaska, uz rast do zrelosti i stagniranja turističkog aranžmana jer usluge se ne mogu lagerovati i rok trajanja im je jasno definisan. Također, pojedini asortimani su kontinuirani tokom čitave godine na ciljanom tržištu djelovanja, dok u određenim poslovanjima sveukupni procesi traju od samo par dana (pritisak potražnje za posebnim i naručenim aranžmanima u kratkom vremenskom periodu narudžbe, ali i implementacije).

Cjenovna elastičnost je jedna od karakteristika kojom se prilagođava tržištu i njegovim prilikama te široki asortimani su kreirani tako da je širok i cjenovni spektar ponuda. Distribucija je dominantno direktna za svaku pojedinačnu narudžbu, dok je rijetka posredna distribucija preko drugih turističkih posrednika. Promocija se bazira u raznim oblicima od oglašavanja, unapređenja i osobne prodaje, publiciteta, a posebno direktnog marketinga intezivno koristeći raznolike on-line platforme u procesima komuniciranja (u skladu sa budžetom koji je za promociju elastičan).

Također, promotivni miks se kreira posebno za svaki asortiman ili turistički proizvod sa ciljem stvaranja sinergije što svih oblika promocije unutar miksa kao i sa ostalim elementima marketing miksa poslovanja te se periodično vrše oblikovanja i redizajni.

U tablici br. 4 je prikaz primjera marketing miksa turističke agencije na asortimanu iz programa ljetovanje sa opisom općih i osnovnih karakteristika.

Tablica 4. Marketing miks asortimana iz programa ljetovanja

Asortiman iz program ljetovanja	Karakteristike
Paket proizvodi -aranžmani	Širok asortiman turističkih aranžmana za različite turističke zemlje, odabrana turistička mjesta, lokalitete i ugostiteljske objekte uz definisanjevremenskog trajanja programa prilagođen potrebama tržišta.
Cijene	Prilagođene potrebama različitih tržišnih segmenata sa širokim cjenovnim spektromprema kriteriju realnog odnosa uz fokus na tržišnu konkurentnost.
Distribucija	Dominantno direktna distribucija zbog izražene primjene direktnog marketinga.
Promocija	Promotivni miks sa raznim oblicima promotivnih napora usklađen sa dinamikom procesa od uvođenja do stagniranja te cjenovnom politikom i osobenostima proizvoda. Intezivno korištenje internet platformi i društvenih mreža (digitalni marketing).

Izvor: autori

Uzimajući u obzir karakteristike marketing koncepta poslovanja turističke agencije, kreiranje marketing strategije, odnosno njenog miksa sa odlikama hibrida, je raznoliko određeno prema pojedinačnim poslovnim oblastima (turistički aranžmani, usluge vodiča, avio karte, autobusne karte i dr.), njihovim asortimanima i pojedinačnim turističkim aranžmanima tj. proizvodima. Strateški marketing plan sumira planove pojedinačnih poslovnih oblasti te je podloga za daljnja kreiranja ili unapređenja pojedinačnih marketing planova za svako poslovno područje. Osobnosti agencije u pristupu strateškom marketingu je usmjerenje na holističkom konceptu, društveno odgovornom marketingu i tržištu. Uvažavajući specifičnosti poslovnih oblasti iz turističkog domena analogno tome i proces određivanja marketing strategija plastično primjenjuje strateške modele u vidu miksa kombinacija (hibridi) za različite poslovne oblasti, odnosno asortimane i same proizvode uz stalna oblikovanja i unapređenja.

U tabeli broj 5 prikazan je primjer u formulisanju strateškog pristupa na jednom od asortimana turističkih aranžmana.

Tablica 5. Primjer određivanja marketing strategije u turističkoj agenciji

Turistički proizvodi iz asortimana	Karakteristike u strateškog pristupa
Proljetni i jesenji programi na Jadranu	<p>Programi su namjenjeni za tržište BiH te se primjenjuje strategija nišera. Strateške namjere su poboljšanje tržišnog položaja, kreiranje mreže stalnih kupaca uz postepen rast. Konkurentna strategija se fokusira na tržišne niše na novim tržištima. Oslonac je na imidžu, preporukama stalnih klijenata te atraktivnosti ponude i cijena.</p> <p>U odnosu na druge iste ili slične konkurente aranžmane koristi se strategija diferencijacije uz kvalitetan dizajn i privlačnu cijenu te dodatne sadržaje koji se naglašavaju, a koji ih odvajaju od drugih konkurenata. Jedan od dugoročnih marketing strateških ciljeva je promjena percepcije u svijesti kupaca u smislu, koristite odmor na Jadranu i kada nije ljeto, odnosno, istinski odmor na Jadranu je u proljeće i jesen.</p>

Izvor: autori

4. ZAKLJUČAK

Hronologija i historijski razvoj marketing koncepta ukazuju na to da se razmišljanja u povezanosti sa turistima kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju. Uticaj globalizacije prednjači, kroz ubrzavanje procesa i primjenom stalnih inovativnih rješenja, da se odlike starih marketinških razmišljanja zamjenjuju sa ili su dopunjena novim i te stalne promjene će se događati i u budućnosti. Proces strateškog marketinga je fazno kontinuiranog obilježja kojeg čini analiza faktora okruženja i turističke agencije, formulisanja i izbori te implementacija strategija sa završnom kontrolom i revizijom. Stalno preispitivanje navednih koraka ima za cilj odabir optimalnih strateških rješenja u skladu sa specifičnostima prilika, ciljeva i dostupnih resursa. Strateška planiranja su uvod u konkretizaciju zamisli, odnosno predstavlja usmjerenje u djelovanju ka ostvarenju postavljenih ciljeva, mjera ili aktivnosti koji su formulisani kratkoročnim i dugoročnim planom od najviših do nižih poslovnih organizacionih nivoa tj. poslovnih jedinica.

Pod uticajem brojnih promjena izazvanih globalizacijom i narastajućom konkurencijom nastala je kreacija u konceptualnom pristupu strateškog marketinga tzv. koncept holističkog pristupa koji polazi od pretpostavke da je u poslovanju sve značajno. Tržišna orijentisanost je temelj u kreiranju marketing strategija. Marketing strategija je sa obilježjem dosljednosti, konzistencije i međuzavisnosti sa strategijama prethodnicama viših razina tj. korporativne ili poslovne strategije. U vezi sa formulisanjem strategije vrlo je bitno uz temeljite analize postaviti konzistentan realan logički okvir, ali i vršiti kontinuirana preispitivanja matrice sa niz pitanja na koje treba naći vrlo jasne, realne, adekvatne i mjerljive odgovore, a time i rješenja ili opcije rješenja.

Polazna osnova za klasifikaciju marketing strategija i njenih komponenti je povezanost elemenata marketing miksa sa ciljnim tržištima. Klasifikacije komponenti marketing strategija su: strategije orijentirane na proizvod, strategije u kontekstu cijena, promocije i distribucije, zatim tržišne strategije, strateški pristup kroz napredne tehnologije i dr. Prema načinu djelovanja mogu biti ofanzivnog ili defanzivnog obilježja. Posmatrajući teritorijalnu zastupljenost strategije se formulišuza domaće i inozemno tržište ili su jednostavno globalnog opredjeljenja. U suštini ne postoji matrica u objedinjavanju komponenti za jednu marketing strategiju optimalnu za sve turističke agencije, a niti recepti strateških kombinacija koje garantovano dovode do uspjeha. Danas se može reći da se radi o raznolikim slojevitim strateškim hibridima u stalnim procesima oblikovanja i nadogradnji u skladu sa tržišnim prilikama.

Proces definiranja marketing strategija se provodi kroz uvezanekorake i u skladu sa: definisanom vizijom i misijom, kroz kreiranje i postavljanje ciljeva, zatim analizi unutrašnjih i vanjskih faktora primjenjujući tehnike SWOT, MIS, PEST analize, benchmarking... Integralno, situaciona analiza daje alternative za odabir ciljnog tržišta, pozicioniranje turističkih aranžmana i usluga te sticanje konkurentske prednosti što predstavlja uvod za izbor strategije marketinga, njeno uvođenje, primjenu i vrednovanje kroz kontrolu i evaluaciju što je ujedno i temelj za novi proces definiranja, oblikovanja ili eventualnih korektivnih zahvata marketing strategije.

U primjeni koncepta strateškog marketinga u obzir se moraju uzeti specifičnosti djelatnosti u kojoj privredno društvo djeluje, pozicija industrijske grane sa atraktivnošću u okruženju poslovanja i budući trendovi, što je svojstveno i za turističko privređivanje.

U aplikativnom primjeru kroz korake i proces određivanja marketing strategije se pokazuje da turistička agencija primjenjuje miks kombinacije marketing strategija hibridnih odlika za različite poslovne oblasti, asortimane i turističke proizvode.

LITERATURA

1. Filipović, F., Jančić, R. (2010), *Strateški marketing*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
2. Hamer, G. (2009), *Budućnost menadžmenta*, Zagreb: .Mate.
3. Jerković, D. (2017), *Prezentacija – predavanja strateški marketing*, Vitez
4. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2008), *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: Mate.
5. Renko, N. (2005), *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak.
6. Senčić, J., Vukonić, B. (1997), *Marketing u turizmu*, Zagreb: Mikrorad.
7. Thomson, A., Strickland, A.J., Gamle, J. (2008), *Strateški menadžment*, 14. izdanje, Zagreb: Mate.