



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

**VLOGA IN POMEN LOKALNIH
TURISTIČNIH AGENCIJ V TURISTIČNI
OSKRBOVALNI VERIGI
NA PRIMERU PODJETJA M TOURS D.O.O.**

Mentor: mag. Dragan Marić
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Matej Brus

Kranj, maj 2017

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Draganu Mariću za koristne nasvete, napotke in potrpežljivost.

Hvala gospe Jani Konečnik iz podjetja M Tours d.o.o. za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela ter za razumevanje in prilagodljivost pri usklajevanju mojih študijskih in službenih obveznosti.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Zahvala gre tudi moji družini za potrpežljivost, razumevanje in spodbudo v času študija.

IZJAVA

»Študent Matej Brus izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Dragana Marića.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Glavni razlog za izbiro teme diplomske naloge je dejstvo, da v Sloveniji podjetja v turistični dejavnosti posvečajo premalo pozornosti pomenu in izobraževanju o vrstah in načinih povezav med poslovnimi partnerji. Priložnosti in prednosti, ki jih prinašajo dolgoročna partnerstva in vključevanje podjetij v turistične oskrbovalne verige, torej niso izkoriščene. Vzrok za to morda najdemo v literaturi, ki je na to temo v Sloveniji ni veliko, in v dejstvu, da gre za relativno mlado področje raziskovanja.

Prvi del diplomske naloge povzema osnovna dejstva o turistični panogi in o konceptih turističnih oskrbovalnih verig. V tem delu smo tudi opredelili vlogo posameznih členov v verigi. Podrobneje smo preučili predvsem načine delovanja in vlogo turističnih agencij v turističnih oskrbovalnih verigah.

V drugem delu diplomske naloge smo s prikazom na primeru podjetja M Tours d.o.o. ocenjevali uspešnost integracije podjetja v turistično oskrbovalno verigo. Seznanili smo se z dejavnostmi podjetja ter predstavili glavne dobavitelje in kupce podjetja M Tours d.o.o. Ugotovili smo, da so za uspešno delovanje turistične oskrbovalne verige potrebni zaupanje, učinkovita komunikacija v in med podjetji ter trajnostni razvoj. Iz pridobljenih ugotovitev sklepamo, da je podjetje M Tours d.o.o. pomemben člen verige in izpolnjuje zahtevane standarde in pričakovanja. Podali smo tudi nekaj možnosti za izboljšave.

KLJUČNE BESEDE

- turizem
- lokalne turistične agencije
- turistična oskrbovalna veriga
- strateško zavezništvo
- sodelovanje med partnerji
- zaupanje

ABSTRACT

The main reason for choosing the topic of this thesis is the fact that tourism firms in Slovenia pay too little attention to the importance and educating about different types and methods of collaboration between business partners. Opportunities and benefits that long-term partnerships and involvement of businesses into the tourism supply chains bring with are thus not used. The cause for that may be found in the lack of literature on this topic in Slovenia and in the fact that this area of research is relatively young.

The initial chapters of the thesis summarize the basic facts about the tourism industry and the tourism supply chain concepts. In this section we have also defined the role of individual links in the chain. More specifically, we have examined in particular the methods of operation and the role of travel agencies in tourism supply chains.

In the second part of the thesis, using the case of tourist agency M Tours, we were assessing the effectiveness of the integration of the company into the tourism supply chain. We have acquainted with the activities of the company and presented the main suppliers and buyers of M Tours. We have learned that successful functioning of the tourism supply chain requires trust, effective intra and inter business communication and sustainability. The obtained findings suggest that the company M Tours is an important link in the chain since it meets the required standards and expectations. We have also proposed some solutions for improvement.

KEYWORDS

- tourism
- local tourist agencies
- tourism supply chain
- strategic alliance
- inter firm collaboration
- trust

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	2
1.3	Predstavitev okolja	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	3
2	TURISTIČNE OSKRBOVALNE VERIGE.....	3
2.1	Splošna definicija oskrbovalne verige.....	3
2.2	Turizem kot gospodarska panoga	4
2.3	Definicija turistične oskrbovalne verige.....	7
2.4	Vloga lokalnih turističnih agencij v turistični oskrbovalni verigi.....	13
3	PODJETJE M TOURS d.o.o. V TURISTIČNI OSKRBOVALNI VERIGI	17
3.1	Predstavitev podjetja M Tours d.o.o.	17
3.2	Predstavitev glavnih dobaviteljev podjetja M Tours	24
3.3	Pomembnejši lokalni kupci (partnerji) podjetja M Tours d.o.o.	27
3.4	Načini sodelovanja in poslovanja med podjetji v turistični oskrbni verigi ...	30
4	ANALIZA USPEŠNOSTI INTEGRACIJE PODJETJA M TOURS d.o.o. V TOV	33
4.1	Zaupanje med poslovnimi partnerji v turistični oskrbovalni verigi.....	33
4.2	Komunikacijski kanali med udeleženci turistične oskrbovalne verige.....	34
4.3	Trajnostni razvoj podjetja M Tours d.o.o. in celotne TOV	37
4.4	Predlagane rešitve in izboljšave	38
5	ZAKLJUČEK	39
	LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Linearna dobavna veriga	4
Slika 2: Povezave v turizmu	5
Slika 3: Rast mednarodnega turizma od l.1950 z napovedjo do l.2030.....	6
Slika 4: Znamka Slovenije	7
Slika 5: Sestavine znamke Slovenije	7
Slika 6: Primer turistične oskrbovalne verige	8
Slika 7: Komponente turistične oskrbovalne verige.....	9
Slika 8: Sosledje členov v proizvodnih oskrbnih verigah	10
Slika 9: Členi (posredniki) v turistični oskrbovalni verigi.....	13
Slika 10: Spletna predstavitev podjetja M Tours d.o.o	17
Slika 11: Dejavnosti in storitve podjetja M Tours d.o.o.....	19
Slika 12: Vozni park podjetja M Tours d.o.o.....	20
Slika 13: Dobavitelji podjetja M Tours v turistični oskrbovalni verigi.....	21
Slika 14: Partnerji podjetja M Tours v procesu izvedbe storitev	22
Slika 15: Vizija in vrednost podjetja TUI Group.....	24
Slika 16: Logotip podjetja Kästl Ost Touristik GmbH	26
Slika 17: Logotip (znamka) družbe Alpetour	28
Slika 18: Logotip podjetja Sava Hotels & Resorts	29
Slika 19: Primer vključenosti podjetja M Tours v TOV	30
Slika 20: Primer sodelovanja med podjetji v TOV	32
Slika 21: Poenostavljen prikaz povezanosti med GDS in CRS	35

POJMOVNIK

Incoming: prihodni ali receptivni turizem

Outgoing: odhodni ali emitivni turizem

Taksonomija: grško: táksis: red, razpored, ureditev stvari, ki so pogosto urejene v hierarhični strukturi in so med seboj povezane v odnosih podrednosti in nadrednosti, ki jih imenujemo tudi odnosi starš–otrok. V tovrstnem odnosu ima stvar, ki je v podrejenem položaju, po definiciji enake omejitve kot stvar v nadrejenem položaju, poleg tega pa še eno ali več omejitev.

KRATICE IN AKRONIMI

CRS:	Centralni rezervacijski sistemi
GDS:	Globalni distribucijski sistemi
IT:	Informacijske tehnologije
SURS:	Statistični urad Republike Slovenije
TOV:	Turistična oskrbovalna veriga
TSC:	Tourism supply chain
TUI AG:	Touristik Union International AG
VB:	Velika Britanija
WTO:	World Tourism Organisation

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Turizem je tako v svetu kot v Sloveniji zelo pomembna gospodarska panoga. Njegovega pomena se v vseh razvitih gospodarstvih zelo dobro zavedajo. Zanimivo pa je, da v nasprotju s proizvodnimi gospodarskimi dejavnostmi na področju turistične dejavnosti pri nas vsaj do zdaj ni bilo opravljenih veliko študij in raziskav o tem, kako se sodelujoča podjetja med seboj povezujejo. V proizvodni dejavnosti govorimo o oskrbovalnih verigah, ki nastajajo predvsem zaradi hude konkurence na tržišču. Iz istega vzroka se je v turistični panogi pojavila potreba po formiranju turističnih oskrbovalnih verig, vendar pa je očitno, da je pojem »turistična oskrbovalna veriga« še dokaj mlad in marsikomu nepoznan. V diplomski nalogi bomo na primeru podjetja M Tours d.o.o. (v nadaljevanju M Tours) razčlenili in spoznali koncept turistične oskrbovalne verige. Prav tako bomo opredelili vlogo in pomen omenjenega podjetja v turistični oskrbovalni verigi. Osredotočili se bomo zlasti na pomembnost komunikacije, informacijske tehnologije, kakovosti storitev, odgovornosti ter zaupanja med poslovnimi partnerji.

Tudi v turistični panogi se srečujemo s problemom, kako končnemu kupcu (turistu), ponuditi kvaliteten izdelek (storitev, turistični aranžma), ki naj ne bi samo dosegel, ampak po možnosti celo presegel njegova pričakovanja, ob pravem času in po sprejemljivi ceni. Skoraj vedno je v kompleksen turistični proizvod vključenih več različnih podjetij, ki opravljajo in nudijo različne storitve (prevozne, namestitvene, gostinske, prodajne, svetovalne ipd.) in ki med seboj sodelujejo. Pri tem je zelo pomembno, da vsak deležnik svoje delo opravi profesionalno in v skladu z dogovorom, saj bo le tako možno doseči zastavljeni cilj.

Za izpolnitev cilja, to je zadovoljiti kupca oziroma koristnika storitev, pa mora podjetje najprej natančno poznati lastne zmožnosti, znanje in morebitne kapacitete, kot tudi storitvene zmogljivosti in kakovost svojih poslovnih partnerjev, ki so vključeni v proces izvedbe določene turistične storitve. Prav tako kot je praksa med podjetji proizvodne dejavnosti, se tudi v storitveni dejavnosti podjetja dolgoročno odločajo za poslovno sodelovanje s podjetji, ki so zanesljiva, svoje storitve opravljajo v skladu z dogovorom, pravočasno, kakovostno in po konkurenčnih cenah. To pa je prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, da lahko začnemo razmišljati in govoriti o turistični oskrbovalni verigi.

1.2 CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je preučiti in razčleniti turistično oskrbovalno verigo, spoznati njene sestavne dele ter koncepte delovanja. Zanima nas predvsem razlog, zakaj je treba tudi v turistični dejavnosti spreminjati poslovne modele, miselnost in načine sodelovanja s poslovnimi partnerji. Poleg naštetega pa bomo na primeru podjetja M Tours ugotavljali mesto, naloge, možnosti in priložnosti podjetja v turistični oskrbovalni verigi, v katero je vključeno.

Glavna cilja diplomske naloge sta dva, in sicer implikacija modela oskrbovalnih verig, kot ga poznamo v proizvodnih dejavnostih, na področje storitvenih, v našem primeru turistične dejavnosti. Kot drugi cilj smo si v diplomskem delu zastavili nalogo definirati vlogo lokalnih turističnih agencij, ki delujejo v sklopu širših, mednarodnih mrež podjetij oziroma turističnih oskrbovalnih verig. Na konkretnem primeru bomo spoznali vpletenost podjetja M Tours v eno od turističnih oskrbovalnih verig in na podlagi teh spoznanj primerjali dejanske ugotovitve s teoretičnimi dejstvi o delovanju turističnih oskrbnih verig.

V diplomski nalogi bomo odgovorili na vprašanja, kaj turistična oskrbovalna veriga sploh je ter kako in po čem se razlikuje od klasičnih oskrbovalnih verig v proizvodni dejavnosti. Kot rezultat diplomskega dela se bo pokazala tudi natančna opredeljenost funkcije lokalnih turističnih agencij v turističnih oskrbovalnih verigah. Skozi prizmo v teoriji pridobljenih ugotovitev, dejstev in spoznanj bomo poiskali ter predlagali rešitve in morebitne izboljšave pri poslovanju podjetja M Tours.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi bomo prikazali vključenost in delovanje lokalnih turističnih agencij v turistične oskrbovalne verige (v nadaljevanju TOV) na primeru podjetja M Tours.

Podjetje M Tours je specializirano za opravljanje turističnih storitev, kot so prevozi, organizacija in vodenje eno- in večdnevni izletov in ostalih turističnih storitev, predvsem za goste iz tujine.

V nalogi bomo operirali z določenimi podatki iz konkretnega podjetja, zato smo pridobili pisno dovoljenje podjetja za objavo podatkov.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V teoretičnem delu možne omejitve predstavlja predvsem omejenost in majhen izbor literature na temo turističnih oskrbovalnih verig. Govorimo o tem, da omenjene literature v slovenskih knjižnicah skorajda ni, strokovna literatura na spletu pa je pogosto dostopna le v strnjeni obliki (povzetki, poročila ipd.). V praktičnem delu, kar

v našem primeru predstavlja opis podjetja, pa omejitve predstavlja veliko število podjetij, s katerimi M Tours sodeluje in tvori turistično oskrbovalno verigo. V nalogi se bomo omejili na podjetja, ki predstavljajo hrbtenico izvedbe določenega turističnega produkta in so vključena v fizični proces izvedbe storitev v turistični oskrbovalni verigi.

1.5 METODE DELA

Najprej bomo preučili možnosti in omejitve, s katerimi se bomo pri izdelavi diplomske naloge srečali. Poskušali bomo pridobiti čim več informacij, mnenj in nasvetov strokovnjakov s področja turizma, logistike, menedžmenta ipd. Uporabili bomo domačo in tujo literaturo, dostopno tako v tiskani obliki kot tudi na spletu. Prav tako bomo uporabili znanje, ki smo ga pridobili med študijem, ter izkušnje, pridobljene na delovnem mestu. Metode, ki jih bomo uporabili pri pisanju diplomske naloge, so naslednje:

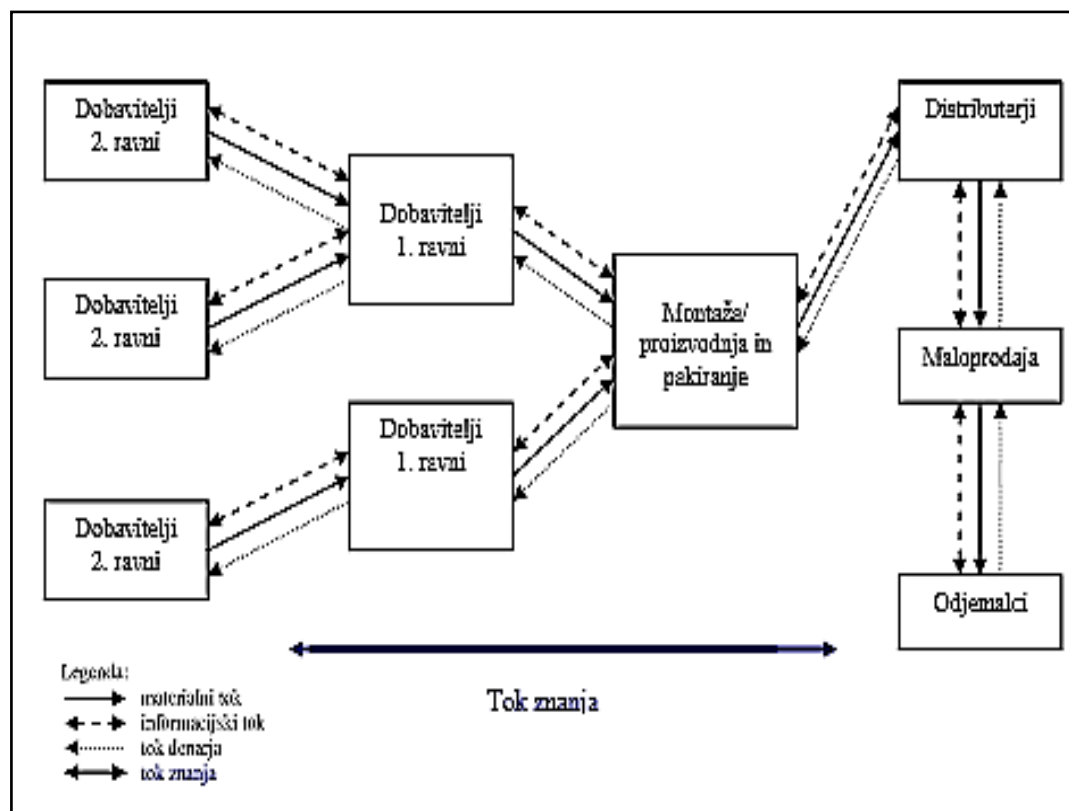
- dinamične, kar pomeni, da smo preučili sedanje stanje in postopke pri opravljanju turističnih storitev in način sodelovanja s poslovnimi partnerji;
- metodo deskripcije za opisovanje teorije, pojmov in ugotovljenih dejstev;
- metodo komparacije za primerjavo del drugih avtorjev;
- metodo kompilacije pri povzemanju spoznanj, sklepov, stališč in rezultatov drugih avtorjev (navajanje citatov);
- metodo induktivnega sklepanja.

2 TURISTIČNE OSKRBOVALNE VERIGE

2.1 SPLOŠNA DEFINICIJA OSKRBOVALNE VERIGE

Logožar (2005, str. 157–159) navaja: »Oskrbovalna veriga (uporabljajo se tudi izrazi: dobavna veriga, oskrbna veriga, preskrbovalna veriga), angl. supply chain, je sistem, ki je sestavljen iz dobavitelja, nabave, proizvajalca, distribucijskih kanalov in kupca. Pokriva tok blaga od dobavitelja preko proizvodnje in distribucijskih kanalov do kupca oz. končnega uporabnika. Oskrbovalna veriga je z drugimi besedami mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne proizvode ter distribucijo končnih proizvodov kupcem. Oskrbovalna veriga obstaja v storitvenih in proizvodnih podjetjih, vendar se kompleksnost verige lahko zelo razlikuje med različnimi panogami in podjetji. Poleg materialnega toka je potrebno biti pozoren tudi na tok informacij in tok denarja. Denarni tok običajno poteka v nasprotni smeri kot materialni tok.«

Linearno oskrbovalno verigo, kot jo lahko vidimo na sliki 1, sestavljajo tri osnovne komponente, in sicer dobavitelji, notranje funkcije ter distributerji.

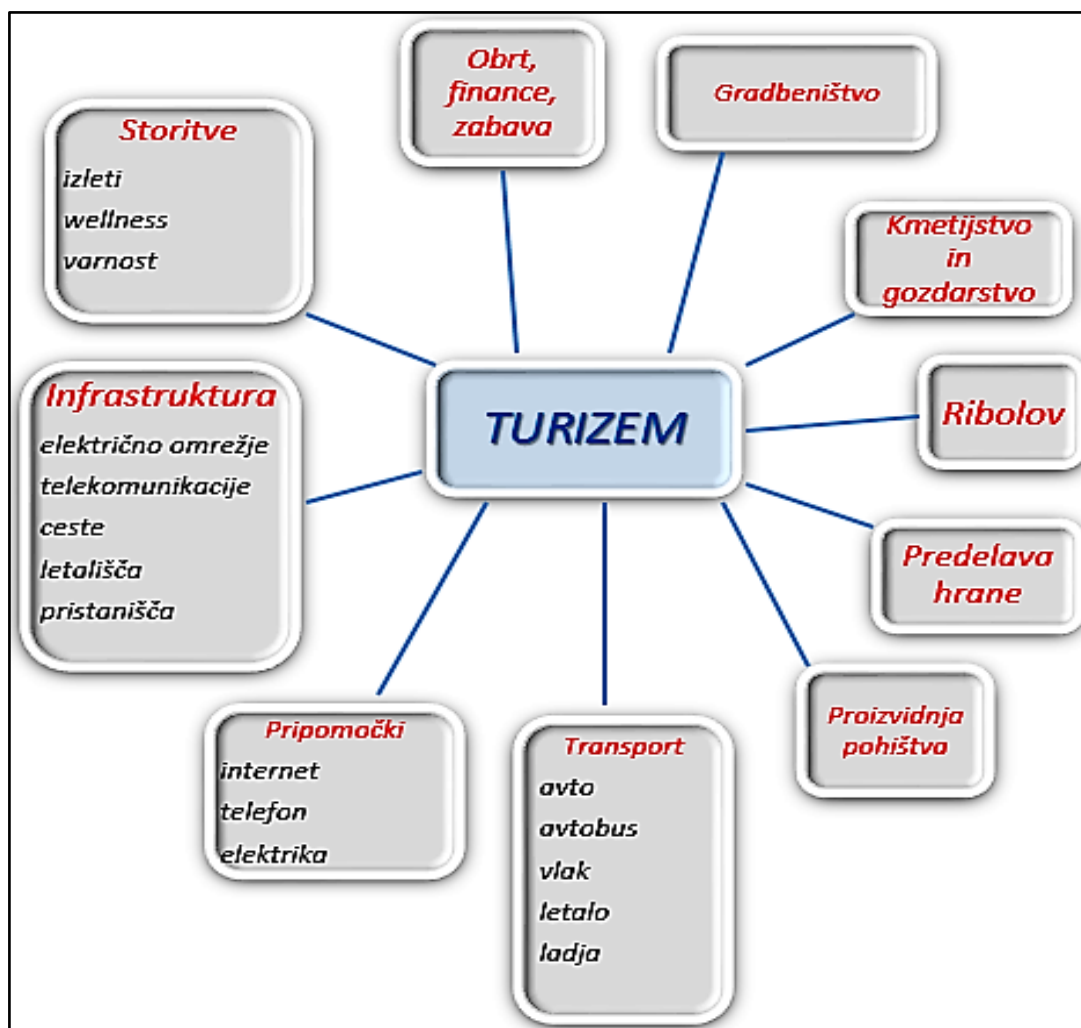


Slika 1: Linearna dobavna veriga
(Vir: Logožar, 2005, str. 157)

2.2 TURIZEM KOT GOSPODARSKA PANOGA

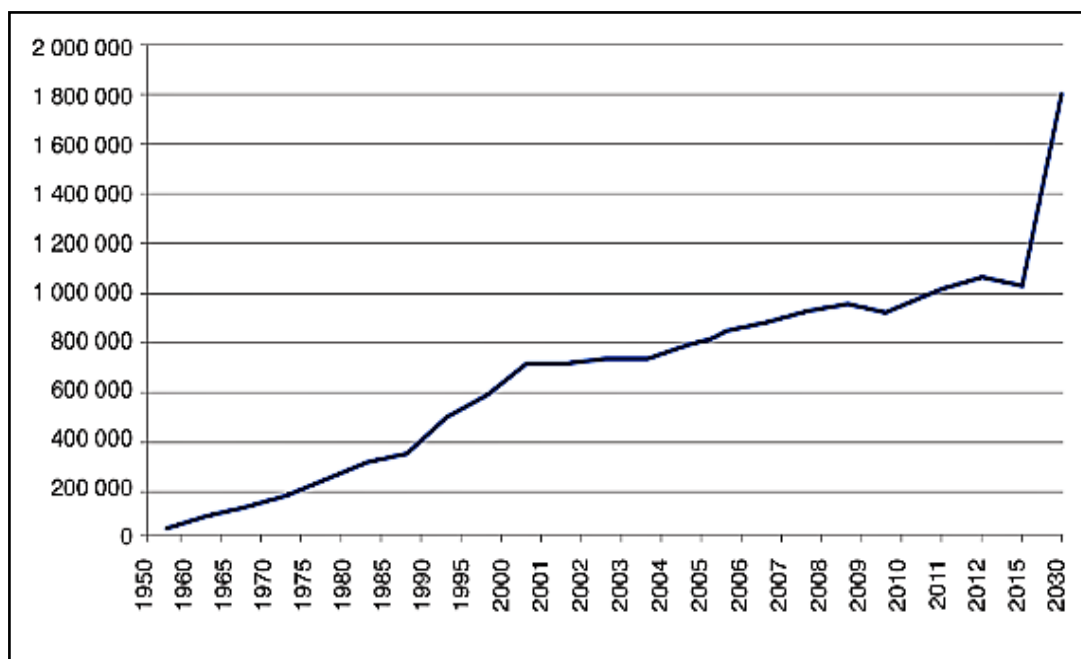
V obsežni literaturi najdemo veliko različnih definicij pojma turizem. Prodnik in David (2009) kot eno od možnih navajata: »Turizem je pojem, pod katerim razumemo potovanje zaradi razvedrila, oddiha ter spremljajoče dejavnosti. Turizem je splet pojavov in odnosov, povezanih z aktivnostjo oseb, ki bivajo v krajih zunaj svojega stalnega bivališča.«

Florjančič et al. (1997) navajajo, da je turizem interdisciplinarna dejavnost. Gostinstvo, hotelirstvo, turistično posredovanje in dopolnilne turistične dejavnosti so osnovne komponente turizma, ki so v tesni povezavi z drugimi gospodarskimi (promet, trgovina, kmetijstvo, živilska industrija ipd.) in negospodarskimi (kultura, šport, izobraževanje, znanost ipd.) dejavnostmi. Sodobna turistična ponudba pa ne vsebuje le storitev, ki so vezane na oddih in rekreacijo, ampak tudi na delo, raziskovanje, trgovino itn.



Slika 2: Povezave v turizmu
(Vir: Honeck, 2012)

Turizem je danes ena najbolj internacionaliziranih panog v svetovnem gospodarstvu. Po navedbah Svetovne turistične organizacije (WTO) je mednarodni turizem eden glavnih virov izvoza na svetu in zaostaja le za prometom z gorivi, kemikalijami in avtomobilsko industrijo. Turizem je tudi najhitreje rastoča panoga glede na ustvarjanje dohodka in po zadnjih podatkih prispeva do 9 % globalnega bruto družbenega proizvoda ter zaposluje enega od enajst zaposlenih po vsem svetu. Mednarodni prihodi turistov so v letu 2012 presegli eno milijardo. Po napovedih WTO naj bi se do leta 2030 na turistično tržišče vsako leto vključilo 43 milijonov novih turistov.



Slika 3: Rast mednarodnega turizma od l. 1950 z napovedjo do l. 2030
(Vir: World Tourism Organisation, 2017)

Turizem v Sloveniji

Turizem je v Sloveniji pomembna gospodarska panoga, ki v bruto družbeni produkt (SURS, 2017) prispeva blizu 13 %, predstavlja 8 % celotnega izvoza in pribl. 40 % izvoza storitev. Po podatkih Banke Slovenije priliv z naslova izvoza potovanj v prvih desetih mesecih leta 2016 znaša 2 milijarde evrov, kar glede na enako obdobje lani predstavlja 3,9-odstotno rast.

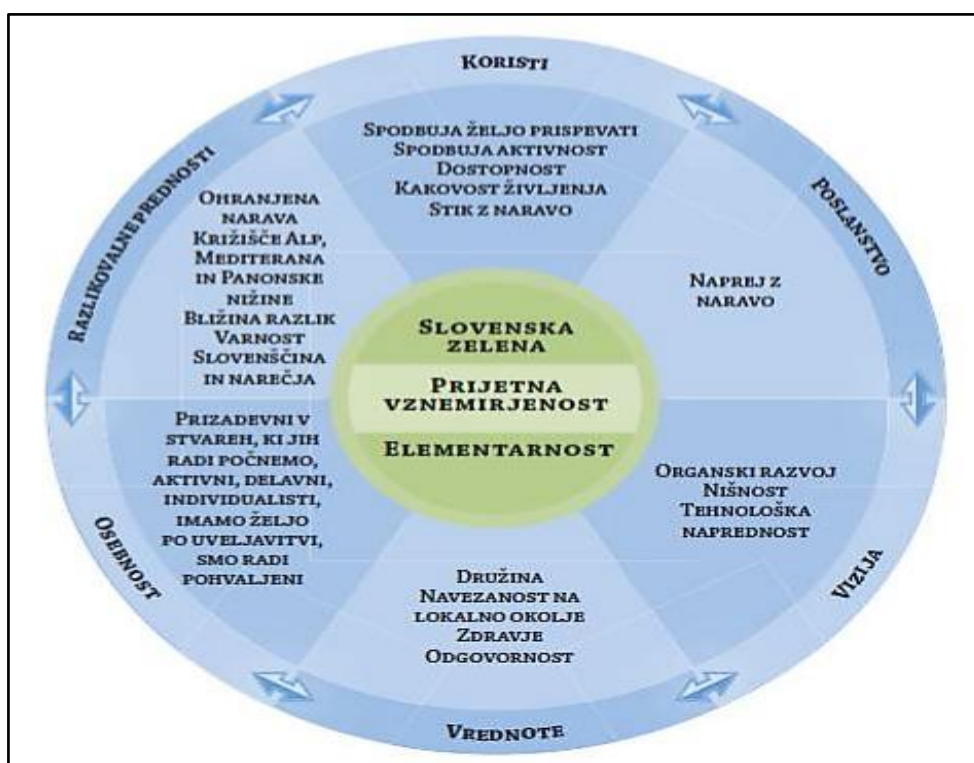
Slovenski turizem je v letu 2016 zaznal rekordne številke – na letni ravni smo ponovno presegli mejo 10 milijonov prenočitev. Po navedbah SURS-a je bilo 10,8 milijona turističnih prenočitev ali 8 % več kot v celem letu 2015, domačih za 3 %, tujih za 10 % več. S tem se slovenski turizem uvršča nad evropsko povprečje (SURS, 2017).

V letu 2016 je bilo v nastanitvenih objektih z vsaj 10 stalnimi ležišči zabeleženih skoraj 4,2 milijona prihodov turistov, kar je za 9 % več kot v prejšnjem letu (domačih za 5 %, tujih za 11 % več). Ti turisti so skupaj ustvarili skoraj 10,773.000 prenočitev ali za 8 % več kot v letu 2015 (domači za 3 %, tuji za 10 % več) (SURS, 2017).

Slovenija je po mednarodnih merilih Green Destinations (Zelene destinacije) prva država, ki je postala zelena destinacija sveta. V Strategiji razvoja slovenskega turizma je zapisano, da je pri promociji Slovenije kot turistične destinacije od leta 2007 v uporabi znamka »I feel Slovenia«. Slogan, s katerim skuša privabljati turiste, pa se glasi: »Začutite zeleno, aktivno in zdravo Slovenijo!«



Slika 4: Znamka Slovenije
(Vir: Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016, 2012)

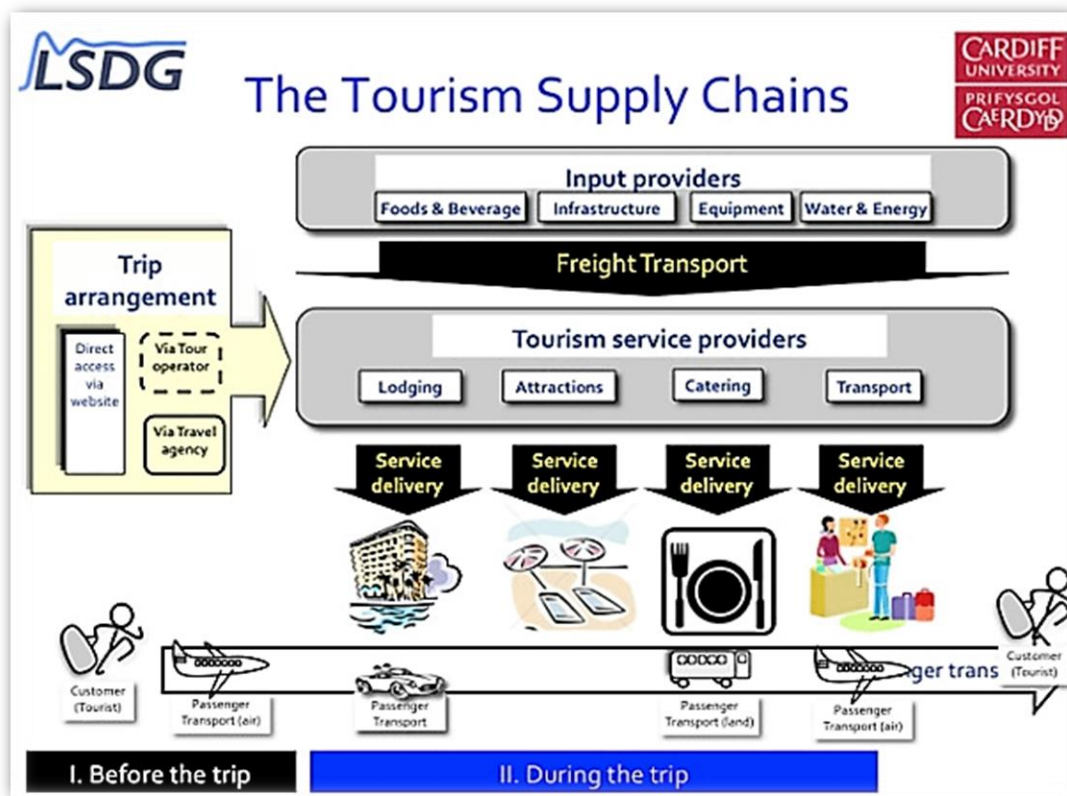


Slika 5: Sestavine znamke Slovenije
(Vir: Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016, 2012)

2.3 DEFINICIJA TURISTIČNE OSKRBOVALNE VERIGE

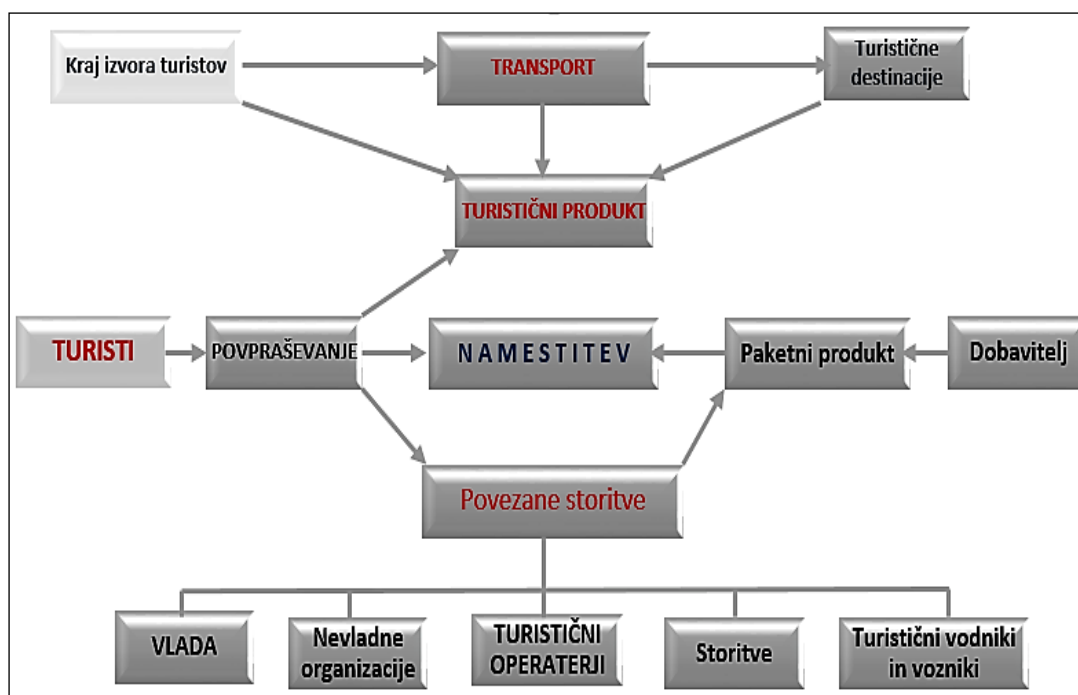
Piboonrungrroj (2012) trdi, da je poznavanje in znanje o turističnih oskrbovalnih verigah (angl. Tourism supply chains, kratica TSC) bistvenega pomena tudi za uspešno delovanje na področju storitvenih dejavnosti, v našem primeru v turistični dejavnosti. Čeprav je turizem unikatna dejavnost, ki se precej razlikuje od proizvodnih dejavnosti, se je pojavila nujnost in potreba po apliciranju modela oskrbovalnih verig tudi na to področje. Razlog za to tiči predvsem v tem, da je tudi turistična dejavnost podvržena načrtovanju, upravljanju in nadzoru vseh aktivnosti, ki so prisotne in nujne za izvajanje te dejavnosti. Turistična panoga tako kot proizvodne dejavnosti vključuje koordinacijo in sodelovanje med povezanimi

partnerji v kanalu, ki so po svoji funkciji lahko dobavitelji, posredniki, izvajalci storitev, podizvajalci in seveda potrošniki. V svojem bistvu turistična oskrbovalna veriga povezuje ponudbo in povpraševanje v in med podjetji, ki so v to verigo vključena.



Slika 6: Primer turistične oskrbovalne verige
(Vir: Piboonrunroj, Disney, 2009)

TOV lahko definiramo kot celoten nabor dejavnosti, ki so potrebne, da določen produkt ali storitev prenesemo od zasnove, nato skozi različne faze proizvodnje (ta vključuje kombinacijo fizične transformacije in vstop različnih izvajalcev storitev) do končnega uporabnika.



Slika 7: Komponente turistične oskrbovalne verige

(Vir: Chinmoy, 2009)

TOV so pogosto prikazane v obliki linearnega zaporedja. V realnosti opažamo, da so veliko bolj kompleksne. Po celotni verigi potuje množica povratnih informacij, ki so zelo pomembne pri izvajanju in oblikovanju procesov turističnega produkta. Vsebina turističnega produkta bo npr. vplivala na njegovo izvedbo in trženje, to pa v obratni smeri lahko vpliva na vsebino.

Piboonrungrroj in Disney (2009) navajata, da je temeljna ideja TOV, da bi vsak člen v verigi turističnemu produktu dodal vrednost. Koncept TOV je sestavljen več kot le iz odnosov in povezav znotraj podjetij. Raziskuje in odkriva povezave med različnimi podjetji tako v domačem kot tudi v mednarodnem prostoru. Pri tem je zanimivo, da TOV niso povsem zaprti sistemi, saj so lahko določeni člani (lokalne turistične agencije, drugi turistični posredniki) vključeni v več TOV. Takšna prekrivanja so precej pogosta in v določenih primerih prisotnost podjetja v drugi TOV za to podjetje predstavlja le delček njihove dejavnosti ali pa dovršen del njegovega poslovanja.

V večini ostalih gospodarskih panog pod pojmom oskrbovalna veriga razumemo sosledje naslednjih členov: dobavitelji osnovnih surovin → dobavitelji → proizvajalci → distributerji → veletrgovci → trgovci → potrošniki. Vendar pa ta osnovni model oskrbovalne verige opisu TOV ne ustreza povsem, ker ta tvori veliko bolj kompleksen sistem, dejansko sestavljen iz več manjših oskrbovalnih verig, ki pa so med seboj neločljivo povezane.



Slika 8: Sosledje členov v proizvodnih oskrbnih verigah
(Lastni vir)

Piboonrungrroj in Disney (2009) govorita o povezanem sistemu kot o sistemu, ki sestoji iz več vrst oskrbovalnih verig, lahko rečemo, da se določene oskrbovalne verige pojavljajo na določenih stopnjah TOV. Bistveni členi turistične oskrbovalne verige so naslednji.

- *Ponudniki osnovnih virov:* njihova vloga je proizvodnja in dobava osnovnih virov in materialov, ki so nujni za izvedbo vseh storitev. Klasičen primer je prehranska oskrbovalna veriga, v katero so vključeni kmetijstvo, veletrgovci, prodajalci in končni potrošniki.
- *Ponudniki storitev:* so v bistvu v samem jedru TOV. To so turistična podjetja in agencije, ki imajo neposreden kontakt s strankami (potrošniki) in posledično tudi komunicirajo in se povezujejo z vsemi ostalimi deležniki v TOV. Pogosto je končno zadovoljstvo kupca močno odvisno od znanja in sposobnosti ter kakovosti ponudnika storitve.
- *Posredniki:* pogosto sestavljajo turistične produkte ponudnikov storitev ter jih posredujejo potrošnikom. Podobno kot sami ponudniki storitev imajo tudi posredniki velik vpliv na TOV, saj deloma upravljajo in dejansko tudi sami kreirajo oskrbovalno verigo. Zato se posrednike razume kot gonilno silo logistično storitvenih izvajalcev.
- *Transport blaga in ljudi:* tu govorimo o klasični oskrbovalni verigi. Gre za fizični tok blaga in potnikov, ki mora potekati redno, hitro, poceni in brez zapletov. Šele ko se ta tok ne odvija nemoteno, se pokaže dejanska vrednost in pomembnost te faze oskrbovalne verige. V ta sklop TOV sodijo tudi preskrba z energijo (energenti) in upravljanje z odpadki, na kar pre pogosto pozabljamo.
- *Preučevanje tokov in načrtovanje:* nekako lahko razumemo kot vrsto poprodajne logistike. Na tej stopnji TOV se analizira podatke, ki jih pridobimo tako od potrošnikov kot tudi od vseh udeleženih izvajalcev, dobaviteljev in ponudnikov, ki tvorijo in omogočajo določen turistični produkt. Na podlagi pridobljenih rezultatov se lahko odločamo, spreminjamo in izboljšujemo stvari, ki imajo pomemben vpliv na uspešno poslovanje v prihodnosti.

Implikacija standardnega modela dobavnih verig na področje turistične dejavnosti in bistvene razlike med obema modeloma

Danes proces globalizacije narekuje potrebo po neprestanem iskanju in doseganju mednarodne konkurenčnosti. Tako so se v zadnjih letih hitro razvijale nove strategije nastopanja na turističnih trgih. Zelo velik vpliv na ta proces ima napredek v tehnologiji, ki je botroval spremembam v tradicionalnem dojemanju konkurenčnih prednosti. Te spremembe se odražajo v novih pravilih mednarodne konkurenčnosti, zmanjševanju cen določenih sredstev in storitev (delo, transport itn.), pa tudi v drugačni vlogi razdalj in geografskih lokacij kot predmetov konkurenčne prednosti. Vse to je vodilo k pojavu globalnih strateških modelov, ki posnemajo klasične modele oskrbovalnih verig, kot jih poznamo v proizvodnih dejavnostih.

Ti dejavniki in dognanja so povzročili spremembo v delovanju in poslovanju v turističnem sektorju. Ali in Frew (2013) navajata, da so globalizacija turističnih tržišč, večja suverenost potrošnikov, spreminjanje podjetniških strategij, vpeljava novih tehnologij v turistično panogo in preoblikovanje marketinških kanalov glavni povod za zaostrovanje konkurenčnega okolja. Turistična podjetja so se prisiljena prestrukturirati, da bi se lahko prilagodila novemu okolju. Glavne strategije, ki jih podjetja pri tem uporabljajo, so predvsem: združevanje podjetij, novi modeli vodenja, vstop novih agentov na tržišče in internacionalizacija. Vse zgoraj opisano je botrovalo pojavu turističnih oskrbovalnih verig. Glede na vzroke za pojav in formiranje TOV pa lahko opazimo, da so ti domala isti kot vzroki, ki so privedli do nastanka klasičnih oskrbnih verig. Lahko rečemo, da so glavne funkcije turističnih oskrbovalnih verig enake kot v proizvodnih oskrbovalnih verigah. TOV se oblikuje tako z namenom zmanjševanja stroškov, boljše komunikacije in izmenjave informacij med partnerji v verigi kot tudi z interesom za izboljšanje servisnih storitev in doseganjem večje fleksibilnosti v povezavi z izvedbo in odzivnim časom.

Bistvena razlika med proizvodnimi oskrbovalnimi verigami in TOV je predvsem v tem, da je bilo za področje klasičnih oskrbovalnih verig opravljenih že ogromno študij ter analiz in zato je to področje razmeroma dobro raziskano in razvito. Za področje TOV tega nedvomno ne moremo trditi. Večina literature, ki obravnava oskrbovalne verige, se posveča temu, kako obvladovati naročila ter tok oprijemljivih proizvodov oz. blaga v proizvodni dejavnosti. Posledica tega je pomanjkanje raziskav in študij na to temo v turizmu. Druga pomembna razlika med proizvodnimi dobavnimi verigami in TOV je v tem, da so storitvene dejavnosti, kot je turizem, precej specifične, saj vsebujejo nekaj elementov, ki jih delajo edinstvene. Ti elementi so zlasti: nedotakljivost produkta, raznolikost, hkratna proizvodnja (izvedba) in poraba (koriščenje) storitve in dejstvo, da turističnih storitev ne moremo hraniti ali skladiščiti.

Na turizem lahko gledamo kot na sistem in ga zaradi tega moramo preučevati in analizirati na način, kjer ga lahko obravnavamo kot mrežo turističnih oskrbovalnih verig. Ali in Frew (2013, str. 86) trdita, da so TOV lahko veliko bolj kompleksne in zapletene kot klasične oskrbovalne verige, kjer je upravljanje z določenim produktom dokaj enostavno, saj je ta tak, kakršen pač je. Da bi bolje razumeli to trditev, si moramo zamisliti določeno turistično destinacijo. Ta dejansko obstaja, taka kot je v fizični obliki, in taka, kot si jo predstavljajo potrošniki (turisti). Tu je zelo pomembno razumevanje in razločevanje tega, kaj dejansko obstaja in kaj turisti verjamejo, da obstaja. Torej tu je prisotna še mentalna komponenta, ki jo morajo vsi udeleženci TOV upoštevati za doseg cilja – zadovoljstvo potrošnika.

Tokovi in procesi v turistični oskrbovalni verigi

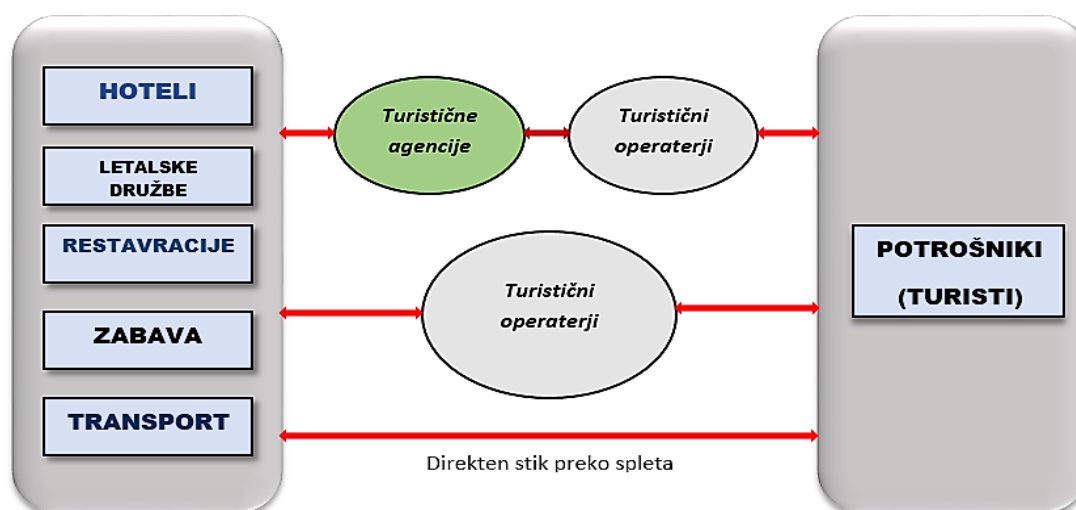
Kot je bilo navedeno, je TOV kombinacija več oskrbovalnih verig, ki so vključene v proces izvedbe turistične storitve oziroma soustvarjajo in omogočijo turistični produkt. Turistični produkt pa nastane na osnovi povpraševanja in ponudbe na tržišču.

Piboonrungrroj in Disney (2009) ugotavljata, da je za oris tokov in procesov v TOV pomembno poznavanje treh glavnih tokov, ki skupaj tvorijo osnovno shemo TOV. To so fizični tok, informacijski tok ter potrošniški tok. Osnovno shemo turistične oskrbovalne verige lahko razdelimo na tri faze.

- V prvi fazi govorimo o potrošnikovi odločitvi za potovanje. Na tej stopnji se odvijajo procesi, kot so pridobivanje informacij in sklepanje rezervacij direktno v turističnih agencijah ali preko spleta. Posledično sledi izmenjava informacij, podatkov in prodajnih pogojev med turističnimi agencijami in izvajalci določenih storitev.
- V drugi fazi gre za vključevanje različnih oskrbovalnih verig, ki sodelujejo v TOV, kot so namestitvene zmogljivosti (hoteli, kampi ipd.), gostinske kapacitete (restavracije ipd.), transportne oskrbovalne verige (prevozi potnikov in prtljage). Poznamo dve vrsti dobaviteljev. Prvi so dobavitelji dobrin, ki oskrbujejo izvajalce z osnovnimi sredstvi, kot so hrana, pijača, oprema itn. Druga vrsta pa so izvajalci storitev, ki imajo neposredni stik s strankami.
- Tretja faza pa vključuje vse izvajalce storitev med potekom potovanja (prevozniki, spremljevalno osebje, animatorji), v končni fazi pa tudi poprodajne storitve in aktivnosti, po tem ko se je potovanje za potrošnika že zaključilo. Te poprodajne aktivnosti potekajo tako na relaciji med turističnimi agencijami in potrošniki kot tudi med turističnimi agencijami in izvajalci storitev med potekom realizacije turističnega produkta.

2.4 VLOGA LOKALNIH TURISTIČNIH AGENCIJ V TURISTIČNI OSKRBOVALNI VERIGI

Sestava TOV je izjemno kompleksna in vključuje veliko večjih in manjših podjetij, ki so večinoma geografsko razpršena. Ravno konfiguracija tovrstnih verig je vedno povzročala težave med usklajevanjem ponudbe in povpraševanja. Podjetja, ki so vključena v TOV, imajo zelo različne vloge in nabor dejavnosti oz. storitev, ki jih opravljajo. Bistveni členi te verige so podjetja, ki nudijo namestitev, prevoze (transport), hrano in pijačo, ogleda mest in znamenitosti, organizacijo različnih dogodkov in aktivnosti ter ostalih turističnih storitev. V osnovi pa podjetja, vključena v TOV, delimo v dve skupini. Ali in Frew (2013, str. 87) navajata, da so v prvi skupini podjetja (dobavitelji), ki so vključena v ustvarjanje in izvedbo turističnih produktov in storitev. V drugi skupini pa so potrošniki (turisti) kot kupci in odjemalci turističnih produktov in storitev. Obenem pa potrošniki nastopajo tudi v vlogi soustvarjalcev turističnih produktov, saj so soudeleženi v procesih ustvarjanja, izvedbe in potrošnje.



Slika 9: Členi (posredniki) v turistični oskrbovalni verigi
(Vir: Piboonrunroj, 2013)

Tejada in Liñán (2009) navajata, da so zelo pomemben člen v TOV novodobni globalni turistični operaterji. Pogosto jih označujemo kot temelj v razvoju masovnega turizma. Pojavili in razvili so se kot najustreznejša rešitev problema, kako usklajevati ponudbo in povpraševanje na vedno večjem turističnem tržišču. Imajo dovolj sredstev, da nastopajo na mednarodnem turističnem trgu in obenem sposobnost, da pripravijo in izvedejo storitve za veliko število turistov, kar omogoča stalno visoko zasedenost kapacitet in zmogljivosti vseh soudeleženi partnerjev v TOV. S tem zmanjšujejo negotovost in nihanja v povpraševanju. Njihova vloga v TOV pa je predvsem posredniška in so najpogosteje medij med ponudniki in izvajalci turističnih storitev in končnimi uporabniki teh (turisti). So tudi tvorci in oblikovalci turističnih paketov. Svetovno turistično tržišče danes obvladuje nekaj ključnih turističnih

operaterjev in jih zato upravičeno uvrščamo v jedro turističnih oskrbovalnih in vrednostnih verig. Ta podjetja narekujejo in koordinirajo večino interakcij med ostalimi členi v verigi in so posledično ključnega pomena za razvoj, delovanje in obstoj masovnega turizma. Nišna področja na turističnem tržišču so večinoma še vedno v domeni manjših, specializiranih turističnih operaterjev.

Dwyer in Forsyth (2006) kot naslednji zelo pomemben člen v TOV navajata potovalne in (lokalne) turistične agencije. Njihova funkcija se lahko izraža v različnih oblikah. Pogosto na turističnem trgu ponujajo turistične pakete velikih turističnih operaterjev, pa tudi storitve in turistične produkte drugih ponudnikov, kot so letalski prevozniki, hoteli, zabavišni parki itn. Turističnim agencijam, ki opravljajo storitve na naveden način, so glavni vir zaslužka provizije, ki jih dobijo od prodanih turističnih produktov drugih ponudnikov. Druga vrsta turističnih agencij, ki delujejo v določenem okolju, pa izvaja turistične storitve, kot so prevozi, izleti, organiziranje aktivnosti in dogodkov. Tudi v tem primeru te storitve večinoma opravljajo za kupce (turiste), ki so določen turistični paket kupili pri enem od velikih turističnih operaterjev. Torej pojem turistična agencija lahko uporabljamo tako za dejavnost organiziranja, oblikovanja in izvedbo turističnih storitev (primer take turistične agencije je tudi podjetje M Tours) kot tudi za dejavnost prodaje oziroma posredovanja turističnih proizvodov.

Za lažje razumevanje vloge turističnih operaterjev in turističnih agencij kot posrednikov v TOV moramo vedeti, da oboji na turističnem tržišču opravljajo funkcijo usklajevanja ponudbe in povpraševanja. Hkrati pa zastopajo interese ponudnikov in koristnikov turističnih in s turizmom povezanih storitev. Dwyer in Forsyth (2006) trdita, da se kupci odločajo za ponujene storitve ponudnikov (posrednikov) turističnih storitev predvsem iz praktičnih in finančnih razlogov, saj jim z nakupom turističnega paketa (aranžmaja) ni treba razmišljati in tratiti časa z opravljanjem rezervacij poletov, prevozov, namestitve itn. Torej gre, gledano iz perspektive uporabnika, za prihranek časa in običajno tudi denarja. Hipotetično si lahko predstavljamo, koliko časa bi nam vzelo, da sami stopimo v stik s ponudniki in izvajalci vseh storitev, ki jih običajno koristimo, ko se odpravimo na dopust.

Glavne naloge in dejavnosti turističnih agencij so (Buhalis, 2003, str. 180):

- olajšanje dostopa do oddaljenih turističnih proizvodov za opravljanje rezervacij in nakupa,
- dajanje informacij, svetovanje, razdeljevanje brošur in drugega tiskanega materiala,
- posvetovanje 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.

Tejada in Liñán (2009) ugotavljata, da se je s pojavom in razvojem interneta oblikoval nov, neposreden distribucijski kanal, ki direktno povezuje ponudnike na eni in potrošnike na drugi strani. To vpliva na posrednike v TOV, konkretno na manjše turistične agencije, katerih primarna dejavnost je prodaja turističnih aranžmajev drugih (večjih) turističnih operaterjev. V zadnjih nekaj letih je zato iz TOV izginilo veliko tovrstnih podjetij.

Prodnik in David (2009) razlagata, da velike turistične operaterje lahko primerjamo s trgovci na debelo v proizvodnih oskrbovalnih verigah, medtem ko so turistične agencije v tej primerjavi v vlogi prodajalcev na drobno. Največja razlika med turističnimi operaterji in turističnimi agencijami je v tem, da se slednje, kot že omenjeno, lahko pojavljajo v dvojni vlogi. Igrajo bodisi vlogo ponudnika (posrednika) in/ali vlogo organizatorja in izvajalca turistične storitve, občasno pa opravljajo obe vlogi hkrati. Prednost turističnih agencij je v tem, da se ne soočajo z nevarnostjo in tveganjem zaradi neprodanih kapacitet, saj turističnih paketov turističnih operaterjev ne ponujajo vnaprej, ampak šele, ko že imajo kupca zanje. Lahko omenimo, da običajno turistični operaterji prevozne, hotelske in druge zmogljivosti zakupijo za določeno obdobje in s tem dobijo ugodnejšo ceno. Druga oblika zakupa pa je alotmajski zakup, ki turističnemu operaterju daje pravico, da rezervacijo odpove. Ker so ti odpovedni roki po navadi kratki, se tveganje preseli na stran, ki te zmogljivosti ponuja (hoteli, prevozniki itn).

Kot navajata Prodnik in David (2009), turistične agencije delimo še na dva načina. Na tiste, ki domačim kupcem ponujajo turistične proizvode, katerih cilj so turistične destinacije v tujini, imenujemo emitivne ali odhodne (angl. outgoing) turistične agencije. Turistična podjetja, ki sestavljajo in oblikujejo turistične proizvode ter jih nato ponujajo potrošnikom na tujih tržiščih, pa imenujemo receptivne ali prihodne (angl. incoming) turistične agencije. Klasičen primer receptivne turistične agencije je podjetje M Tours.

Receptivne ali prihodne turistične agencije se ukvarjajo s posredovanjem in izvajanjem turističnih proizvodov ter storitev na destinaciji. Ločnica med sprejemnimi organizatorji potovanj in sprejemnimi turističnimi agencijami ni vedno jasno določena, saj so receptivni organizatorji potovanj lahko tudi receptivne turistične agencije in obratno. Prihodne turistične agencije običajno nudijo in opravljajo naslednje storitve (Buhalis, 2003, str. 183):

- sprejem turistov na destinaciji, na primer na letališču ali pristanišču,
- prevoz turistov do mesta njihove nastanitve in nazaj,
- ogledi znamenitosti in turistična vodenja,
- izvajanje različnih prevozov na destinaciji,

- različna opravila s potovalno in drugo dokumentacijo, če je potrebno,
- prevajanje,
- urejanje poslovnih srečanj za poslovne turiste pri poslovnih partnerjih na destinaciji,
- rezervacija ali/in nakupovanje vstopnic za prireditve,
- urejanje počitnic za osebe s posebnimi zahtevami ali potrebami,
- rezervacije za restavracije, hotele,
- potrjevanje rezervacij za letalske polete,
- opravljanje sprememb v potovalni dokumentaciji, kadar je potrebno.

Buhalis (2003) navaja, da je zelo pomembno, da so lokalne turistične agencije vključene v TOV, kjer različna podjetja med seboj sodelujejo in se povezujejo ter tako tvorijo široko mrežo, kar pripomore k zniževanju stroškov in doseganju konkurenčne prednosti. Namesto običajnega pogodbenega sodelovanja, ki pogosto temelji na kratkoročnih pogodbah, se turistične agencije v TOV vedno bolj zavedajo pomena strateškega partnerstva in s tem dolgoročnega sodelovanja z jasno zastavljenimi cilji in izdelano vizijo za prihodnost. V literaturi pa se pojavljajo različne interpretacije pojma »strateško partnerstvo« na področju turizma. Tako Nemeč Rudež (2013) navaja, da gre pri strateškem zavezništvu za dolgoročno sodelovanje med podjetji z namenom doseganja skupnih ciljev. Strateška zavezništva v turistični panogi se lahko sklepajo med:

- podjetji iz različnih, komplementarnih dejavnosti, ki se medsebojno smiselno dopolnjujejo, na primer med avtobusnim prevoznikom in organizatorjem potovanj, med turistično agencijo in hotelom ali hotelsko verigo,
- podjetji iste dejavnosti, na primer med prevozniki.

Prednosti strateških povezav med podjetji se kažejo kot:

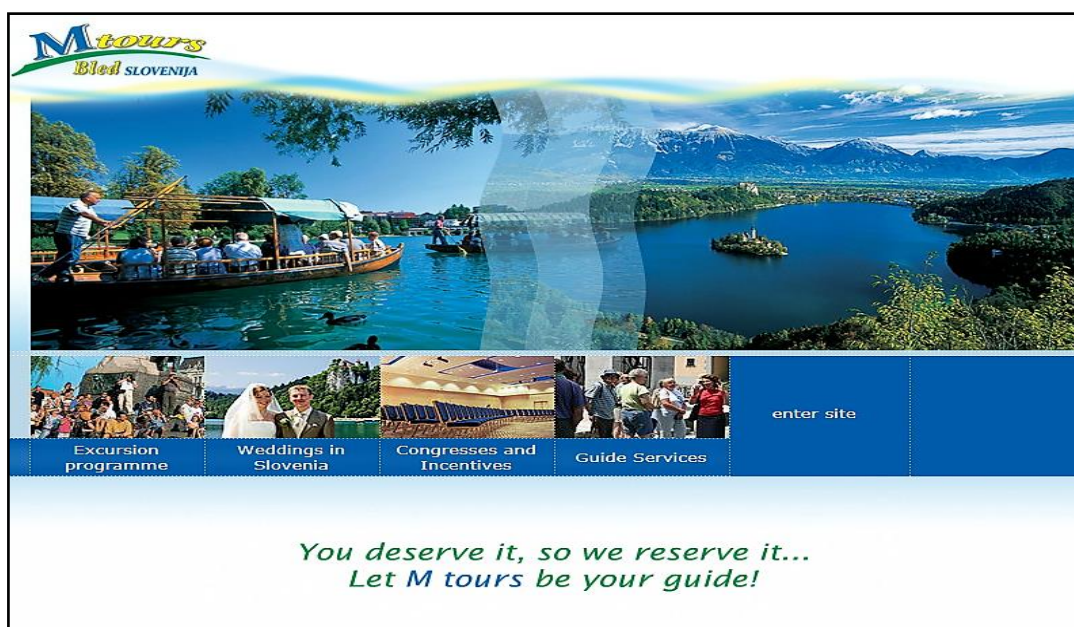
- ekonomija obsega, kjer se z doseganjem večjega števila potrošnikov zmanjšujejo stroški, kar se odraža v večjih prihodkih podjetij in cenejših nakupih za potrošnike (turiste),
- ekonomija povezanosti oziroma ekonomija širine proizvoda z doseganjem manjših skupnih stroškov z razvojem in prodajo več različnih turističnih produktov končnim kupcem (turistom),
- možnost doseganja višjega tržnega deleža na obstoječih turističnih trgih in lažje vstopanje na nove trge,
- večja moč pri pogajanju za cene.

Sodobna tehnologija omogoča učinkovitejšo integracijo, izmenjavo informacij in je odlično orodje za strateško odločanje. Na ta način tudi turistične agencije lažje razberejo svoje mesto in svojo vlogo v TOV ter so motivirane za prispevanje svojega deleža v verigi v obliki ustvarjanja dodane vrednosti. Prav tako pa se s tem vzpostavijo skupni standardi kakovosti, kar daje večjo vrednost blagovni znamki in s tem lažje privabljanje ciljnih skupin na turističnem trgu.

3 PODJETJE M TOURS D.O.O. V TURISTIČNI OSKRBOVALNI VERIGI

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA M TOURS D.O.O.

Turistično podjetje M Tours d.o.o. ima v svoji predstavitvi na spletni strani zapisano, da je prav tako kot država Slovenija majhno po velikosti, vendar ogromno po tem, kar ponuja svojim obiskovalcem. Turistično podjetje M Tours Bled, ustanovljeno leta 1991, je majhno, samostojno podjetje, ki nudi širok spekter turističnih storitev in dejavnosti. Z inovativnimi idejami, dinamičnim menedžmentom in z visoko profesionalnim in izobraženim kadrom je podjetje že po nekaj letih postalo eno vodilnih na področju prihodnega turizma v Sloveniji. Če upoštevamo število turistov s celega sveta, katerim je nudilo in opravilo storitve, lahko z veseljem in gotovostjo trdimo, da je M Tours Bled ena od največjih receptivnih turističnih agencij v Sloveniji.



Slika 10: Spletna predstavitev podjetja M Tours d.o.o
(Vir: M Tours, 2017)

Glavna dejavnost podjetja je nudenje turističnih storitev individualnim gostom, avtobusnim skupinam in tujim turističnim operaterjem v Sloveniji. Ena od esencialnih dejavnosti podjetja je izvajanje transportnih storitev in asistence za kakršno koli število gostov kjerkoli v Sloveniji, pa tudi v sosednjih državah. Ugled podjetja temelji tako na poznavanju destinacij kot tudi na kakovosti izvedbe storitev. Pomemben del dejavnosti podjetja je tudi strokovno turistično vodenje povsod po Sloveniji in njeni bližnji okolici, na kar so še posebej ponosni. Vsi vodniki so strokovno usposobljeni, imajo državne licence, vse z namenom, da bi bili izleti in ekskurzije za goste

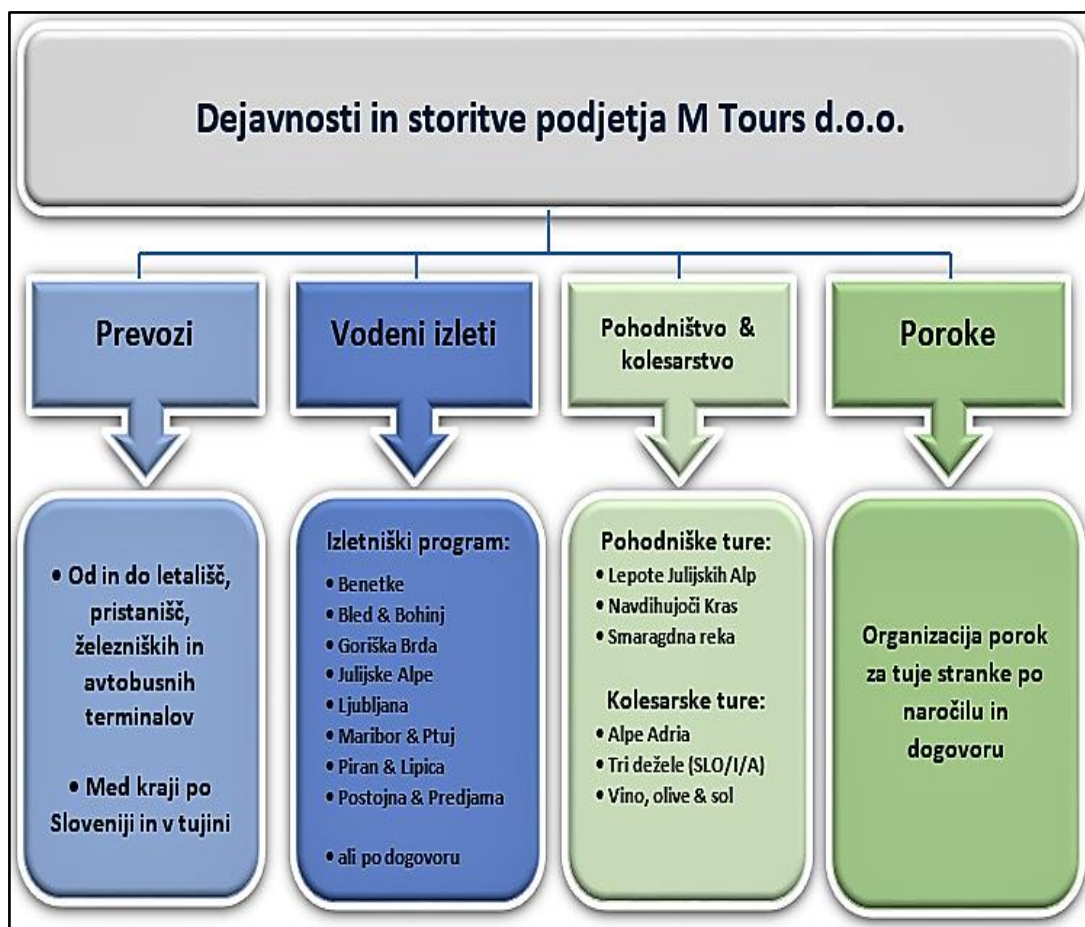
zanimive in v užitek. Tako potencialne stranke z obsežnega seznama turističnih storitev, ki jih ponuja podjetje M Tours, lahko izberejo in se odločijo za tiste, ki jim bodo omogočile čim bolj osebno izkušnjo brez odvečnih skrbi in po sprejemljivih cenah.

»Biti dobri in postati še boljši!« je slogan zaposlenih v podjetju, kot so nam povedali v podjetju M Tours. Zaposleni v podjetju se zavedajo, da je konkurenca na turističnem tržišču iz dneva v dan večja in močnejša. Filozofija in s tem poslanstvo podjetja je preprosta. Želijo oblikovati in ponuditi najzanimivejše turistične produkte ter jih nato kvalitetno in cenovno ugodno udejanjiti, tako da bodo kupci oziroma uporabniki njihovih storitev zadovoljni. Ni preprosto, je pa izvedljivo. Kako? Vedno morajo biti najboljši in izvorni pri razvijanju in izvajanju turističnih storitev. Tako med poslovnimi partnerji kot pri kupcih je treba ohranjati in nadgrajevati dobro ime. Vedno morajo iskati načine za optimizacijo poslovanja, zmanjševanje stroškov, a ne na račun slabše kakovosti storitev in na račun poslovnih partnerjev, s katerimi sodelujejo. Še naprej se morajo truditi, da bodo ne le dosegli, temveč presegli pričakovanja kupcev. To bodo dosegli le z nenehnim izobraževanjem. Želijo ostati zaželen delodajalec, imeti motiviran kader in hkrati tudi ostati podjetje, ki spoštuje poslovno etiko, ceni zdrave in poštene odnose med zaposlenimi in s poslovnimi partnerji. Njihov namen in cilj je ustvariti vrednost za kupca.

Trenutno je v podjetju M Tours redno zaposlenih trinajst ljudi. V času zimske, še posebej pa v času poletne turistične sezone, ki je za podjetje najintenzivnejši letni čas, pa dodatno zaposlijo še sezonske delavce. Ena od prioritet podjetja je ustvariti turistične proizvode, ki bodo zanimivi tudi v času nizke turistične sezone (november, prva polovica decembra in obdobje med drugo polovico marca in koncem aprila). S tem bi rešili problematiko, s katero se sooča večina receptivnih turističnih agencij v regiji, in sicer problem sezonskih delavcev ter izpad dohodka v času nizke turistične sezone.

Nabor dejavnosti in storitev podjetja M Tours d.o.o.

Podjetje M Tours nastopa predvsem kot izvajalec turističnih storitev. Čeprav se občasno znajdejo tudi v vlogi posrednika, bomo podjetje v diplomski nalogi obravnavali le kot izvajalca storitev. Kot smo omenili v predstavitvi podjetja, sta primarni dejavnosti izvajanje prevozov z letališč in nanje v Sloveniji in bližnji okolici, z in na destinacije, kjer bodo gostje nastanjeni, kot tudi organizacija ter izvedba eno- in več dnevniških izletov. Ponudbo so v preteklih letih razširili z organizacijo porok, kolesarskih izletov in tur, pohodništva ter adrenalinskimi aktivnostmi. Do širjenja dejavnosti je prišlo predvsem zaradi zaznave sprememb na turističnem tržišču, še bolj pa zaradi nujnosti prilagajanja željam in potrebam gostov.



Slika 11: Dejavnosti in storitve podjetja M Tours d.o.o.
(Lastni vir)

Za opravljanje prevozov M Tours razpolaga z lastnim voznim parkom minibusov (8 + 1). Vozni park trenutno sestavlja sedem vozil znamke Peugeot Boxer. Eden od glavnih razlogov za uporabo minibusov je v zadnjem času zlasti dejstvo, da podjetje ponuja in izvaja vse več po meri (angl. tailor made) pripravljenih aranžmajev. Značilnost takih turističnih proizvodov je predvsem to, da so prilagojeni manjšim skupinam. Drugi razlog je fleksibilnost in cenovna ugodnost. V času nizke sezone M Tours svoje storitve opravlja v zmanjšanem obsegu, turistov je manj. Večino gostov predstavljajo majhne skupine, družine, pari in individualni gosti. Za potrebe prevozov teh strank so minibusi odlična izbira, saj ne ustvarjajo velikih stroškov, gostom pa nudijo dovolj prostora in udobja. Kot tretji razlog za uporabo minibusov lahko navedemo dejstvo, da za upravljanje takih vozil zadostuje vozniško dovoljenje kategorije B.

Za potrebe prevoza večjih skupin turistov pa M Tours po potrebi koristi avtobuse podjetja Alpetour d.o.o., ki jih v času visoke sezone (zima, poletje) vzame v pogodbeni najem. Število najetih avtobusov je odvisno od števila prejetih rezervacij, ki jih podjetje M Tours prejme od tujih poslovnih partnerjev (turističnih operaterjev)

višje v oskrbni verigi. Ob večjih potrebah lahko M Tours naroči več avtobusov, pri čemer mora naročilo podjetju Alpetour posredovati vsaj 24 ur pred dejansko izvedbo prevoza.



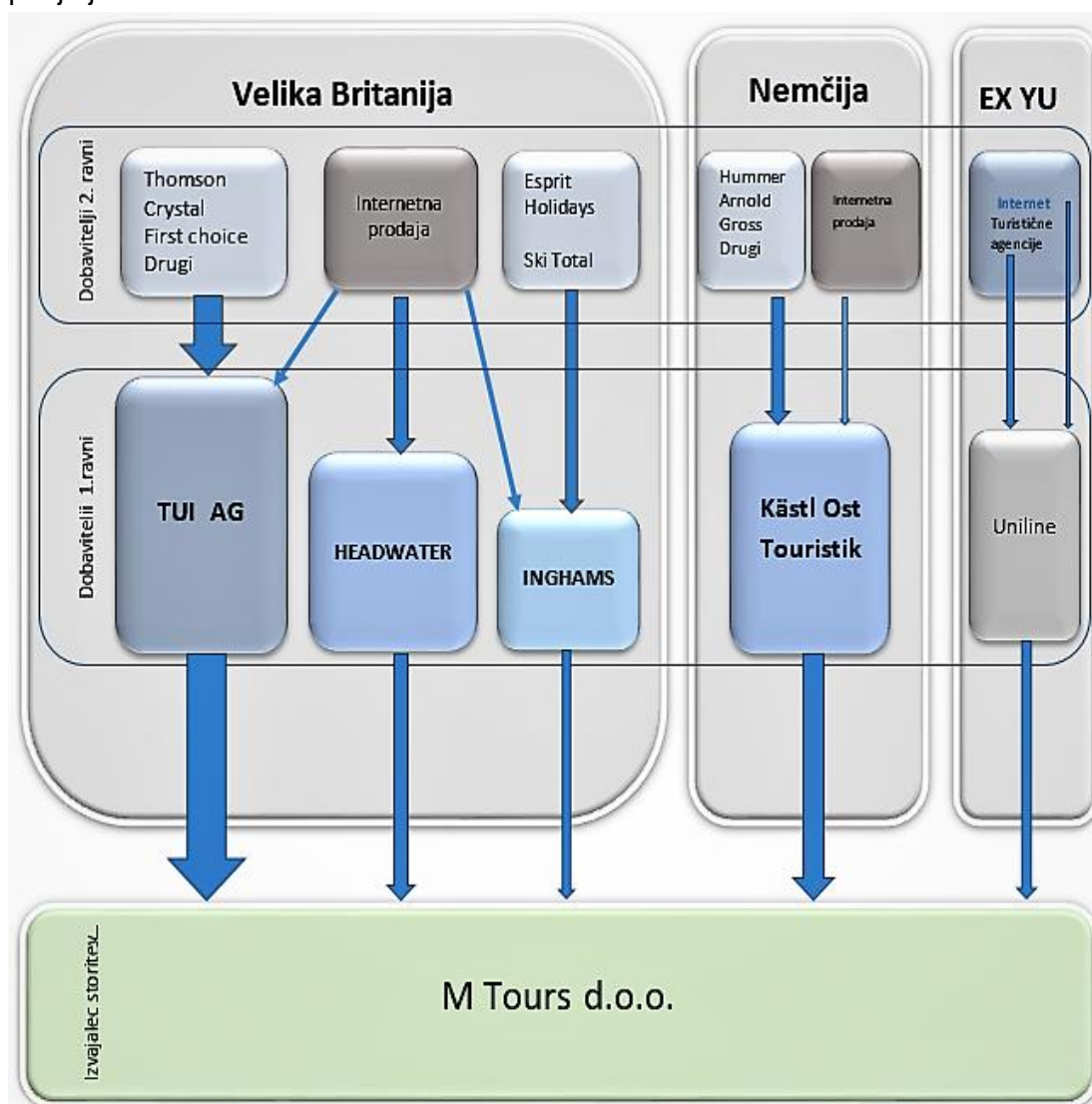
*Slika 12: Vozni park podjetja M Tours d.o.o.
(Vir: arhiv podjetja M Tours d.o.o.)*

Vloga in mesto podjetja M Tours v turistični oskrbovalni verigi

M Tours je po načinu delovanja receptivno podjetje. To pomeni, da pri svojem poslovanju sodeluje pretežno s tujimi poslovnimi partnerji, še posebej ko govorimo o pridobivanju kupcev za svoje turistične proizvode. Del svojih kupcev M Tours pridobi tudi z direktno prodajo preko spleta, vendar glavnina koristnikov storitev podjetja pride v stik s podjetjem preko velikih turističnih operaterjev v tujini. Iz tega lahko sklepamo, da je M Tours vključen ne le v eno, ampak v več TOV. Kot smo že omenili, je vključenost podjetij v več oskrbovalnih verig ena od posebnosti turizma. Glavni turistični trgi za podjetje so Velika Britanija, Nemčija in zadnjih nekaj let tudi države bivše Jugoslavije.

Primarni trg podjetja pa je nedvomno Velika Britanija. Britanski turistični trg je eden od najbolj zahtevnih trgov, vendar ima ogromen potencial zaradi svoje velikosti, zrelosti in visoke kupne moči prebivalstva. Podjetje M Tours je na tem trgu preko tamkajšnjih turističnih operaterjev prisotno že od ustanovitve podjetja. Sodelovanje se je začelo leta 1991, in sicer s podjetjem Thomson, ki je takrat veljalo za enega največjih turističnih operaterjev v Veliki Britaniji. Pred približno desetletjem pa je postalo podjetje Thomson del globalnega tour operaterja Touristik Union International AG (v nadaljevanju TUI), ki je specializirano predvsem za kreiranje in

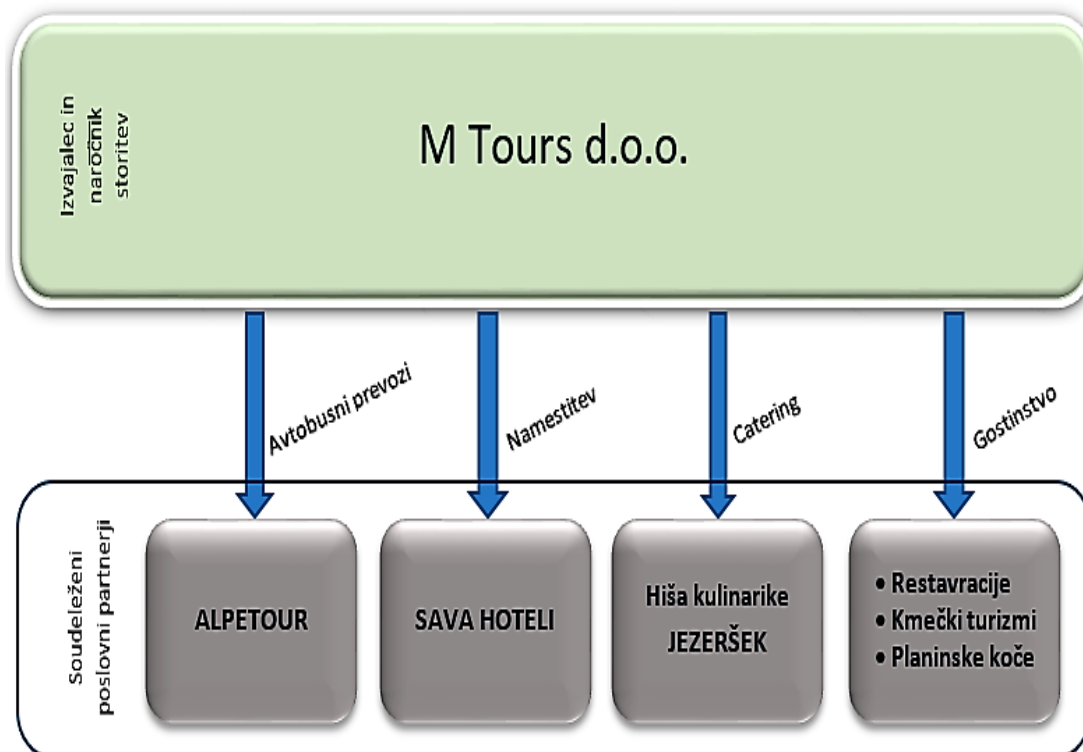
prodajo klasičnih turističnih aranžmajev. Zagotovo pa lahko trdimo, da se je med podjetjema M Tours in TUI razvilo strateško partnerstvo. Kot je razvidno iz spodnje sheme, je TUI eden od glavnih dobaviteljev podjetja M Tours. Kot drugega strateškega partnerja podjetja M Tours za britansko tržišče lahko izpostavimo podjetje Headwater, ki je usmerjeno k prodaji nišnih turističnih produktov, predvsem kolesarskih in pohodniških počitnic. Podjetji sodelujeta od leta 1999. Tako podjetje TUI kot podjetje Headwater svoje turistične proizvode kupcem ponujata s pomočjo spletne prodaje, kar še posebej velja za Headwater. Podjetje TUI ima v Veliki Britaniji široko razvejano mrežo prodajnih mest (turistične agencije), ki jih ima bodisi v lasti ali pa je z njimi strateško povezano. Iz perspektive podjetja M Tours ta podjetja lahko opredelimo kot dobavitelje druge ravni. Med podjetji, ki se pojavljajo na strani dobaviteljev, gre omeniti še britanskega ponudnika počitniških aranžmajev Inghams ter nemškega Kästl Ost Touristik, ki prav tako poslujeta na enak način kot podjetji TUI in Headwater.



Slika 13: Dobavitelji podjetja M Tours v turistični oskrbovalni verigi
(Lastni vir)

Pri TOV torej lahko, tako kot pri klasičnih oskrbnih verigah, govorimo o različnih ravneh dobaviteljev in o glavnem proizvajalcu (izvajalcu storitev), ki je v obravnavanem primeru podjetje M Tours. V nasprotju s proizvodnimi oskrbovalnimi verigami, kjer imamo na drugi strani verige še distributerje in prodajalce na drobno, pa je struktura TOV nekoliko drugačna. Namesto distribucije in maloprodaje, ki opravljata fizični tok blaga do potrošnikov, imamo v TOV množico različnih podjetij, ki so soudeležena pri izvedbi turističnega proizvoda kot celote. Ta podjetja (gostinci, hotelirji, avtobusni prevozniki itn.) nudijo in izvajajo različne storitve ter z njimi soustvarjajo turistični paket, ki ga je kupec (turist) kupil pri enem od dobaviteljev v TOV. Omenjena podjetja so na ta način vključena v TOV. Tako kot med dobavitelji in izvajalcem storitev je tudi med temi podjetji in izvajalcem storitev vzpostavljen strateški odnos, ki temelji na dolgoročnem sodelovanju. Zato tudi podjetje M Tours pri svojem poslovanju v lokalnem okolju večinoma sodeluje s podjetji, s katerimi ima zgrajen partnerski odnos. Zaradi številčnosti bomo omenili in prikazali le nekaj teh podjetij.

Pri prevozi večjega števila turistov M Tours sodeluje s podjetjem Alpetour. Kar zadeva namestitveno dejavnost, so najpomembnejši partner Sava hoteli. Pri organizaciji porok in podobnih dogodkov M Tours sodeluje s Hišo kulinarike Jezeršek. Pri izvajanju izletov, pohodniških ter kolesarskih tur pa M Tours koristi gostinske storitve skrbno izbranih gostincev in ponudnikov drugih storitev, ki so vključeni v proces izvedbe teh turističnih produktov.



Slika 14: Partnerji podjetja M Tours v procesu izvedbe storitev
(Lastni vir)

Nemec Rudež (2013) kot glavni razlog za sodelovanje in povezovanje različnih podjetij na strani TOV, kjer nastopajo turistične agencije, hoteli, prevozniška podjetja in drugi, omenja nujno soodvisnost med omenjenimi člani ter navaja bistvene dejavnike, zaradi katerih se podjetja odločajo za sodelovanje v verigi. Nekaj ključnih dejavnikov, ki govorijo v prid sklepanja takšnih dolgoročnih povezav med podjetji, je:

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

Pred izbiro poslovnih partnerjev in preden pride do dolgoročnega sodelovanja med njimi, morajo podjetja točno vedeti, kakšnega poslovnega partnerja potrebujejo, kakšne storitve naj bi ta opravljal zanje in pod kakšnimi pogoji. V praksi se pogosto dogaja, da se določena podjetja pri sklepanju poslov predstavljajo v boljši luči in ponujajo več, kot so dejansko sposobna. Zato morajo podjetja, tako Nemec Rudež (2013), preučiti, ovrednotiti in upoštevati naslednje kvalitete in značilnosti potencialnega poslovnega partnerja:

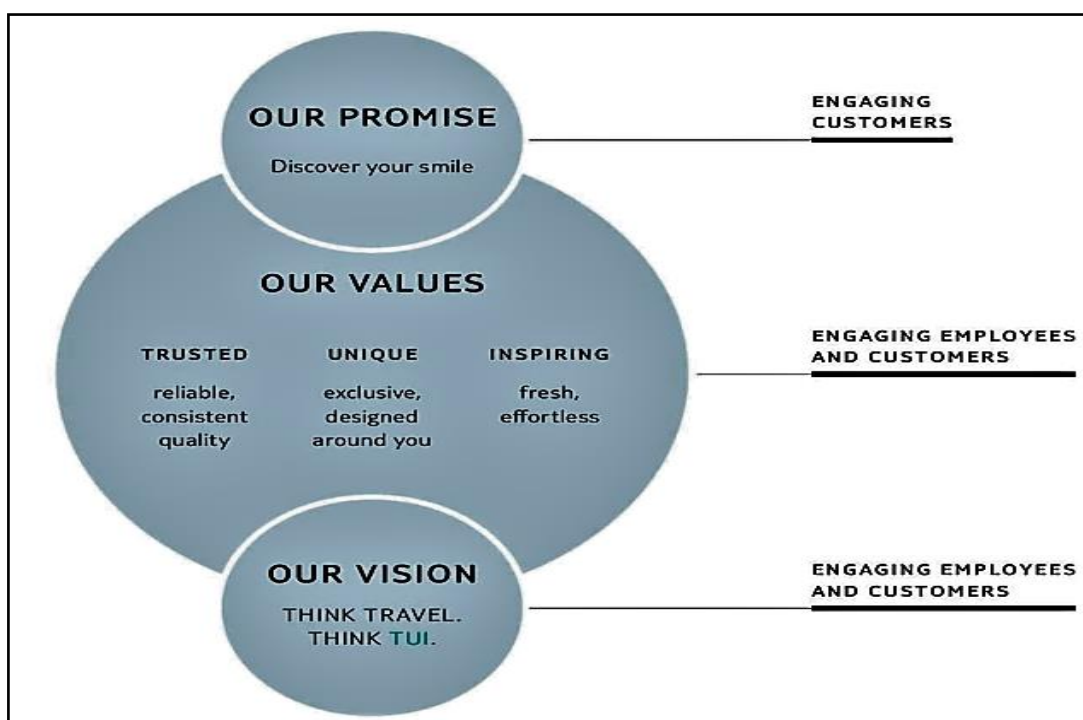
- imidž podjetja,
- finančni ugled podjetja (pravočasno plačevanje storitev, ki jih drugo podjetje opravi zanj oziroma plačevanje provizij, če to podjetje opravi storitev za nas),
- geografsko razpršenost poslovnih enot in področje delovanja podjetja,
- posedovanje licenc in dovoljenj za opravljanje določenih storitev,
- doseganje higienskih, ekoloških in drugih standardov,
- realne kapacitete, s katerimi razpolaga podjetje.

Podjetje M Tours pri svojem poslovanju upošteva omenjene kriterije, prav tako jih zahteva od svojih poslovnih partnerjev na obeh straneh TOV. Za uspešno delovanje vseh podjetij v verigi in s tem za uspešnost celotne TOV je dosledno izpolnjevanje nalog v skladu z dogovori med partnerji bistvenega pomena. Vloga in naloga podjetja M Tours v tej povezavi ni samo kakovostno, pravočasno in zanesljivo izvajanje storitev, temveč tudi nadzor in opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti, ki se pojavljajo pri delovanju drugih podjetij v TOV.

3.2 PREDSTAVITEV GLAVNIH DOBAVITELJEV PODJETJA M TOURS

Touristik Union International AG

TUI Group je vodilni turistični operater na svetu. Širok portfelj podjetja, zbran pod isto streho, sestavljajo močni turistični operaterji. V sklopu podjetja je več kot 1600 turističnih agencij, v lasti ima šest letalskih prevoznikov s pribl. 150 letali, več kot 300 hotelov in 14 križark. Sodeluje z velikim številom receptivnih turističnih podjetij po celem svetu. Ta integrirana ponudba omogoča neprimerljivo počitniško izkušnjo več kot 20 milijonov gostom na leto v 180 regijah. Ključna značilnost kulture podjetja je njihova globalna skrb za ekonomski, okoljski in socialni trajnostni razvoj.



Slika 15: Vizija in vrednost podjetja TUI Group
(Vir TUI Group, 2017)

Iz zgornje slike, ki prikazuje model poslanstva, vrednot in vizije podjetja TUI AG, lahko razberemo, da je za podjetje TUI AG zelo pomembno razumevanje potrošnikovih želja in pričakovanj. Zato izpostavljajo vrednote, kot so zaupanje, edinstvenost in navdahnjenost, ki naj bi jih vsebovali njihovi turistični paketi. Te vrednote so med važnejšimi elementi njihovih turističnih proizvodov, ki bodo pomagali izpolniti dano obljubo o nasmejanem in zadovoljnem potrošniku. Kot nadgradnjo pa so si zastavili vizijo, da bi svoje stranke navadili na to, da kadar razmišljajo o novem potovanju, avtomatično pomislijo na TUI.

Podjetje TUI AG je multinacionalka, ki se danes osredotoča na tri dejavnosti:

- dejavnost organiziranja potovanj, ki je v domeni podjetja TUI Travel, katerega lastnik je TUI AG. Primarno je usmerjeno na večje trge po Evropi in večinoma ponuja klasične turistične pakete, v manjšem obsegu pa tudi turistične produkte, ki ciljajo na točno določene skupine.
- Dejavnost križarjenj, ki deluje v okviru podjetja TUI Cruises, ki je del podjetja TUI AG od leta 2008. Trenutno je to ena od najbolj rastočih dejavnosti.
- Dejavnost hotelov in letovišč, ki deluje pod okriljem hčerinskega podjetja TUI Hotels and resorts.

Nemec Rudež (2013) omenja pomen integracij¹, kot so nakupi, združitve in prevzemi podjetij, pri procesu nastajanja in preobrazbe podjetja TUI AG v tako mogočno multinacionalko. Prednosti, ki jih integracije prinašajo, so predvsem:

- večja učinkovitost podjetij v okviru lastniške skupine,
- ekonomija obsega in ekonomija povezanosti,
- širitev znanja in izkušenj med povezanimi podjetji,
- obramba pred nezaželenim prevzemom,
- večanje ugleda,
- višji tržni delež, ki omogoča večjo tržno in pogajalsko moč,
- prevzem prodajne mreže dobavitelja ali konkurenta,
- lažje doseganje novih trgov,
- lažji mednarodni domet,
- nižji stroški poslovanja in večja donosnost.

¹Nemec Rudež (2013) opisuje integracije kot najbolj integrirano obliko povezovanj, ki so lastniško pogojene. Najpogostejši načini integracij so združitve in prevzemi podjetij, kjer bodisi iz več podjetij nastane eno bodisi prevzemno podjetje z nakupom delnic drugega podjetja pridobi določen lastniški delež, katerega cilj je možnost kontrole prevzetega podjetja. Integracije delimo na:

- horizontalne – integracije podjetij iste stopnje produkcije turističnega proizvoda, ki je posledica želje matičnega podjetja po večjem tržnem deležu, zmanjšanju konkurence in zmanjšanju stroškov;
- vertikalne – integracije podjetij, ki so v različnih fazah produkcije turističnega proizvoda. Pri tovrstnih integracijah organizator potovanj kupuje druge turistične operaterje in turistične agencije z namenom širjenja prodajne mreže ter hotele, turistične ladje in letala z namenom zagotavljanja kakovostnih standardov in razpoložljivosti kapacitet. Vertikalna integracija zagotavlja lažje in bolj učinkovito usklajevanje med podjetji v turistični oskrbovalni verigi;
- diagonalne – integracije med podjetji, ki izvajajo drugačno dejavnost (konglomerat). Pri diagonalnih integracijah govorimo o vključevanju in kupovanju zavarovalnic, bank in drugih finančnih institucij, oglaševalskih podjetij, zdravstvenih ustanov ter drugih podjetij. Kot glavni razlog za pojav tovrstnih integracij se navajata skupna korist in razpršitev tveganj na trgu. Omogoča jih predvsem pojav naprednih informacijskih sistemov in razvoj komunikacijskih tehnologij.

Kästl Ost Touristik GmbH

Podjetje Kästl Ost Touristik je na nemškem turističnem trgu prisotno že več kot 30 let. Na tem tržišču nastopa kot posrednik (prodajalec na debelo) turističnih aranžmajev in potovanj za skupine. V svoji lasti imajo nekaj receptivnih turističnih agencij izven Nemčije, še zlasti pa so ponosni na široko razvejano mrežo partnerskih turističnih podjetij v srednji in jugovzhodni Evropi, ki za omenjeno podjetje opravljajo različne turistične storitve. Po celotni Nemčiji pa sodelujejo s celo vrsto avtobusnih podjetij, s katerimi so prav tako vzpostavili partnerski odnos. Podjetje Kästl Ost Touristik kot svoje prednosti pred konkurenco izpostavlja izkušnje, zanesljivost, atraktivno ponudbo, zaupanja vredne poslovne partnerje in ugodne cene. Najbolj pa izpostavljajo prilagodljivost in osebno svetovanje svojim strankam. Slogan podjetja Kästl Ost Touristik je: »Mi uresničujemo vaše želje za vaše skupine.«



Slika 16: Logotip podjetja Kästl Ost Touristik GmbH
(Vir: Kästl Ost Touristik GmbH, 2017)

Podjetje Kästl Ost Touristik v primerjavi s podjetjem TUI AG nima tako široko razporedene mreže poslovalnic in toliko poslovnih partnerjev, prav tako ne deluje na tako globalni ravni in v takem obsegu kot drugo podjetje, vendar je kljub temu pomemben igravec na evropskem turističnem trgu. Med podjetjema se kaže še ena bistvena razlika, in sicer v tem, da v nasprotju s podjetjem TUI AG Kästl Ost Touristik podjetij, s katerimi sodeluje, nima v lasti ali v njih nima lastniškega deleža. Kästl Ost Touristik je z večino partnerskih podjetij vzpostavilo strateško zaveznitvo².

² Strateško zaveznitvo: Nemeč Rudež (2013) to obliko sodelovanja med poslovnimi partnerji v TOV opisuje kot dolgoročno sodelovanje med podjetji (dvema ali več) z namenom zasledovanja in doseganja skupnih ciljev, vendar literatura v turizmu o tej definiciji ni enotna, kot tudi ne opredeljuje določenih oblik takih zaveznitv. Strateška partnerstva so lahko po svoji obliki, obsegu ter področju sodelovanja zelo različna in se večinoma stkejo med:

- podjetji iz različnih dejavnosti, ki pa se med seboj smiselno dopolnjujejo, na primer med turistično agencijo in podjetjem, ki izvaja avtobusne prevoze,
- podjetji, ki opravljajo isto dejavnost, na primer med turističnimi agencijami, med hoteli.

Prednosti strateških zaveznitv se odražajo v podobni obliki kot prednosti integracij.

3.3 POMEMBNEJŠI LOKALNI KUPCI (PARTNERJI) PODJETJA M TOURS D.O.O.

Podjetja, ki so vključena v turistične oskrbovalne verige, je torej po načinu delovanja težko primerjati s tistimi, ki sodelujejo v oskrbovalnih verigah proizvodne dejavnosti. Tako tudi podjetja M Tours ne moremo implicirati v vlogo klasičnega proizvodnega podjetja, kjer so tokovi in povezave z distributerji, maloprodajo in v končni fazi kupci jasne in točno določene. Prav tako storitev ne moremo skladiščiti, temveč se izvedejo ob določenem času in na določenem mestu, s končanjem izvajanja storitve pa se ocenjuje, da je bil turistični produkt predan kupcu. M Tours se pojavlja v različnih vlogah, največkrat kot izvajalec določene storitve, ki jo nudi končnemu uporabniku. Seveda pa v proces izvedbe te storitve pogosto vključi tudi druga podjetja, ki za M Tours izvedejo točno določeno in vnaprej dogovorjeno storitev. Tak primer so izleti, ki jih organizira podjetje za znane kupce. Izlet poteka v organizaciji M Toursa, avtobusni prevoznik pa je podjetje Alpetour, Potovalna agencija d.o.o. V celoten sklop so vključeni še ponudniki gostinskih in drugih storitev. Pri večdnevnih programih je treba vključiti še ponudnika namestitvenih storitev (večinoma Sava Hoteli), animatorje itn. Občasno se podjetje M Tours znajde tudi v vlogi posrednika kot ponudnik turističnega aranžmaja za znanega naročnika, proces izvedbe storitve pa opravi drugo podjetje (Kompas, Top Tours itn.).

Alpetour Potovalna agencija d.o.o.

Na spletni strani podjetja Alpetour Potovalna agencija d.o.o. (v nadaljevanju Alpetour) je navedeno, da je bilo 17. julija 1947 ustanovljeno Mestno avtopodjetje Škofja Loka, nekoliko pozneje pa še Mestno avtoprevoznništvo Kranj. Obe podjetji sta postopoma širili svoje delovanje tudi na področje turizma. V začetku leta 1975 je prišlo do združitve obeh podjetij v sestavljeno organizacijo z imenom Alpetour Škofja Loka, leta 1990 pa se je podjetje reorganiziralo in preimenovalo v Alpetour Potovalna agencija. Leta 1997 je prišlo še do lastninskega preoblikovanja v delniško družbo. Družba Alpetour se je od takrat naprej širila ter povečevala s pripojitvami in nakupovanjem delnic drugih podjetij (Integral, d.d., Jesenice, Integral Avto d.o.o. Jesenice, Integral AP Tržič d.d., KAM BUS d.d. Kamnik). Leta 2015 pa je mednarodna skupina Arriva DB preko svoje hčerinske družbe Arriva Dolenjska in Primorska, družba za prevoz potnikov d.o.o., objavila prevzemno namero in ponudbo za odkup delnic družbe Alpetour ter po zaključenem prevzemnem postopku pridobila skoraj 98 % vseh delnic omenjene družbe. Tako je družba Alpetour postala del mednarodne skupine Arriva DB company s sedežem v Sunderlandu v Veliki Britaniji. Ta mednarodna skupina posluje v 14 evropskih državah in zaposluje skoraj 55.000 ljudi. Od leta 2016 pa je družba Alpetour v 100-odstotni lasti skupine Arriva DB company, saj so bile odkupljene še preostale delnice od manjšinskih delničarjev. Družba se je preoblikovala in preimenovala v družbo Alpetour – Potovalna agencija d.o.o.

V družbi Alpetour si prizadevajo za nadaljevanje dobrega sodelovanja med družbami in tako zagotavljanje visokih standardov varnosti, storitev, prijaznosti kot tudi za ohranjanje dobrih odnosov s poslovnimi partnerji.

Družba Alpetour ima sedem izpostav na področju turizma, šest poslovnih enot v sektorju prometa in dve v sektorju vzdrževanja ter eno prodajalno rezervnih delov za gospodarska vozila. Delovne enote v sektorju prometa se nahajajo v Ljubljani, Kranju, Škofji Loki, Trziču, na Jesenicah in v Radovljici, pri čemer imata jeseniška in radovljiška enota skupno vodstvo. Delavnici se nahajata v Kranju in na Jesenicah.



Slika 17: Logotip (znamka) družbe Alpetour
(Vir: Alpetour, 2017)

Podjetje M Tours s podjetjem Alpetour sodeluje od leta 2001, zlasti zaradi najema avtobusov. Zaradi praktičnosti in bližine med krajem, kjer ima sedež podjetje M Tours, in izpostavami družbe Alpetour za izvajanje avtobusnih prevozov M Tours največ posluje z delovno enoto Avtobusna postaja Radovljica. Vozni park radovljiške delovne enote je sestavljen iz flote dvaintridesetih vozil:

- 1 minibus (8 + 1),
- 1 turistični nizkopodni midi bus (31 + 1),
- 2 turistična nizkopodna midi busa (34 + 2),
- 28 avtobusov z 49 ali več sedeži; od tega:
 - 13 avtobusov za medkrajevni promet (sedišča + stojišča),
 - 8 turističnih visokopodnih avtobusov,
 - 7 visokoturističnih visokopodnih avtobusov.

Redno je v obtoku trideset vozil, dve pa sta v rezervi. Zaposlenih je trideset voznikov, kar pomeni, da je vsak voznik zadolžen za eno vozilo.

Sava Hotels & Resorts

V opisu in predstavitvi podjetja Sava Hotels & Resorts je med drugim na njihovi spletni strani zapisano, da so trenutno največja turistična skupina v Sloveniji. Omenjeno podjetje je krovna blagovna znamke družbe Sava Turizem d.d., ki predstavlja največje slovensko turistično podjetje. V sklopu blagovne znamke Sava Hotels & Resorts je zajetih šest destinacij, in sicer: Sava Hoteli Bled, Terme 3000 – Moravske toplice, Terme Ptuj, Zdravilišče Radenci, Terme Banovci in Terme Lendava.



*Slika 18: Logotip podjetja Sava Hotels & Resorts
(Vir: Sava Hotels & Resorts, 2017)*

Družba upravlja s 14 hoteli s tremi, štirimi in petimi zvezdicami, s šestimi apartmajskimi kompleksi, petimi kampi, štirimi termalnimi kompleksi, štirimi centri dobrega počutja ter z dvema igriščema za golf.

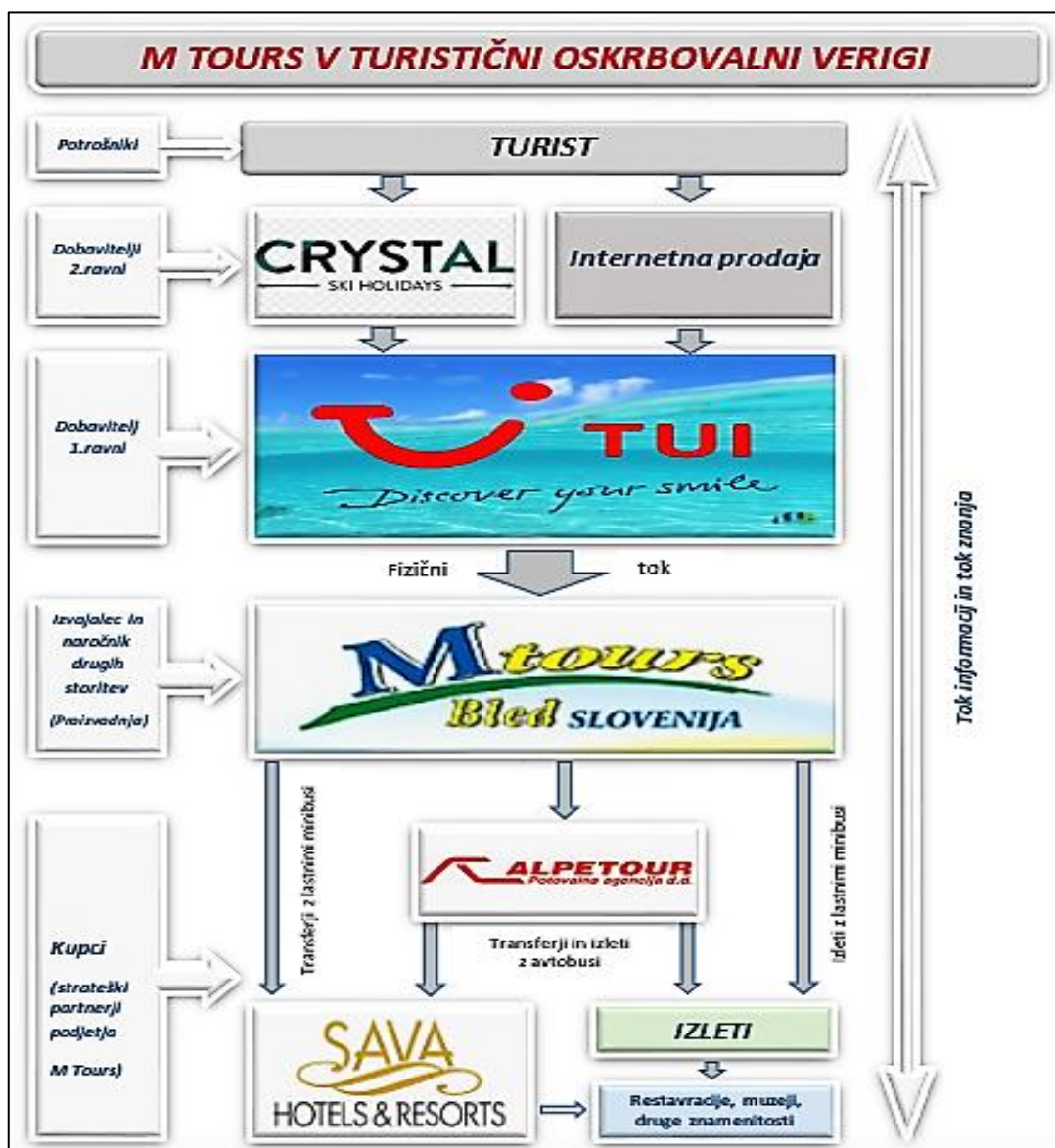
V spletni predstavitvi podjetje posebej izpostavlja vrhunska doživetja v vodnih parkih in raznolikost ponudbe, ki bo zadovoljila tako posameznike, pare, družine kot tudi organizirane skupine. Poudarjajo možnost aktivnega oddiha, koriščenja velnes in lepotnih centrov ter kulinarčnih doživetij. V podjetju menijo, da je edino pravo merilo kakovosti zadovoljstvo gosta. Prizadevajo si biti vedno boljši, zato si vedno vzamejo čas ter prisluhnejo željam in mnenju svojih gostov. Podjetje pa se ponaša tudi s številnimi certifikati in nagradami za trud na področju kakovosti storitev, na kar so še posebno ponosni.

Svojim izbranim partnerjem, s katerimi delijo isto vizijo, doseganje visoke kakovosti ponujenih storitev za zadovoljstvo svojih strank, z veseljem prisluhnejo in z njimi

soustvarjajo nepozabna doživetja za svoje goste. Prav tako pa s svojimi partnerji poskušajo prispevati k udobju skupnih deležnikov tudi na drugih področjih.

3.4 NAČINI SODELOVANJA IN POSLOVANJA MED PODJETJI V TURISTIČNI OSKRBNI VERIGI

Umeščenost podjetja M Tours v celotno TOV prikazuje slika 18.



Slika 19: Primer vključenosti podjetja M Tours v TOV
(Lastni vir)

Seznani smo se tudi z vrstami povezav med podjetji, kot so lastniško pogojene integracije in strateška zavezištva med različnimi neodvisnimi poslovnimi partnerji,

soudeleženi v TOV. V nadaljevanju poglavja pa bomo preučili načine in oblike sodelovanja med podjetji, ki tvorijo tako verigo.

Piboonrungrroj in Disney (2009) v svoji raziskavi o upravljanju TOV ugotavljata, da imajo podjetja, ki so vključena v verigo, veliko koristi in se zato odločajo za sodelovanje z različnimi podjetji v TOV. Koristi takega sodelovanja se kažejo kot:

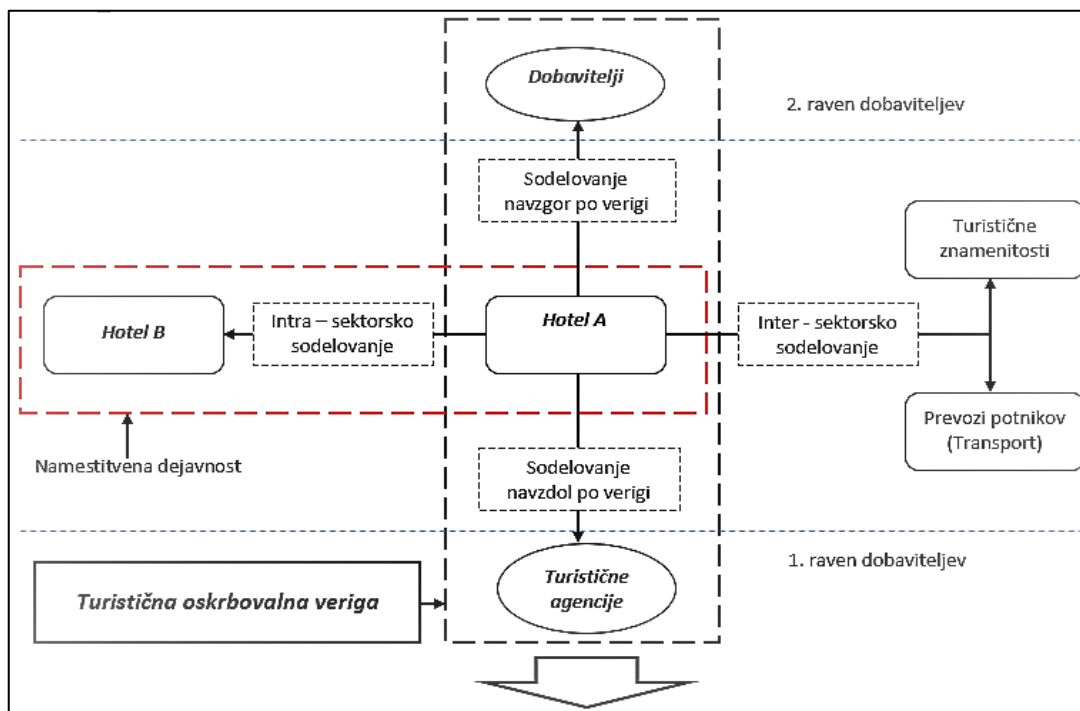
- kratkoročne – odražajo se v znižanju stroškov opreme, zalog, transporta in v dejstvu, da so se podjetja sposobna hitreje prilagajati na spremembe na tržišču, kot so spremenjene navade potrošnikov, zastaranje turističnih produktov in podobno;
- dolgoročne – kažejo se v obliki ustvarjanja vrednosti, kar je pozitivna posledica uspešnega zadovoljevanja potreb in pričakovanj potrošnikov, konkurenčnosti na turističnem trgu in kot trajnostni razvoj.

Piboonrungrroj in Disney (2015) v skupni raziskavi sodelovanja med podjetji v TOV navajata, da je vzajemno zaupanje med sodelujočimi podjetji bistveni element, ki zagotavlja uspeh celotni TOV. Prav tako, kot lahko zaznavamo razlike med strukturo klasičnih in turističnih oskrbovalnih verig, lahko zaznamo tudi razlike med načinom sodelovanja med obema vrstama oskrbnih verig. Za TOV velja, da je sodelovanje med udeleženi podjetji v verigi precej bolj kompleksno kot med podjetji v klasičnih dobavnih verigah, predvsem zaradi večjega števila in bolj raznolike narave udeleženih podjetji v verigi. Razlog za tako zapletene odnose med deležniki TOV najdemo v tem, da se pri izvedbi turističnih storitev srečujemo tudi s čustvi in občutki kupcev (turistov), česar v proizvodnih oskrbnih verigah ni.

Kot je bilo že omenjeno, različna podjetja v TOV med seboj sodelujejo z namenom zniževanja stroškov in zaradi drugih skupnih koristi, ki jih tako sodelovanje prinaša. Podjetja se zavestno odločajo za sodelovanje z različnimi podjetji v TOV tudi zaradi cenovne politike, na podlagi katere lahko dosežejo t. i. win – win situacijo³.

Piboonrungrroj in Disney (2015) trdita, da bi moralo biti prizadevanje za čim boljše sodelovanje med podjetji glavni cilj vsake TOV. Zaradi tega bi se podjetja v isti TOV morala odpreti ter čim bolj zabrisati notranje meje. Za doseganje teh ciljev pa so nujno potrebni tako zaupanje, informacijska ter komunikacijska tehnologija kot tudi določena finančna sredstva, ki so povezana z realizacijo teh ciljev. Pri optimiziranju sodelovanja med člani TOV se kot ena od ovir pojavlja velika geografska razpršenost sodelujočih podjetij in s tem povezana oddaljenost med njimi. Običajno je sodelovanje med partnerji v verigi, ki so si geografsko blizu, lažje in bolj intenzivno kot med tistimi, ki so med seboj bolj oddaljeni.

³ Povzeto po Wikipediji (2017) je win – win situacija proces skupnega reševanja konfliktov, katerega cilj je kompromis, ki ustreza vsem udeleženi strankam (jaz zmagam – ti zmagáš).



Slika 20: Primer sodelovanja med podjetji v TOV

(Vir: Piboonrungraj in Disney, 2015)

Obstajajo različne vrste sodelovanja med podjetji v TOV, ki so vidne na različnih področjih, kot na primer izmenjava informacij, usklajevanje odločitev, skupno načrtovanje in predvidevanje itn. Piboonrungraj in Disney (2015) razvrščata načine sodelovanja med podjetji v TOV v dve taksonomiji.

- Horizontalno sodelovanje se navezuje na sodelovanje med podjetji na isti stopnji TOV. Čeprav so si taka podjetja med seboj lahko konkurenti, pride do medsebojnega sodelovanja zaradi povečanja pogajalske moči pri skupnem dobavitelju in koristi, ki jih prinaša povečana ekonomija obsega. Podzvrsti horizontalnega sodelovanja sta intrasektorsko sodelovanje, kjer podjetji opravljata enako dejavnost (letalski prevoznik in letalski prevoznik) in intersektorsko sodelovanje, kjer podjetji opravljata enako dejavnost, vendar drugačne vrste (letalski prevoznik in avtobusni prevoznik).
- Vertikalno sodelovanje se navezuje na sodelovanje med podjetji in njihovimi partnerji v TOV, ki so v vlogi dobaviteljev ali kupcev, torej sodelovanje med podjetji, ki se nahajajo na različnih stopnjah oskrbne verige, bodisi navzgor ali navzdol po verigi. Sodelovanje s podjetji višje v oskrbovalni verigi zagotavlja stalno in zadostno oskrbo s potrebnim materialom in sredstvi za delo podjetja. Tak primer je oskrba restavracij s hrano in pijačo. Sodelovanje s podjetji niže v oskrbni verigi pa pomeni, da določeno podjetje skrbi za oskrbo drugega podjetja. Kot primer lahko navedemo sodelovanje med restavracijo in turistično agencijo, kjer restavracija ne more vedno sama stopiti v stik s strankami, zato do njih pride preko posrednika – turistične agencije.

4 ANALIZA USPEŠNOSTI INTEGRACIJE PODJETJA M TOURS D.O.O. V TOV

4.1 ZAUPANJE MED POSLOVNIMI PARTNERJI V TURISTIČNI OSKRBOVALNI VERIGI

Zaupanje med člani v oskrbovalnih verigah igra izjemno pomembno vlogo pri obsegu sodelovanja in poslovanju med poslovnimi partnerji. Tu razlik med proizvodnimi in turističnimi oskrbnimi verigami ni. Piboonrungrroj (2012) navaja, da različni avtorji literature o upravljanju in vodenju TOV zagovarjajo dve različni teoriji o vlogi zaupanja med podjetji v verigi. Tako nekateri strokovnjaki na tem področju trdijo, da naj bi večje zaupanje med poslovnimi partnerji pripomoglo k višji stopnji sodelovanja med njimi. Spet drugi avtorji zagovarjajo tezo, da je proces ravno obraten, in sicer naj bi povečevanje sodelovanja med poslovnimi partnerji v TOV povzročilo višjo raven zaupanja med njimi. Ne glede na različne poglede in razlage tega vprašanja pa so si vsi enotni o tem, da visoka stopnja zaupanja med člani TOV nedvomno botruje boljšemu delovanju celotne verige.

Zaupanje je torej ključen dejavnik za uspešno sodelovanje med podjetji na vseh ravneh TOV. Podjetja, ki verjamejo in spoznajo, da so njihovi poslovni partnerji vredni zaupanja lahko bistveno zmanjšajo stroške in minimizirajo aktivnosti v povezavi s spremljanjem in izvajanjem kontrole kakovosti. Po drugi strani pa je, tako Piboonrungrroj (2012), pomanjkanje zaupanja med poslovnimi partnerji lahko povod za večanje aktivnosti v zvezi s spremljanjem in kontrolo kakovosti, kar pa je povezano z višjimi stroški poslovanja. Za preprečevanje nezaupanja med člani v verigi lahko veliko storimo z ustrezno izmenjavo ključnih informacij.

Piboonrungrroj (2012) dodaja še, da se rezultati pristnega zaupanja med partnerji v TOV zrcalijo na več ravneh. Več različnih študij in raziskav na področju medpodjetniškega zaupanja je pokazalo, da se poveča učinkovitost celotne TOV, ustvarjajo se trdne in dolgoročne vezi med podjetji, zmanjša se stopnja tveganja in določeni stroški. Zelo pomemben element, ki se tudi kaže kot posledica zaupanja med partnerji v verigi, je občutek pripadnosti in povezanosti v skupini podjetij, kar nadalje povečuje možnosti za uspeh in motivira podjetja za sodelovanje v prihodnosti. Ne nazadnje pa visoka stopnja zaupanja med podjetji vpliva na načine vodenja in upravljanja celotne oskrbne verige, saj pozitivno vpliva na tokove informacij in znanja.

Dokazano je torej, da zaupanje povečuje zmogljivost, storilnost in uspešnost podjetij. Kljub tem dejstvom pa lahko trdimo, da se podjetja večinoma premalo posvečajo preučevanju mehanizmov, ki ugodno vplivajo na te kriterije.

Zgoraj opisana dejstva ter spoznanja lahko uporabimo in prenesemo na podjetje M Tours ter na podjetja, ki soustvarjajo TOV, v katero je vključeno. Na podlagi znanih dejstev in opisanih povezav med podjetjem M Tours in omenjenimi poslovnimi partnerji lahko sklepamo, da je med člani oskrbovalne verige prisotna znatna mera zaupanja. Kot dokaz, ki govori tej tezi v prid, lahko izpostavimo dolgoletno neprekinjeno sodelovanje med podjetjem M Tours in podjetji, ki se pojavljajo na obeh straneh TOV.

4.2 KOMUNIKACIJSKI KANALI MED UDELEŽENCI TURISTIČNE OSKRBOVALNE VERIGE

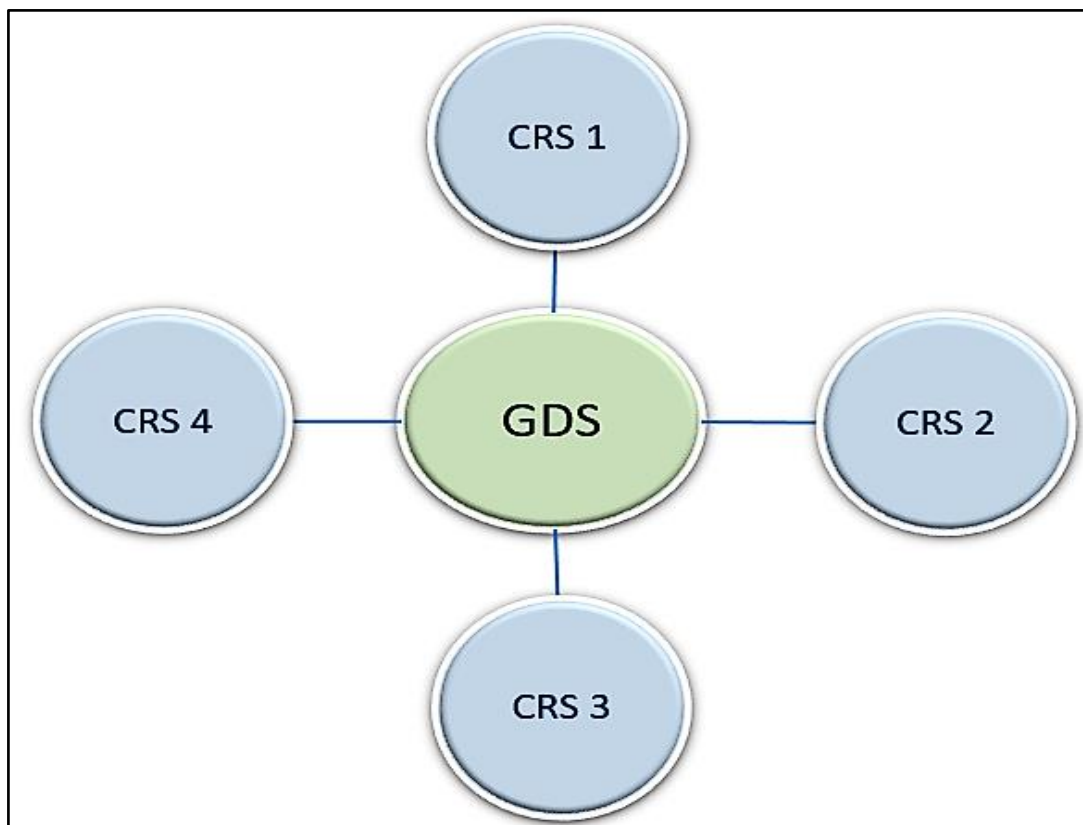
Poleg vrste povezav, oblik sodelovanja in stopnje zaupanja med udeleženi podjetji sta za uspešno delovanje TOV velikega pomena tudi način komuniciranja in izmenjava informacij med njimi. Pri kreiranju in realizaciji turističnega proizvoda se moramo zavedati, da je v ta proces vključeno veliko logističnega načrtovanja in ostalih aktivnosti, ki na koncu omogočajo uspešno izvedbo turističnega paketa kot celote. Členi verige, ki so udeleženi v tak proces, so odvisni od informacij, ljudi (zaposlenih) in tehnologije. Tok informacij v TOV ni enosmeren in poteka tako navzdol kot navzgor po verigi, informacije pa se nato uporabljajo, obdelujejo, analizirajo in shranjujejo v posameznih členih TOV, kot so turistični operaterji, turistične agencije, hoteli, transportna podjetja in drugi. Na podlagi teh informacij ta podjetja nato načrtujejo in izvajajo določene dejavnosti za zadovoljitev potreb potrošnikov (turistov). V povezavi s tem Nemec Rudež (2013) ugotavlja, da tehnološki napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji omogoča bistveno lažje in hitrejše ravnanje z ogromno količino informacij. Upravljanje in obvladovanje toka informacij omogoča izvajanje aktivnosti tako med člani TOV kot tudi z distribucijo turističnih proizvodov. Prav tako informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT) igra pomembno vlogo pri pospeševanju sodelovanja med člani TOV in povečuje učinkovitost verige zaradi dostopa deležnikov do informacij v realnem času.

Ni presenečenje, da IT igra eno od vodilnih vlog v turistični industriji. Vključevanje IT v to gospodarsko panogo je povzročilo velike spremembe na tem področju. Razvoj interneta, centralnih rezervacijskih sistemov (v nadaljevanju CRS) in globalnih distribucijskih sistemov (v nadaljevanju GDS) je korenito spremenil načine delovanja turističnih in ostalih podjetij, ki so vpeta v turistično dejavnost. Vsi ti sistemi in orodja so pripomogli k občutnemu znižanju stroškov tako turističnih ponudnikov in posrednikov kot tudi drugih podjetij v verigi.

Nemec Rudež (2013) ugotavlja, da CRS podjetjem omogočajo učinkovito povezovanje vseh deležnikov v prodajno mrežo ter hiter pregled in upravljanje svojih zmogljivosti. CRS so začeli razvijati okoli leta 1960, da bi nadomestili ročne sisteme rezervacij z elektronskimi bazami podatkov. Na ta način lažje nadzirajo rezervacije in prodajo kapacitet. Večja podjetja imajo običajno razvite svoje CRS, medtem ko

manjša uporabljajo storitve drugih (večjih) podjetij, s katerimi sodelujejo. Bistvene prednosti uporabe CRS so:

- ažurnost informacij,
- dostop in zagotavljanje specifičnih informacij,
- omogočanje rezervacij, potrjevanja in nakupa turističnih produktov.



Slika 21: Poenostavljen prikaz povezanosti med GDS in CRS
(Vir: Nemeč Rudež, 2013)

GDS so se razvili na podlagi CRS, in sicer kot plod sodelovanja letalskih prevoznikov z namenom distribucije in prodaje letalskih vozovnic turističnim operaterjem in agencijam, danes pa so v uporabi tudi na drugih področjih s podobnim namenom. GDS so v bistvu med seboj povezani CRS in omogočajo dostop do informacij o cenah, razpoložljivosti kapacitet in naboru turističnih proizvodov na enem mestu. Nemeč Rudež (2013) ob tem še navaja, da so bili GDS do razmaha interneta edini distribucijski kanali na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Razvoj CRS in GDS so narekovali naslednji dejavniki:

- dejavniki, povezani s stroški večanja učinkovitosti, nižanja stroškov distribucije, delovne sile, marketinga in z večjo fleksibilnostjo,
- dejavniki, povezani z učinkovitejšim uravnavanjem povpraševanja in ponudbe, hitrejšo odzivnostjo na spremembe v povpraševanju, obvladovanjem prihodkov in časovno prilagodljivostjo,

- dejavniki, povezani z liberalizacijo in deregulacijo trga, vladnimi in regulativnimi okvirji,
- dejavniki konkurenčne prednosti, kot so ovire pri vstopu na nove trge, doseganje dodane vrednosti.

Podjetje M Tours pri svojem poslovanju uporablja vse zgoraj opisane sisteme in kanale za komuniciranje in izmenjavo informacij s poslovnimi partnerji ter strankami. Predvsem podjetje TUI ima razvit in sofisticiran GDS, tako da izmenjava informacij med poslovnima partnerjema, kot so najave rezervacij, naročila za izvedbo določenih storitev itn., poteka po tem kanalu.

Podjetje M Tours pa je leta 2003 zaradi potrebe po učinkovitem, a enostavnem sistemu za rezervacije izletov, organizacijo prevozov ter lažjega vodenja določenih evidenc v sodelovanju s podjetjem NOTES programiranje začelo razvijati lasten CRS. Sistem je v uporabi od leta 2005. Glavni razlog, da je podjetje sprejelo odločitev za razvoj in vzpostavitev lastnega CRS-ja, je bila specifičnost zahtev in potreb ter narave dela. Takrat pa trg IT še ni ponujal sistema, ki bi povsem ustrezal potrebam podjetja.

CRS CARNICA je plod domačega znanja in izkušenj. Bistveni lastnosti tega sistema sta enostavno vnašanje, vodenje ter preglednost podatkov o rezervacijah izletov in učinkovito vodenje logistike. Prednost sistema CARNICA je povezljivost z GDS podjetja TUI na področju rezervacij za destinacijo Slovenija. Na primer, ko TUI proda turistični paket za določeno destinacijo v Sloveniji, CRS CARNICA avtomatično prikaže število oseb, čas in kraj prihoda, kraj namembnosti, ter morebitne izlete, ki so jih turisti rezervirali in vplačali že v VB. Na podlagi teh informacij logistik podjetja M Tours lahko vnaprej načrtuje prevoze, določi prevozna sredstva in izdela razpored dela za voznike in vodnike. Sistem se je skozi leta uporabe izkazal kot zanesljiv in učinkovit. Bistveno pripomore k zmanjševanju možnosti napak zaradi velike količine podatkov, predvsem v času visoke turistične sezone, hkrati pa tudi bistveno skrajša čas načrtovanja prevozov in izletov. To pa seveda znižuje stroške poslovanja. Kot nam je povedal direktor podjetja M Tours, g. Miha Mulej, je druga prednost CRS CARNICA zelo izpopolnjen sistem rezervacij posameznih izletov in ostalih aktivnosti, ki jih svojim gostom nudi M Tours. Turističnim predstavnikom (prodajalcem izletov) sistem omogoča vpogled v zasedenost kapacitet za določene izlete v realnem času, tako da ne prihaja do prezasedenosti (angl. overbooking), kar je v preteklosti povzročalo nemalo težav.

V povezavi z izmenjavo informacij in poslovne korespondence podjetja M Tours z drugimi poslovnimi partnerji lahko navedemo, da podjetje uporablja predvsem elektronsko pošto in telefonske povezave.

4.3 TRAJNOSTNI RAZVOJ PODJETJA M TOURS D.O.O. IN CELOTNE TOV

Preprosta definicija trajnostnega turizma je na spletni strani WTO navedena kot: »Turizem, ki v celoti upošteva svoje sedanje in prihodnje gospodarske, socialne in okoljske vplive, ki se nanašajo na zadovoljevanje potreb obiskovalcev, industrijo, okolje in gostiteljske skupnosti.«

Xavier Font et al. (2006) navajajo, da temeljna načela trajnostnega razvoja TOV slonijo na sodelovanju med udeleženi podjetji in njihovi volji po razvoju inovativnih, okolju prijaznih produktov in storitev, ki bodo zadovoljile tako potrošnike kot deležnike v TOV. Poleg tega se pojavlja veliko dejavnikov (zakonodaja, pritiski potrošnikov, javnosti in okoljevarstvenikov, ugled blagovne znamke in konkurenčne prednosti), ki podjetja silijo in/ali motivirajo pri implementiranju sprememb za trajnostni razvoj. Najbolj običajna pot, ki jo podjetja izberejo pri doseganju teh ciljev, je, da podjetje razvije svojo okoljsko politiko ali podoben dokument ter ga kot kodeks ravnanja (obnašanja) predstavi svojim partnerjem in strankam. Na ta način podjetje predstavi svoja stališča in poglede na področja varstva okolja, ravnanja z odpadki, delovnih pogojev in pravic delavcev.

Font et al. (2006) med drugim v svoji raziskavi trajnostnega razvoja TOV ugotavljajo, da imajo velika podjetja veliko moč in s tem vpliv na manjša podjetja v oskrbni verigi. Pozitivna lastnost tega je, da svoje znanje, izkušnje in izsledke raziskav posredujejo partnerjem v TOV, saj morajo vsi člani delovati z interesom ohranjanja dobrega imena in ugleda podjetja in celotne TOV. Poudarki na področju izboljšav v turistični panogi se tako nanašajo predvsem na trajnostni razvoj transporta in izrabo sredstev, zmanjševanje in preprečevanje onesnaževanja (izpusti toplogrednih plinov, trdnih in tekočih odpadkov). Pomemben vidik v prizadevanju za trajnostni razvoj je tako tudi skrb za ohranjanje in zaščito rastlin, živali, zaščitene območij, podeželja ter kulturne in naravne dediščine. Trajnosten razvoj pa narekuje še prizadevanja za gospodarsko rast, dobro počutje in spoštovanje lokalnih skupnosti, ohranjanje kulturne identitete ter pravic avtohtonih ljudstev.

M Tours nedvomno poskuša slediti globalnim trendom trajnostnega razvoja, prav tako pa je med pobudniki na tem področju v lokalnem okolju. Kot potrditev te dikcije lahko omenimo prizadevanje podjetja za zdrav življenjski slog: interno z ozaveščanjem zaposlenih o zdravem načinu življenja in izboljšavami delovnega okolja, eksterno pa s prilagajanjem ponudbe turističnih proizvodov (pohodniške, kolesarske ture). Kot drug primer lahko navedemo vključevanje različnih ponudnikov storitev (turistične kmetije, vinske kleti itn.), ki ponujajo ekološko pridelane proizvode, v programe svojih izletov.

Na ta način tudi podjetje M Tours prispeva svoj delež k trajnostnemu razvoju TOV.

4.4 PREDLAGANE REŠITVE IN IZBOLJŠAVE

Na področju zaupanja med partnerji v TOV bi veljalo izpostaviti dejstvo, da je za povečevanje stopnje zaupanja poleg kakovostnega opravljanja storitev, plačilne discipline in poštenih odnosov, potrebnega predvsem veliko časa. Po drugi strani pa lahko določeno podjetje hitro izgubi svoj ugled in s tem zaupanje partnerjev in strank. Zato bi M Tours moral posvečati več pozornosti negovanju in krepitvi odnosov s svojimi poslovnimi partnerji. Poleg tega bi podjetje moralo biti bolj aktivno pri poprodajnih aktivnostih zaradi večanja ugleda podjetja ter zviševanja zadovoljstva strank.

V diplomski nalogi smo spoznali, kako teče tok informacij med člani v TOV ter kako podjetja med seboj komunicirajo. Opažamo, da preučevana TOV ne uporablja enotnega informacijskega sistema, saj ima podjetje TUI lasten GDS, v katerega je navzdol po preučevani verigi vključeno le podjetje M Tours. V prihodnje bi bilo smiselno razmišljati o vzpostavitvi sistema, ki bi vključeval še večje kupce podjetja M Tours, kot sta Sava Hoteli in Alpetour.

Glede na obseg sodelovanja podjetja M Tours s podjetjema Sava Hoteli in Alpetour bi kazalo v prihodnje vzpostaviti CRS, ki bi omenjenim podjetjem olajšal načrtovanje in izvedbo določenih storitev. Kot primer lahko navedemo, da Sava Hoteli storitve podjetja (izleti, pohodi, dogodki in ostalo) M Tours ponujajo (prodajajo) tudi ostalim hotelskim gostom. Rezervacije prodajalci (receptorji) podjetju M Tours posredujejo preko elektronske pošte ali telefonsko. V visoki sezoni je takih naročil veliko, zato zaradi različnih dejavnikov občasno prihaja do napak (naročilo ni bilo posredovano / naročilo je bilo sprejeto, vendar ni bilo vneseno v sistem podjetja M Tours / stranki je bila storitev prodana, vendar so vse kapacitete že zasedene / naročilo je prispelo prepozno). Predlagani CRS bi podjetjem omogočil ažuren dostop do potrebnih informacij; receptorji v hotelih bi imeli vpogled v razpoložljivost kapacitet, M Tours bi lažje organiziral in usklajeval dejavnosti z ostalimi podjetji pri izvedbi določenih aktivnosti, podjetju Alpetour pa bi bile dovolj zgodaj na voljo informacije o morebitni potrebi po dodatnih avtobusih. Različnih možnosti in kombinacij je ogromno, zato menimo, da bi bil predlagani sistem več kot smotrni in koristen za vsa omenjena podjetja. Ne nazadnje pa bi bil to dodaten korak pri zagotavljanju zadovoljstva kupcev.

V povezavi s trajnostnim razvojem podjetja M Tours in podjetij, ki se nahajajo navzdol po TOV, omenimo še, da je Slovenija v letu 2017 prejemnica nagrade National Geografica »World Legacy Award« kot najbolj trajnostna destinacija na svetu. To pa pomeni, da je M Tours s svojimi lokalnimi poslovnimi partnerji lahko vzor vsem ostalim udeležencem verige. Naloga M Toursa in ostalih slovenskih podjetij pa je najmanj ohranjati ta trend trajnostnega razvoja in izkoristiti prestižno nagrado za promocijo.

5 ZAKLJUČEK

Turizem kot gospodarska panoga v svetu in tudi pri nas velja za eno od najrazvitejših dejavnosti. Turizem kot sistem je po svoji sestavi izjemno kompleksen in razvejan. Globalizacija, razvoj in razširjenost IT ter interneta, nagel razvoj suprastrukture in infrastrukture so tej panogi omogočili razcvet.

Tako kot ostale gospodarske panoge ima tudi turizem svoje zakonitosti. Tu vlada izjemno huda konkurenca, kar je eden od pglavitnih razlogov za nastanek turističnih oskrbovalnih verig po vzoru proizvodnih dobavnih verig. Med omenjenima modeloma oskrbnih verig se pojavlja nemalo razlik, čeprav je končni namen obeh modelov isti, in sicer zadovoljen potrošnik (turist).

Oskrbovalne verige v proizvodni dejavnosti se torej po svoji strukturi razlikujejo od tistih v storitveni, v našem primeru turistični dejavnosti. Oskrbovalne verige se med seboj razlikujejo po kompleksnosti, vendar vse strmijo k poenostavitvi procesov. Prav tako je glavni namen klasične ali turistične oskrbne verige optimizacija procesov v dejavnosti, zmanjševanje stroškov in povečevanje učinkovitosti ter dobička. V turistični oskrbovalni verigi to pomeni najboljšo možno izvedbo storitve po najnižjih možnih cenah, pravočasno in varno, prijazno do kupca in do okolja.

V prvem delu diplomskega dela smo spoznali, da s povezovanjem podjetij v oskrbovalne verige prihajamo do najboljših in celovitih rešitev na področjih trženja, prodaje, proizvodnega procesa oziroma izvajanja storitev, logistike in poprodajnih aktivnosti. Delovanje podjetij v oskrbovalnih verigah mora temeljiti na partnerskih odnosih in medsebojnem zaupanju, kar pa je treba neprestano negovati in nadgrajevati. Podjetja v oskrbovalni verigi torej med seboj niso tekmeci, temveč si med seboj konkurirajo različne oskrbovalne verige.

Ugotovili smo, da si za izpolnitev ciljev podjetij in ne nazadnje celotne verige podjetja med seboj morajo izmenjavati informacije, znanje ter upoštevati mnenja in ideje drug drugega, predvsem pa svojih strank. Pri tem je pomembno, da imajo podjetja vzpostavljene ustrezne informacijske sisteme in komunikacijske kanale. Turistični produkt, ki ga ponujajo in izvajajo, mora izpolniti vsa pričakovanja kupca, da bi se izognili reklamacijam in pridobili ter ohranili ugled, dobro ime in vrednost podjetij v verigi.

V drugem delu diplomske naloge smo na podlagi primera raziskali in opredelili vlogo in pomen podjetja M Tours v turistični oskrbovalni verigi. Spoznali smo, da se turistične agencije, kakršna je M Tours, v verigi lahko pojavljajo v različnih vlogah, vendar nedvomno igrajo pomembno vlogo bodisi kot posrednik bodisi kot izvajalec turističnih storitev.

Predstavili smo glavne poslovne partnerje podjetja M Tours in jih umestili v turistično oskrbovalno verigo. Tako smo si ustvarili jasno sliko, kam kateri od členov spada in kakšna je njegova vloga.

Vsa pridobljena teoretična spoznanja in dejstva smo aplicirali na podjetje M Tours ter jih v zadnjem delu diplomske naloge primerjali z dejanskim stanjem v podjetju. Skozi analizo uspešnosti integracije podjetja M Tours v TOV smo prišli do sklepa, da je podjetje uspešno vključeno v preučevano oskrbno verigo. M Tours ima vzpostavljene dolgoročne partnerske odnose s podjetji navzgor in navzdol po oskrbni verigi. Med podjetji poteka dobra komunikacija, prav tako si podjetja med seboj zaupajo, kar pa ne pomeni, da ni več možnosti za izboljšave.

Sklepamo, da je podjetje M Tours kredibilen, zanesljiv in zaupanja vreden poslovni partner.

LITERATURA IN VIRI

Knjige

Ali, A., Frew, A. J. (2013). *Information Communication Technologies and Sustainable Tourism*. New York: Routledge.

Buhalis, D. (2003). *ETourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Prentice Hall.

Dwyer, L. in Forsyth, P. (2006). *International Handbook on the Economics of Tourism*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.

Florjančič, J. et al. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.

Logožar, K. (2005). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Spletni viri

- **Raziskovalno delo poročilo fakultete ali univerze**

Font, X. et al. (2006). *Sustainable Supply Chain Management in Tourism*. Leeds: Metropolitan University. Pridobljeno 22. 4. 2017 z naslova <http://icrtourism.com.au/wp-content/uploads/2012/09/Sustainable-Supply-Chain.pdf>.

Piboonrunroj, P. (2012). *Supply Chain Collaboration: Impacts and Mediation on Firm Performance*. Logistics. Systems Dynamics Group Logistics and Operations Management Section, Cardiff Business School Cardiff University, Wales, United Kingdom. Pridobljeno 9. 4. 2017 z naslova: <https://orca.cf.ac.uk/47552/1/2013%20Piboonrunroj%20P.pdf>.

Piboonrunroj, P. (2013). *Tourism Supply Chains: A Conceptual Framework*. Pridobljeno 5. 4. 2017 z naslova <https://piboonrunroj.files.wordpress.com/2013/03/tsc-a-conceptual-framework.pdf>.

Piboonrunroj, P., Disney, S. M. (2009). *Tourism Supply Chain: A Conceptual Framework*. PhD Networking Conference, Exploring Tourism III: Issue in PhD research. University of Nottingham.

Piboonrunroj, P., Disney S. M. (2015). *Supply Chain Collaboration in Tourism: A Transaction Cost Economics Analysis*. Supply Chain Economics Research Centre (SCERC), Faculty of Economics, Chiang Mai University in Logistics Systems Dynamics Group (LSDG), Cardiff Business School, Cardiff University. Pridobljeno

19. 4. 2017 z naslova https://www.researchgate.net/publication/283085844_Supply_Chain_Collaboration_in_Tourism_A_Transaction_Cost_Economics_Analysis.

Nemec Rudež, H. (2013). *Potovalna dejavnost v sodobnem okolju*. Koper: Založba Univerze na Primorskem. Pridobljeno 22. 4. 2017 z naslova <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-156-4.pdf>.

- **Spletna gradiva in e-knjige**

Honeck, D. (2012). *LDC Export Diversification, Employment Generation and the "Green Economy": What roles for tourism linkages?* Staff Working Paper ERSD2012-24. Geneva: World Trade Organization. Pridobljeno 5. 4. 2017 z naslova https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201224_e.pdf.

Prodnik, J. in David, K. (2009). *Poslovanje v turizmu*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 9. 4. 2017 z naslova http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_54EKONOMIST_Poslovanje_turizmu_David.pdf.

Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (2012). Pridobljeno 29. 3. 2017 z naslova http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/Turizem-strategije_politike/Strategija_turizem_sprejeto_7.6.2012.pdf.

Tejada, M. P. in Liñán, F. (2009). *An Analysis of Tourism Global Value Chains*. Pridobljeno 5. 4. 2017 z naslova <http://cyclclass.wikispaces.com/file/view/%5Bfor+class%5D+An+Analysis+of+Tourism+Global+Value+Chains.pdf>.

- **Spletne strani**

Alpetour – Potovalna agencija. *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 19. 4. 2017 z naslova <https://www.alpetour.si>.

Chinmoy S. (2014). *Determinants of Demand and Supply in Tourism*. Pridobljeno 29. 3. 2017 z naslova <https://www.slideshare.net/chinmoysaikia779/determinants-of-demand-and-supply-in-tourism>.

Kästl Ost - Touristik. *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 18. 4. 2017 z naslova <http://www.kaestlworld.com/de/home/>.

M Tours d.o.o. *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 3. 4. 2017 z naslova <http://www.mtours.net/>.

Sava Hotels & Resorts. *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 19. 4. 2017 z naslova <http://www.sava-hotels-resorts.com/sl/podporna-vsebina/o-sava-hotels-and-resorts/o-podjetju/predstavitev-podjetja>.

Statistični urad Republike Slovenije (SURS). *Prihodi in prenočitve turistov, podrobni podatki*. Pridobljeno 29. 3. 2017 z naslova <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6520>.

TUI Group. *Predstavitev podjetja*. Pridobljeno 17. 4. 2017 z naslova <http://www.tuigroup.com>.

Wikipedia, prosta enciklopedija. *Win – Win game*. Pridobljeno 19. 4. 2017 z naslova https://en.wikipedia.org/wiki/Win-win_game.

World Tourism Organisation: *Tourism Statistics and Tourism Satellite Account*. Pridobljeno 28. 3. 2017 z naslova <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/aboutunwtoenOctober2015web.pdf>.

World Tourism Organisation: *Sustainable Development of Tourism*. Pridobljeno 27. 4. 2017 z naslova <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>.

- **Poročila, interni dokumenti:**

Podjetje M Tours d.o.o. (2017). *Arhiv podjetja, letna poročila in informacije, pridobljene na osnovi pogovora z direktorjem podjetja g. Miho Mulejem*.