

OSVRTI, PRIKAZI

DIGITALNA EKONOMIJA I ODRŽIVA KONKURENTNOST: IZAZOVI TURISTIČKE DESTINACIJE

THE DIGITAL ECONOMY AND SUSTAINABLE COMPETITIVENESS: CHALLENGES OF A TOURIST DESTINATION

dr. sc. BRANISLAV MAŠIĆ, redovni profesor
Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet Istočno Sarajevo;

dr. sc. DAJANA VUKOJEVIĆ, docent
Ekonomski fakultet Mostar, Univerzitet „Džemal Bjedić“ Mostar;

dr. sc. LJUBIŠA VLADUŠIĆ, vanredni profesor
Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet Istočno Sarajevo;

DAVOR NIKOLIĆ

***Sažetak:** Kompanije su suočene sa brojnim izazovima u novom milenijumu, naročito onim koji su vezani za digitalnu ekonomiju, što je posljedica brzog razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija. Turizam, kao najbrže rastući sektor u globalnoj ekonomiji, i veliki generator poslova, već se oslanja na nove tehnologije. Turisti danas koriste internet i pametne telefone na mnogo različitih načina, koje nismo mogli ni zamisliti pre deset ili dvadeset godina – za prikupljanje informacija o destinaciji, rezervacije, plaćanje. Digitalizacija utiče na način na koji se proizvodi i usluge predstavljaju i kreiraju; ona pospešuje razmenu informacija i pruža odličnu osnovu za aktivnu i efektivnu saradnju među različitim stakeholderima u turizmu, a takođe omogućuje kreiranje savremenih sistema upravljanja destinacijama. Stoga je osmišljavanje i sprovođenje strategije radi stvaranja jedinstvene ponude i vrednosti od velike važnosti, naročito za destinacijske menadžment organizacije (DMO). Ovaj rad ima za cilj da istraži na koji način destinacijske menadžment organizacije mogu, kroz proces digitalne transformacije, kolaborativne inovacije, kreativno liderstvo i preduzetništvo, i strategijsko upravljanje turističkom destinacijom, kreirati održivu konkurentsku prednost. Iako prepoznaju prednosti digitalizacije, za ove organizacije ne postoji jednostavan način da iskoriste sve prednosti novih tehnologija, i postanu konkurentnije. U radu su sagledani faktori koji utiču na proces digitalizacije, način na koji promene digitalne ekonomije utiču na poslovanje destinacijskih*

menadžment organizacija, i izazovi sa kojima se različiti stakeholderi u turizmu susreću da bi se prilagodili promjenama, i bili u toku sa tehnološkim razvijem i novinama.

Ključne riječi: *digitalna ekonomija, destinacijska menadžment organizacija (DMO), turistička destinacija, konkurentnost, strateško upravljanje*

Abstract: *Companies face numerous challenges in the new millennium, especially those of the digital economy, due to the rapid development of information and communication technologies. Tourism, as the fastest growing industry for the global economy, and a large employment generator, has already begun leveraging new technologies. Tourists are nowadays using the Internet and smartphones in many different ways, such that we certainly could not have imagined ten or twenty years ago - to collect information about the destination, to make reservations and payments, etc. Digitalisation affects the way products and services are presented and created; it enhances the exchange of information and provides a solid basis for active and effective collaboration between different tourism stakeholders, but it also enables creating modern destination management systems. Therefore, designing and implementation of a strategy to provide a unique offer and value for customers is of great importance, especially for destination management organisations (DMO). This paper aims to explore how destination management organisations could gain and sustain competitive advantage through the processes of digital transformation, collaborative innovation, creative entrepreneurship and leadership, and strategic management of a tourism destination. Although they recognise the benefits of digitization, there is no simple way for these organisations to leverage all of the benefits of new technologies, and become more competitive. The paper reviews the factors affecting the process of digitalisation, how the changes of digital economy have affected the way destination management organisations do business, and how challenging it is for different tourist stakeholders to adapt to changes, and keep up-to-date with new technological advancements.*

Key words: *Digital economy, Destination management organisation (DMO). Tourist destination, Competitiveness, Strategic Management*

UVOD

Turizam je, u današnjem uslužnom društvu, jedan od najbrže rastućih sektora u globalnoj ekonomiji, i veliki generator poslova. Prema istraživanju Svetske turističke organizacije Ujedinjenih nacija za 2018. godinu, prosečno na deset

poslova jedan je u turističkom sektoru. Prema istom istraživanju, 10% globalnog GDP-a pripada turizmu, dok međunarodni turizam učestvuje sa 7% u svetskom izvozu roba i usluga, a 30% u uslužnom izvozu, sa ukupno 1,6 biliona dolara izvoza (u 2016. godini iznosio je 1,4 biliona dolara ili prosečno 4 milijarde dolara po danu).¹ Međunarodni turizam je, posmatrano na globalnom nivou, na trećem mestu kao izvozna kategorija, nakon hemijskih proizvoda i goriva, a nalazi se ispred automobilskih proizvoda i hrane. Broj međunarodnih dolazaka turista je u neprestanom porastu još od 1950. godine, kada je zabeleženo 25 miliona dolazaka na globalnom nivou: usledilo je 278 miliona u 1980. godini; 674 miliona u 2000. godini, 1.235 miliona u 2016. godini, i 1.326 miliona² u 2017. godini (što je porast za 7% u odnosu na prethodnu godinu). Istraživanje dalje ukazuje da su se, takođe kontinuirano, povećavali i prihodi od međunarodnog turizma: 1950. godine prihod je iznosio 19 milijardi dolara, zatim 104 milijarde dolara u 1980. god., 495 milijardi dolara u 2000. godini, 1.220 milijardi dolara u 2016. godini, dok je u 2017. godini iznosio 1.340 milijardi³ dolara (što je porast od 5% u odnosu na prethodnu godinu).

Imajući u vidu da je predmet ovog rada bliska korelacija između turizma i informacionih tehnologija, korisno je ukazati i na to da je, uporedo sa turizmom, i sektor *informacionih tehnologija* u konstantnom porastu, te da i ovaj sektor generiše sve veći broj poslova. Uspešan spoj postojećih poslovnih procesa, informacionih tehnologija, i, na primer, elektronskog poslovanja, omogućava iskorak u eru digitalne ekonomije, koja, naposljetku, neprestano doprinosi sveobuhvatnom rastu.

Turizam bi se mogao okarakterisati kao *informaciono intenzivna industrija* sa prilično dugim lancem vrednosti. Iako su pretraga informacija o rezervaciji, prevozu, smeštaju i destinaciji procesi u kojima dobavljači, posrednici i potrošači imaju svoje *jasne uloge, usled razvoja digitalne ekonomije, struktura turističkog sektora se promenila*, i menja se neprestano. Danas potrošač može sa pružaocem turističke usluge da komunicira direktno, bez posrednika.⁴

Ukoliko (barem pokušamo da) razumemo promene koje donose inovacije i nove tehnologije, najpre ćemo uvideti da se svet menja neverovatnom brzinom. Primera radi, izvesno je da smo se, do pre par godina, divili inovaciji zasnovanoj na virtuelnoj realnosti (Virtual reality, VR). Danas se, pak, ova inovacija u velikoj meri koristi u mnogim granama, uključujući turistički sektor. Tako je,

¹ World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition. UNWTO, Madrid, 2018., str. 2. <https://doi.org/10.18111/9789284419876>; World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition. UNWTO, Madrid, 2017., str. 2. <https://doi.org/10.18111/9789284419029>

² World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition. UNWTO, Madrid, 2018., str. 2. <https://doi.org/10.18111/9789284419876>

³ Ibid.

⁴ Hojeghan, S. B., Esfangareh, A. N. Digital Economy and Tourism Impacts, Influences and Challenges. Procedia - Social and Behavioral Sciences 19, January 2011., str. 312.

na primer, Muzej Nikole Tesle u Beogradu kreirao potpuno novi doživljaj za posetioce, omogućivši upoznavanje lika i dela Nikole Tesle kroz ideju korišćenja VR tehnologije, 3D modelovanja, filmskih efekata i glume. Na taj način, svaki posetilac se može „odvesti“ u ambijent u kom je živeo i radio Nikola Tesla. Čak je uloga naratora prepuštena nikom drugom do samom Nikoli Tesli. Pored navedenog, danas koristimo i prednosti koje pružaju veštačka inteligencija (Artificial intelligence, AI), ali mašinska inteligencija (Machine intelligence), oslanjajući se na mašine koje imaju sposobnost učenja i simuliranja ljudske inteligencije. Takođe, u proizvodnji se uveliko koristi automatizacija i robotika, što je dovelo do optimizacije proizvodnih i poslovnih procesa; veštačka inteligencija već omogućava obradu i vizualizaciju podataka, koja dalje omogućava donošenje dobrih poslovnih odluka i svakako korisnih analiza.

Sve ukazuje na to da, kada je u pitanju turistički sektor, u budućnosti možemo očekivati robote-vodiče ili pružaoce usluga, samonavodeće automobile koji bi se koristili u svrhe razgledanja znamenitosti na određenoj turističkoj destinaciji, veći broj automatizovanih restorana koji funkcionišu bez osoblja (koji već postoje na pojedinim lokacijama). Inovacije i nove tehnologije menjaju svaki aspekt poslovanja, ali i način života. U današnje vreme, ako izuzmemo sve rizike koje nosi poslovanje (onih koji su sastavni deo internog i eksternog okruženja organizacije), skoro da nije moguće poslovati ukoliko se (barem) ne pokušava ići u korak sa promenama koje nose inovacije i nove tehnologije.

Namera ovog rada je da, kroz pregledni karakter, ukaže na potrebu hitnog prilagođavanja svih turističkih aktera na novo digitalno doba, što se naročito odnosi na destinacijske menadžment organizacije (DMO) i pružaoce turističkih usluga. Za ove potrebe analizirani su različiti izvori domaće i strane literature (knjige, naučne i stručne publikacije, objavljena istraživanja), uz internet pretraživanje publikacija, časopisa, primera iz prakse itd. (tzv. „*desk research*“). U radu su najpre obrađeni pojmovi „digitalna ekonomija“ i „digitalna transformacija“, a zatim je ukazano na to kako bi trebalo da izgledaju DMO organizacije budućnosti, budući da novo vreme ima nove zahteve. Takođe, dat je osvrt na to u kojoj meri digitalna transformacija može da utiče na konkurentsku prednost DMO i turističke destinacije. Cilj rada je ukazivanje na neophodnost stalnog prilagođavanja novom okruženju i novim uslovima poslovanja, bez oklevanja, i iznalaženja rešenja za specifične probleme sa kojima se susreću destinacijske menadžment organizacije, ali i srednja i mala preduzeća koja posluju u ovom sektoru.

ŠTA „DIGITALNO“ ZNAČI ZA TURIZAM

Većina svakodnevnih poslovnih procesa u savremenim organizacijama utemeljena je na složenim informacionim tehnologijama, sa ciljem unapređenja poslovnih procesa, kreiranja novih proizvoda i usluga, obezbeđivanja dodatne vrednosti za korisnike usluga, odnosno - kreiranja konkurentne prednosti.

Tehnološki razvoj nastavlja da reorganizuje privredu i menja konkurenciju, menjajući način na koji radimo, upravljamo i organizujemo.⁵ „Digitalnu ekonomiju čine tržišta zasnovana na digitalnim tehnologijama koje omogućuju trgovinu roba i usluga putem e-trgovine. Ekspanzija digitalnog sektora bila je ključni pokretač ekonomskog rasta u poslednjih nekoliko godina, i prelazak ka digitalnom svetu uticao je na društvo koje se proteže mnogo dalje od samog konteksta digitalne ekonomije.“⁶

U digitalnoj ekonomiji organizacije su „prinudene“ da svoje stare poslovne modele transformišu u novi, „digitalni“ poslovni model. Tu transformaciju možemo nazvati *digitalnom transformacijom*. Digitalna transformacija, koja ukratko predstavlja *upotrebu tehnologija u cilju radikalnog poboljšanja performansi kompanija ili njihove rasprostranjenosti odnosno dosega ka potrošačima*, uglavnom znači digitalno transformisanje u okviru tri ključne oblasti, u pitanju su (1) iskustvo potrošača, (2) operativni procesi i (3) poslovni modeli, pri čemu svaka od ovih oblasti ima različite elemente koji se menjaju.⁷

Kao što je pomenuto, tehnološki razvoj menja način na koji radimo, upravljamo i organizujemo. Tako, na primer, svi koji se u digitalnoj ekonomiji bave marketingom, moraju biti delom stratezi, delom analitičari i delom „informatičari“, odnosno oni koji se bave i razumeju u informacione tehnologije – sa informacionim tehnologijama koje imaju sastavnu ulogu u marketingu, jasne granice između ovih odeljenja u kompanijama i malim preduzećima više ne postoje⁸.

⁵ Rigby, D., Bilodeau, B. Management Tools & Trends 2017/18. Bain & Company. 15. May 2018. Preuzeto sa: <https://www.bain.com/insights/managementinstrumente-und-trends-2017-2018/>

⁶ OECD. The Digital Economy 2012. (No. DAF/COMP(2012)22), February 2013., str. 5., Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf>

⁷ Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. The Nine Elements of Digital Transformation. MITSloan Management Review, 7. January 2014. Preuzeto sa: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

⁸ Butler, R., Tourism Sustainability And Resilience. In The SAGE Handbook of Tourism Management: Applications of Theories And Concepts to Tourism, ed. Chris Cooper et al., 1 ed., SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, 2018., str. 411.

Kada su u pitanju turističke usluge, razvoj digitalnih tehnologija i digitalnih platformi doveo je do promena na svim nivoima u konzumaciji turističkih usluga. Digitalne tehnologije su u digitalnoj ekonomiji malim turističkim preduzećima po prvi put omogućile direktan pristup globalnom tržištu i potrošačima, što je znatno proširilo njihove izgleda za opstanak.⁹

Sa druge strane, kada su u pitanju potrošači, mnoge „onlajn“ (online) turističke agencije, kao što su, na primer, *Expedia*, *TripAdvisor*, *Booking*, itd., ponudile su potrošačima određeni digitalni alat, koji je potpuno promenio način pretraživanja putovanja, rezervacije, plaćanja, ali i ocenjivanja usluge i destinacije. Ovi „alati“ su doveli i do kreiranja novih usluga, danas poznatijih kao „ekonomija deljenja“ (*sharing economy*) ili „Peer-to-peer accommodation“ (P2P), koja je omogućila svakom stanovniku ove planete da učestvuje u turističkom lancu vrednosti.¹⁰ „Peer-to-Peer“ smeštaj je vrsta smeštaja kada pojedinac nudi, u zamenu za novac, sobu/stan/kuću na kraći vremenski period.¹¹ Ovaj vid usluge je na našim prostorima poznatiji kao „smeštaj na dan“. Ova inovacija je toliko rasprostranjena da je uticala na ceo turistički sektor: u 2018. godini P2P (*Peer-to-Peer*) smeštaj činio je oko 7% smeštaja na globalnom nivou (oko 8 miliona kreveta). Štaviše, procenjuje se da će godišnja stopa rasta za globalni P2P smeštaj biti 31% u periodu od 2013. do 2025. godine, što je šest puta više od stope rasta tradicionalnog smeštaja (krevet/noćenje/doručak). Podaci vredni pažnje, naročito za pružaocce usluga u turističkom sektoru¹²

U turizmu bi se mogle identifikovati tri ključne faze tehnološkog razvoja¹³: (1) u poslednjoj deceniji 20. veka Internet je destinacijskim menadžment organizacijama i ostalim pravnim licima omogućio da tehnologije koriste u marketinške svrhe, poboljšaju interne procese, a u isto vreme su *Internet prezentacije kompanija* počele da zamenjuju štampane materijale; rezervacije su se počele obavljati onlajn, uspostavljena je bolja koordinisanost različitih stejkholdera u samom sektoru, a DMO (destinacijske menadžment organizacije) su postale „agenti informacija“; (2) u periodu od 2000. do 2010. godine, u drugoj fazi, Internet je postao suštinski važan izvor informacija za putnike, tržište je postalo virtuelno, i omogućena je pretraga različitih proizvoda, njihovo poređenje i kupovina onlajn;

⁹ World Bank. *Digital Platforms and the Future of Tourism*. Pristupljeno 9. May 2019, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>

¹⁰ Bakker, M.H.E., Twining-Ward, L.D. *Tourism and the Sharing Economy: Policy & Potential of Sustainable Peer-to-Peer Accommodation*. No. 130054., The World Bank Group, Washington, DC, 1 September 2018., str. 7.

¹¹ Ibid., 6.

¹² Ibid., 8.

¹³ Dredge D., et al., *Digitalisation in Tourism: In-Depth Analysis of Challenges and Opportunities*. Low Value Procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen, 2018., str. 9; Xiang, Z., Fesenmaier, D.R. *Analytics in Tourism Design*. In *Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods*, ed. Xiang, Z., Fesenmaier, D.R., Springer International Publishing, Heidelberg 2017

fokus je pomeren ka iskustvu potrošača, odnosno posetioca, novi modeli su počeli da remete tradicionalne poslovne modele turističkih organizacija, a veb-sajtovi kao što je *TripAdvisor* potrošaču daju kontrolu nad svojom kupovinom i mogućnost uticaja na odluke potencijalnih, budućih putnika, dok globalna tržišta doživljavaju rast usled sve većeg broja bukiranja i elektronskih onlajn transakcija; (3) nakon 2010. godine javlja se *međusobna povezanost* digitalnog i fizičkog sveta zahvaljujući daljem tehnološkom napretku (računarstvo u oblaku – cloud computing, mobilne tehnologije, virtuelna i proširena realnost - augmented and virtual reality, GPS) – uz kolaborativne platforme društvenih medija i Web 2.0 otvorene su nove mogućnosti za razvoj inovativnih proizvoda širom turističkog sektora.

Dakle, međupovezanost između turizma i informacionih tehnologija, odnosno tehnološkog razvoja, je evidentna, a isprepletanost ove dve oblasti sve je intenzivnija kroz vreme.

KARAKTERISTIKE DESTINACIJSKE MENADŽMENT ORGANIZACIJE BUDUĆNOSTI

Turističke destinacije na različitim nivoima – od država, teritorija, pokrajina, različitih entiteta, regiona, okruga, gradova, pa sve do ruralnih područja, imaju potrebu da strategijski osmišljavaju i sprovode svoje konkurentske strategije u funkciji stvaranja jedinstvene ponude, vrednosti i konkurentske prednosti.

Destinacijske menadžment organizacije (DMO), uprkos njihovoj različitosti u organizacionim strukturama, imaju sklonost da obavljaju slične tipove aktivnosti i ispunjavaju slične uloge; u pitanju su¹⁴:

- zakonska regulativa i propisi vezani za turizam,
- kreiranje politike (seta pravila i procedura) vezanih za sektor turizma,
- planiranje i razvoj strategija u oblasti turizma,
- razvoj turizma,
- istraživanje u turizmu,
- marketing destinacije,
- edukativni i programi obuke (trening programi),
- poboljšanje i obezbeđenje kvaliteta,
- održivi turizam.

14 Morrison, A.M., *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, London & New York, 2013., str. 28.

Naravno, napredak turističke destinacije, DMO organizacije, i svih onih koji učestvuju u turističkom lancu vrednosti, nije moguć bez uključivanja svih zainteresovanih strana – *stakeholdera*, koji, prema Frimanu (Freeman) predstavljaju „svaku grupu ili sve pojedince koji mogu da utiču ili su pogođeni ostvarivanjem ciljeva organizacije“¹⁵. Kada je turizam u pitanju, prema Svetskoj turističkoj organizaciji Ujedinjenih nacija (UNWTO), termin „*stakeholderi u razvoju turizma*“ odnosi se na¹⁶: (1) nacionalne vlade; (2) lokalne samouprave sa specifičnim kompetencijama i nadležnostima u oblasti turizma; (3) turističke ustanove i turistička preduzeća, uključujući i njihova udruženja; (4) institucije koje se bave finansiranjem turističkih projekata; (5) zaposlene u turizmu, profesionalce i turističke konsultante; (6) sindikate zaposlenih u turizmu; (7) centre za obrazovanje i obuku u turizmu; (8) putnike, uključujući i putnike na poslovnom putovanju i posetioce turističkih destinacija, lokacija i atrakcija; (9) lokalno stanovništvo i zajednice koji su domaćini na turističkim destinacijama preko svojih predstavnika; (10) druga pravna i fizička lica koja imaju ulogu u razvoju turizma, uključujući i nevladine organizacije specijalizovane za turizam, direktno uključene u turističke projekte i pružanje turističkih usluga.

Angažovanje profesionalaca iz oblasti poslovnog menadžmenta i marketinga, odnosa sa javnošću, prodaje, informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), koji razumeju stalnu promenu koja se odvija, može dati dobar rezultat u procesu evolucije i kvaliteta planiranja u turizmu. DMO organizacije, pored standardnih koncepata, metoda, i alata koji se koriste u strategijskom menadžmentu (SWOT analiza, portfolio koncept i matrice, *benčmarking*, koncept životnog ciklusa, *cost-benefit* analiza, tehnike za povećanje kreativnosti - *brainstorming*, delfi, drvo odlučivanja i sl., finansije za strategijski menadžment, analiza jaza, metod scenarija, Porterova generička strategija konkurentnosti, Porterov model „5 sila“ ili faktora analize grane, Porterov „dijamant“ konkurentske prednosti nacije, koncept organizacije koja uči, menadžment znanja, jezgro kompetentnosti, menadžment totalnim kvalitetom, *Balanced scorecard*, *Shared values*, itd.),¹⁷ trebalo bi da u što većoj meri koriste i promovišu *nove alate, i da prate trendove u upravljanju*.

Kao primer navodimo i model faktora usluge (*servuction* model; naziv izveden iz reči „usluga“ – *service*, i „proizvodnja“ – *production*) koji, iako nije nov, igra važnu ulogu u upravljanju turističkom destinacijom. Sastoji se od

15 Freeman, E.R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, 1984., str. 64a.

16 UNWTO. 'A/16/20 - Implementation of the Global Code of Ethics for Tourism, Presented to the General Assembly of UNWTO. World Tourism Organization, Madrid, 2005., str. 7., Preuzet sa: <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2005a-16-20add1.pdf>.

17 Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S., *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*. Data status, Beograd, 2014.; Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. *Strategijski Menadžment: teorija i slučajevi*, (prev. Vujić J.) Data status, Beograd, 2007.

četiri faktora koji utiču na iskustvo (doživljaj) korisnika usluge¹⁸: (1) uslužnog ambijenta, (2) prijemnog osoblja/pružalaca usluge, (3) drugih korisnika usluga i (4) organizacije i sistema (struktura, procesa, pravila, poslovnih modela koji su za korisnika usluge nevidljivi, ali u velikoj meri utiču na njegov „doživljaj”).

Danas *model faktora usluge* možemo smatrati samo delom *upravljanja odnosa sa kupcima* (Customer Relationship Management, CRM) - sveobuhvatnijeg alata u strategijskom menadžmentu, koji je prema Kotleru, proces „upravljanja detaljnim informacijama o pojedinačnim kupcima i pažljivo upravljanje svim „dodirnim tačkama“ sa kupcem radi maksimizacije njegove delatnosti“¹⁹ CRM objedinjuje unutrašnje procese i funkcije i spoljne mreže, u cilju stvaranja i isporuke vrednosti za ciljane kupce. Zasniva se na visokom kvalitetu podataka vezanih za kupce, što je omogućeno zahvaljujući informacionim tehnologijama.²⁰

Za destinacijske menadžment organizacije takođe je važno i da svoje poslovanje, strukturu, poslovnu kulturu, prilagode novim uslovima, koristeći prednosti novih tehnologija.

U svojoj knjizi o upravljanju turističkim destinacijama („Marketing and Managing Tourism Destinations“), profesor Morrison izdvaja *sedam karakteristika za DMO budućnosti*, pri čemu ih naziva i „majstorima“, odnosno facilitatorima digitalnog sadržaja; prema njemu, DMO budućnosti su:²¹

- **Profesionalni menadžeri destinacija:** Destinacijskom menadžment organizacijom budućnosti rukovode profesionalni menadžeri destinacije, koji su obrazovani iz ove oblasti. Univerziteti su blisko saradivali sa destinacijskim marketing i menadžment asocijacijama/udruženjima u kreiranju nastavnih planova i članovi su savetodavnih odbora za ove programe.
- **Turistički umreženi centri – „hubovi“ (hubs):** DMO budućnosti su „čvorišta“, odnosno centri mnogih „umreženih organizacija“ (engl. *networked organizations*). Stejkholderi lokalnog sektora od DMO koriste njenu obaveštenost i istraživanja vezana za tržište i privredu. DMO obučavaju stejkholdere lokalnog turističkog sektora kako da njihovi proizvodi i usluge imaju veću tržišnu privlačnost.
- **Eksperti za kolaboraciju (zajednički rad):** DMO su eksperti za

18 Hoffman, D.K., Bateson, J.E. Services Marketing : Concepts, Strategies, & Cases, Fourth edition. South-Western Cengage Learning Mason, Ohio, 2011., str. 9.

19 Kotler, P., Keller, K.L. Marketing Menadžment. (prev. Lalović. B, Lučić-Živanović, M.) Data status, Beograd, 2006., str. 152.

20 Buttle, F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, 2nd ed. Elsevier Publishing, Oxford, 2009., str. 15.

21 Morrison, A.M., Marketing and Managing Tourism Destinations. Routledge, London & New York, 2013., str. 576–77.

kolaboraciju (saradnju kroz zajednički rad usmeren ka postizanju određenog cilja, prim.aut.BM), partnerstvo i razvoj tima i timskog duha u organizaciji (*team-building*). Zaposleni destinacijskih menadžment organizacija imaju zadatke da dosegnu do drugih organizacija i nagrađeni su za zasnivanje efektivnih kolaborativnih modela. *Kolaborativni modeli* se uspostavljaju na svim geografskim nivoima, od međunarodnog do lokalnog, na svim delovima tržišta i turističkih podsektora; i u skladu sa temama koje su značajne (okruženje/životna sredina; profesionalna edukacija i obuka; krizni/ menadžment rizika; obezbeđenje kvaliteta itd.).

- **„Majstori“ i „facilitatori“ digitalnog sadržaja:** DMO su takođe „majstori“ u upravljanju digitalnim sadržajem. Podstiču lokalno stanovništvo, stejkholdere turističkog sektora i turiste, da sadržaj razvijaju i da se uključe u diskusije i konverzacije o destinaciji. Oni podučavaju stejkholdere turističkog sektora kako da sadržaj objave na Internetu, odnosno kako da sadržaj postane „onlajn“.
- **Agenti iskustava:** DMO će se pobrinuti za iskustva turista u okviru njihovih destinacija. One otkrivaju koja su to iskustva koja potrošači žele, i sarađuju sa stejkholderima turizma radi dizajniranja ovih iskustava. Ostaju u kontaktu sa turistima, kako bi se uverile da su njihova iskustva dobra i da su očekivanja turista ispunjena. DMO podstiču turiste da o svojim iskustvima pišu i razvijaju digitalne sadržaje. DMO daju povratnu informaciju stejkholderima turizma, i obučavaju ih o neophodnim poboljšanjima koja bi trebalo da primene na iskustva koja nude.
- **Šampioni kulture i životne sredine:** DMO su u prvim redovima kada je u pitanju promovisanje „nisko-ugljeničkog“ turizma (engl. *low-carbon tourism*) i ostalih inicijativa osmišljenih u cilju zaštite životne sredine. Nosioци su svih napora u njihovim zajednicama koji se ulažu u cilju konzervacije i zaštite baštine, i insistiraju na autentičnom opisu lokalne kulture.
- **Zvanični zastupnici potrošača i turizma:** Upravo reč „zvanični“ odvaja DMO organizacije od svih drugih učesnika promovisanja i marketinga destinacije. DMO su ratifikovane, odnosno formalno odobrene i prihvaćene od strane politike lokalne uprave, da služe najboljim interesima turista i lokalnog turističkog sektora. Potrošači duboko veruju DMO organizacijama jer su istinite, iskrene i etične u svemu što rade.

Uloga DMO je veoma važna, jer bi ona trebalo da „razume i uvidi“ šta se dešava u njenom eksternom okruženju. Na osnovu urađene analize, svaka destinacijska menadžment organizacija bi trebalo da upotrebi odgovarajući poslovni model, koji je usklađen sa vizijom, misijom, ciljevima, strategijom i dostupnim resursima, radi *transformacije ka digitalnim uslugama*. To je svakako preduslov za ostajanje u korak sa vremenom, ali sa potrebama sadašnjih i budućih korisnika.

FAKTORI USPEŠNOSTI DMO I TURISTIČKE DESTINACIJE

Sa aspekta uspešnosti u procesu digitalne transformacije, kompanije koje će biti najspremnije za suočavanje sa izazovima sutrašnjice su one kojima su *informacione tehnologije sastavni deo strategije*, u kojima menadžer/direktor zadužen za informacione komunikativne tehnologije učestvuje u donošenju odluka i u važnim strateškim pitanjima kompanije, i one koje shvate na vreme da je sudbina ulaganja u IT isprepletana sa poslovnim ciljevima kompanije.²²

Prema rezultatima istraživanja u okviru studije koju je sprovela Evropska komisija 2016. godine, o veštinama i kompetencijama u turističkom sektoru, upravo su „digitalne“ veštine te koje je potrebno značajno poboljšati da bi se *turističke organizacije nosile sa brzim razvojem trendova inovativnog marketinga i kanala distribucije*, ali i sa ponašanjem i zahtevima potrošača, odnosno posetilaca. Zabrinjavajuće je što je identifikovan nesklad između kompetencija koje nude obrazovne institucije i drugi pružaoci edukativnih sadržaja sa jedne, i veština koje turistički sektor zahteva, sa druge strane²³.

Dakle, i pored svih prednosti, digitalna transformacija se u turističkom sektoru odvija sporo, i mnoga preduzeća nisu spremna za svakodnevne izazove koje ona nosi. Najčešće poteškoće sa kojima se mala i srednja preduzeća u turističkom sektoru susreću prilikom implementacije digitalnih tehnologija su, prema istraživanjima²⁴, obuka u oblasti novih digitalnih tehnologija, troškovi

22 Puthiyamadam, T. How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved. Harvard Business Review, 29. May 2017. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2017/05/how-the-meaning-of-digital-transformation-has-evolved>

23 Butler, R. Tourism Sustainability And Resilience. in *The SAGE Handbook of Tourism Management: Applications of Theories And Concepts to Tourism*, ed. Chris Cooper et al., 1 ed., SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, 2018., str. 411.

24 Dredge, D., et al., Digitalisation in Tourism: In-Depth Analysis of Challenges and Opportunities. Low Value Procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen, 2018., str. 3.

i neizvesna povrat, nedovoljni nivo znanja da bi se prepoznale mogućnosti, nedovoljan nivo tehničkog znanja, nedostatak „*off-the-shelf*“ proizvoda (gotovih, spremnih za upotrebu) u okviru planiranog budžeta, itd.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA KAO PREDUSLOV KONKURENTNOSTI DMO I TURISTIČKIH DESTINACIJA

Transformacija od industrijskog ka digitalnom, društvu znanja, značila je i transformaciju u pogledu osnova za kreiranje ekonomske prednosti. I dok su prirodni resursi bili osnova za kreiranje ekonomske konkurentnosti jedne privrede decenijama unazad, danas smo, više nego ikad, svesni činjenice da su to pametni, ambiciozni pojedinci, koje je moguće pronaći svuda, te da su oni nosioci inovacione aktivnosti.²⁵

Važno je naglasiti da jedino kompanije stvaraju vrednost. Kreiranje vrednosti kompanija uslovljeno je njihovim intenzitetom inovativnosti i dinamizma. U stvaranju uslova koji omogućavaju kreiranje vrednosti država ima značajnu ulogu, ali ona ne može da stvara vrednost, jer to mogu učiniti samo organizacije, kao svojevrсни korporativni pokretači konkurentnosti. Ipak, poboljšavanjem kvaliteta poslovnog ambijenta i podsticanjem preduzetništva, što direktno utiče na sposobnosti kompanija da unapređuju produktivnost i razvijaju inovacije, podiže se sveukupna slika o konkurentnosti jedne nacionalne privrede i podstiče stvaranje povoljnije investicione klime u njoj.²⁶

Konkurentnost ukazuje na uspeh ili neuspeh na nivou države, privrede ali i samih organizacija. Kada je u pitanju realni sektor, konkurentnost ukazuje na to koliko su organizacije uspešne u ispunjenju poslovne strategije i zacrtanih rezultata. Organizacije moraju stalno da povećavaju produktivnost poboljšanjem kvaliteta proizvoda, usavršavanjem tehnike proizvodnje ili povećanjem njene efikasnosti, kako bi održale svoju poziciju. Inovacije su, takođe, bitne u održavanju konkurentne prednosti. Koliko god se činilo da je pozicija neke kompanije stabilna na tržištu, konkurenti će je neizbežno vremenom prevazići ukoliko ona prestane sa unapređenjem i inovacijama.

Kada su u pitanju DMO organizacije, potrebno je da one, u pogledu kreiranja održive konkurentnosti, koristeći sve dostupne informacije, resurse i alate, a

25 Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S., Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi. Data status, Beograd, 2014., str. 185.

26 Ibid., 228.

polazeći od specifičnosti turističkih usluga i uslužnog biznisa, uvek u razmatranje uzimaju faktore koji utiču na iskustvo korisnika usluge (odnosno na sam doživljaj usluge). Uloga stručnjaka iz oblasti menadžmenta i marketinga, posebno iz strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta i marketinga, može imati veliki uticaj na planiranje i razvoj ovih organizacija, ali i drugih oblasti u turizmu.

Prema autorima jednog sveobuhvatnog istraživanja²⁷, *digitalna transformacija*, dugoročno posmatrano, *otvara vrata inovacijama i omogućuje u krajnjoj liniji konkurentnost* celokupnog sistema evropskih turističkih destinacija.

Autori, međutim, ističu da je neophodno imati u vidu da digitalizacija nudi alate, okvire i tehnologije pomoću kojih se kreira i/ili dodaje vrednost turističkim proizvodima i iskustvima posetilaca, ali da bilo koje od ovih sredstava može biti od pomoći samo ukoliko je zasnovano na jakom turističkom sektoru²⁸. To uključuje dobro povezanu turističku industriju, koja deli slične strateške vrednosti, i koja ima izgrađen kapacitet za deljenje informacija, zasnivanje i održavanje sistema podrške kroz razvijanje mogućnosti za mentorstva partnerstva, i koja neguje i stvara mogućnosti za učenje, refleksiju, odnosno promišljanje i rast. U slučaju malih i srednjih preduzeća koja deluju u sektoru turizma, a čine veliki deo turističkog sistema, izazov je, tvrde autori, jasan: obezbeđivanje konkurentne prednosti, jačanje povezanosti i efikasnosti kao što digitalizacija obećava, i otkrivanje inovativnog potencijala novih proizvoda, usluga i iskustva, zavisno je od vizionarskog, dinamičnog, kolaborativnog turističkog sektora²⁹.

UMESTO ZAKLJUČKA

Novi milenijum je sa aspekta novih tehnologija i inovacija doneo velike mogućnosti u pogledu konkurentnosti teritorije, zemlje, destinacije, organizacije. On, međutim, predstavlja i rizik za sve one koji se ne menjaju i ne „trče“ u korak sa promenama.

Digitalne tehnologije su transformisale turistički sektor – promenjen je način poslovanja preduzeća koja posluju u okviru ovog sektora, promenjena su iskustva potrošača, odnosno posetilaca, izmenjen je način na koji deluju destinacijske menadžment organizacije, i turističke destinacije. Danas tehnologije omogućuju globalni pristup potrošačima, dok su pružaoci usluga postali vidljiviji na tržištu,

²⁷ Dredge, D., et al., Digitalisation in Tourism: In-Depth Analysis of Challenges and Opportunities. Low Value Procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen, 2018., str. 6.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

ali samim tim i konkurentniji. Digitalne tehnologije mogu doprineti da ekonomije u razvoju sada efikasnije i efektivnije upravljaju destinacijom i povećaju svoju konkurentnost, koja predstavlja imperativ savremenog poslovanja i društva u celini, a posebno u uslovima digitalne ekonomije.

Digitalizacija, novi alati i nove platforme su korisnika usluge stavili u prvi plan u odnosu na pružaoca usluge, pa je tako i pregovaračka moć turista/korisnika usluge ojačana. U skladu sa promenom pregovaračkih snaga, DMO organizacije i svi oni koji su uključeni u turističkom lancu bi trebalo da menjanju svoje poslovne strategije kako bi održavali svoje trenutne pozicije na tržištu.

DMO organizacije bi trebalo da iskoriste sve dostupne digitalne alate u cilju jačanja konkurentnosti. Da bi se iskoristili svi potencijali digitalnih tehnologija, potrebno je da se u proces transformacije uključe svi stejkholderi (pogotovo u zemljama u razvoju), kako bi se omogućio brži turistički razvoj, povećala ponuda turističkih proizvoda i usluga i povećala konkurentnost.

Međutim, potrebno je imati u vidu neophodnost usklađivanja potreba za veštinama i kompetencijama koje nameće novo doba i novi uslovi poslovanja i upravljanja destinacijom, sa stvarnim veštinama i kompetencijama zaposlenih u turističkom sektoru, odnosno pružaocima usluga. Naročito je potrebno obratiti pažnju na omogućavanje dostupnih načina za sticanje novih, odnosno stalno unapređenje postojećih veština i kompetencija, obezbeđivanje podrške i infrastrukture, i kreiranje mreža znanja. Nivo kompetentnosti zaposlenih u turističkom sektoru u direktnoj je vezi sa procentom iskorišćavanja svih prednosti digitalne transformacije, i, u krajnjoj liniji, sa stepenom konkurentnosti turističke organizacije, odnosno destinacije.

LITERATURA

1. Bakker, M.H.E., Twining-Ward, L.D. Tourism and the Sharing Economy: Policy & Potential of Sustainable Peer-to-Peer Accommodation. No. 130054., The World Bank Group, Washington, DC, 1 September 2018.
2. Butler, R. Tourism Sustainability And Resilience. in *The SAGE Handbook of Tourism Management: Applications of Theories And Concepts to Tourism*, ed. Chris Cooper et al., 1 ed., SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, 2018., str. 407-422.
3. Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, 2nd ed. Elsevier Publishing, Oxford, 2009.

4. Dess, G.G, Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. *Strategijski Menadžment : teorija i slučajevi*. (prev. Vujić J.) Data status, Beograd, 2007.
5. Dredge, D., et al., Digitalisation in Tourism: In-Depth Analysis of Challenges and Opportunities. Low Value Procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen, 2018.
6. Freeman, E.R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, 1984.
7. Hoffman, D.K., Bateson, J.E. *Services Marketing : Concepts, Strategies, & Cases*, Fourth edition. South-Western Cengage Learning Mason, Ohio, 2011.
8. Hojaghan, S. B., Esfangareh, A. N. Digital Economy and Tourism Impacts, Influences and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 19*, January 2011., str. 308-316.
9. Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing Menadžment*. (prev. Lalović. B, Lučić-Živanović, M.) Data status, Beograd, 2006.
10. Mašić, B., Džunić, M., Nešić, S., *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*. Data status, Beograd, 2014.
11. Morrison, A.M., *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, London & New York, 2013.
12. OECD. The Digital Economy 2012. (No. DAF/COMP(2012)22), February 2013., Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/daf/competition/The-Digital-Economy-2012.pdf>
13. Puthiyamadam, T. How the Meaning of Digital Transformation Has Evolved. *Harvard Business Review*, 29. May 2017. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2017/05/how-the-meaning-of-digital-transformation-has-evolved>
14. Rigby, D., Bilodeau, B. Management Tools & Trends 2017/18. Bain & Company. 15. May 2018. Preuzeto sa: <https://www.bain.com/insights/managementinstrumente-und-trends-2017-2018/>
15. UNWTO. 'A/16/20 - Implementation of the Global Code of Ethics for Tourism, Presented to the General Assembly of UNWTO. World Tourism Organization, Madrid, 2005. Preuzet sa: <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2005a-16-20add1.pdf>
16. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 7. January 2014. Preuzeto sa: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

17. World Bank. Digital Platforms and the Future of Tourism. Pristupljeno 9. May 2019, <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>
18. World Tourism Organization. *UNWTO Tourism Highlights, 2017 Edition*. UNWTO, Madrid, 2017. <https://doi.org/10.18111/9789284419029>
19. World Tourism Organization. *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. UNWTO, Madrid, 2018. <https://doi.org/10.18111/9789284419876>
20. Xiang, Z., Fesenmaier, D.R. Analytics in Tourism Design. In *Analytics in Smart Tourism Design: Concepts and Methods*, ed. Xiang, Z., Fesenmaier, D.R., Springer International Publishing, Heidelberg 2017., str. 1–13.

OSVRT SA PANEL DISKUSIJE

U okviru programa Treće međunarodne naučne konferencije *Pravni i ekonomski aspekti procesa integracije Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju* održana je panel diskusija na temu *Konkurentnost bosanskohercegovačke privrede u kontekstu integracijskih procesa*.

Donosimo osvrt Tatjane Vučić, izvršne direktorice Bit Alijanse, jedne od učesnica te diskusije.

IT industrija zauzima značajno mjesto u privrednim kretanjima BiH te je identifikovana kao jedan od ključnih strateških sektora. Osvrćući se na trenutni proces integracije Evropske unije u kojem se Bosna i Hercegovina nalazi, može se reći da je IT industrija, ukoliko se posmatra odvojeno od BiH, već u Evropskoj uniji. IT kompanije u BiH rade za klijente iz EU, jednako kao i za klijente u BiH. Kompanije koje se bave outsourcingom razvijaju softver za EU i svjetske klijente, dok lokalne kompanije koje razvijaju svoje vlastite proizvode, te proizvode prodaju na tržištu EU. Na taj način IT sektor je prisutan na EU tlu aktivno sa izuzetno kvalitetnim i značajnim projektima. Članice Bit Alijanse svaki dan svojim uspjesima na EU tržištu dokazuju prethodno navedeno. Udruženje za informacione tehnologije "Bit Alijansa" formirano je s ciljem unapređenja IT industrije u BiH sa akcentom na realizaciju potencijala koje ova industrija ima u kontekstu razvoja kompletne ekonomije Bosne i Hercegovine. Bit Alijansa kroz prvi i jedinstveni strateški dokument "IT manifest" definiše tri ključna pravca djelovanja: djelovanje u domenu obrazovanja, djelovanje u domenu zakonodavstva i djelovanje unutar same industrije.

Dakle, IT industrija Bosne i Hercegovine je izuzetno pozitivan primjer načina na koji jedna država od nerazvijene može da se transformiše u državu koja prati savremene svjetske i evropske tokove. Bez obzira što BiH još uvijek nema dovoljno razvijene pravne i ekonomske sisteme koji će ubrzati proces integracije, IT industrija kreira sama put razvoja koji će omogućiti našoj državi bržu i kvalitetniju transformaciju, tačnije jedino digitalnom transformacijom možemo uspješno proći EU proces integracije.

U javnosti se rijetko naglašava koliko novih poslova donosi 4. industrijska revolucija, koja se često naziva i digitalnom revolucijom. U tome se ogleda potencijal koji Bosna i Hercegovina treba da iskoristi tako što će osnaživati obrazovanje koje će obučiti nove generacije za poslove budućnosti.

Stoga, pozivamo ključne institucije koje vode proces integracije Bosne i Hercegovine u EU da se fokusiraju što više na IT industriju pridružujući nas na taj način novoj industrijskoj revoluciji kojoj svjedočimo. To je definitivno najbrži put za uspjeh procesa EU integracije naše države. Dakle, neophodno je da se ekonomija Bosne i Hercegovine kao i popratne regulative okrenu digitalizaciji, te na taj način omoguće da se naša država otvori ka EU poručujući da je spremna za sistemske promjene koje su jedini ključ našeg sveopšteg daljeg razvoja i uspjeha.