

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ CELOVITE STRATEGIJE
E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENIH TURISTIČNIH AGENCIJAH**

Ljubljana, september 2005

MARKO VAHEN

IZJAVA

Študent Marko Vahen izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in objavo diplomskega dela dovoljujem na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 29.09.2005

Podpis:_____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, CILJA IN NAMENA	2
2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE	3
2.1. OPREDELITEV IN DEFINICIJE OSNOVNIH TERMINOV ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA	3
2.2. E-TRŽENJE KOT GLOBALNO NEPOSREDNO TRŽENJE	5
2.3. ELEKTRONSKO POSLOVANJE PREKO INTERNETA (ZDA, EVROPA IN SLOVENIJA)	6
3. ELEKTRONSKO POSLOVANJE V GLOBALNI PANOGI TURIZMA	10
3.1. GLOBALNA PANOGA TURIZMA	10
3.2. SPREMEMBE V STRUKTURI GLOBALNE TURISTIČNE PANOGE.....	11
3.2.1. Spreminjanje strukture porabnikov turističnih storitev.....	11
4. SPREMEMBE VERIGE VREDNOSTI PRI E-POSLOVANJU V TURISTIČNI PANOGI	13
5. CELOVITA STRATEGIJA E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI	16
5.1. VRSTE POTOVALNIH AGENCIJ IN NJIHOVE DEJAVNOSTI	16
5.2. DEJAVNIKI IN POSLEDICE UVEDBE E-POSLOVANJA V TURISTIČNO AGENCIJO	17
5.3. DEJAVNIKI USPEŠNEGA E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI	19
5.4. VODENJE E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI	19
5.4.1. Močna podpora najvišjih managerjev v turistični agenciji	19
5.4.2. Temeljita analiza konkurence v globalni panogi turizma: določitev konkurenčnega položaja e-turistične agencije.....	20
5.4.3. Določitev vloge e-poslovanja v turistični agenciji.....	20
5.4.4. Določanje potreb turistične agencije za izvajanje strategije e-poslovanja.....	21
5.5. STRATEGIJA E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI.....	21
5.5.1. Dobro spletno pozicionirana blagovna znamka: ustvarjanje zaupanja in gradnja dolgoročnih razmerij s porabniki	22
5.5.2. Spletna ponudba prijazna uporabnikom: določitev in diferenciacija ponudbe turistične agencije	23
5.5.3. Zanesljivost storitve: ustvarjanje zvestobe med porabniki	26
5.5.4. Usklajevanje tržnih poti turistične agencije	28
5.6. STRUKTURA E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI.....	30
5.6.1. Umestitev e-poslovanja v organizacijsko strukturo globalno usmerjene turistične agencije in notranja ureditev enote za e-poslovanje	31
5.6.2. Poznavanje in uporaba informacijske tehnologije	32
5.6.3. Strateške povezave in partnerstva	32
5.7. USMERITVE SISTEMOV E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI.....	33

6. RAZVOJ PRIMERNIH MERIL USPEŠNOSTI CELOVITE STRATEGIJE E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI	35
7. SKLEP	40
LITERATURA	43
VIRI.....	45
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pet največjih trgov po državah glede na delež uporabnikov interneta	9
Slika 2:	Mednarodni prihodi turistov, 1950 – 2020	11
Slika 3:	Struktura trga globalne turistične panoge.....	12
Slika 4:	Lastnosti in zahteve turističnega porabnika nekoč in danes	13
Slika 5:	Sistem vrednosti po Porterju.....	14
Slika 6:	Oskrbovalna veriga in način poslovanja pred uvedbo sprememb	14
Slika 7:	Spremenjen način poslovanja v turistični panogi.....	15
Slika 8:	Veriga vrednosti e-poslovanja in vpliv IT.....	15
Slika 9:	Dejavniki in posledice uspeha e-poslovanja v turistični agenciji.....	18
Slika 10:	Dejavniki uspešnega e-poslovanja v turistični agenciji.....	19
Slika 11:	Vodenje e-poslovanja v turistični agenciji.....	20
Slika 12:	Spletne strategije e-poslovanja.....	23
Slika 13:	Načini izvajanja strategije personalizacije.....	25
Slika 14:	Napredno iskanje	26
Slika 15:	Zemljevid z označeno potjo potovanja.....	27
Slika 16:	Avtomatični prikaz trenutnega vremena	27
Slika 17:	Ključni dejavniki uspešnosti strategije globalnega e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji.....	29
Slika 18:	Organizacijska struktura e-poslovanja kot dejavnik uspeha v turistični agenciji.....	30
Slika 19:	Krovna vstopna stran.....	31
Slika 20:	Predlagane usmeritve sistema e-poslovanja v turistični agenciji.....	34
Slika 21:	Vzročno posledični model uspešnosti e-poslovanja prilagojen za globalno usmerjene turistične agencije.....	36

KAZALO TABEL

Tabela 1:	E-poslovanje: rast in projekcije.....	6
Tabela 2:	Uporabniki interneta v EU	8
Tabela 3:	Nakupovanje preko interneta med uporabniki interneta	9
Tabela 4:	Trije modeli strategij e-poslovanja po Porterju	22
Tabela 5:	Osnovne strategije personalizacije spletne strani TA.....	24
Tabela 6:	Usklajevanje vzporednih tržnih poti.....	29
Tabela 7:	Organizacijske spremembe v TA zaradi sistemov e-poslovanja.....	33
Tabela 8:	Kazalci uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji-vložki.....	37
Tabela 9:	Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji-procesi.....	38
Tabela 10:	Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji-izložki.....	39
Tabela 11:	Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji-izhodišča.....	40

PRILOGE

1. PRILOGA 1: ŠTEVILO SVETOVNIH UPORABNIKOV INTERNETA LETA 2004
2. PRILOGA 2: DRŽAVE PO UPORABNIKIH INTERNETA KONEC LETA 2004
3. PRILOGA 3: DELEŽI SPLETNIH UPORABNIKOV PO JEZIKIH
4. PRILOGA 4: MEDNARODNI PRIHODI TURISTOV IN MEDNARODNI PRIHODKI
OD TURIZMA

1. UVOD

» *Internet bo potrdil pojem globalne vasi.*«

(McLuhan, 1978, str 88)

» *Podjetje, ki prodaja svoje izdelke in storitve prek svetovnega spleta je GLOBALNO.*«

(Epstein, 2004, str.8)

Elektronsko poslovanje obsega v najširšem pomenu uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih med proizvodnimi, trgovskimi in storitvenimi organizacijami, ponudniki podatkov, porabniki ter državno upravo (Groznič in Lindič, 2004, str. 2).

Danes govorimo o novi, digitalni ekonomiji, kjer zaradi globalizacije izgubljajo pomen tako oddaljenost proizvajalca oziroma ponudnika storitev, kot problemi stalnosti nabave, prodaje, itd. Čas in način globalnega e-poslovanja dobivata vse večji pomen. Fleksibilnost in hitro prilagajanje spremembam v povpraševanju in ponudbi, znanju in inovativnosti, so nove konkurenčne prednosti podjetij v dobi digitalne ekonomije. Na vseh področjih poslovanja je najpomembnejša inovativnost, saj se konkurenca najde že samo s klikom na gumb miške. Porabniki postajajo vse zahtevnejši, pričakujejo in zahtevajo nove proizvode in storitve po vedno nižjih cenah, obenem pa vse bolj ocenjujejo tudi pred, med in poprodajne storitve ponudnikov (Tapscot, 1996, str. 11).

Temelji sodobnega mednarodnega trženja kažejo na to, da podjetja ne delujejo več samo na nacionalnih trgih, na katerih so imela stalne znane tekmece in porabnike, temveč tudi na mednarodnih trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki postaja čedalje bolj globalna. Le-to spremljajo tudi novi tehnološki dosežki, zlasti na področju informacijske tehnologije in čedalje manj zvesti porabniki, ki lahko sedaj izbirajo med velikim številom istovrstnih izdelkov različne kakovosti, cen in ravni storitev (Potočnik, 2002, str. 19). Z nenehno globalno rastjo interneta in elektronskega poslovanja (e-poslovanja) skušajo podjetja pridobiti konkurenčno prednost tako, da uporabljajo za vzpostavljanje novih trženjskih razmerij in odnosov s porabniki različne pristope in strategije e-poslovanja (Wood, 2004, str. 291).

Nekatere raziskave so pokazale neposredno povezavo med rastjo uporabe interneta, potovanj in drugih turističnih proizvodov (Buhalis, Licata, 2002, str. 211-213; Christian, 2001, str. 80). Spet druge poskušajo opisati vpliv e-poslovanja in izvajanja globalnih strategij le-tega izključno na mednarodno oz. globalno poslovanje turističnih agencij (Law et al., 2004, str. 101-107; Epstein, 2004, str. 111). Prav slednje predstavlja tudi izziv mojega diplomskega dela.

1.1. Opre delitev problema, cilja in namena

Pomembno je spoznanje, da sama velikost turistične agencije (TA) ni več tako pomembna. E-porabnik ocenjuje le tisto kar vidi pred seboj na ekranu. Elektronsko trženje si torej z vidika obsega investicij lahko privoščijo tudi mala podjetja. Oglaševalski prostor je postal manj drag in bolj dostopen kot tisti v tiskanih medijih ali na televiziji, dostop do informacij je hiter, nakupovanje pa neposredno (Potočnik, 2002, str. 365). Zaradi teh in drugih razlogov omogoča e-poslovanje vključitev doslej lokalnih oz. regionalnih turističnih agencij v globalne turistične poslovne tokove in globalno prisotnost na trgu. Ravno tako omogoča podjetju, da se dobesedno čez noč spremeni iz lokalnega v globalno podjetje. Takšna oblika poslovanja več ne razlikuje malih od velikih turističnih agencij. Zato je lahko tudi čisto majhno turistično podjetje, ki si ustvari ugodno podobo na internetu resen konkurent največjim svetovnim multinacionalkam.

Za primarne ponudnike turističnih storitev predstavlja e-poslovanje način, na katerega lahko neposredno ponudijo in prodajo svoje turistične proizvode potencialnim globalnim porabnikom ob katerem koli času. Vpliv primarnih ponudnikov na posredovanje in sprejemanje informacij je omejen (Inkpen, 1998, str. 89-95; Law, 2000, str. 104). Za turistične agencije (posrednike) na drugi strani, je e-poslovanje pomembno, saj znižuje stroške distribucije, kar pomeni manj vmesnih členov in povečanje donosnosti ter omogoča doseganje večjega tržnega deleža. Za potnika pomeni tak način bolj neposredno obliko komuniciranja s ponudnikom, iskanje informacij ter nakup turističnih proizvodov ob kateremkoli času (Olmeda, Sheldon, 2001, str. 11).

Kot posledica nadaljnjega razvoja interneta se tradicionalna vloga turistične agencije kot posrednika spreminja, s tem pa tudi tržne poti (Buhalis, 2003, str. 210-216). Poslovna konkurenčnost se bo na globalnem trgu turističnih proizvodov in storitev za tradicionalne ponudnike v prihodnosti še povečevala. Vse večje zaupanje e-poslovanju daje primarnim ponudnikom novo, večjo neodvisnost, ki bo postopoma zmanjšala odvisnost in provizije, ki posrednikom. Vloga turistične agencije bo posledično ostala zavarovana le, če bo sprejela internet in razvijala e-poslovanje kot osnovo za vzpostavljane novih, globalnih tržnih poti, za posredovanje turističnih proizvodov in storitev. Zaradi tega se vedno bolj kaže potreba po celovitem oblikovanju strategije e-poslovanja, za vsako posamezno turistično agencijo posebej. Hkrati bo celovita strategija e-poslovanja predstavljala tudi v prihodnje osnovni dejavnik konkurenčne prednosti poslovanja podjetja v turistični panogi ¹ (Wood, 2004, str. 292).

Zaradi dejstva, da v Sloveniji elektronski turistični trg še ni dobro razvit in ker v strategijah slovenskih turističnih agencij, razen redkih izjem, e-poslovanje praktično nima nobene pomembnejše vloge, sem se odločil za izdelavo pričujočega diplomskega dela. Namen tega

¹ Kotler opredeljuje globalno panogo kot tisto, pri kateri strateške položaje tekmecev na glavnih geografskih in nacionalnih trgih pogojujejo njihovi celotni globalni položaji (Kotler, 1996, str. 410). Globalna panoga je tista, v kateri je konkurenčna pozicija določenega podjetja v posamezni državi znatno pod vplivom njene pozicije v drugih državah in obratno. Značilnosti globalne panoge bo dobivala tista, ki si bo pridobila določene konkurenčne prednosti, če dejavnosti povezujemo na svetovni (globalni) osnovi (Pučko, 1999, str. 195).

diplomskega dela je prikazati celovito strategijo globalnega elektronskega poslovanja turistične agencije in nakazati priložnosti, ki jih internet nudi turističnim agencijam v času preoblikovanja poslovnih procesov, nepredvidljivega razvoja informacijske tehnologije in vse večjih zahtev porabnika. Cilj naloge je oblikovati predloge za temeljito in celovito vpeljavo strategije e-poslovanja v turistično agencijo, kar bi povečalo dobičkonosnost sredstev in povečalo konkurenčne prednosti turistične agencije na globalnem nivoju.

Temeljna hipoteza tega dela je, da predstavlja elektronsko poslovanje in razvoj celovitih strategij e-poslovanja za globalno usmerjene turistične agencije priložnost, da znižajo stroške, pridobijo konkurenčne prednosti ter s tem povečajo tržni delež turistične agencije. E-poslovanje je v turizmu neobhodno za nadaljnje poslovanje turističnih agencij. V delu preverjam to hipotezo na več različnih načinov. Metodologija dela vključuje uporabo teoretične in izkustvene metode. Slednja izhaja iz doslej pridobljenih praktičnih izkušenj poslovanja turističnih agencij. V diplomskem delu sem uporabljal tako domačo kot tujo strokovno literaturo s področja mednarodnega managementa storitev, globalnega elektronskega poslovanja kot tudi elektronskega trženja.

V drugem poglavju sem najprej opredelil osnovne izraze e-poslovanja in njihove definicije. Opredelitev značilnosti, možnosti in priložnosti globalnega e-poslovanja sem podkrepil z raziskavami in napovedmi za prihodnost. V tretjem poglavju sem predstavil elektronsko poslovanje v globalni panogi turizma z razlogom, da pokažem na predvideno spreminjanje strukture celotne panoge. Vplive, ki jih bodo imele te spremembe na spreminjanje verig vrednosti posameznih turističnih agencij sem osvetlil v četrtem poglavju. V petem poglavju obravnavam celovit model vpeljave strategije e-poslovanja v turistično agencijo. V nadaljevanju predstavljam načine dodajanja vrednosti in izvajanja različnih strategij na spletnih straneh turističnih agencij. Ker se nisem želel opreti samo na en model, sem v šestem poglavju iskal povezave z doslej poznanimi modeli in sistemi povezanih kazalcev uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji. Le-ti ob primerni prilagoditvi nudijo turistični agenciji okvir za spremljanje, ocenjevanje ter načrtovanje e-poslovanja tudi globalno. V zaključku povzemam glavne ugotovitve in nakazujem na možne razvojne in strateške usmeritve, ki naj bi jih turistična agencija upoštevala pri oblikovanju celovite strategije e-poslovanja.

2. ELEKTRONSKO POSLOVANJE

2.1. Opredelitev in definicije osnovnih terminov elektronskega poslovanja

Strauss in Frost sta leta 2001 opredelila e-poslovanje kot optimizacijo poslovnih aktivnosti s pomočjo digitalne tehnologije. Ta obsega vse aktivnosti, potrebne za privabljanje porabnikov in za razvijanje novih, dolgoročnih odnosov in razmerij z njimi. E-poslovanje vključuje digitalno tržno komunikacijo, elektronsko trgovanje (angl.e-commerce) ter spletno raziskovanje in je sestavni del vsakega poslovnega procesa (Strauss in Frost, 2001, str. 6).

Elektronsko poslovanje je širši pojem in obsega uporabo e-trženja, e-tržnih poti, elektronskega spletnega nakupovanja in prodaje in spletno oglaševanje za doseganje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja. Elektronsko poslovanje (angl. electronic business) obsega v najširšem pomenu uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih med proizvodnimi, trgovskimi in storitvenimi organizacijami, ponudniki podatkov, porabniki ter državno upravo (Potočnik, 2002, str. 362). Elektronsko trgovanje (angl. e-commerce) je ožji pojem in se nanaša samo na nabavo ali prodajo izdelkov ali storitev preko interneta. V praksi se ta izraz pogosto zamenjuje z izrazom e-poslovanje. Nekateri viri razdelijo elektronsko trgovanje na elektronsko nabavo (angl. e-procurement) in elektronsko prodajo (angl. e-commerce).

Računalniška izmenjava podatkov (angl. Electronic Data Interchange - EDI) predstavlja predhodnika e-poslovanja preko interneta. EDI se je najpogosteje uporabljal za izmenjavo podatkov med uporabniki, ki so bili neposredno povezani preko privatnega omrežja (Potočnik, 2002, str. 362). Pomembno je poudariti, da je poleg spoznavanja elektronskega poslovanja nujna tudi uporaba spleta za učenje in ponavljanje, zabavo in zabavne aktivnosti, sprostitve in prosti čas.

Kot namen e-poslovanja pogosto navajamo izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja, kar zagotovimo preko iskanja konkurenčnih prednosti, podpore vodstva strategijam, integriranja partnerjev in uporabo Extraneta za povezovanje poslovnih procesov med dobavitelji in porabniki (Chuck, 1998, str. 26).

Izvaja se lahko preko privatnih ali pa javnih omrežij. Najpomembnejša področja elektronskega poslovanja so poslovanje med podjetji (angl. business to business - B2B) ali medpodjetniško poslovanje, poslovanje med podjetji in končnimi porabniki (angl. business to consumer - B2C), poslovanje med podjetji in zaposlenimi v podjetju ter poslovanje v razmerju porabnik-porabnik oz. C2C (angl. consumer-to-consumer) (Potočnik, 2002, str. 360). Tukaj vidimo, da Potočnik ne omenja vseh oblik e-poslovanja, npr. C2B in še nekaterih drugih. Zato sem sam poiskal še druge opredelitve.

Po Grozniku in Lindiču (2004, str. 2) poznamo vsaj šest vrst elektronskega poslovanja:

- Med podjetji in porabniki - **B2C** (angl. business to consumer).
- Med podjetji - **B2B** (angl. business to business).
- Med državljanji in javno oz. državno upravo – **C2G** (angl. consumer to government).
- Med porabniki - **C2C** (consumer to costumer).
- Med podjetji in javno oz. državno upravo - **B2G** (angl. business to government).
- Znotraj javne oz. državne uprave – **G2G** (angl. government to government).

Law (2004, str. 101) in Kleindl (2001, str. 7) na primer opredeljujeta štiri ravni globalnega e-poslovanja:

- Prva raven predstavlja internetno infrastrukturo v podjetju, ki vključuje podjetja s proizvodi in storitvami, za katere je smiselno vzpostaviti IP-infrastrukturo.
- Raven internetnih programskih rešitev, ki vključuje proizvode in storitve, kateri (tehnološko) omogočijo internetno poslovanje.
- Tretjo raven zaseda internet kot posrednik. Ta raven omogoča investicijam (v infrastrukturo) spremembo v poslovne transakcije tako, da organizira kontakt med porabniki in prodajalci ter proizvodi in storitvami preko interneta.
- Zadnja je internetno-tržna raven, ki vključuje prodajo proizvodov in storitev porabniku ali podjetju preko interneta (B2B, B2C).

2.2. E-trženje kot globalno neposredno trženje

Spremembe v informacijski tehnologiji vplivajo na spremembe v strukturi globalnega digitalnega gospodarstva. Te spremembe vplivajo na strukturo in obliko e-poslovanja v podjetjih in tako povečujejo ali zmanjšujejo njihove možnosti za vzpostavljanje tako dolgoročnih kot globalnih poslovnih odnosov s porabniki. Internet omogoča kot globalno trženjsko orodje porabnikom dostop ali kontakt s podjetjem kadarkoli in kjerkoli. Uporabljajo ga za pridobitev potrebnih porabniških informacij, opravljanje nakupov in preverjanje stanja na različnih spletnih računih. Ta informacija je lahko v personalizirani oz. poosebljeni obliki, kar pomeni, da je lahko prilagojena konkretnemu uporabniku informacije, tj. končnemu porabniku, podjetju ali zaposlenemu v podjetju. Tovrstne spremembe pomenijo, da se je razmerje moči premaknilo od ponudnikov izdelkov in storitev proti porabniku v korist slednjega. To potrjujejo raziskave Kleindla, Lawa in drugih (Kleindl, 2001, str. 8., Law, Leung, Wong, 2004, str. 99-104). Po drugi strani pa podjetja sedaj lažje, hitreje in stroškovno učinkoviteje poiščejo nove porabnike, stare pa oskrbujejo posredno preko baze podatkov, kjer so zbrane vse potrebne informacije o porabniku, za potrebe trženja v sedanjosti in prihodnosti (Kleindl, 2001, str. 9). Ne smemo pozabiti, da gre za globalno neposredno trženje izdelkov in storitev, kar poveča kompleksnost samega sistema e-poslovanja v podjetju.

Visoka stopnja in koncentracija konkurence, gledano globalno, je možna le v podjetjih kjer se informacijska tehnologija postavlja kot osrednji del strategije globalnega e-poslovanja. Podjetja, ki so usmerjena na porabnika se osredotočijo na povečevanje zadovoljstva in zvestobe, za kar lahko uporabljajo veliko različnih tehnik. Te tehnike so po Caiu in drugih (2004, str. 138-148) lahko naslednje:

- zbiranje podatkov o porabnikih in povečanje obsega prodaje preko spleta.
- poosebljanje vsebine spletne strani.
- povečevanje hitrosti dobave izdelka ali krajšanje časa opravljanja storitve.
- dovoljevanje interaktivnih spletnih odnosov med porabnikom in podjetjem.

2.3. Elektronsko poslovanje preko interneta (ZDA, Evropa in Slovenija)

E-poslovanje bo po predvidevanjih od leta 2001-2011 dvignilo globalno produktivnost za 40 % (Kleindl, 2001, str. 7). Če govorimo o globalnem obsegu elektronske menjave je potrebno upoštevati relativno velik obseg elektronske izmenjave, ki že poteka med celo vrsto nabavnih verig. Govorimo seveda o visoko razvitih svetovnih gospodarstvih, kot so ZDA, Japonska in EU.

Leta 2004 je po podatkih Nielsen Net Ratings spletna populacija štela 934 milijonov, napoved za leto 2005 je 1.07 milijarde, za leto 2006 1.21 milijarde in za leto 2007 1.35 milijarde uporabnikov interneta (Nielsen Net Ratings, 2005).

Po raziskavah iz leta 2001 je samo v ZDA elektronsko poslovanje ustvarilo 507 milijard \$ prometa in 2.3 milijona novih delovnih mest in tako povečalo obseg digitalne ekonomije glede na preteklo leto za 68%. Projekcije za leto 2006 kažejo 7.000 milijard \$ prometa, ustvarjenega z e-poslovanjem (The Internet Economy Indicators, 2005). Te številke pa ne vključujejo tradicionalnih podjetij, ki so uporabljala le prve tri ravni e-poslovanja po Lawu (2004, str. 101).

Tabela 1 : E-poslovanje: rast in projekcije

LETA	1999	2002	2005	PROJEKCIJA 2007
PONUĐNIKI NA INTERNETU	56.2 mio	125 mio	do 1 mrd	do 1,2 mrd
UPORABNIKI MREŽE	163 mio	500 mio	940 mio	1.36 mrd
% uporabnikov, ki kupuje proizvode ali storitve po e-poti	39%	46%	50%	55%
B2C E-TRŽENJE	13 mrd\$	108 mrd \$	156mrd\$(ZDA)	330 mrd\$(ZDA)
B2B E-TRŽENJE (vključno s transakcijami po extranetu)	109 mrd\$	1.300 mrd\$	5.500 mrd \$	8.500 - 11.200 mrd\$
PRIHODKI OD OGLAŠEVANJA	2 mrd \$	7.9 mrd \$	18.8 mrd \$	22.2 – 28 mrd \$

Viri: Eurostat: Net population to reach 1 billion in 2005, 2005; NUA: Travel Ecommerce Revenues, 2001; Forrester Research: IT Trends 2004: B2B and B2C E-Commerce Activity and Applications, 2004.

V ZDA pri svojem poslovanju 61% vseh ameriških podjetij uporabljalo internet. Na ta način so privarčevali 155 milijard \$ med leti 1998-2001, predvidevajo pa 373 milijarde \$ dodatnih privarčevanih sredstev do leta 2006. Datamonitor prav tako predvideva 84 milijonov evropskih

uporabnikov e-poslovanja do leta 2007 in 41 milijonov uporabnikov tako imenovanega širokopasovnega dostopa. Projekcije za leto 2006 ocenjujejo vrednost elektronske prodaje v EU na več kot 125 milijard €. (Datamonitor, 2005).

Po raziskavi IDC iz leta 2001 raste e-poslovanje tudi v Vzhodni Evropi, kjer je celotna vrednost transakcij elektronskega poslovanja v skupini držav V4 (Češka republika, Madžarska, Poljska in Slovaška) leta 2001 znašala 117 milijonov €, leta 2002 pa se je povzpela na 760 milijonov €. Najvišjo rast so leta 2002 beležili pri elektronskem poslovanju na B2B trgu, ki je pomenil kar dve tretjini vseh transakcij.

Elektronska nabava je kot del nabavne verige predstavljala petino porasta, medtem ko je bilo preostalih 117 milijonov € ustvarjenih na B2C trgih. Po najnovejših ugotovitvah v EU uporablja internet kar 47 % prebivalcev. Večji delež imajo moški. Največji delež uporabnikov interneta imajo Švedska (82%), Danska (76%) in Finska (70%), najmanjši pa Grčija (20%), Madžarska (28%), Litva, Poljska in Portugalska (29%). Največji je delež uporabnikov v starostni stopnji od 16 do 24 let. S starostjo delež uporabnikov pada. Med podjetji je največ uporabnikov interneta na Danskem in Finskem (97%), nato v Belgiji in na Švedskem (96 %). Najnižje deleže imajo Portugalska (77 %), Madžarska (78 %), Litva (81 %) in Ciper (82 %) (IDC, avgust 2005).

Eurostat je v bazi Cronos objavil rezultate ankete o IKT (informacijsko–komunikacijska tehnologija, angl. ICT – Information and Communications Technology). Ta izraz obsega vso programsko in strojno opremo, za komunikacijo s podatki (računalnik, fiksni telefon, mobilni telefon, faks, internet ipd.). IKT je potekala po enotni metodologiji v državah EU spomladi 2004. Gre za prvo uradno anketo, ki primerja IKT Slovenije z ostalimi državami EU. Za nekatere države podatki še niso zbrani (Eurostat, Raziskava o IKT, 2004).

V Sloveniji ima dostop do interneta kar 47 % gospodinjstev (ADSL, kabelski dostop, ISDN, klasični dostop preko telefonske linije). Po deležu dostopa se Slovenija uvršča pred Avstrijo, Francijo, Estonijo, Grčijo in Litvo. Dodati pa velja, da gre pri tem za možnost dostopa, kjer položaj Slovenije posebej izrazito izboljšuje dostop preko mobilnega telefona. Delež gospodinjstev z dostopom do spleta je namreč 41 %.

Slovenija je država, kjer največ prebivalcev v EU in sicer 28 % gospodinjstev navaja možnost dostopa do interneta preko mobilne naprave (60 % gospodinjstev z dostopom do interneta ima možnost dostopa do interneta tudi preko mobilnega aparata), samo preko mobilnega aparata pa 13%. Navedeni podatki seveda postavljajo vrsto vprašanj glede definicije uporabe in dostopa do interneta (Raziskava o IKT, Eurostat, 2004).

Rednih uporabnikov (uporabniki, ki so v zadnjem tednu dostopali do interneta) ima največ Islandija (70 %). Slovenija s 33 % zaostaja za večino bolje razvitih evropskih držav, tudi za Estonijo. Na področju komuniciranja uporabnikov z državno upravo je Slovenija v spodnji polovici lestvice. V pošiljanju obrazcev preko spleta imata nižji delež le Velika Britanija in Ciper (Raziskava o IKT, Eurostat, 2004).

Tabela 2: Uporabniki interneta v EU

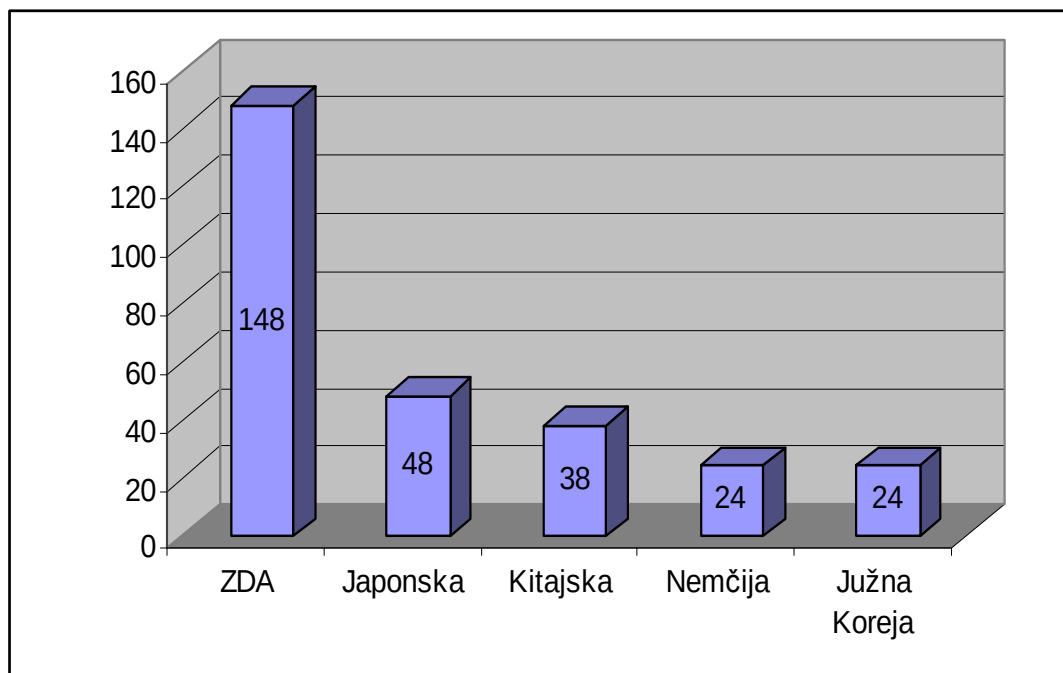
INTERNET	%uporabnikov Interneta				%širokopasovnega dostopa	
	Posamezniki			Podjetja	Gospodinjstva	Podjetja
	Skupaj	Moški	Ženske			
EU25*	47	51	43	89		53
Belgija				96		70
Češka				90		38
Danska	76	79	73	97	36	80
Nemčija	61	65	57	94	18	54
Estonija	50	50	51	90	20	68
Grčija	20	23	16	87	0	21
Španija	40	45	36	87	15	72
Irska				92	3	32
Italija	31	37	26	87		51
Latvija	33	34	33		5	
Litva	29	30	29	81	4	50
Luksemburg	65	74	57		16	
Madžarska	28	30	26	78	6	
Nizozemska				88		54
Avstrija	52	58	46	94	16	55
Poljska	29	30	28	85	8	28
Portugalska	29	32	27	77	12	49
Slovenija	37	39	35	93	10	62
Slovaška						
Finska	70	70	71	97	21	71
Švedska	82	83	80	96		75
V. Britanija	63	67	59	87	16	44
Bolgarija				62		28
Romunija				52		7
Turčija	13	19	8		0	
Islandija	82	84	81		45	
Norveška	75	79	71	86	30	60

* tiste države EU, ki so posredovale podatke

Vir: Eurostat: uporabniki interneta v EU, 2004.

Med slovenskimi uporabniki, ki so uporabili internet v zadnjih 12 mesecih, je 10 % takih, ki so v zadnjih 3 mesecih nakupovali ali naročili storitve oziroma blago preko interneta v zasebne namene. Ta podatek potrjuje znani zaostanek na tem področju za bolj razvitimi državami EU, kjer so deleži nad 30 %.

Slika 1: Pet največjih trgov po državah glede na delež uporabnikov interneta (v milijonih)



Vir: The Internet Economy Indicators, 2004.

Tabela 3: Nakupovanje preko interneta v (%), med uporabniki interneta (uporabili internet v zadnjem letu)

Država	E-nakupovalci (v%)
Danska	27
Nemčija	44
Estonija	8
Grčija	4
Ciper	8
Italija	2
Avstrija	23
Slovenija	10
Finska	33
Švedska	35
VelikaBritanija	42
Islandija	30
Turčija	3

Vir: Eurostat, Raziskava o IKT, 2004.

Znova se tudi potrjuje, da slovenski uporabniki nimajo posebno velikih težav z varnostjo v primerjavi z drugimi državami. Kar se tiče nameščanja protivirusne zaščite pa so podobno osveščeni kot prebivalci večine obravnavanih evropskih držav (Raziskava o IKT, Eurostat, 2004).

3. ELEKTRONSKO POSLOVANJE V GLOBALNI PANOGI TURIZMA

Turistična panoga je ena vodilnih na končnih porabniških trgih. Medtem ko se nekatere ostale panoge oklepajo tradicionalnih sistemov in procesov poslovanja ter doživljajo odpor do e-poslovanja, doživlja turistična industrija pravi preporod v smislu integracije novih informacijskih tehnologij. Zaradi omenjenega se spreminja celotna struktura v panogi. Nastaja nov turistični porabnik, ki deluje kot samostojni agent in sestavlja posebej potovalno-turistični paket, kombinacijo proizvodov oziroma storitev (Olmeda, Sheldon, 2001, str. 11).

Leta 2003 je več kot 64 milijonov Američanov, tj. 30 % celotne odrasle populacije ZDA, uporabilo Internet da poišče informacije o različnih destinacijah ali da preveri cene oziroma časovne termine potovanj. Od tega jih je 42 milijonov kupilo turistični paket oz. potovanje. To je predstavljalo 8 % porast glede na preteklo leto. (Domestic Travel Market Report, TIA, 2005).

V enakem časovnem obdobju se je v Evropi turistična prodaja paketov oz. potovanj preko interneta povečala za 44 % in dosegla 14 milijard € (Emerging International Tourism Markets: Trends and Insights, TIA, 2004).

Turistični proizvod in storitev sta močno povezana s subjektivnimi in čustvenimi spomini ter izkušnjami. Zato ne moremo govoriti o tipičnem proizvodu ali storitvi, potrebno je upoštevati veliko dejavnikov. Ker gre pri poslovanju turističnih agencij kot posrednikov predvsem za trženje kompleksne povezave med proizvodi in storitvami se je potrebno vprašati ali ne tržimo podobe o tem, kako naj bi se končni porabnik počutil ob, pred in po nakupu. Pri trženju turističnih potovanj gre za trženje storitve DOŽIVETJA ki je neotipljivo, neločljivo in minljivo, zanj pa je izredno težko določiti tudi kakovost izvedbe. Ob visoki stopnji tveganja takega poslovanja pa je ravno zaradi kratkoročnosti možno prilagajati ponudbo zahtevam končnih porabnikov (Wood, 2001, str. 281).

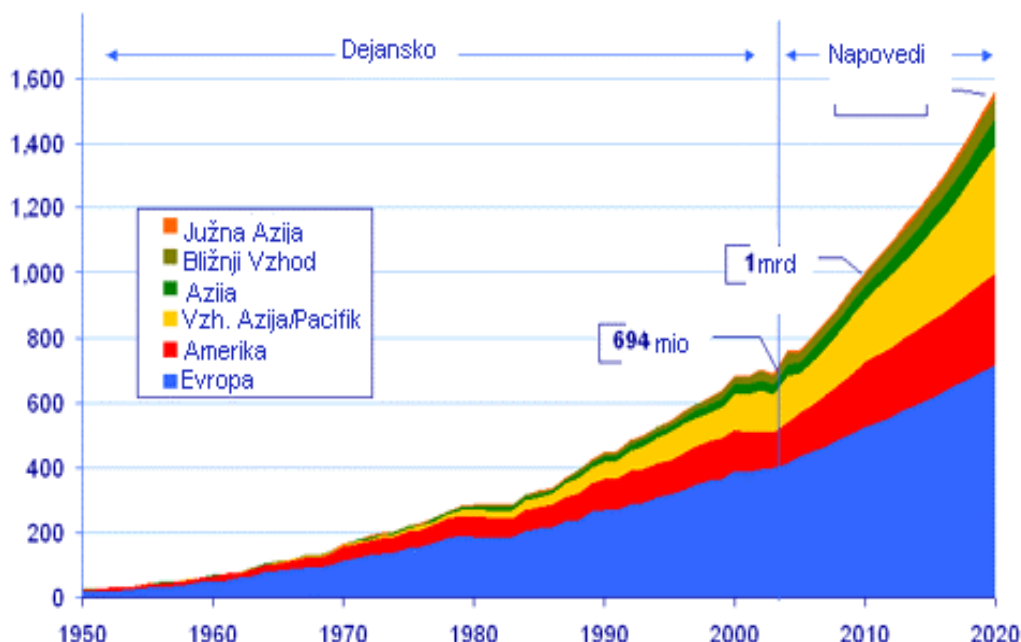
3.1. Globalna panoga turizma

Po podatkih World Travel and Tourism Organization predstavlja globalna turistična panoga leta 2005 približno 11 % svetovnega BDP in je tako največja in najhitreje razvijajoča se panoga na svetu. V zadnjih 40-tih letih je bila povprečna letna rast globalne panoge turizma 6,5 %, število potnikov v mednarodnem potniškem prometu se je v lanskem letu približalo 763 milijonom.

V tem času je bil razvoj turizma še posebno intenziven v Aziji in na območju Pacifika (povprečna letna rast je 13 %), na Bližnjem Vzhodu (povprečna letna rast je 10 %), medtem ko Amerika s 5% in Evropa s 6% beležita počasnejšo rast, ki je nekaj pod svetovnim letnim povprečjem rasti (6,5%) globalne panoge turizma. Evropski delež v svetovnem turizmu je od leta 1950 do 2005 padel za 10 odstotnih točk, ameriški pa za kar 13 odstotnih točk. World Tourism Organisation prav tako napoveduje 1 milijardo potnikov v mednarodnem prometu do leta 2010 in hitrejšo rast od ostalih panog (World Tourism Organization, 2004).

Glede na srednja oz. mala podjetja (angl. SME - Small and Medium Enterprises) in celotno strukturo v globalni panogi turizma je ta dejavnost zelo pomembna tudi za regionalni razvoj. Sektor gostinstva in hotelirstva v EU sestavlja 1,3 milijona srednjih in malih podjetij ali 8,5% vseh podjetij v EU. Večina teh so mala podjetja z 1 do 9 zaposlenih delavcev (Wood, 2001, str. 283-299).

Slika 2 : Mednarodni prihodi turistov (angl. international tourist arrivals), 1950 – 2020



Vir: World Tourism Organization, 2004.

3.2. Spremembe v strukturi globalne turistične panoge

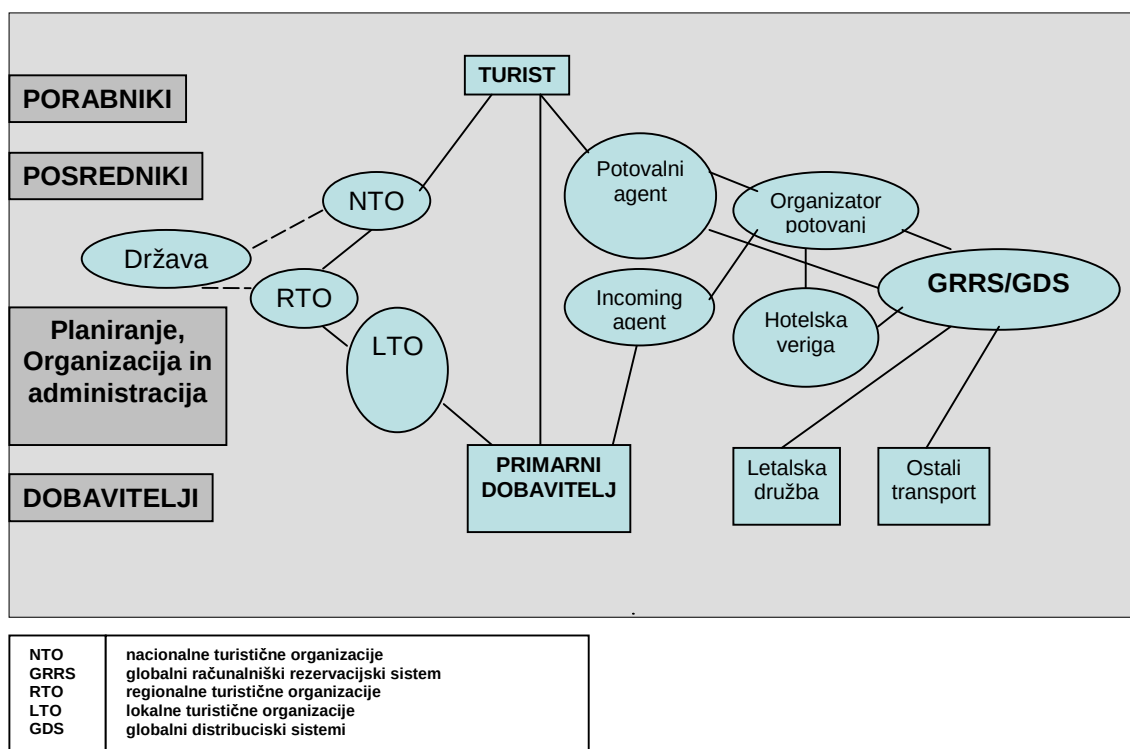
Svetovna turistična panoga doživlja zaradi intenzivnega razvoja e-poslovanja strukturne spremembe. Tako smo priča velikim spremembam v strukturi ponudbe in povpraševanja na globalnem turističnem trgu. Socialne in ekonomske spremembe v starostnih strukturah, življenjskem stilu in organizaciji dela so ob nenehni rasti uporabe interneta in naraščajočem obsegu e-poslovanja vplivale na spremembo povpraševanja po turističnih proizvodih in ponudbi le-teh. Eden glavnih razlogov je v tem, da internet kot orodje globalnega neposrednega trženja v turizmu povzroča v svoji panogi visoko konkurenčno trženjsko okolje (Werthner, Ricci, 2004, str. 101).

3.2.1. Spreminjanje strukture porabnikov turističnih storitev

Starejši segmenti porabnikov turističnih storitev bodo v turistični industriji prihodnosti predstavljali vedno večji izziv. Ti porabniki imajo za potovanja dovolj finančnih sredstev in veliko prostega časa. Ne smemo pa pozabiti, da so to zahtevni porabniki, ki pričakujejo kakovost za katero so pripravljeni tudi plačati. Med njimi je veliko izkušenih potnikov, ki poznajo vezano turistično storitev in bodo v prihodnje povpraševali po drugačnih potovanjih. Zato mora biti turistična storitev

oblikovana po njihovi meri in vsebovati v celoti sestavljene individualne želje in potrebe porabnika (Martin, Stubbs, 2002, str. 52).

Slika 3 : Struktura trga globalne turistične panoge



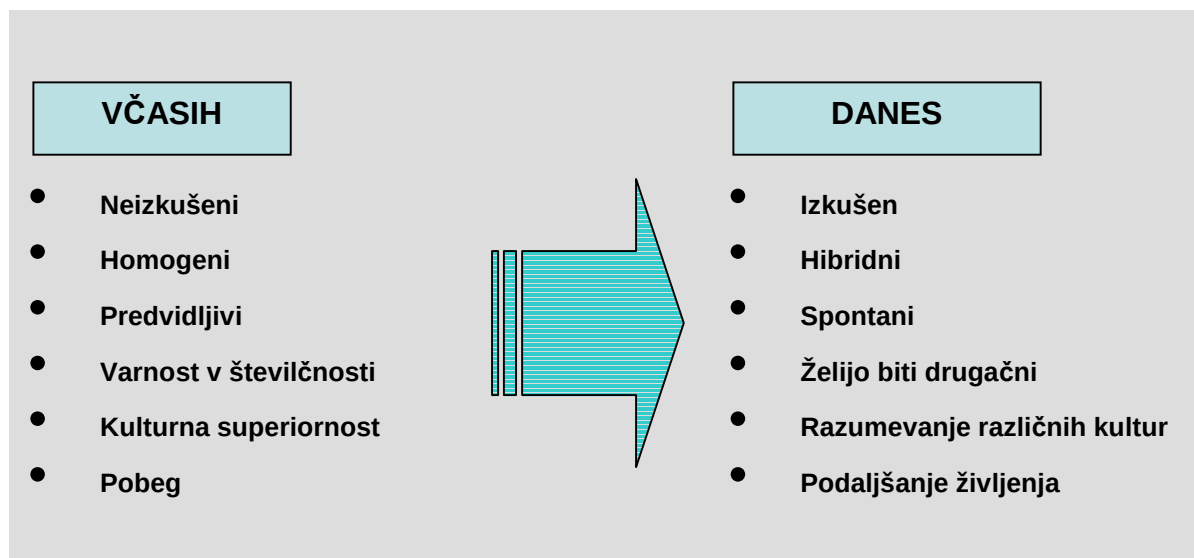
Vir: Werthner, Klein, 1999, str. 43.

Naraščajoče število samskih v ZDA in EU je naslednji pokazatelj sprememb v demografski strukturi prebivalstva. Ta skupina že glede na svoje življenjske navade zavrača tradicionalni turistični koncept trženja družinskih (2 odrasla + 1 otrok zastonj) in drugih paketov. Vrednote kot so individualizem in potreba po samoizražanju so tiste, ki vsakodnevno spreminjajo želje novega porabnika (Consumer Needs Research, Financial Service Authority, 2005).

Življenjski cikel večine izdelkov je vse krajši, kar za kompleksen turističen proizvod oz. storitev ne bi mogli trditi. Povpraševanje po standardiziranih, poceni turističnih proizvodih je zelo pomembno, vendar je v porastu tudi segment proizvodov po meri porabnika. To pa pomeni priložnost za mala turistična podjetja, ki so dovolj fleksibilna, da hitro spreminjajo ponudbo glede na spreminjajoče se potrebe in želje ozkega kroga porabnikov, ki zahtevajo poosebljen turistični proizvod.

Ravno tako je po Poonu možno opredeliti dva cilja, ki jih mora doseči turistična industrija, z namenom zadovoljiti potrebe svojih porabnikov. Prvi je zadostna fleksibilnost sektorjev turizma, ki se nemudoma odzovejo na spremembe v različnih trendih in življenjskem stilu. Drugi cilj je večja ponudba turističnih proizvodov s krajšo življenjsko dobo, ki bi zagotavljali zadostno fleksibilnost panoge oziroma ponudnika. Poleg tega je vse bolj pomembno sodelovanje med različnimi ponudniki turističnih storitev (Poon, 2001, str. 28).

Slika 4 : Lastnosti in zahteve turističnega porabnika nekoč in danes



Vir: Poon, 2001, str. 21-28.

4. SPREMEMBE VERIGE VREDNOSTI PRI E-POSLOVANJU V TURISTIČNI PANOJI

Zaradi sprememb v strukturi panoge se spreminja tudi veriga vrednosti. Veriga vrednosti je del večjega pretoka aktivnosti oz. dejavnosti, ki jo drugače imenujemo tudi sistem vrednosti (angl. value system), in je prikazan na Sliki 5.

Medtem ko veliko izdelkov in storitev na poti do končnih porabnikov le »preleti« verigo vrednosti in posameznih distribucijskih poti, posamezne poti omogočajo tudi opravljanje drugih dejavnosti. Le-te vplivajo na končne porabnike in tudi na dejavnosti posameznega podjetja. Na ta način nam izdelek kot končni del verige vrednosti proizvajalcev predstavlja začetni del porabnikove verige vrednosti. Poznavanje vloge izdelka oziroma storitve v kupčevi verigi vrednosti (le-ta določa kupčeve želje in potrebe), je najboljša podlaga za diferenciacijo podjetja in njegove ponudbe v očeh porabnika izdelkov oziroma porabnika storitev. Ustvarjanje priložnosti in vzdrževanje konkurenčnih prednosti je odvisno od razumevanja verige vrednosti podjetja, pa tudi od položaja v skupnem sistemu verige vrednosti.

Prvi korak pri ugotavljanju prave vrednosti proizvodov in storitev v očeh uporabnikov je identifikacija različnih aktivnosti oziroma opravil, ki so potrebna za oblikovanje, izdelavo, trženje, dostavo in podporo oz. pomožne dejavnosti proizvodom in storitvam podjetja. Veriga vrednosti e-poslovanja upošteva vhodne logistične postopke (pridobivanje materiala, surovin,...itd.) in izhodne logistične postopke (trženje, prodaja, podpora itd.).

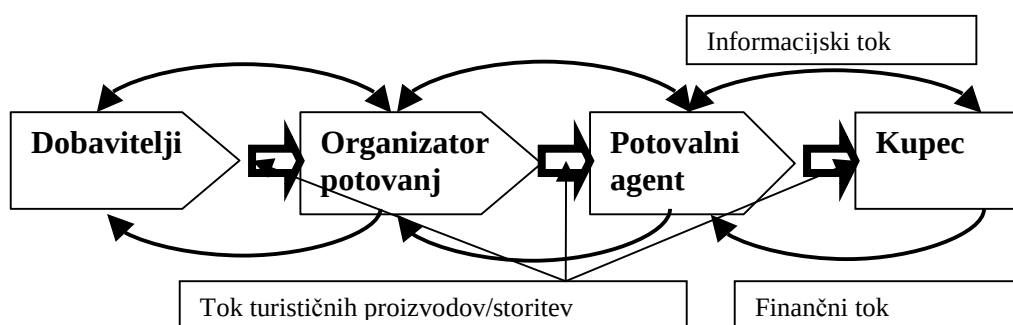
Slika 5 : Sistem verige vrednosti po Porterju



Vir: Porter, 1998, str. 35.

Za pridobitev temeljne konkurenčne prednosti morajo biti podjetja sposobna opravljati del aktivnosti oz. dejavnosti vzdolž verige vrednosti bolje in učinkoviteje od konkurence. To lahko pomeni nižje stroške na delu verige vrednosti ali pa posedovanje edinstvenih sposobnosti (posebne, unikatne sposobnosti, edinstveni proizvodni dejavniki ipd.) (Porter, 1998, str. 34). Podjetja, ki si medsebojno konkurirajo v sorodnih panogah in na podobnih ciljnih trgih imajo ponavadi drugačne verige vrednosti od podjetij v drugih panogah (Epstein, 2004, str. 32).

Slika 6 : Oskrbovalna veriga in način poslovanja pred uvedbo sprememb v turistični panogi



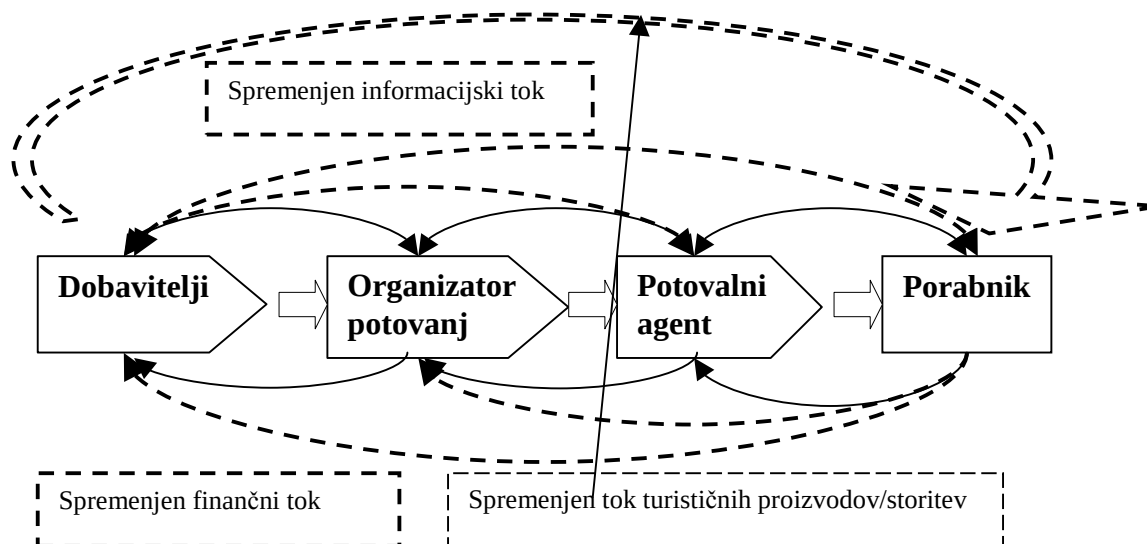
Vir: Groznik, Lindič, 2004, str. 30; Lastna priredba.

Spremenil pa se ni le način poslovanja, temveč tudi vloga informacijskega sistema. Informacijski sistem je postal ključni dejavnik pri spremenjenem načinu poslovanja. Med najpomembnejše značilnosti novega načina poslovanja v globalni panogi turizma štejemo (Groznik, Lindič, 2004, str. 31):

- informiranost porabnika o stanju naročila.
- odstranitev posrednikov (organizatorjev potovanj in potovalnih agentov) zaradi možnosti neposrednega spletnega dostopa dobaviteljev do porabnika in obratno.
- ažurno informacijo o stanju naročil, ki jo dobaviteljem, organizatorjem potovanj, potovalnim agentom in končno porabnikom zagotavlja informacijski sistem.

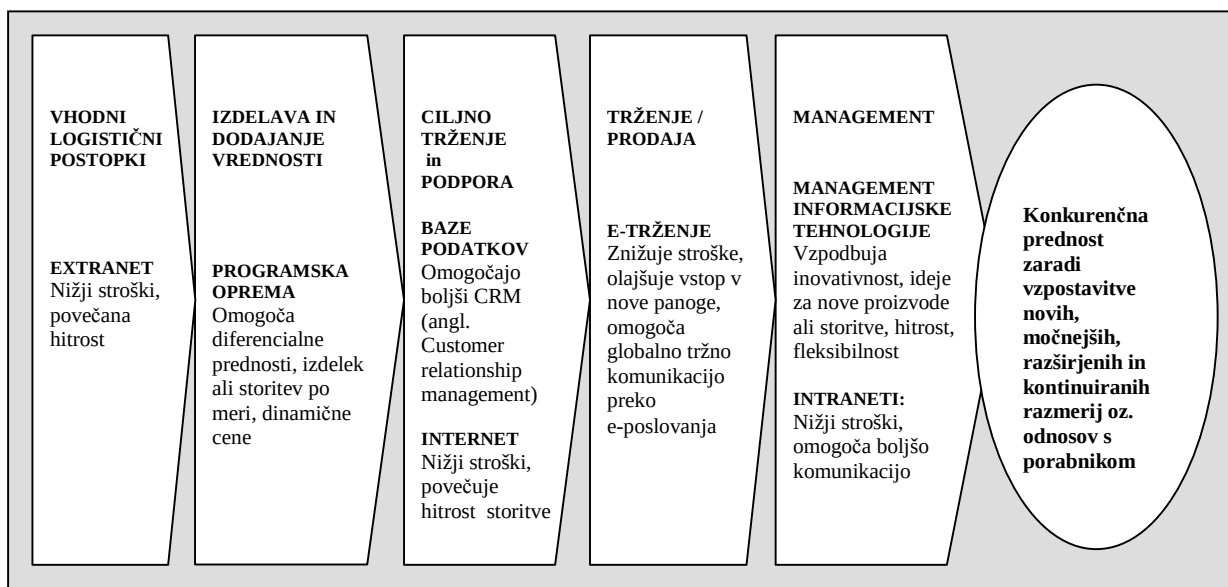
- neoviran pretok informacij med vsemi členi posameznih verig vrednosti v globalni panogi turizma omogoča učinkovito načrtovanje ponudbe, povečanje prihodkov in zniževanje stroškov (glej Sliko 7, str. 15; Sliko 21, str. 36).

Slika 7 : Spremenjen način poslovanja v turistični panogi danes



Vir: Groznik, Lindič, 2004, str. 30; Lastna priredba.

Slika 8 : Veriga vrednosti E-poslovanja in vpliv IT



Vir: Kleindl, 2001, str. 338.

Zaradi razvoja orodij in tehnik e-poslovanja imamo danes novo perspektivo v elektronskem sistemu vrednosti in verigi vrednosti e-poslovanja. IT je v verigi vrednosti e-poslovanja podjetja del sistema vrednosti celotnega poslovanja in posredno predstavlja vir za doseganje konkurenčne prednosti podjetja.

V delu navajam nekaj možnih načinov implementacije globalne strategije e-poslovanja, ki jih lahko turistična agencija uporablja za pridobitev konkurenčnih prednosti vzporedno z ali na posameznem delu svoje verige vrednosti. Slika 8 prikazuje, kako integracija IT v podjetje vpliva na sestavine vzdolž verige vrednosti e-poslovanja v podjetju.

5. CELOVITA STRATEGIJA E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI

5.1. Vrste potovalnih agencij in njihove dejavnosti

Eden ključnih dejavnikov razvoja globalne panoge turizma so turistične agencije. S pojmom potovalne ali turistične agencije označujemo dejavnost zelo različnih vrst turističnih agencij, ki se ukvarjajo z organizacijo in prodajo turističnih storitev. Njihova opravila se tako razlikujejo, da nikakor ne moremo govoriti o turističnih agencijah iste vrste.

Vrste turističnih agencij so:

- organizatorji potovanj (osnovna dejavnost je organizacija paketnih potovanj po naročilu),
- turistična agencija (osnovna dejavnost je prodaja paketnih potovanj in drugih turističnih storitev),
- receptivna agencija (servisiranje potnikov na sami destinaciji in razvoj ponudbe).
- kongresni organizatorji,
- potovalni agenti-posredniki.

Turistične agencije delimo naprej na dve osnovni skupini:

- klasične turistične agencije, ki prodajajo vse vrste turističnih storitev,
- specializirane turistične agencije, ki prodajajo samo določeno vrsto turističnih storitev.

Receptivne agencije dodatno delimo še na:

- receptivne servisne agencije, ki delujejo kot podaljšana roka organizatorjev potovanj na določeni destinaciji–DMC (angl. destination management companies),
- receptivne agencije, ki tržijo ponudbo destinacije na emitivnih tržiščih (od koder prihajajo gosti).

Dejavnosti s katerimi se turistične agencije ukvarjajo so:

- prodaja paketnih potovalnih aranžmajev,
- prodaja vozovnic (letalo, vlak, avtobus, ladja),
- rezervacije hotelov in drugih namestitvenih objektov,

- organiziranje in prodaja vseh vrst prevoznih storitev,
- organiziranje in prodaja izletov, ogledov in obiskov raznih prireditev,
- organizacija in prodaja vodniških storitev,
- organiziranje kongresov,
- organiziranje in prodaja rent-a-car storitev,
- prodaja vstopnice,
- organiziranje servisne službe na destinaciji,
- denarni posli za potnike,
- prodaja turistične literature in informacij.

5.2. Dejavniki in posledice uvedbe e-poslovanja v turistično agencijo

Strategija elektronskega poslovanja predstavlja alternativno obliko dosedanjim strategijam poslovanja v turistični panogi in drugod. Dolgoročni potencial rasti turistične agencije je tako odvisen od uspešnosti uporabe strategije e-poslovanja ob pravem času (Zekos, 2003, str. 193).

V tem poglavju zato oblikujem celovit model e-poslovanja v turistični agenciji. Na ta način opredelim potencialne možnosti, ki obstajajo v zvezi s strategijo, vodenjem, strukturo in sistemi e-poslovanja v turistični agenciji. Pri tem predvsem razrešujem vprašanje, kaj narediti (strategija), kdo mora biti vključen (vodenje) in kako organizirati podjetje za e-poslovanje (struktura), da bo le-to kar se da učinkovito in uspešno predvsem v globalnih pogojih poslovanja.

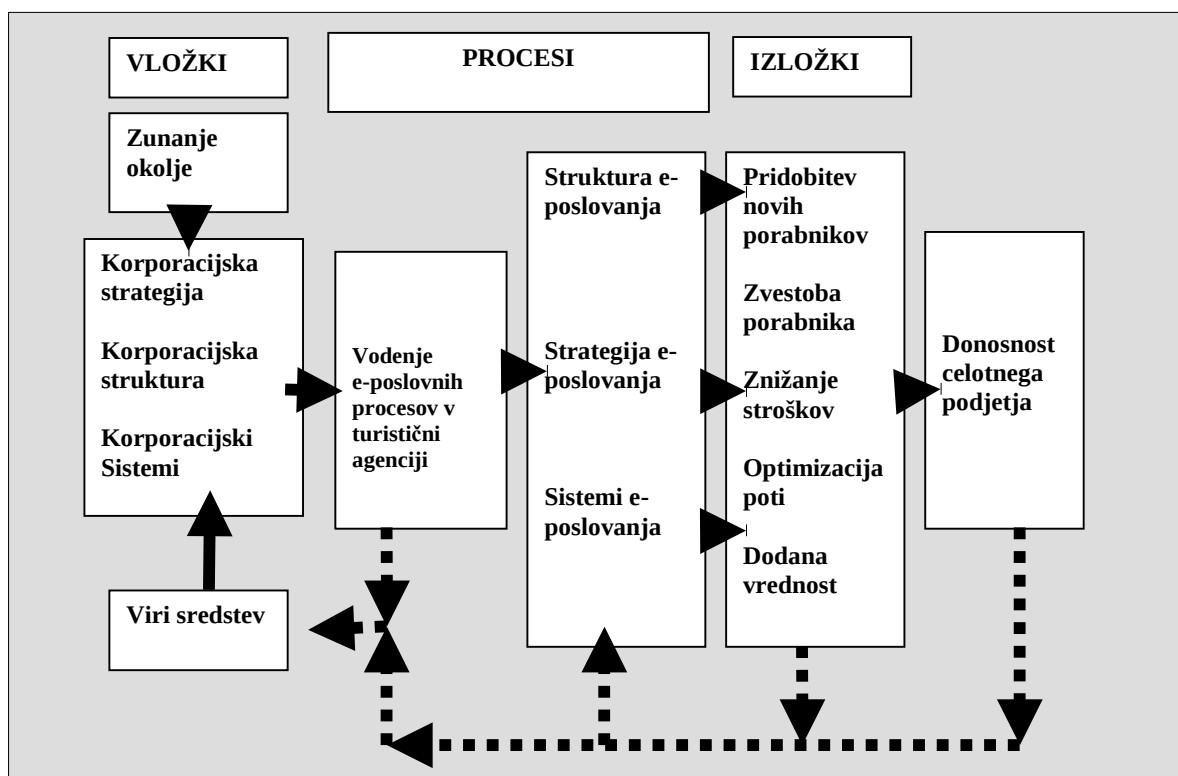
Razvijanje strategij e-poslovanja pomeni poznavanje vpliva sprememb v tržnem komuniciranju, distribucijskih sistemih, poslovnih modelih in obnašanju porabnikov (Cai, 2004, str. 145).

Uvajanje celovitih strategij e-poslovanja zahteva poznavanje uporabe različnih baz podatkov za vzpostavljanje oziroma ohranjanje poslovnih razmerij in čim boljše predvidevanje spreminjajočega se poslovnega okolja. Poznati je potrebno tudi nove tehnike za ravnanje z novimi vrstami in lastnostmi zaposlenih, nove poslovne prakse ter pravne in etične omejitve e-poslovanja preko interneta (Kleindl, 2001, str. 7).

Prava uporabnost tega dinamičnega modela ki vključuje vse pomembne vložke in procese je v določanju ključnih dejavnikov uspeha oziroma uspešnosti e-poslovanja za podjetje (t.i. izložki). Uspeh e-poslovanja tukaj merimo kot doprinos e-poslovanja k donosnosti sredstev celotne organizacije oziroma združbe (Epstein, 2004, str. 6).

Obstoječa strategija, struktura in sistemi predstavljajo pomembne vložke v celovit model vzrokov in posledic e-poslovanja, ki je prilagojeno za uporabo v tisti turistični agenciji, ki želi delovati globalno dosegljivo. Ti vložki vodijo v specifične procese, ki jih je mogoče prilagoditi na način, da zagotavljajo optimalni poslovni uspeh.

Slika 9 : Model e-poslovanja v turistični agenciji



Vir: Povzeto po Epstein, 2004, str. 60.

Iz modela lahko razberemo, da se procesi e-poslovanja začnejo z vodenjem, ki mora vzpodbujati vse ostale procese v podjetju z e-poslovno miselnostjo. Potrebno je zgraditi primerno e-kulturo podjetja. E-poslovanje se pravzaprav začne s pripravljenostjo, predanostjo in usmerjenostjo glavnega in ostalih višjih managerjev k elektronskem pristopu poslovanja podjetja. Le-ti določijo pomembnost te poslovne funkcije in ji določijo mesto v organizacijski strukturi podjetja. Nadalje je potrebno preučiti bodočo vlogo e-poslovanja in opredeliti širino oziroma globino v panogi, kjer se podjetje nahaja. Opredeliti je potrebno konkurenčni položaj turistične agencije glede na ostale konkurente v panogi in določiti primerno raven investicij v e-poslovanje (Epstein, 2004, str. 6).

Upravljanje baz podatkov o porabnikih, verigah povpraševanja in ponudbe je prav tako zelo pomembno, saj omogoča pomembno podporo ustvarjanju dodane vrednosti e-poslovanja v podjetju. Uvedba potrebnih sprememb v poslovne sisteme oziroma njihova prilagoditev je potrebna predvsem zaradi nezmožnosti tradicionalnih poslovnih sistemov, da ponudijo možnosti za učinkovito izvedbo in kontrolo e-poslovanja v turistični agenciji (Epstein, 2004, str. 96).

Končno je v modelu kot izhodišče postavljena tudi donosnost celotnega podjetja, ki sem jo opredelil ob koncu poglavja. Predstavil sem različne pristope za merjenje donosnosti e-poslovanja prilagojene uporabi v trženjsko naravnani turistični agenciji.

5.3. Dejavniki uspešnega e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

Slika 10 prikazuje dejavnike uspešnega e-poslovanja v turistični agenciji. Matrika vključuje Vodenje, Strategijo, Strukturo in sisteme e-poslovanja. V nadaljnjih podpoglavjih razčlenjujem posamezne spremenljivke osnovne dejavnosti e-poslovanja.

Slika 10: Dejavniki uspešnega e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

VODENJE e-poslovanja 1. Močna podpora najvišjih managerjev 2. Temeljita analiza konkurence v globalni panogi turizma 3. Notranja finančna investicija 4. Spremembe v notranji kulturi in strukturi organizacije	STRATEGIJA e-poslovanja 1. Dobro spletno (on-line) pozicionirana blagovna znamka(BZ) 2. Globalna spletna ponudba prijazna uporabnikom 3. Zanesljivost storitve 4. Usklajevanje tržnih poti in stimulacija prihodkov
STRUKTURA e-poslovanja 1. Investicije v e-poslovanje 2. Mesto v organizacijski strukturi in notranja ureditev enote za e-poslovanje 3. Poznavanje in uporaba IT 4. Strateške povezave in partnerstva	SISTEMI e-poslovanja 1. Modernizacija notranjih poslovnih procesov 2. Vzpodbujevalni sistem upravljanja s človeškimi viri 3. Usklajeni kazalci uspešnosti 4. Izboljšan management odnosov s porabniki

Vir: Epstein, 2004, str. 20 (Slika 12).

5.4. Vodenje e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

5.4.1. Močna podpora najvišjih managerjev v turistični agenciji

Podpora in dobro poznavanje e-poslovanja na najvišjih ravneh poslovanja turistične agencije sta izjemno pomembna, saj omogočata opredelitev prednosti in slabosti, ki izvirajo iz samega podjetja, kot tudi priložnosti in nevarnosti, ki prežijo iz zunanjega okolja. Poznavanje vseh teh prednosti in slabosti pa nadalje omogoča optimalne odločitve o strategiji, strukturi in sistemih e-poslovanja. Management turistične agencije mora gledati na IT in njeno uporabo kot na najpomembnejši del celovite korporacijske strategije, kar mora tudi jasno izražati z besedami in dejanji (Palmer, McCole, 2000, str. 198).

5.4.2. Temeljita analiza konkurence v globalni panogi turizma: določitev konkurenčnega položaja e-turistične agencije

Pri odločanju o izbiri primerne strategije e-poslovanja je izjemno pomembno poznavanje pozicije lastnega podjetja v primerjavi s konkurenti. Ne glede na to, ali obstaja tržni vodja v turistični panogi ali ne, lahko konkurenčne prednosti in dober konkurenčni položaj pridobimo že z učinkovitim usmerjanjem in zadostnimi investicijami v e-poslovanje (Standing, Vasudavan, 2000, str. 45).

Slika 11: Vodenje e-poslovanja v turistični agenciji

1.	Zagotoviti občutek nujnosti, potrebnosti	Hitrost, sposobnosti in predanost vodstva so potrebni za zagotavljanje konkurenčnih prednosti
2.	Enotno usmerjevalno vodenje	Vodstvo mora biti enotno pri določanju vloge IT v strategiji e-poslovanja
3.	Ustvariti vizijo	Generalni manager mora imeti dobro predstavo o konkurenčnih prednostih, ki jih omogoča e-poslovanje
4.	Sporočanje, komuniciranje vizije	Glavni managerji morajo prevzeti pobudo pri razlagi koristi in prednosti e-poslovanja
5.	Pooblastila za izvajanje vizije	V tradicionalno-centralizirano vodenih podjetjih bo prišlo do sprememb procesov odločanja
6.	Načrtovanje in doseganje kratkoročnih ciljev	Ustvarjanje organizacije, ki je prijazna e-poslovanju, še preden dokončno oblikujemo strategijo
7.	Utrditi izboljšave	Nadaljevanje investiranja v e-poslovanje za zagotovitev strateških prednosti in prednosti IT
		Najti nove načine za organizacijske izboljšave preko uporabe e-poslovanja

Vir: Kotter, 1995, str. 59-67.

5.4.3. Določitev vloge e-poslovanja v turistični agenciji

Ko določimo konkurenčni položaj e-poslovanja turistične agencije glede na ostale konkurente v panogi, je potrebna odločitev glede primernosti in vloge e-poslovanja znotraj samega podjetja. Odločati se moramo predvsem o smeri izboljšanja oziroma vzdrževanja trenutnega konkurenčnega položaja turistične agencije glede na ostale konkurente v panogi (Werthner, Ricci, 2004, str. 104).

Naslednji korak je določitev širine, oziroma globine ciljnih trgov. Geografske ovire tukaj ne predstavljajo težav. Seveda pa se z globalizacijo poslovanja pojavlja cela vrsta novih težav in izzivov. Potrebno je predvideti in načrtovati uporabo e-poslovanja pri nabavi in distribuciji poslovnih prvin in izdelkov oz. storitev podjetja. Lotiti se je potrebno tudi opredeljevanja vloge, ki

jo bo imelo e-poslovanje na druga pomembna poslovna področja, kot so upravljanje s človeškimi viri, računovodstvo, marketing, finance in druga področja.

Najpomembnejše so odločitve v zvezi z optimalnim obsegom e-poslovnih aktivnosti z vidika poslovanja turistične agencije in določitev primerne ravni oziroma obsega investicij v IT (Werthner, Ricci, 2004, str. 104-105). Pri ocenjevanju donosnosti investicije moramo, poleg ocenjevanja kratkoročne in dolgoročne ustvarjene dodane vrednosti, imeti čim širši vpogled v možnosti razvoja in potencialne donose v prihodnosti. Ta pristop vključuje tudi odločitve v zvezi s prevzemi in strateškimi partnerstvi, ki bi zagotovila planirani optimalni obseg e-poslovnih aktivnosti (Epstein, 2004, str. 9; Wood, 2001, str. 260-298).

5.4.4. Določanje potreb turistične agencije za izvajanje strategije e-poslovanja

Za hitro, uspešno in učinkovito vpeljavo strategije e-poslovanja v podjetje je potrebno sprejemanje in poznavanje cilja in namena ter osnov e-poslovanja in informacijske tehnologije. Sporočanje oziroma komuniciranje namena e-poslovanja je ena najpomembnejših funkcij vodstva turistične agencije. Zaposleni morajo sprejeti in razumeti, da predstavlja e-poslovanje prednosti, priložnosti in nove izzive, ne pa nevarnost za podjetje, zmanjšanje provizij, odpuščanja zaradi tehnološkega viška in podobno (Epstein, 2004, str. 9, str. 30-33). Potrebno je zagotoviti vsaj minimalno sprejemanje in poznavanje informacijske tehnologije, kar dosežemo z organiziranjem in oblikovanjem različnih izobraževalnih in izpopolnjevalnih programov, seminarjev itd. Zaradi teh razlogov so nekatera podjetja bolje, nekatera pa slabše pripravljena na predvidene in nepredvidene notranje spremembe v kulturi podjetja. Najpomembneje je oceniti potreben čas za vpeljavo ali spremembo strategije e-poslovanja, skupaj s predvidevanjem obsega in intenzitete sprememb v kulturi podjetja (Lee, 2005, str. 161-167).

5.5. Strategija e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

Kritično pri oblikovanju celovite strategije e-poslovanja za turistično agencijo je poznavanje sprememb, ki jih spletno e-poslovanje vnaša v dosedanje poslovno prakso. Vsaka ponudba tradicionalnega trženjskega sistema ne bo pritegnila porabnikov, ki poslujejo preko spleta in vsaka tradicionalna strategija ne bo vir povečane donosnosti oziroma dejavnikov uspešnosti poslovanja. Najboljše strategije upoštevajo lastnosti interneta in obnašanje njegovih uporabnikov kot temeljne dejavnike donosnosti oziroma uspešnosti poslovanja (Sparrow, 2001, str. 11).

Da bi bila uvedba e-poslovanja učinkovita mora turistična agencija razviti strategijo e-poslovanja, ki je v skladu s celovito korporacijsko strategijo. Ker je Epsteinov model dinamičen je treba upoštevati, da je lahko zaporedje aktivnosti tudi drugačno oz. fleksibilno glede na organizacijske in druge potrebe poslovanja turistične agencije.

Tabela 4: Trije modeli strategij e-poslovanja po Porterju

STRATEGIJA	POPOLNA INTEGRACIJA	DELNA INTEGRACIJA	INTEGRACIJA V STRATEŠKO POSLOVNI ENOTI
OPIS	Popolna integracija e-poslovanja z vsemi procesi in aktivnostmi v podjetju	Vzpodbuja uporabo e-poslovanja v celotnem podjetju a brez polne predanosti ali celovite vpeljave strategij	Popolna vpeljava e-poslovanja, a samo za določene poslovne enote in/ali funkcije
PREDNOSTI	Usklajeni strategiji e-poslovanje in tradicionalnega poslovanja	Pomembna znižanja stroškov in stopnje tveganja poslovanja	Podjetja imajo možnost prilagajanja dejavnikov e-poslovanja posameznim poslovnim potrebam
SLABOSTI	Ne upošteva dovolj konfliktov med tržnimi potmi in potencialne kanibalizacije	Inovacije, tehnološke prednosti in potencialne prednosti pred konkurenti so premalo cenjeni	Prednosti integracije niso dobro razumljene po celnem podjetju

Vir: Porter, 1996, str. 73.

Glede na predpostavko dinamike osnovnega modela e-poslovanja v turistični agenciji (Slika 12), je lahko strategija e-poslovanja oblikovana pred začetkom vodenja e-poslovnih procesov. Če imamo dolgoročno planirane vire, pri katerih bi sprememba dobaviteljev prinesla večje stroške kot zadržanje le-teh, ali pa imamo na primer vnaprej določeno strukturo in sisteme poslovanja turistične agencije, to predstavlja omejitve modelu.

Razvita strategija e-poslovanja mora zato vključevati kot cilj vsaj (Law, 2004, str. 100-103):

- povečanje obsega prometa preko spleta,
- optimizacijo tržnih poti (multi-channel approach),
- povečanje zvestobe in priklica v spomin porabnikov,
- povečanje dodane vrednosti za porabnika in podjetje.

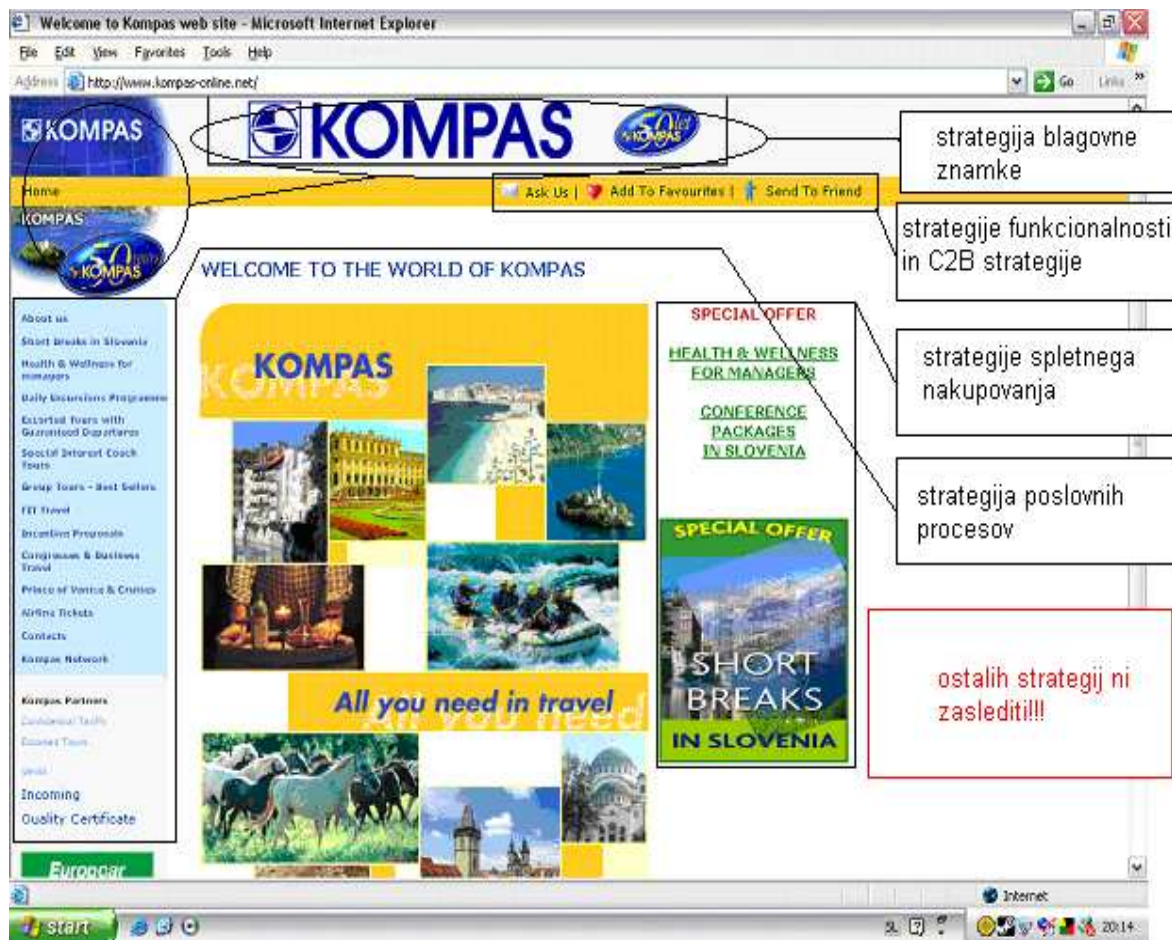
Gre torej za trženjsko naravnano strategijo, usmerjeno h kupcu.

5.5.1. Dobro spletno pozicionirana blagovna znamka: ustvarjanje zaupanja in gradnja dolgoročnih razmerij s porabniki

Korporacijska blagovna znamka in njena ponudba sta merilo, od katerega je odvisno število obiskovalcev spletne strani ter njihovo zaupanje v informacije in varnost spletnih finančnih transakcij, ki jih lahko opravijo preko spletne strani. Od percepcije BZ je odvisna tudi zvestoba porabnikov. Turistična agencija mora uskladiti raven kakovosti ponujenih storitev preko spleta s percepcijo ravni kakovosti, ki jo narekuje zaznana vrednost in pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitve s strani porabnika. Če tega ne uspe zagotoviti ne bo privabila novih porabnikov in

vzpodbudila ponovnih obiskov spletnih strani, lahko pa se tudi zgodi, da bo izgubila stare (Epstein, 2004, str. 47).

Slika 12: Primer spletne (on-line) strategije e-trženja (www.kompas-online.net)



Vir: URL: (<http://www.kompas-online.net>).

5.5.2. Spletna ponudba prijazna uporabnikom: določitev in diferenciacija ponudbe turistične agencije

Najprej je potrebno določiti obseg in strukturo globalne turistične ponudbe turistične agencije na spletni strani. Nekatere manjše agencije, ki nimajo dovolj razvejane mreže poslovalnic imajo sedaj možnost ponuditi večji obseg turistične ponudbe kot prej, ko so bile omejene s fizičnim poslovnim prostorom, stroški oglaševanja ipd. Obseg ponudbe preko e-poslovanja in njena struktura (diferenciranost) nista omejena kot pri tradicionalnih poslovnih sistemih. Prav tako ni nujno, da bi bila obseg in struktura tradicionalne in e-ponudbe enaka. Zato ima turistična agencija priložnost, da izkorišča elektronske vzvode poslovanja in ponuja preko spletne strani več in globalno (Lee, 2005, str. 161-167).

Tabela 5 : Osnovne strategije personalizacije spletne strani turistične agencije

STRATEGIJA	STORITEV PO MERI	PERSONALIZACIJA	STANDARDIZACIJA
OPIS	Krojenje, spreminjanje in oblikovanje ponudbe po željah porabnika	Prilagajanje oblike in vsebine spletne strani željam in potrebam posameznega porabnika	Ponudba standardiziranih proizvodov, oblika ter vsebina spletne strani za vse porabnike enaka
PREDNOSTI	Večje zadovoljstvo porabnikov s ponudbo Storitev »po meri« je bolj učinkovita preko e-poslovanja kot preko tradicionalnih tržnih poti	Učinkovitost nakupne izkušnje za porabnike Poslovne priložnosti za podjetje in njegove partnerje	Učinkovitost in preglednost procesov e-poslovanja Manj vsiljiva in nadležna vsebina za porabnike

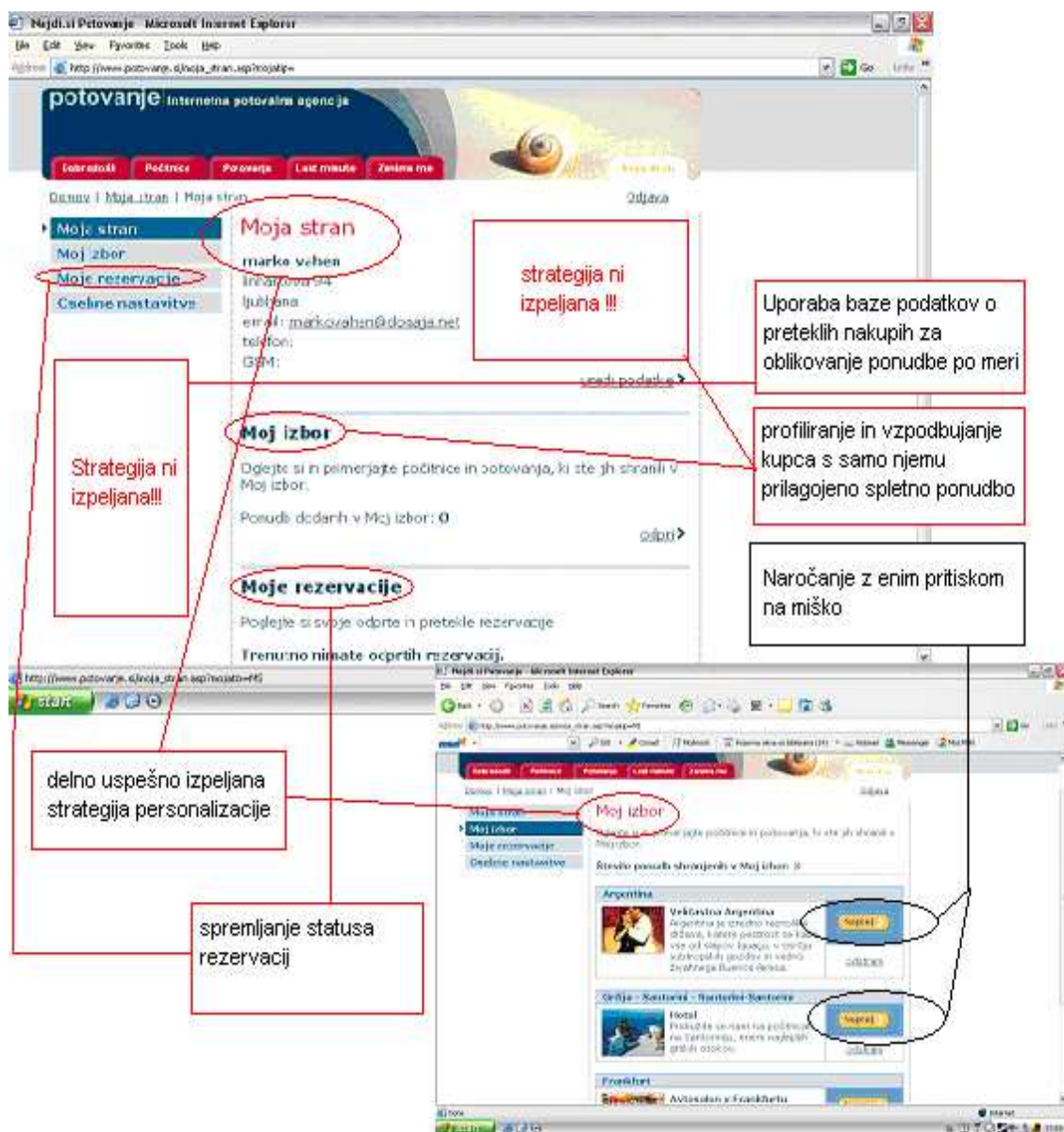
Vir: Epstein, 2004, str. 49.

Turistična agencija mora iz svoje spletne ponudbe izključiti tudi vse proizvode, ki niso donosni. V tem primeru lahko podjetje uporabi strategije minimalne cene in marže ali strategije omejitve ponudbe na spletu znotraj posameznih oddelkov po donosnosti ali katerem drugem kriteriju. Nekatera podjetja zahtevajo tudi minimalno vrednost spletnega nakupa, kar pa za turistično agencijo ne pride v poštev (glej primer URL:<http://www.Amazon.com>).

Ponudba na spletni strani turistične agencije ne sme biti strogo omejena izključno na ponudbo posamezne turistične agencije ali samo na ponudbo ene panoge. Dopustiti je potrebno možnosti za razvoj drugačne ponudbe od tiste, ki jo ponuja v svojih poslovalnicah ali drugih poslovnih enotah (glej primer URL: [http:// www.potovanje.si](http://www.potovanje.si)).

Prilagoditev ponudbe izdelkov, storitve ali informacij individualnim potrebam posameznega porabnika oz. izdelava po meri, je pomemben dejavnik diferenciacije, saj svetovni splet (angl. World Wide Web) danes omogoča tisto, kar je Porter nakazal že s svojim delom *Competitive advantage* leta 1985 (Porter, M.: *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985), to je prilagoditev porabniku. Zato lahko danes v globalni panogi turizma govorimo o oblikovanju storitve po meri prav tako, kot govorimo o njeni standardizaciji. Gre za prilagoditev spletne strani individualnim potrebam uporabnika turističnih spletnih storitev. Tako npr. Amazon.com URL:(<http://www.amazon.com>) personalizira oz. poosebi e-pošto, po željah uporabnika oblikuje spletno stran in oblikuje ponudbo glede na lastnosti predhodnih nakupov (Kleidel, 2001, str. 181).

Slika 13: Načini izvajanja strategije storitve po meri porabnika: primer spletne strani (www.potovanje.si)



Vir: URL: (http://www.potovanje.si).

V širšem pomenu pomeni personalizacija oz. oblikovanje storitve po meri ali one-to-one možnost prilagoditve turistične ponudbe, oz. turističnih proizvodov in možnost prilagoditve same spletne strani tako, da prikazuje samo pomembne informacije za posameznega porabnika. Velika diferenciacija ponudbe turistične agencije je v očeh porabnika deloma posledica možnosti, da lahko sodeluje pri oblikovanju izdelka ali storitve, ki jo želi kupiti (tako povečuje dodano vrednost), in dejstva, da lahko prejema ponudbo (informacije in nasvete) preko spleta, ki je vezana na njegove osebne lastnosti in predhodne nakupe. Šele to omogoča ustvariti močna in dolgoročna razmerja, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju (Epstein, 2004, str. 67).

Slika 14: Napredno iskanje namestitev na spletni strani (www.adriatica.net)

Podrobno iskanje

V kolikor iščete namestitev z odrejenimi specifikacijama prišli ste na pravo mesto.

Datum prihoda:	6	september	2004	
Datum odhoda:	13	september	2004	
Število oseb:	02			
Cena:	brez omejitve na dan po osebi			
Področje:	celotno področje Jadrana			
Destinacij:	celotno področje Jadrana (seznam destinacij)			
Tip bivanja:	vsi tipi			

Dodatne karakteristike prenočitvenega obrata:

Telefon	☐
TV	☐
Klima uređaj	☐
Gretje	☐
Hladilnik	☐
Stroj za pranje perila	☐
Zamrzovalnik	☐
Zajtrk	☐
Polpanzion	☐
Možnost držanja domačih živali	☐
Otroška posteljica na zahtevo gosta	☐
Dostop vozila do vhoda v hišo	☐
Kategorija:	ni pomembno
Pogled na:	ni pomembno
Razdalja do centra mesta znaša	ni pomembno
Razdalja od palže znaša	ni pomembno
Razdalja od trgovine, marketa znaša	ni pomembno
Razdalja od avtobusne postaje znaša	ni pomembno

Vir: URL: (<http://www.adriatica.net>).

5.5.3. Zanesljivost storitve: ustvarjanje zvestobe med porabniki

Za graditev spletnih odnosov s porabniki, ki temeljijo na zaupanju, je potrebno imeti več kot le močno blagovno znamko. Potrebno je razvijati nove porabniške storitve ki poudarjajo elektronske tržne poti. Porabnik mora zaupati turistični agenciji in njeni spletni strani. Zaupanje porabnikov e-poslovanju turistične agencije se lahko gradi na zagotavljanju varovanja osebnih podatkov potnika, varnosti finančnih transakcij, posredovanju natančnih, preverjenih informacij o potovanjih, izletih, destinacijah in svetovanju preko spletne strani. Oblikovanje (angl. design) internetne strani je še en dejavnik, ki pripomore k zaupanju porabnikov preko vizualnega zadovoljevanja njihovih potreb.

Osnovne lastnosti dobre spletne strani so enostavnost, preglednost, profesionalni izgled in druge. Dober iskalnik (angl. search engine) po spletni strani in zemljevidi z označeno potjo potovanj so prav tako obvezni za vse tiste turistične agencije, ki želijo imeti nadstandardni obseg ponudbe. Informacija o fizični lokaciji poslovalnic z zemljevidi in možno izbiro storitev, ki jih lahko uporabljajo porabniki, mora biti zlahka dosegljiva z domače spletne strani podjetja (glej prim. URL:<http://www.destinacija.com>). Prav tako morajo biti na domači spletni strani hitro dosegljive

informacije o dostavi ter možnostih in postopkih reklamacije. Kvalitetna tehnologija mora omogočati hiter dostop procesov in ne sme biti sama sebi namen (Leung, Wong, 2004, str. 99).

Slika 15: Primer zemljevida z označeno potjo potovanja



Vir: URL:(<http://www.adriatica.net>).

Različni spletni forumi, kjer obiskovalci izmenjavajo svoja mnenja so lahko odlični viri informacij, ne bodo pa postali pomembnejši generatorji dejavnikov uspešnosti strategij e-poslovanja (Wood, 2001, str. 233).

Slika 16: Primer avtomatičnega prikaza trenutnega vremena na izbrani destinaciji

vreme		
Vreme ob 13 uri, Vir: ARSO		
Kraj	Temp	
Ljubljana	zmerno oblačno	18
Letališče	delno oblačno	18
Maribor	oblačno	18

Vir: URL: (<http://www.amis.net>).

Spletna stran turistične agencije bi morala vsebovati tudi različne storitve namenjene porabnikom, ki potrebujejo informacije o samem podjetju, spletni strani, ponudbi podjetja in o proizvodih ali storitvah, ki so jih že kupili. To vključuje odgovore na pogosto zastavljena vprašanja (angl. FAQ-frequently asked questions), lahek dostop do informacij o časovnih razporedih in terminih odhodov, prihodov, postankov, vključitev vremenske napovedi in pomoči na poti za različne destinacije, informacije o muzejih, itd. Zelo pomemben je lahko tudi takojšnji odgovor na zastavljeno vprašanje preko e-maila in/ali celo interaktivna zvočna in slikovna spletna povezava med podjetjem in

porabnikom ter primerno organizirana služba teh storitev. Uporabnikom storitev turistične agencije preko spletne strani mora biti omogočeno prebiranje informacij v čimveč jezikih ter zniževanje stroškov na račun dostave, ki pa je za turistično panogo in njene proizvode že tako specifična.

5.5.4. Usklajevanje tržnih poti turistične agencije

Spletne strani turistične agencije in njene poslovalnice po posameznem mestu, mestih ali državah po svetu se morajo dopolnjevati, ne pa medsebojno konkurirati. Na ta način lahko porabnikom omogočimo dvig potovalnih dokumentov, letalskih kart in vizumov v katerikoli poslovalnici ali podružnici oziroma na kraju odhoda, čeprav so kupili izdelek na neki drugi lokaciji ali po elektronski poti.

Mreženje tržnih poti je lahko pomembno orožje pri zagotavljanju optimalne donosnosti le-teh, zato mora spletna stran vsebovati natančne informacije o lokacijah poslovalnic (Epstein, 2004, str. 42) in vseh ostalih dostopih oziroma posrednih tržnih poteh.

Vse strateško poslovne enote (SPE) turistične agencije se lahko z različnimi tržnimi potmi preko e-poslovanja medsebojno usklajeno in povečujejo rast prihodkov. Tako je mogoče določene turistične storitve, za katere je potrebno veliko interakcije in usklajevanja med porabnikom in SPE, uskladiti preko interneta, prodajo oz. dostavo pa izvesti v poslovalnici, na fizični lokaciji. Za tiste storitve, ki ne potrebujejo veliko interakcije in usklajevanja lahko postavijo v poslovalnice kar terminale (Kuum, Oertel, 1999, str. 234) in na ta način zamenjajo spremenljive stroške celotnega podjetja s fiksnimi, kar je eden od načinov doseganja višje donosnosti kapitala. To pa je v razvitem kapitalističnem gospodarstvu cilj vsakega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 46-48).

Za turistične agencije lahko nove tržne poti predstavljajo tudi terminali na prometnih lokacijah z elektronskim dostopom do spletne strani, kjer je možno dobiti vse potrebne informacije ali kupiti standardiziran turistični proizvod. Taki vmesniki znižujejo stroške distribucije, ustvarjajo zanimanje mimoidočih, pomagajo pa tudi premagovati nelagodje, ki ga mnogi doživljajo ob misli na spletni nakup preko domačega računalnika. Ne smemo pa pri zamenjavi ljudi s terminali za hiter dostop do spleta pozabiti na dejstvo, da v osnovi turistična storitev še vedno temelji na osebnem odnosu ter na osebni izmenjavi izkušenj in nasvetov.

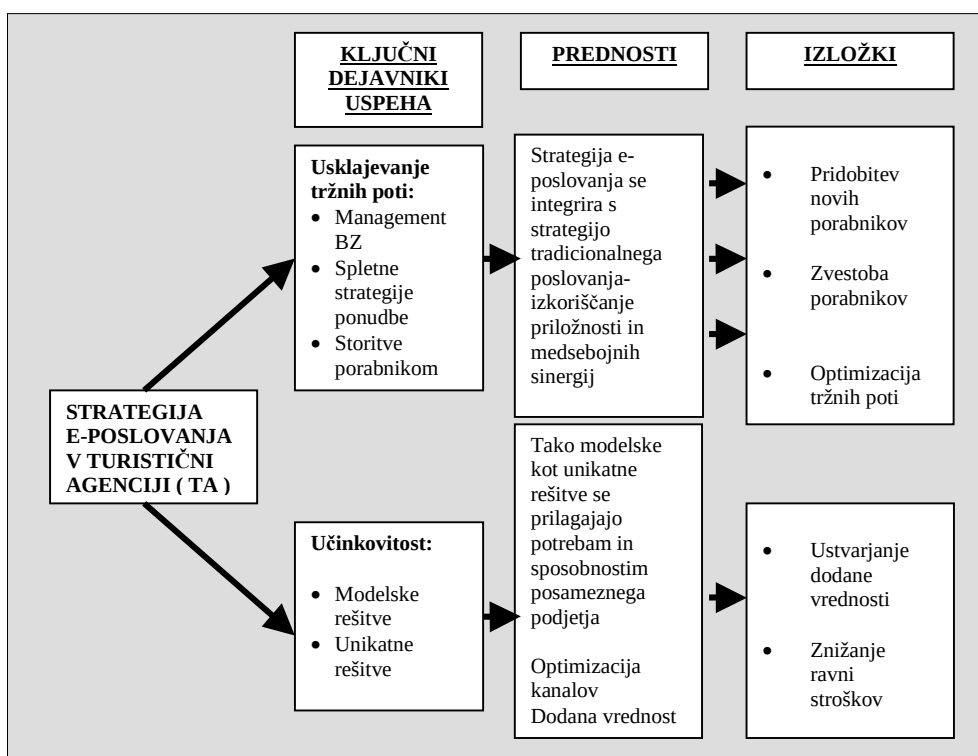
Turističnim agencijam, ki tržijo enake proizvode ali storitve v več državah in različnim porabnikom, lahko spletno preverjanje zapolnjenosti razpisanih programov ter namestitvenih ali transportnih kapacitet predstavlja znižanje stroškov poslovanja. Prav tako vzporednost poti pomeni tudi skrajšanje časa, potrebnega za iskanje potrebnih informacij s stališča porabnika (Kuum, Oertel, 1999, str. 234).

Tabela 6 : Usklajevanje vzporednih tržnih poti (multi-channel coordination)

POSAMEZNI KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA STRATEGIJE	DELNI DEJAVNIKI
BLAGOVNA ZNAMKA (BZ)	• POIMENOVANJE (priklic blagovne znamke v spomin) • ZAVEDANJE in ASOCIACIJA E-POSLOVANJA • »BRICKS and CLICKS«
STRATEGIJA SPLETNE PONUDBE	• IZBOR IZDELKOV • DOLOČANJE CENE • PERSONALIZACIJA IN STORITEV PO MERI
KAKOVOST PORABNIŠKE STORITVE	• OSEBNA IN AVTOMATIZIRANA INTERAKCIJA • POSEBNE PODPORNE STORITVE

Vir: Epstein, 2000, str. 60.

Slika 17 : Ključni dejavniki uspešnosti strategije globalnega e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji



Vir: Epstein, 2004, str. 57; Lastna predelava.

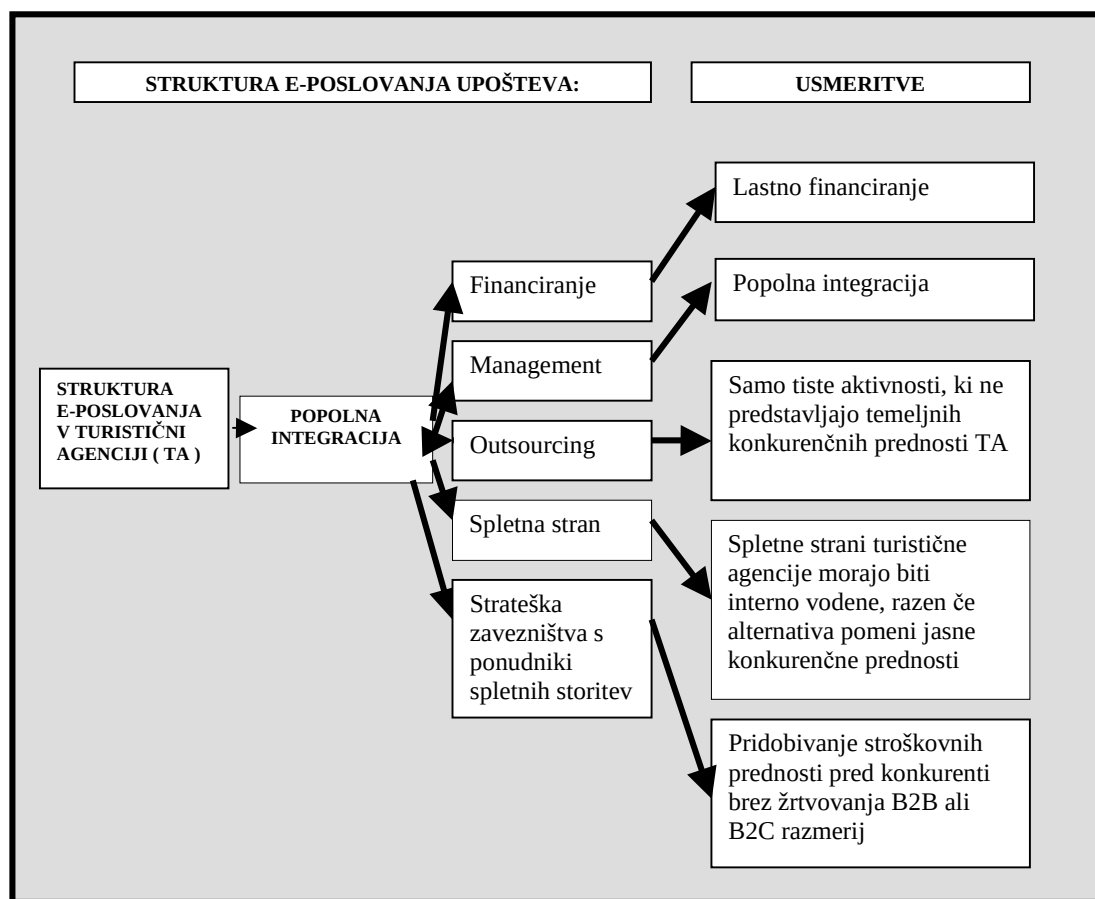
Usklajevanje elektronskih in tradicionalnih turističnih tržnih poti (poslovalnic, podružnic, partnerjev in agentov) nujno vodi v mreženje oziroma integracijo le-teh, kar omogoča spreminjanje strukture stroškov pri nabavi, distribuciji, prodaji in ostalih poslovnih funkcijah v podjetju. To pa posledično pomeni tudi večji dobiček in donosnost poslovnih sredstev turistične agencije (Law et al., 2004, str. 102).

5.6. Struktura e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

Po odločitvi managementa o ustreznem spletu strategij e-poslovanja je potrebno sestaviti še načrt uresničevanja le-teh. Organizacijska struktura posamezne turistične agencije se lahko izkaže kot bolj ali manj konfliktna z uresničevanjem zastavljenih strategij e-poslovanja (Kleindl, 2002, str. 357).

Posebno pozornost pri turističnih potovalnih agencijah, je potrebno nameniti prav spremembam na področju financ, managementa in prodaje. Ne smemo pa zanemariti področji nabave in zaposlenih. Turistična agencija ima v realnosti različne možnosti strateških partnerskih povezav, prevzemov ipd., kar prav tako lahko povzroča spremembe v organizacijski strukturi.

Slika 18: Organizacijska struktura e-poslovanja kot dejavnik uspeha v turistični agenciji



Vir: Venkataraman, 2002, str. 20.

5.6.1. Umestitev e-poslovanja v organizacijsko strukturo globalno usmerjene turistične agencije in notranja ureditev enote za e-poslovanje

E-poslovanje lahko predstavlja za turistično agencijo le še eno tržno pot. Gledano iz te perspektive, v tradicionalni poslovni sistem podjetja ni potrebno vpeljati veliko sprememb. Nekatere turistične agencije uporabljajo več tržnih poti (trženje preko katalogov, sejmov, poslovalnic itd.). Prav tem je popolna integracija elektronskih tržnih poti z ostalimi v podjetju zelo pomembna, saj v nasprotnem ne morejo učinkovito usklajevati funkcije trženja z ostalimi funkcijskimi področji.

Kadar e-poslovanja ne moremo nemudoma integrirati v vse delovne procese v podjetju, se lahko odločimo za popolnoma decentralizirano, samostojno e-poslovno enoto, lahko pa je enota postavljena tudi znotraj kakšne druge, npr. razvojne funkcije v podjetju. V primeru, da se turistična agencija odloči za ustanovitev popolnoma samostojne enote za e-poslovanje (npr. E-Kompas), mora v tej poslovni enoti vzpodbujati okolje inkubatorja. Povečati mora fleksibilnost organizacijske strukture in ustvariti inovativno okolje. Hierarhična struktura enote ne pride v poštev, potrebna je delitev dela usmerjena na naloge. Še boljša rešitev je delitev dela v tej enoti na skupine ali projektna usmerjenost, kjer si projektni vodja sam izbere skupino sodelavcev pri danem projektu. Cilj take enote mora biti usmerjen v usklajevanje in integracijo e-poslovanja z vsemi področji in v vse SPE (poslovalnice) po svetu. Nesmiselno bi bilo, da vsaka dislocirana strateško poslovna enota razvija svojo strategijo e-poslovanja in svojo spletno stran (prim. URL:<http://www.kompas.hr>). V takem primeru bi bilo smiselno uporabiti strategijo krovne vstopne spletne strani, možnost izbire jezikov itd. (Epstein, 2004, str. 64).

Slika 19: Primer krovne vstopne strani



Vir: URL: (<http://www.cmt.si>).

Nekateri avtorji navajajo nujnost samostojne dislocirane organizacijske enote in po možnosti popolnoma neodvisne virtualne agencije, ki bi se popolnoma ločila od tradicionalne turistične agencije s poslovalnicami (Kuom, Oertel, 2000, str. 225-235). Večina drugih se ne strinja in zagovarja Epsteina in Lawa (McCole, Palmer, 2000, 194-208).

5.6.2. Poznavanje in uporaba informacijske tehnologije

Veliko turističnih agencij ni vložilo dovolj v svojo IT (Research and Markets, 2004). Govorimo seveda o večjih podjetjih. Manjše turistične agencije ne potrebujejo tako visokih investicij za relativno podobno ponudbo preko spleta. Pri tem je ustrezna strategija outsourcinga, ki je primerno orodje za hitro dohitevanje konkurentov in povečevanje fleksibilnosti ponudbe. Naslednji način za dohitevanje boljših konkurentov, gledano globalno, je nakup manjšega IT podjetja in integracija tega v organizacijsko strukturo, ob sočasni integraciji e-poslovanja v vse organizacijske procese in strukture turistične agencije. Na vsak način je dobro poznavanje različnih možnosti uporabe IT in e-poslovanja bistveno za doseganje načrtovanih konkurenčnih prednosti turistične agencije.

5.6.3. Strateške povezave in partnerstva

Čeprav morajo turistične agencije vzpodbujati ali vsaj ohranjati donosnost kapitala, managerski nadzor in integracijo IT, lahko tradicionalne turistične agencije s pretežno tradicionalnimi poslovnimi sistemi pridobijo veliko z oblikovanjem strateških povezav oziroma partnerstev s spletnimi podjetji (Epstein, 2004, str. 67). Ta razmerja so najbolj dobičkonosna za turistično agencijo v primeru, če gre za dostop do ponudbeno-dobavne verige, nišnih trgov ali širšega kroga končnih porabnikov (Kuom, Oertel, 2000, str. 225-235).

Turistična agencija ne potrebuje različnih distribucijskih poti za dobavo kupljenih proizvodov preko internetne strani ali preko fizične poslovalnice. Če gre za organizatorja potovanj, ki ima poslovalnice po svetu in deluje mednarodno oz. globalno je to možnost potrebno izkoristiti. To velja le v primeru turističnih proizvodov in storitev, ki zahtevajo enake poslovne vire. Če je turistična agencija, njena podružnica ali strateško poslovna enota (SPE) usmerjena samo v lokalni, domači oz. nacionalni trg in potrebuje za svoje poslovanje le lokalne vire, potem taka turistična agencija ne potrebuje managementa nabavne oziroma oskrbovalne verige (Groznič, Lindič, 2004, str. 30-32).

Zaradi sprememb v strukturi panoge in izrinjanja posrednikov, pa mora turistična agencija, ki je usmerjena v globalno e-poslovanje razmišljati tudi o bodočih partnerstvih in povezavah s globalnimi ponudniki spletnih storitev. Take povezave omogočajo stabilizacijo vplivov konjunkturalnih in sezonskih gibanj v gospodarstvih ter na uspešnost globalnega poslovanja celotnega podjetja (Venkataraman, 2002, str. 20).

Če upošteva možnosti, ki jih ponujajo strateška partnerstva, lahko turistična agencija oblikuje t.i. obrobno ponudbo (angl. peripheral offer), ki bo dosegljiva samo preko internetne spletne strani.

Tradicionalna turistična agencija tako lahko ponudi fizično prisotnost na trgu virtualnim turističnim agencijam, preko fizičnih poslovalnic (Venkataraman, 2002, str. 21). Končno lahko turistične agencije pridobijo dostop do spletnih baz podatkov o porabnikih, če se povežejo s podjetji, ki ponujajo dostop do interneta (na primer VOLJA, TELEMACH UKC), spletnih portalov, IP naslove idr. (Cai et al., 2004, str. 138-148; Wood, 2001, str. 225-235).

5.7. Usmeritve sistemov e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji

Opisane spremembe v kulturi in organizaciji podjetja bodo sicer omogočile e-poslovanje, to pa samo po sebi ne bo dovolj. Potrebna je maksimizacija učinkov e-poslovanja. Informacije morajo biti dosegljive in transparentne, teči morajo prosto, hitro in neomejeno po celotnem podjetju (Wood, 2004, str. 285) in do porabnikov.

Tabela 7: Organizacijske spremembe v turistični agenciji zaradi usmeritve sistemov e-poslovanja

USMERITEV SISTEMA E-POSLOVANJA	Potrebne spremembe sistemov za e- poslovanje	Omogočene izboljšave zaradi e-poslovanja
UPORABA INFORMACIJ	Procesi, ki poudarjajo mrežno poslovanje in izmenjavo informacij	Management oskrbovalnih verig
ČLOVEŠKI VIRI	Vzpodbudni nagrajevalni sistemi	Spletno kadrovanje
MERE IN MERILA USPEŠNOSTI	Prilagoditev meril uspešnosti celotne organizacije	Merila omogočajo določitev ciljev in potrebnih izboljšav v procesu organizacijskega odločanja
RAZMERJA IN ODNOSI S PORABNIKI	Izboljšanje kakovosti opravljanja storitve	Različna uporaba podatkov o porabnikih

Vir: Earl, Khan, 2001, str. 64-72.

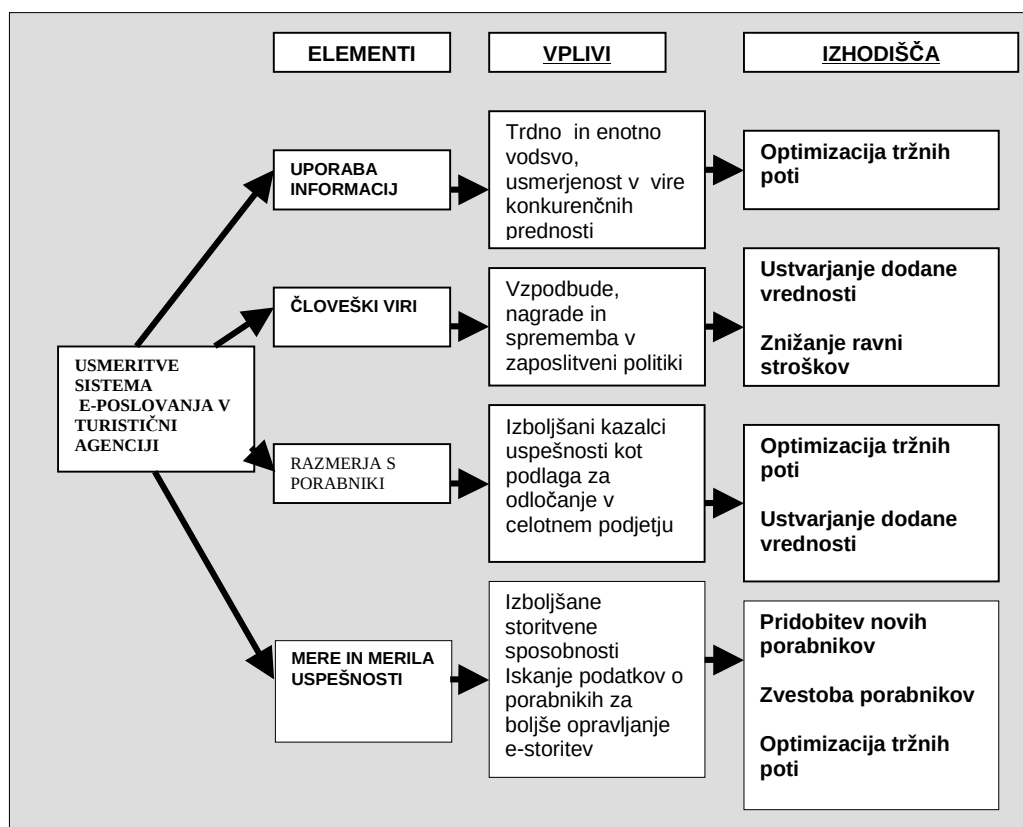
Spletno poslovanje lahko pomaga turistični agenciji pri kadrovskih procesih, preverjanju in zaposlovanju primerne delovne sile. Na ta način nam posredno pomaga pri optimizaciji kadrovske strukture. Za kadrovsko službo to pomeni znižanje ravni celotnih kadrovskih stroškov in zniževanje količnika fluktuacije zaposlenih. Na ta način lahko e-zaposlovanje vpliva na dobiček in končni poslovni uspeh (uspešnost) turistične agencije, tudi na daljši rok.

Sistemi nagrajevanja in kompenzacije zaposlenih morajo biti usklajeni z strategijami in oblikovano strukturo e-poslovanja znotraj samega podjetja in posamezne enote. Nagrajevanje delavcev bi morali biti v skladu z oblikovano politiko nagrajevanja v celotnem podjetju, da ne bi prihajalo do konfliktov. Pri nagrajevanju vzamemo v obzir pomembnost funkcije e-poslovanja za celotno podjetje, prav tako pa tudi njegovo prihodnjo pozicijo in mesto v organizacijski in poslovni strukturi turistične agencije. Če strategije nagrajevanja ne uporabljamo smotrno in prilagojeno vsem ostalim obstoječim sistemom se lahko zgodi, da bo prišlo do določene kanibalizacije tradicionalnih

tržnih poti na račun elektronskih, kar pripelje do konflikta obeh sistemov poslovanja, tako tradicionalnega kot elektronskega. Ta konflikt je včasih potreben zaradi optimizacije vseh tržnih poti turistične agencije, še posebej v prvih letih uporabe in vpeljave globalnih strategij e-poslovanja, ker takrat prihaja do prilagoditve kulture, sprememb v organizacijski strukturi, strukturi dobička idr.

Temeljni model e-poslovanja turistične agencije ponuja opredelitev potrebnih določljivk, njihovih povezav in razmerij ter merilo izbora najboljšega spleta strategij za zagotovitev uspešnosti poslovanja na dolgi rok. Dobra merila uspešnosti in izbora strategij so za turistično agencijo izjemnega pomena. Merila ekonomičnosti, rentabilnosti, produktivnosti in investiranja morajo presegati negotovost in dinamiko razvoja svetovnega spleta (Buhalis, Licata, 2003, str. 210-216). Merila uspešnosti e-poslovanja naj bi bilo, glede na sprotne informacije mogoče sproti spreminjati (Epstein, 2004, str. 18).

Slika 20: Predlagane usmeritve sistema e-poslovanja v turistični agenciji



Vir: Povzeto po Wood, 2004, str. 284-301

Razen praga donosnosti, finančnih in že zgoraj omenjenih, obstajajo tudi druga merila, ki so jih razvila različna podjetja za svoje e-poslovanje. Nefinančna merila kot so npr. število obiskov na strani ali število članov internetnega kluba turistične agencije in podobno, niso ustrezna osnova za ocenjevanje uspešnosti e-poslovanja, saj so le redko vezana na prave prihodke in stroške e-poslovanja. Vzporedno z merjenjem uspešnosti celotnega poslovanja se posredno ocenjuje tudi dodana vrednost in potrebnost posameznih operacij, oziroma poslovnih aktivnosti v turistični agenciji (Kuom, Oertel, 2000, str. 227).

Turistične agencije morajo predvideti notranje procese e-poslovanja tako, da bodo omogočali visoko raven kakovosti storitev v očeh porabnika, ki bo posloval in zbiral informacije preko spleta 24 ur na dan. Ker ima globalno naravnana turistična agencija več ciljnih trgov v več državah se mora odločiti, kakšno raven oz. kakovost spletne storitve bo ponujala na vsakem trgu posebej, ali pa globalno standardizirati raven kakovosti spletne storitve za vse ciljne trge skupaj.

Oblikovanje, vzdrževanje in dopolnjevanje baz podatkov o porabnikih turističnih storitev je izjemno pomembno za uspešno poslovanje turistične agencije, saj lahko na ta način spoznamo porabnika na drugačen način. Pomembnost osebnega kontakta pri izmenjavi informacij, mnenj, nasvetov in opozoril v zvezi s potovanji ostaja nesporno dejstvo poslovanja v turizmu. Po drugi strani pa lahko preko e-poslovanja na različne načine pridobimo podatke o porabnikih, ki nam jih osebno morda ne bi zaupali.

Pozornost usmerjena na spremljanje interakcije med uporabnikom in spletno stranjo nam omogoča spoznanja o cenovni občutljivosti porabnikov, njihovi potrebi po informacijah (npr. po katerih storitvah turistične agencije povprašujejo, kaj v ponudbi jih zanima) ter ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov spletnih strani z njeno obliko, vsebino, uporabnostjo, grafično podobo, tehničnimi rešitvami, dostopnostjo in varnostjo spletnih strani.

Spremljanje in uporaba informacij o porabnikih storitev turistične agencije nam pomaga pri sestavi ponudbe, ki je lahko standardizirana, prilagojena ali narejena čisto po meri posameznega potnika. Na ta način lahko sproti prilagajamo svojo ponudbo spremembam v potrebah in željah porabnikov ter optimiziramo nabavo ter alokacijo vseh poslovnih virov turistične agencije (zaposlenih, finančnih virov, oziroma potrebnih osnovnih in transportnih zmogljivosti).

6. RAZVOJ PRIMERNIH MERIL USPEŠNOSTI CELOVITE STRATEGIJE E-POSLOVANJA V GLOBALNO USMERJENI TURISTIČNI AGENCIJI

Da lahko spremljamo in ocenjujemo ter načrtujemo e-poslovanje moramo razviti primerna merila uspešnosti in najti prave osnove za primerjanje. Na ta način lahko razvijemo različne samostojne in povezane kazalce, ki ob ustrezni osnovi kažejo uspešnost e-poslovanja. (Pučko, 2001, str. 164).

Sistem povezanih kazalcev, ki je prikazan v nadaljevanju, je razdeljen na štiri že prikazane module v vzročno posledičnem modelu e-poslovanja za turistično agencijo, torej na kazalce vložkov, procesov, izločkov in izhodišča oziroma cilja e-poslovanja. **Tako dobimo povezavo med osnovnim modelom e-poslovanja turistične agencije in ciljem, ki je v povečevanju dolgoročne uspešnosti e-poslovanja globalno usmerjenih turističnih agencij.** Potrebno je bilo razviti tak sistem kazalcev, ki se najbolje prilega korporacijski strategiji, poslovni politiki, vlogi e-poslovanja v podjetju in željam delničarjev (Kuom in Oertel, 2000, str. 234).

Turistična agencija lahko tako dobi vpogled v najpomembnejše poslovne vire podjetja, kot so zaposleni in osnovna sredstva. Šele ko poznamo vse vire, lahko začnemo razvijati strategijo e-poslovanja, ki bo v skladu s celovito korporacijsko strategijo podjetja.

Tabela 8 : Kazalci uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji - VLOŽKI modela

VLOŽKI V MODEL E-POSLOVANJA ZA TURISTIČNO AGENCIJO	KAZALCI USPEŠNOSTI E-POSLOVANJA V TURISTIČNI AGENCIJI
KORPORACIJSKA STRATEGIJA	- KONKURENČNI POLOŽAJ V PANOGI - STROŠKI, OBRAČANJE SREDSTEV, KOLIČINA, CENA, PRODAJNI KANALI - ŠTEVILO, VELIKOST, KONCENTRACIJA PORABNIKOV, DOBAVITELJEV, KONKURENTOV - DOSEGLJIVOST VIROV
KORPORACIJSKA STRUKTURA	- ŠTEVILO IN VELIKOST SPE-jev (strateških poslovnih enot) - GEOGRAFSKA DIVERZIFICIRANOST NABAVE VIROV IN PRODAJE - STOPNJA SAMOSTOJNOSTI POSAMEZNE SPE IN FUNKCIJSKEGA MANAGERJA
KORPORACIJSKI SISTEMI	- STOPNJA ZADOVOLJSTVA IN PRIKLICA ZAPOSLENIH IN PORABNIKOV - INVESTICIJE V NADGRAJEVANJE ZNANJA ZAPOSLENIH
POSLOVNI VIRI TURISTIČNE AGENCIJE	- DENARNA SREDSTVA NAMENJENA INVESTICIJAM V E-POSLOVANJE - OCENA USPOSOBLJENOSTI TRENUTNO ZAPOSLENIH V INFORMACIJSKI TEHNOLOGIJI - KVALITATIVNA IN KVANTITATIVNA OCENA IT IN PROCESOV
ZUNANJE OKOLJE	- SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE INVESTICIJ KONKURENTOV - SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE POTREB IN ŽELJA PORABNIKOV - OCENJEVANJE IN OCENJEVANJE DOBAVITELJEV

Vir: Epstein, 2004, str. 38 (glej Slika 9, str. 18); Lastna predelava.

Epsteinov temeljni model je dinamičen, strategije e-poslovanja se v njem prilagajajo spremembam e-poslovanja, zato bodo turistične agencije izbirale med različnimi strategijami. Z vsemi pa se bodo želele čimbolj prilagoditi svoji geografski diverzificiranosti, tržnemu spletu, posameznim skupinam turističnih proizvodov ali storitev, profilu porabnikov storitve, ki jo ponuja in politiki cen. Organizacijska struktura turistične agencije, mesto ter pomembnost, ki ga uživa e-poslovanje znotraj turistične agencije so pomembne omejitve za uspešno strategijo e-poslovanja, ki pa jo moramo spremljati in ocenjevati z ustreznimi managersko informacijskimi sistemi (Laudon, 2005, str. 12).

Tabela 9: Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji-PROCESI modela

PROCESI MODELA E-POSLOVANJA ZA TURISTIČNO AGENCIJO	MERE USPEŠNOSTI E-POSLOVANJA V TURISTIČNI AGENCIJI
VODENJE	• ČAS, NAMENJEN E-POSLOVANJU • DELEŽ VREDNOSTI PRODAJE, NAMENJEN INVESTICIJAM V E-POSLOVANJE • DELEŽ VIŠJEGA MANAGEMENTA, KI IMA ZNANJE OZ. SE SPOZNA NA E-POSLOVANJE • STOPNJA POZNAVANJA CILJEV E-POSLOVANJA MED VSEMI ZAPOSLENIMI
NAČRTOVATI IN IZVRŠITI PRIMERNO STRATEGIJO E- POSLOVANJA	• ŠTEVILO, STROŠKI, CENA TER ZAZNAVANJE SPLETNO PONUJENIH IZDELKOV IN STORITEV • DOSEGLJIVOST IN NAČRTOVANJE VARNOSTI E-POSLOVANJA • ZAZNAVANJE BLAGOVNE ZNAMKE (stopnja priklica v spomin) • VSEBINA IN KAKOVOST INFORMACIJ, KI SO DOSEGLJIVE NA SPLETNI STRANI TURISTIČNE AGENCIJE • MOŽNOSTI DOSTAVE, ČAS IZPOLNITVE NAROČILA, RAVEN KAKOVOSTI STORITVE IN STOPNJS ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV STORITEV TURISTIČNE AGENCIJE PREK SPLETNE STRANI • DONOSNOST AKTIVNOSTI E-POSLOVANJA • KVALITETA, OBLIKA IN VSEBINA SPLETNE STRANI
OBLIKOVATI IN INSTITUCIONALIZ. ORGANIZACIJSKO STRUKTURO E- POSLOVANJA	• OBSEG IN STRUKTURA E-POSLOVANJA, KI GA IZVAJAJO ZUNANJI IZVAJALCI (OUTSOURCING) • KAKOVOST STRATEŠKIH ZVEZ, PARTNERSTEV V E-POSLOVANJU TURISTIČNE AGENCIJE • SPREMEMBE CEN, STRUKTURE LASTNIH CEN IN KONCENTRACIJE DOBAVE VIROV IN POGOJEV NA NABAVNEM TRGU • STOPNJA INTEGRACIJE E-POSLOVANJA V VSE PROCESSE IN AKTIVNOSTI TER SPE-je V TURISTIČNI AGENCIJI • ŠTEVILO PROIZVODOV ALI STORITEV TURISTIČNE AGENCIJE , KI ZAHTEVA TOČNO DOLOČENE TRŽNE POTI (omejitev)
RAZVITI IN VKLJUČITI PRIMERNE SISTEME ZA E- POSLOVANJE	• KAKOVOST PRODAJE IN DOSTAVE OZIROMA OPRAVLJANJA TURISTIČNIH PROIZVODOV IN STORITEV • ČAS POTREBEN ZA IZPOLNITEV NAROČILA PREKO SPLETNE STRANI IN IZSTAVE FAKTURE TER PREJETJA PLAČILA PO ELEKTRONSKI POTI • OBSEG, KAKOVOST, PODROBNOST IN UPORABNOST INFORMACIJ O STRANKAH, KI SMO JIH ZBRALI PREKO E-POSLOVANJA • ŠTEVILO, KVALIFICIRANOST, STROKOVNOST ZAPOSLENIH, KI IMAJO POTREBNA ZNANJA O E-POSLOVANJU V TURIZMU • OBSEG IN KAKOVOST TEČAJEV, TRENINGOV, SEMINARJEV • DELEŽ SPREMLJANJA AKTIVNOSTI E-POSLOVANJA IN DELEŽ NAGRAD POVEZANIH Z E-POSLOVANJEM

Vir: Lastna izdelava.

Tabela 10: Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji - IZLOŽKI modela

IZLOŽKI MODEL E-POSLOVANJA	MERE USPEŠNOSTI E-POSLOVANJA V TURISTIČNI AGENCIJI
OPTIMIZACIJA TRŽNIH KANALOV	• VREDNOST (v €) AKTIVNOSTI, KI SMO JIH OPRAVILI PREKO E-POSLOVANJA V TURISTIČNI AGENCIJI • KOLIČINA PODATKOV, KI SO JO UPORABNIKI PRESNELI Z NAŠE SPLETNE STRANI • ŠT. OBISKOV NA STRANI IN NJENA FUNKCIONALNOST, HITROST, ČAS NALAGANJA SLIK IN ANIMACIJE • OBSEG ČASA, KO SPLETNA STRAN NI V UPORABI, ZARADI VZDRŽEVALNIH DEL, OKVAR IPD. • RAVEN ZADOVOLJSTVA DOBAVITELJEV IN PARTNERJEV TURISTIČNE AGENCIJE
ZNIŽEVANJE STROŠKOV	• ZMANJŠANJE PORABE, VREDNOSTNO (v €) ZARADI ZNIŽANJA STROŠKOV ZAPOSLENIH PO DELOVNIH ALI STROŠKOVNIH MESTIH • ZNIŽANJE STROŠKOV ZARADI OPTIMIZACIJE ZALOG TURISTIČNE AGENCIJE (najete kapacitete, transport...) • MANJ STROŠKOV ZARADI UČINKOVITOSTI BAZE PODATKOV IN ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJ • VEČJI OBSEG SKUPNEGA OGLAŠEVANJA (relativno znižanje stroškov) • PRIVARČEVANI STROŠKI ZARADI TRANSPORTA • OCENA NEPOSREDNIH DELOVNIH STROŠKOV NA IZVEDENO AKTIVNOST (sprejem naročila, obdelava, izvršitev naročila) ELEKTRONSKEGA POSLOVANJA TURISTIČNE AGENCIJE
PRIDOBITEV NOVIH PORABNIKOV IN ZADRŽANJE STARIH	• ŠTEVILO (OBSEG) IN STRUKTURA NOVIH STRANK TURISTIČNE AGENCIJE , KI JIH JE PRIDOBILA Z E-POSLOVANJEM • DELEŽ TISTIH STRANK, KI NE UPORABLJA TRADICIONALNIH TRŽNIH POTI, AMPAK SAMO ELEKTRONSKE (kupuje samo preko spletne strani) • STRUKTURNI DELEŽI OBISKOVALCEV SPLETNE STRANI, RAZDELJENI NA TISTE, KI OPRAVIJO NAKUP IN TISTE, KI POTREBUJEJO SAMO INFORMACIJE Z NAŠE SPLETNE STRANI ŠTEVILO NOVIH STRANK, KI SO PRIŠLE DO NAS PO TRADICIONALNIH TRŽNIH KANALIH, ZARADI INFORMACIJ, KI SO JIH DOBILE NA SPLETNI STRANI TURISTIČNE AGENCIJE (STOPNJA TRANSFORMACIJE) • SPREMLJANJE POGOSTOSTI POVRATNIH OBISKOV POSAMEZNIH OBISKOVALCEV (STRANK) SPLETNE STRANI TURISTIČNE AGENCIJE • ČE IMAMO NA SPLETNI STRANI »NAKUPOVALNI VOZIČEK« ZA INFORMACIJE ALI PRODUKTE TURISTIČNE AGENCIJE, SPREMLJAMO KAJ OBISKOVALCI ZAVRŽEJO NA KONCU OBISKA ALI NAKUPU V » KOŠ« (prilagoditev ponudbe) • SPREMLJAMO STOPNJO ZADOVOLJSTVA PORABNIKA S TURISTIČNIMI STORITVAMI E-POSLOVANJA TURISTIČNE AGENCIJE • SPREMLJAMO RAZMERJE MED NOVIMI OBISKI IN POVRATNIMI OBISKI SPLETNE STRANI • POGOSTOST NAKUPOV PREKO SPLETNE STRANI PRIMERJAMO S ŠTEVILOM OBISKOV NA STRANI • POVPREČNA VREDNOST NAKUPA STRANKE, KI JE POSLOVALA PREKO E-POSLOVANJA TURISTIČNE AGENCIJE • DESTINACIJE PO DONOSNOSTI TRGOV, KI SO JIH ZA SVOJE POTOVANJE IZBRALI TISTI, KI SO KUPOVALI PREKO SPLETA • SPREMLJANJE STRUKTURE SPLETNIH PORABNIKOV STORITEV TURISTIČNE AGENCIJE PO SPOLU, STAROSTI, DOHODKU, STATUSU IN PRILAGAJANJE SPLETNE PONUDBE
ZVESTOBA PORABNIKA IN PRIKLIC BZ V SPOMIN OZ. OBDRŽANJE BZ V SPOMINU TER GLOBALNA RAZPRŠENOST PORABNIKOV	
DODANA VREDNOST	• OCENA VSEH PRIHODKOV, STRUKTURIRANA PO PRIHODKIH E-POSLOVANJA IN OSTALIH POSLOVNIH PRIHODKIH • POVPREČNA REALIZACIJA NA PORABNIKA E-STORITVE • NOTRANJA STOPNJA DONOSA INVESTICIJE V E-POSLOVANJE • OCENA INVESTICIJE S TVEGANO DISKONTNO STOPNJO, KI JO DOLOČIJO PRISTOJNI MANAGERJI • OCENA MASE PRISPEVKA ZA KRITJE PO ENOTI PRODANE TURISTIČNE STORITVE ALI PROIZVODA • DOBIČEK NA PORABNIKA

Vir: Lastna izdelava, avgust 2005.

Tabela 11 : Mere uspešnosti e-poslovanja v turistični agenciji - IZHODIŠČA MODELA

IZHODIŠČA MODELA ZA TURISTIČNO AGENCIJO	MERE USPEŠNOSTI E-POSLOVANJA V TURISTIČNI AGENCIJI
DOLGOROČNA USPEŠNOST POSLOVANJA TURISTIČNE AGENCIJE	• SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE TRŽNE CENE DELNIC TURISTIČNE AGENCIJE • KNJIGOVODSKA CENA ENOTE LASTNIŠKEGA KAPITALA • SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE POVEČANJA / ZMANJŠANJA OBSEGA PRIHODKOV • RAST OBSEGA IN STRUKTURE CELOTNE PRODAJE IN V E-POSLOVANJU • GLOBALNA RAZPRŠENOST PORABNIKOV • OSTALE MERE IN KAZALCI USPEŠNOSTI (DONOSNOSTI)

Vir: Lastna izdelava.

7. SKLEP

Spremembe v informacijski tehnologiji vplivajo na spremembe v strukturi globalnega digitalnega gospodarstva. Te spremembe vplivajo na strukturo in obliko e-poslovanja v podjetjih in tako povečujejo ali zmanjšujejo njihove možnosti za vzpostavljanje tako dolgoročnih kot globalnih poslovnih odnosov s porabniki. Internet omogoča kot globalno trženjsko orodje dostop ali kontakt porabnikov s podjetjem kadarkoli in kjerkoli. Te spremembe pomenijo premik razmerja moči od ponudnikov izdelkov in storitev, k porabniku.

Diplomsko delo z naslovom »Razvoj celovite strategije e-poslovanja v globalno usmerjenih turističnih agencijah« obravnava ozko področje v okviru globalne panoge turizma. Čeprav je elektronsko poslovanje samo eden od dejavnikov celotnega poslovanja v turizmu, predstavlja danes vse pomembnejšo vlogo v poslovanju turističnih agencij in za porabnika.

Turizem in informacijska tehnologija sta med največjimi in najbolj dinamičnimi globalnimi panogami zadnjih petdeset let. Število uporabnikov interneta in število turistov se konstantno povečuje. Prav tako pa se povečuje število zahtevnejših porabnikov, ki vsakodnevno uporabljajo splet kot način informacijskega in rezervacijskega sistema za poslovna, osebna in druga potovanja.

Vse večje zaupanje e-poslovanju daje primarnim ponudnikom novo, večjo neodvisnost, ki bo postopoma znižala odvisnost in provizije posrednikom. Kot posledica nadaljnega razvoja se bo tradicionalna vloga turistične agencije kot posrednika oziroma tržne poti spremenila. Visoka stopnja in koncentracija konkurence bo, gledano globalno, mogoča le pri turističnih agencijah, kjer se informacijska tehnologija in elektronsko poslovanje postavlja kot osrednji del celovite strategije poslovanja. Vloga turistične agencije bo posledično ohranjena le pod pogojem, da bo ta sprejela

internet in razvijala e-poslovanje kot osnovo za vzpostavljanje novih, globalnih tržnih poti in za posredovanje kvalitetnih turističnih proizvodov in storitev.

E-poslovanje odpira turističnim agencijam nove možnosti in jim daje več prednosti, prinaša pa tudi določene pomanjkljivosti. Turistične agencije se lahko hitreje in bolj učinkovito prilagajajo spremembam v tržnih razmerah, so globalno prisotne, imajo nižje stroške poslovanja in večji obseg prihodkov iz poslovanja. Na ta način pridobivajo nove, tokrat globalne porabnike, obenem pa lahko ohranjajo in servisirajo stare porabnike preko baze podatkov. Vzporedno si pridobivajo konkurenčno prednost pred konkurenco, ki še ne posluje elektronsko ali ni vložila dovolj sredstev v razvoj e-poslovanja. Najpomembnejša slabost na področju elektronskega poslovanja turističnih agencij preko spleta pa sta trenutno strah in nezaupanje porabnikov v elektronske transferje plačil preko spleta. Z razvojem informacijske tehnologije v prihodnosti pa se bo odpravila tudi ta pomanjkljivost.

Zato je vedno bolj prisotna potreba po celovitem oblikovanju takšne strategije e-poslovanja, ki bo predstavljala tudi osnovni dejavnik konkurenčne prednosti poslovanja podjetja v globalni panogi turizma. Celovita strategija e-poslovanja ponuja določene konkurenčne prednosti za globalno usmerjeno turistično agencijo, kot so na primer nižji stroški poslovanja, pridobivanje informacij, povečani prihodki iz poslovanja in preko njih povečana donosnost vloženih sredstev. Za uporabnika je prednost tovrstnega komuniciranja oblikovanje ponudbe glede na njegove individualne potrebe in želje, znižanje stroškov pridobivanja informacij, večjo hitrost in natančnost posredovanja informacij ter njihov ponovni priklic brez obveznosti osebne kontakta in dodatnih stroškov.

Razvoj informacijske tehnologije ne vpliva le na elektronsko poslovanje, temveč ima preko integracije v vse delovne procese turistične agencije pomemben vpliv na prilagajanje ostalih poslovnih področij elektronskemu. Strategija popolne integracije prinaša bistvena znižanja stroškov zbiranja in analiziranja informacij, ki so v turizmu osnova za ustvarjanje dodane vrednosti za porabnika turističnih storitev. To je mogoče na primer preko komunikacijske strategije personalizacije, prilagajanjem ponudbe posameznim željam in potrebam ipd.

Uspešno e-poslovanje globalno usmerjenih turističnih agencij je mogoče zagotoviti s primerno strategijo za čim uspešnejšo vključitev v spremenjene svetovne poslovne razmere zaradi uporabe interneta, saj je internet tu in ne samo, da ostaja v prihodnje, prav gotovo bo prevzel vodilno vlogo na področju turističnega poslovanja. Nadalje je potrebno osvestiti zavedanje v turističnih agencijah, da internet ni le orodje promocije in distribucije temveč dejavnik, ki bo korenito spremenil način vodenja turističnega poslovanja (Kotler, 1998, str. 206).

Temeljna hipoteza dela, ki je bila opredeljena v uvodu je, da dajeta elektronsko poslovanje in razvoj celovitih strategij e-poslovanja globalno usmerjenim turističnim agencijam priložnost, da znižajo stroške, pridobijo konkurenčne prednosti ter s tem povečajo svoj tržni delež tudi globalno. Hipotezo sem preveril z oblikovanjem osnovnega modela e-poslovanja v turistični agenciji in povezavo tega modela s ciljem vsake turistične agencije-dobičkom.

Povezava s ciljem preko vzročno posledičnega modela uspešnosti e-poslovanja v globalno usmerjeni turistični agenciji in opredelitev meril uspešnosti e-strategije je omogočala opredelitev e-poslovanja s štirimi glavnimi dejavniki oziroma sestavinami strateškega modela e-poslovanja. Le-te sem opredelil kot vodenje, strategijo, sisteme in strukturo e-poslovanja.

Rezultat vodenja e-poslovnih procesov v turistični agenciji naj bo usmerjen v oblikovanje primerne elektronske organizacijske kulture (e-kulture), ki bo naklonjena nadaljnji integraciji, uporabi in razvoju elektronskega poslovanja. S stališča tradicionalnega sistema poslovanja mora le-to omogočati e-poslovnem sistemu, da se razvije iz samo »dobre ideje« v pomembnega ustvarjalca dodane vrednosti v turistični agenciji. Usklajevanje in učinkovitost tržnih poti sta pomembna dejavnika, ki jih prinaša v poslovanje turističnih agencij e-poslovanje. Tako usklajevanje omogoča podjetju, da si preko dobro pozicionirane blagovne znamke in ponudbe, prijazne uporabnikom zagotovi položaj v panogi. Turistične agencije morajo prilagoditi svojo korporacijsko, poslovno, trženjsko strategijo in politiko vodstva tako, da bo elektronsko poslovanje v njej predstavljalo vir za doseganje konkurenčnih prednosti. Natančno je treba izbrati in definirati poslovne aktivnosti, ki jih bomo ponudili zunanjim izvajalcem in temeljito razmisliti o strateških povezavah, oziroma partnerstvih med turističnimi agencijami in velikimi ponudniki globalnih spletnih storitev.

Globalno usmerjene turistične agencije potrebujejo poleg učinkovitega oblikovanja in uvedbe celovite strategije e-poslovanja tudi realna merila uspešnosti e-poslovanja, da lahko izvajanje strategije spremljajo in ocenjujejo njen vpliv na poslovno uspešnost celotnega podjetja.

Razvita merila uspešnosti celovite strategije e-poslovanja so bistvena podlaga in zagotovilo, da bo vpeljava štirih glavnih sestavin modela v poslovanje vodila v povečano donosnost sredstev, preko povečanega obsega prihodkov in znižanja ravni celotnih stroškov poslovanja.

Ker se turistične agencije nahajajo v globalnem poslovnem okolju, je prav zaradi e-poslovanja to globalno okolje njihova priložnost. Ker vse več porabnikov dejansko kupuje globalno po e-tržnih poteh, je zato razmislek o celoviti e-strategiji poslovanja možna alternativa rasti in razvoja posameznih turističnih agencij, predvsem tistih, ki delujejo proaktivno in ki želijo rasti.

LITERATURA

1. Barnett M. L., Standing C.: Re-positioning Travel Agencies on the Internet. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2001), 2, str. 143-152.
2. Brenčič Makovec Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 284 str.
3. Buhalis D., Licata C.: The Future of eTourism Intermediaries. *Tourism Management*, Guildford, 23(2004), 3, str. 207-220.
4. Buhalis D.: eAirlines: Strategical and Tactical Use of ICTs in the airline industry. *Information and Management*, 41(2004) 7, str. 805-825.
5. Cai A. L. et al.: Tourist Purchase Decision Involvement and Information Preferences. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2004), 2, str. 138-148.
6. Cerar Lea: Uporaba interneta v trženju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
7. Earl M., Khan B.: E-Commerce Is Changing The Face of IT. *MIT Sloan Management Review*, 43(2001), 11, str. 64-72.
8. Epstein M. J.: Implementing E-commerce Strategies: A Guide to Corporate Success After the dot.com Bust. Westport : Praeger Publishers, 2004. 208 str.
9. Epstein M. J.: Organizing Your Business for the Internet Evolution. *Strategic Finance*, 2000, str. 60
10. Fodor O., Werthner H.: Harmonise: A Step Toward an Interoperable E-Tourism Marketplace. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(2005), 2, str. 11-39.
11. Groznik Andrej, Lindič Jaka: Elektronsko poslovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 85 str.
12. Inkpen A. C.: Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances. *European Management Journal*, 16(1998), 2, str. 223-229.
13. Kleindl B. A.: Strategic Electronic Marketing: Managing E-Business. Druga izdaja. Mason (Ohio) : Thomson South-Western, 2003. 428 str.
14. Kotler P. et al.: Marketing for hospitality and tourism. Druga izdaja. London : Prentice Hall, 1999. 800 str.
15. Kotler P.: Marketing Management: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing. Tretja izdaja. London : Prentice-Hall, 2001. 856 str.
17. Kotter J.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995, str. 59-67.
18. Kuom M., Oertel B.: Virtual Travel Agencies: Netnomics. *Electronic Research and Electronic Networking*, 1(2000), 2, str. 225-235.
19. Laborec Vesna: Vpliv interneta na trženje v slovenskih turističnih agencijah. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 101 str.
20. Law R. et al.: Internet and Tourism - Part XVI. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Binghamton, 18(2005), 1, str. 85-87.
21. Law R. et al.: The impact of the internet on travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2004), 2, str. 100-107.

22. Lee G. G., Lin F. H.: Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2005), 2, str. 161-176.
23. Luo M., Feng R., Cai A. L.: Information Search Behavior and Tourist Characteristics: The Internet vis-a-vis Other Information Sources. Binghamton : *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2004), 2, str. 15-25.
24. Martin A., Stubbs R.: Future development in tourism. Mori.
[URL: <http://www.mori.com/pubifo/articles.phtml?cat=s&sub=l&show=25>], 16.08.2005.
25. McCole P., Palmer A.: The role of electronic commerce in creating virtual destination marketing organisations. *International Journal of Contemporary hospitality Management*, 12(2000), 3, str. 198-204.
26. McLuhan H. M.: The brain and the media: The »Western« hemisphere. *Journal of Communication*, 28(1978), 4, str. 54-60.
27. Mihalič Tanja: Uvod v trženje v turizmu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 134 str.
28. Pergar J.: Poslovanje turističnih agencij, Skripta, Turistica, 1998. 93 str.
29. Porter E. M.: *Competative Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
30. Porter E. M.: *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1998. 557 str.
31. Porter E. M.: *What is Strategy?*. New York : Free Press.
[URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_go2851/is_200204/ai_n6912915], 1996.
32. Potočnik Vekoslav, Mihalič Tanja: *Trženje v turizmu*. Vodnik. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 134 str.
33. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana : GV Založba, 2000. 229 str.
34. Potočnik V.: *Temelji trženja*. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
35. Pučko Danijel: *Strateško Upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2001. 374 str.
36. Pučko Danijel: *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2001. 335 str.
37. Reagan K.: Five E-Commerce Trends to Watch. *Ecommerce Times: Business Trends*, Michigan. [URL: <http://www.ecommercetimes.com/story/16967.html>], november 2002.
- Reedy J., Schullo Shauna: *Electronic marketing: Integrating Electronic Resources into the Marketing Process*. Florida : University of South Florida, Thomson Learning, 2004. 592 str.
38. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
39. Standing C., Vasudavan T.: The marketing of regional tourism via the Internet: Lesson from Australian and South African Sites. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(2000), 1, str. 45-48.
40. Strauss J., Frost R.: *E-marketing*. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 519 str.
41. Suraya R. Y. M.: Internet Diffusion and E-Business Oportunities Amongst Malaysian Travel Agencies. *Journal of Academy of Business*, 6(2005), 1, 2005. str. 78-84.
42. Tapscot D.: *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York : McGraw-Hill, 1996. 434 str.
43. Venkataraman N.: Five Steps to s Dot-Com Strategy: How to find your footing on the Web. *Sloan Management Review*, 2000, Vol. 41, No. 3, 2002, str. 20.
44. Werthner H., Ricci F.: *E-Commerce and Tourism*. , New York : Association for Computing Machinery, *Communications of the ACM*, 47(2004), 12, 2004, str. 101-105.

45. Wood E.: Marketing Information Systems in Tourism and Hospitality Small-and-Medium sized Enterprises: A Study of Internet use for Market Intelligence. *International Journal of Tourism Research*, 3(2004), 4, str. 283-299.
46. Yang X.: What is Inframarginal Economics. University of Florida.
[URL:<http://community.buseco.monash.edu.au/inframarginal/Introduction/whatisinframarginal.htm>], september 2001.
47. Zeithaml V.: Service Excellence in Electronic Channels: Managing Service Quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(2002), 3, str. 135-139.
48. Zekos I. G.: MNE's, Globalisation and Digital Economy: Legal and Economic Aspects. *Managerial Law*, 45(2003), No. 1, 2003, str. 180-240.

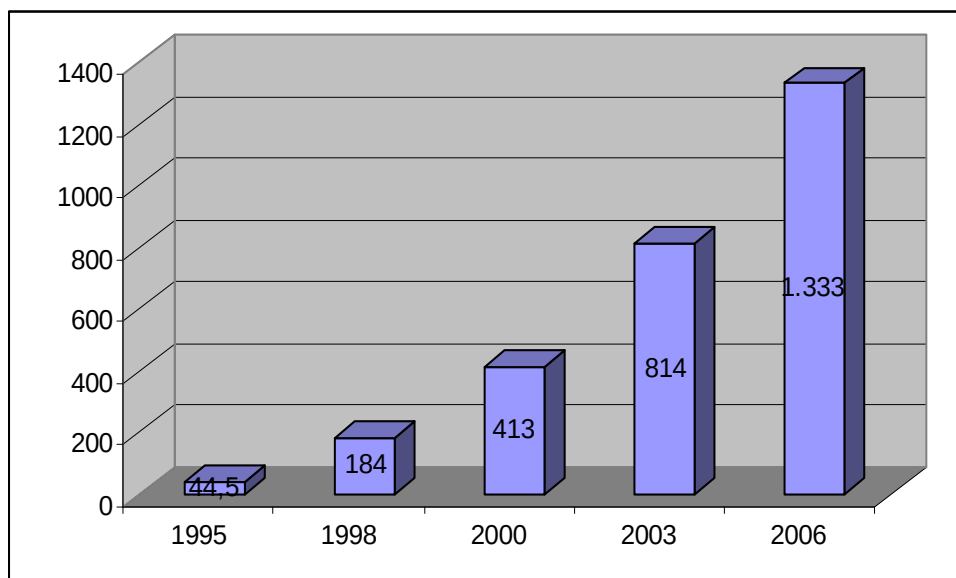
VIRI

1. Business Week On Line. [URL: <http://www.businessweek.com/2000/006/b3667033.htm>], 16.08.2005.
2. Datamonitor: Global Business-to-Business E-Commerce.
[URL:<http://www.datamonitor.com/~a2200006ecca43bf86bb83826c632e63~/industries/research/?pid=DMTC0264&type=Report>], 11.08.2005.
3. Datamonitor: Getting the Most from Business-to-Business eCommerce.
[URL:<http://www.datamonitor.com/~a2200006ecca43bf86bb83826c632e63~/industries/research/?pid=DMHC1515&type=Report>], 15.07.2005.
4. European Internet Stats: NetDemographics.
[URL:<http://www.altevie.net/mediagraphix/europeaninternetstats/>], 10.08.2005.
5. EtForecasts. [URL: <http://www.etforecasts.com/pr/pr904.htm>], 10.08.2005.
6. Eurostat: Uporabniki interneta v EU.
[URL:<http://www.ris.org/main/novice/readnews.php?sid=170&m2w=Nove%20raziskave%20-%20arhiv>], december 2004.
7. Eurostat: Raziskava o uporabi IKT znotraj držav EU.
[URL:<http://www.ris.org/main/novice/readnews.php?m2w=Nove%20raziskave%20-%20arhiv&sid=262,282,287>], april 2005.
8. Forrester research Survey: IT Trends 2004: B2B and B2C E-Commerce Activity and Applications.
[URL:<http://www.forrester.com/Research/LegacyIT/Excerpt/0,7208,33191,00.html>], 2004
9. FSA: Financial Service Authority: Consumer Needs Research.
[URL: http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/consumer_needs.pdf], 2005.
10. Geography of Cyberspace Directory: Internet Traffic and Demographic Statistics.
[URL: <http://moat.nlanr.net/NAI/>], 20.08.2005.
11. Global Reach: Global Internet Statistics.
[URL: <http://globalreach.biz/globstats/index.php3>], 20.04.2004.
12. IDC: Worldwide IT Spending, 2002-2007: The Worldwide Black Book. [URL: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=29930>], 07.06.2003.
13. IDC: Raziskava IDC. [URL: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=EC02M>], 10.09.2005.

14. Internet indicators: The Internet Economy Indicators.
[URL:<http://www.internetindicators.com/indicators.html>], 28.09.2004.
15. Jupiter Research. Reports: U.S. OnLine Retail Will Reach \$65 Billion in 2004, a 24% Increase over 2003, with Continued Heavy Growth in Home and Personal Care Categories. Press Release. New York. [URL:<http://www.jupitermedia.com/corporate/releases/04.01.20-newjupresearch.html>], januar 2004.
16. McGann R.: ClickZ Network: Solutions for Marketers: Trends & Statistics: U.S. Online Travel Market to Soar. ZDA.
[URL:<http://www.clickz.com/stats/sectors/travel/article.php/3433881>], november 2004.
17. Nielsen Net Ratings: Net Population to Reach 1 Billion in 2005.
[URL: <http://www.nielsennetratings.com>], 10.07.2005
18. Nua Internet Surveys Reviews and Analysis: How Many On-line?.
[URL: http://www.nua.com/surveys/how_many_online/index.html], 10.08.2005.
19. Nua Internet Surveys Graphs and Charts: Travel Ecommerce Revenues 1998–2001.
[URL:http://www.nua.com/surveys/analysis/graphs_charts/travel/travel_revenue_98_2001.html], 10.07.2005.
20. Nua Internet Analyses: Travel: Projected Growth in Consumer EC Revenues. [URL: http://www.nua.ie/surveys/analysis/graphs_charts/travel/europe_travel_97_2003.html], 16.08.2005.
21. Research and Markets: Track the changes and the forecasts of the global tourism market as it recovers from recent setbacks.
[URL:<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=703643011&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>], oktober 2004.
22. Riddle D.: Business tourism: Niches for developing countries: International trade forum, Geneva.
[URL:http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/161/Business_Tourism.html], 1999.
23. TIA (Travel Association of America): Domestic Travel Market Report.
[URL:http://www.tia.org/researchpubs/whats_new.html], 2005.
24. The Gfk Group. Market for online shopping grows: Press Info. [URL: <http://www.gfk.com>], september 2004.
25. The PhoCus Wright: Asia Pacific Online Travel Marketplace. [URL: <http://channel.phocuswright.com/user.php?op=modload&name=News&file=article&sid=273>], avgust 2005.
26. Web Site Optimization: UK's Digital Divide-US Broadband Penetration Jumps to 58,5%. [URL: <http://www.websiteoptimization.com/bw/0505/>], maj 2005.
27. World Tourism Organization. News Releases: World Tourism maintains momentum with 8% growth in first four months of 2005. Madrid. [URL: <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>], julij 2005.
28. World Tourism Organization. Facts & Figures: Tourism 2020 Vision.
[URL: <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>]. 15.08.2005
29. World Tourism Organization. The Tourism Market Trends, 2003 series.
[URL:<http://www.worldtourism.org/cgibin/infoshop.storefront/EN/product/1533-1>], 14.08.2005.
30. World Tourism Organization. The Tourism Market Trends, 2004-Europe.
[URL:<http://www.worldtourism.org/cgibin/infoshop.storefront/EN/product/1379-1>], 2005.
31. Interno gradivo podjetja Kompas d.d., april 2005.

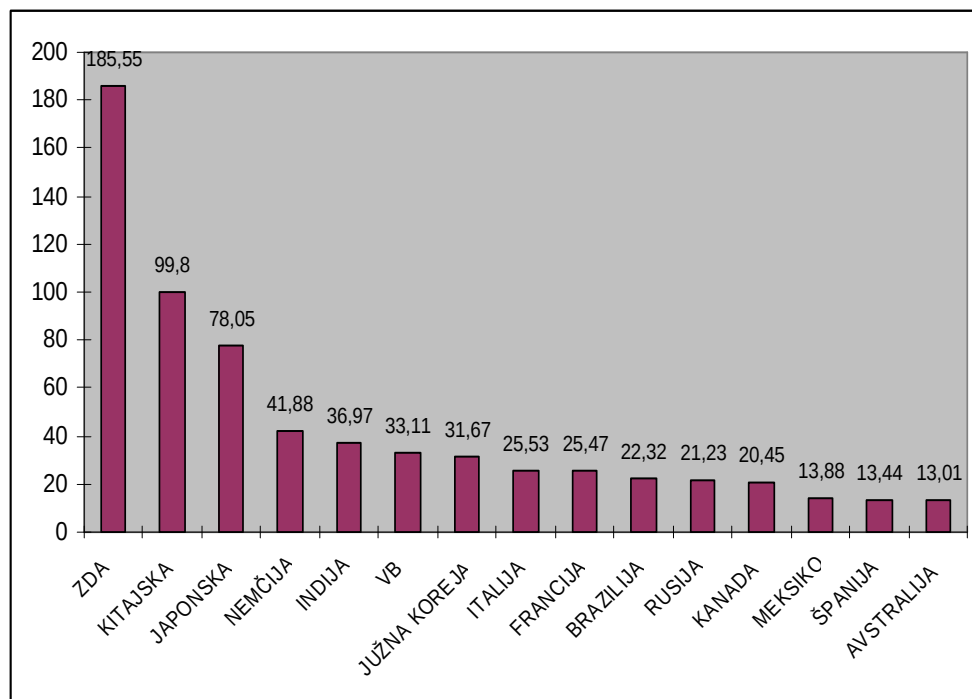
PRILOGE

PRILOGA 1: ŠTEVILO SVETOVNIH UPORABNIKOV INTERNETA (V MILIJONIH)



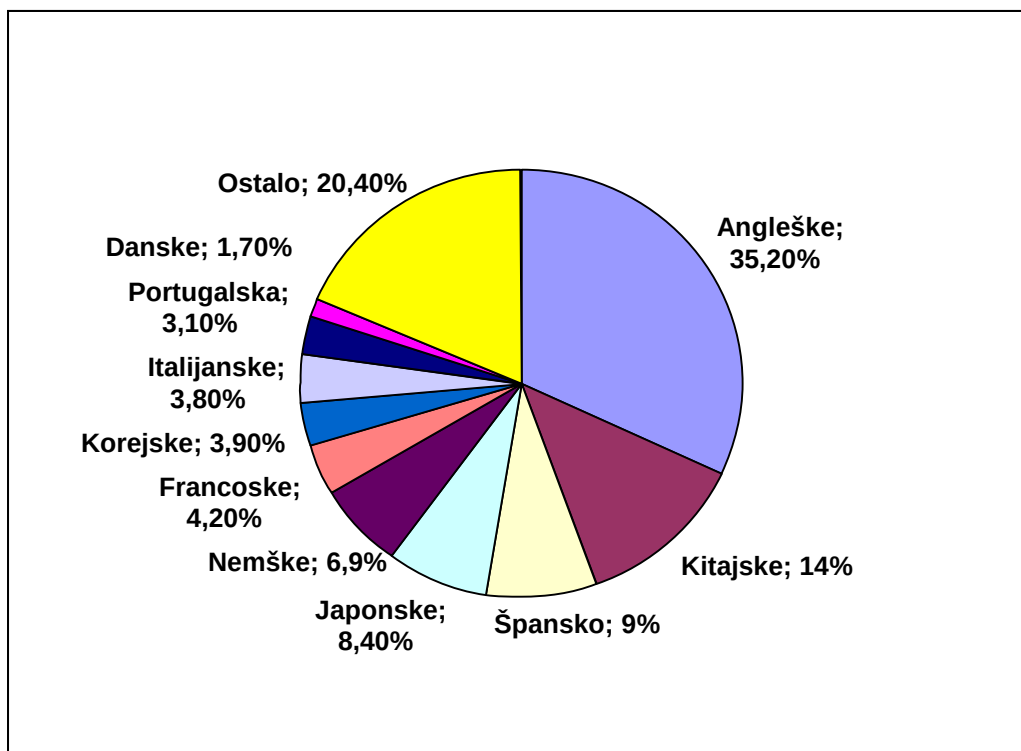
Vir: The Internet Economy Indicators, 2004.

PRILOGA 2: DRŽAVE PO UPORABNIKIH INTERNETA KONEC LETA 2004 (VMILIJONIH)



Vir: EtForecasts, 2005.

PRILOGA 3: DELEŽI SPLETNIH UPORABNIKOV PO JEZIKIH



Vir: Global Reach, 2005.

PRILOGA 4: MEDNARODNI PRIHODI TURISTOV IN MEDNARODNI PRIHODKI OD TURIZMA



Vir: World Tourism Organization, 2004.