

Slobodan Čerović

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU



Beograd, 2020.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

Prof. dr Slobodan Čerović

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU

Drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje

Beograd, 2020.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU

Autor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Recenzenti:

Prof. dr Slobodan Unković

Prof. dr Krunoslav Čačić

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, Danijelova 32

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Tehnička obrada:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2020.

Tiraž:

300

Štampa:

Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-734-1

Copyright:

© 2020. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Ova knjiga je rezultat autorovih dugogodišnjih naučnih istraživanja i praćenja tendencija u razvoju turizma, kao i petnaestogodišnjih praktičnih iskustava koje je autor stekao neposredno radeći u turističkoj privredi Srbije i učestvovajući u izradi brojnih projekata, zakonskih i podzakonskih akata.

Autor očekuje, da knjiga koja je pred ocenom i kritičkom analizom celokupne javnosti, a posebno onih koji se bave naučno-istraživačkim radom, i onih koji su stekli praktična znanja i iskustva iz ove oblasti i to sa aspekta menadžmenta u turizmu, planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole turističkih preduzeća, svojim kritičkim sagledavanjem ove problematike, sugestijama i predlozima, daju doprinos izučavanju i razvoju turizma.

Autor analizira i istražuje povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti menadžmenta u turizmu. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo knjige je predlog strategija razvoja turizma, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta koje je moguće primeniti u turizmu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u turističkom preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom tržištu.

Knjiga je, pre svega, namenjena studentima doktorskih i master studija Univerziteta Singidunum u Beogradu, kao i svima onima koji prate teoriju turizma, koji se bave menadžmentom u turizmu i onima koji žele da spoznaju koje su to nove tendencije u menadžmentu u turizmu uopšte, pa i u našoj zemlji.

Autor očekuje se da će knjiga naići na povoljne reakcije svojim teoretskim i aplikativnim doprinosom i da će u svakom slučaju osvežiti i dopuniti stručnu literaturu o turizmu u našoj zemlji.

Mnogi su zaslužni za nastanak ove monografije, mnoge moje koleginice i kolege, mnogobrojni prijatelji ali se posebno zahvaljujem Prof. dr Krivoslavu Čačiću-recezentu na predlozima, sugestijama i kritičkim primedbama koje mi je upućivao tokom izrade ove monografije, jer bez njegovog doprinosa ova monografija ne bi bila ovakva kakva je. Takođe, veliku zahvalnost upućujem i mom profesoru Prof. dr Slobodanu Unkoviću koji mi je tokom dvadestpetogodišnjeg bavljenja turizmom bio podrška, oslonac, primer i savetodavac.

Zahvaljujem se i rektoru Univerziteta Singidunum Prof. dr Milovanu Stanišiću na podršci i podsticajima za nastanak ove knjige i uopšte radu na Univerzitetu Singidunum.

Ovu knjugu posvećujem svojoj porodici, kao i mojim preminulim roditeljima, a koji su uvek imali puno razumevanja i tolerancije i uvek bili samnom i kad je to bilo najteže.

AUTOR

Beograd, 2019. god.

SADRŽAJ

Uvod

1

IDEO

PROCESI I SLOŽENOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

1. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA	7
1.1. Obim, dinamika i struktura u međunarodnom turizmu	7
1.2. Karakteristike, specifičnost i razvoj međunarodnog turizma	14
1.3. Raznovrsnost (heterogenost) učesnika u turizmu	22
1.3.1. Heterogenost tražnje	22
1.3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude	23
2. ODNOSI TRAŽNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU	25
2.1. Osnovne karakteristike turističkog tržišta	25
2.1.1. Potencijal tržišta	26
2.1.2. Analiza tržišta i analiza turista	28
2.2. Determinante turističke tražnje	30
2.2.1. Analiza tražnje	30
2.2.2. Osnovne determinante tražnje	31
2.2.3. Cene i tražnja	32
2.2.4. Dohodak i tražnja	33
2.2.5. Funkcionalne karakteristike tražnje	35
2.2.6. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije	36
2.2.6.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena	38
2.2.6.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje	40
2.3. Primarna i sekundarna turistička ponuda i tržišna hendikepiranost	41
2.3.1. Osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude	41
2.3.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama	46
3. DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAŽNJE	50
3.1. Eksterno okruženje	50
3.1.1. Demografski faktori turističke tražnje	52
3.1.2. Ekonomski faktori	52

3.1.3. Promene u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena	54
3.1.4. Međunarodni turizam - usklađeni ("održivi turizam")	56
3.1.5. Novi pristup turističkom razvoju	59
3.2. Promene u konkurentnosti ponude kao pokretački faktor turističke tražnje	60
3.2.1. Promene u stratezijskom upravljanju	60
3.2.2. Pokretački faktori turističke tražnje	61
4. NAČINI RASTA I RAZVOJA TURISTIČKIH PREDUZEĆA	65
4.1. Internacionalizacija poslovanja turističkih preduzeća	65
4.1.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu	67
4.1.1.1. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih preduzeća u turizmu	72
4.1.2. Načini rasta i razvoja preduzeća	75
4.1.2.1. Franšizing	78
4.1.2.2. Ugovor o menadžmentu	84
4.1.2.3. Stratezijske alijanse	87
4.1.2.4. Akvizicije	88
4.1.2.5. Zajednička ulaganja	91
4.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu	92
4.2. Poslovno povezivanje preduzeća u turizmu	94
4.2.1. Horizontalno povezivanje	95
4.2.2. Vertikalno povezivanje	96
4.2.3. Konglomerati	98
4.2.4. Vertikalna dezintegracija	99

II DEO

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU

5. STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKIH PREDUZEĆA	105
5.1. Pojam, značaj i načela menadžmenta u turizmu	105
5.1.1. Upravljačke funkcije	108
5.1.2. Upravljačke uloge	110
5.2. Pojam, definisanje i sadržaj stratezijskog menadžmenta u turizmu	112
5.2.1. Pojam odluka stratezijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu	117
5.3. Specifičnosti menadžera u turizmu	119
5.4. Kompleksnost menadžmenta u turizmu	121

5.5. Formulisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća (teorijski pristup)	125
5.5.1. Proces formulisanja strategije	132
5.5.1.1. Strategijske opcije turističkih preduzeća	135
5.5.1.1.1. Analitički okvir za izbor strategije	136
5.5.1.1.2. Generičke strategije	137
5.5.1.1.3. Strategije rasta	143
5.5.1.1.4. Strategije kontrakcije i zaokreta	149
5.6. Savremeni koncepti strategijskog menadžmenta	150
5.6.1. Upravljanje strategijskim pozicijama	150
5.6.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje	156
5.6.3. Upravljanje strategijskim pitanjima	158
5.6.4. Upravljanje pomoću slabih signala	160
5.6.5. Menadžment iznenađenja	161
5.6.6. Upravljanje pomoću ciljeva	163
6. KONCEPT STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM	169
6.1. Faktori konkurentnosti turističke destinacije	169
6.2. Analiza relevantnih faktora (simulaciona analiza) i određivanje ciljeva razvoja	172
6.3. Konkurentnost i pozicioniranje u turizmu	176
6.3.1. Pojam konkurentnosti u turizmu	176
6.3.2. Odluke o tržišnom pozicioniranju	178
6.4. Konkurentnost turističkih destinacija	179
6.4.1. Dijamant konkurentnosti u turizmu	181
6.4.2. Pokretačke snage konkurencije	186
6.4.3. Destinacija kao lanac vrednosti	187
6.4.3.1. Analiza lanca vrednosti u turizmu	189
6.5. Osnovne pretpostavke konkurentnosti turističke destinacije	191
6.5.1. Uloga države	191
6.5.2. Turistička politika	193
6.6. Unapređivanje konkurentnosti	194
6.6.1. Tržišno pozicioniranje turističkih destinacija	194
6.6.1.1. Proces pozicioniranja turističkih destinacija	194
6.6.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom	198
6.6.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje	200

7. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	203
7.1. Portfolio menadžment	203
7.2. PIMS Program	213
7.3. Metod scenarija	216
7.4. Analiza jaza (GEP-a)	218
7.5. Kriva iskustva	220
7.6. Cost – Benefit analiza	221
7.7. SWOT ili TOWS analiza	223
7.8. Koncept životnog ciklusa	229
7.9. Tehnike za povećanje kreativnosti	231
7.10. Benčmarking	233
8. FINANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKOG PREDUZEĆA	240
8.1. Bilans stanja i uspeha	240
8.1.1. Bilans stanja (balance sheet)	240
8.1.2. Bilans uspeha (income statement)	243
8.2. Analiza produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja	244
8.2.1. Analiza produktivnosti	244
8.2.2. Analiza ekonomičnosti	245
8.3. Analiza rentabilnosti	248
8.3.1. Merenje rentabilnosti turističkog preduzeća	248
8.3.1.2. Merenje rentabilnosti poslovnih aktivnosti	251
8.4. Analiza interne stope povraćaja i prelomne tačke	256
8.4.1. Prihod, troškovi, profit i novčani tok	256
8.4.2. Diskontirani novčani tok	256
8.4.3. Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti	259
8.4.4. Analiza troškovi - vrednost - dobit	262
8.4.4.1. Prelomna tačka (Break-Even Analysis)	262
9. UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKIH PREDUZEĆA	267
9.1. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom preduzeća	267
9.1.1. Strategija segmentacije	267
9.1.1.1. Segmentacija pomoću osobina potrošača (turista)	270
9.1.1.2. Segmentacija pomoću turističkih proizvoda	271
9.2. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća	272
9.3. Strategija diferenciranja i pozicioniranja na osnovu novog turističkog proizvoda	273

9.4. Ostale marketing strategije	276
9.5. Politika cena preduzeća u turizmu	277
9.6. Prodajno i promotivne aktivnosti preduzeća u turizmu	281
9.7. Kanali prodaje	282
9.7.1. Direktna i indirektna prodaja turističkih preduzeća	283

III DEO

FUNKCIJE MENADŽMENTA TURISTIČKIH PREDUZEĆA

10. STRATEGIJSKO PLANIRANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA	291
10.1. Strategijsko planiranje razvoja preduzeća u turizmu	291
11. ORGANIZOVANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA	304
11.1. Prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu	304
11.1.1. Modeli organizacione strukture	306
11.1.2. Organizacioni dizajn	315
11.1.3. Uloga operativnih jedinica i postavljanje poslovnog portfolija	317
11.1.4. Organizacione promjene	320
12. FUNKCIJA VOĐENJA U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA	324
12.1. Uloga menadžera lidera	324
12.1.1. Moć i autoritet menadžera	324
12.2. Menadžment ljudskih resursa	341
13. FUNKCIJA KONTROLE U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA	350
13.1. Efektivna kontrola	350
13.2. Dizajniranje kontrolnih sistema	353
13.2.1. Elementi kontrolnih sistema	353
13.3. Vrste kontrola	356
Literatura (citirana i korišćena)	361

UVOD

STRATEŠKI JE VAŽNO BLISKE STVARI

VIDETI DALEKO, KAO I DALEKE

GLEDATI BLIZU.

Mijamoto Musashi (1584) ratnik

Nove, savremene tendencije u turizmu koje se ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, političkim promenama, razvoju nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskim integracijama i mnogim drugim važnim događanjima, doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u turizmu. Zato, danas a i ubuduće, zadaci strategijskog upravljanja, podrazumevaju znatno šire područje od pronalaženja ili stvaranja novih tržišta. Da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u turizmu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog turističkog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, održali i unapredili poziciju u na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima.

Iako je broj putovanja u razvijenim zemljama znatno porastao, turističko se tržište iz tržišta prodavaca pretvorilo u tržište kupaca. Na globalnoj nivou, konkurencija novih destinacija i nove ponude postaje sve oštrija. Naime, na strani ponude došlo je do razvoja novih vrsta smeštaja u odnosu na tradicionalno hotelijerstvo. Osim toga, veliki deo tradicionalnih hotela morao je razviti nove proizvodne strategije ne bi li uspešno odgovorili na rastuću potražnju za aktivnijim odmorom. Klubovi, parkovi i naselja za odmor, kao i hoteli koji nude aktivni način provođenja slobodnog vremena, suočavaju se s porastom tražnje većim od proseka.

Rastuća sofisticiranost turista, zahteva razvoj proizvoda u celoj turističkoj privredi. Rastu zahtevi za visokim standardima u dizajnu, delotvornosti i sigurnosti proizvoda.

Istraživanja u ovoj monografiji obuhvatila su proces strategijskog menadžmenta u turizmu kao kontinualni proces kojim se preduzeća u turističkoj privredi, na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. Akcenat je na bazičnim preduzećima turističke privrede kao što su hotelska, restoranska i saobraćajna preduzeća i putničke agencije. U skladu sa savremenim konceptom turističkog poslovanja, analiziran je i nivo turističke destinacije, tj. odnos pripadajućih preduzeća sa ostalim relevantnim učesnicima u turističkoj ponudi nekog područja.

Osnovni cilj bio je u teorijskom i metodološkom smislu - polazeći od odgovarajućih osnova u funkcionisanju turističkog tržišta - ukaže na neophodnost balansiranih pristupa navedenih preduzeća u odnosu na tržišne promene s jedne i na sopstvene mogućnosti i potrebne aktivnosti tih preduzeća s druge strane.

U ovoj monografiji istaknuto je, da su glavni izazivači koji diktiraju prirodu i sadržaj tog prilagođavanja, sadržani pre svega, u dominirajućoj poziciji veoma elastične, probirljive i sve više sofisticirane tražnje i u izrazitoj neelastičnosti ponude. Ekonomski, politički, demografski, psihografski i drugi faktori često izazivaju brze i značajne promene u obimu tražnje i u njenim zahtevima, a prirodne i antropogene aktivnosti nekog područja su istovremeno i podloga razvoja turizma i izazivači nepromenljivosti i neelastičnosti ponude, pa stoga i njene otežane prilagodljivosti u tržišnom funkcionisanju.

Ova monografija sagledava vrlo dinamično okruženje i nudi modele i pristupe koje menadžment može upotrebiti da bi preduzeće iskoristilo potencijalne povoljne prilike i izazove.

Prvi deo nosi naziv “ *Procesi i složenost promena na turističkom tržištu* ” i u njemu se pošlo od dimenzija i strukturnih odlika turističkog tržišta. Turističke usluge danas učestvuju sa 34 % u svetskoj trgovini uslugama, a njihov izvoz čini preko 8 % ukupnog svetskog izvoza roba i usluga. Znači, da turizam zauzima značajno mesto u uslužnim delatnostima koje su u privredno najrazvijenijim zemljama sveta i osnovni pokretači i nosioci razvoja.

U tim okvirima se ispoljavaju i strukturne odlike turističkog tržišta. Početni se ogleda u naglašenoj heterogenosti tražnje u pogledu potreba i zahteva organizacije putovanja, raspoloživih sredstava i dr., ali i u heterogenosti turističke privrede i ukupne ponude, tj. u prisustvu brojnih učesnika u pružanju turističkih usluga.

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude su takve da obezbeđuju povoljniju poziciju tražnje. Stoga se u prvom delu rada ukazalo i na izazivače mobilnosti i elastičnosti tražnje, odnosno neelastičnosti primarne i sekundarne turističke ponude.

U trećoj glavi prvog dela knjige analizirane su i dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje kao dominirajućeg tržišnog subjekta. Obuhvatili su se posebno ekonomski, a zatim i demografski, socio-kulturni, psihografski i drugi faktori koji opredeljuju tražnju u međunarodnom turizmu i u domaćem turizmu naše zemlje. Promene u konkurentnosti ponude posledično se takođe javljaju kao dodatni pokretački faktor turističke tražnje i njenog usmeravanja ka konkretnim destinacijama i proizvodima preduzeća koja posluju na tim destinacijama.

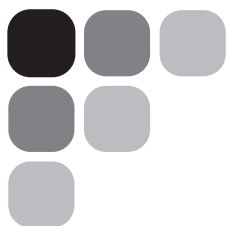
Drugu grupu složenih promena na turističkom tržištu čine one koje se ispoljavaju u turističkom poslovanju. U tom smislu analizirana je internacionalizacija poslovanja turističkih preduzeća, globalizacija poslovanja, načini rasta i razvoja i poslovno povezivanje preduzeća u turizmu.

Drugi deo knjige pod nazivom “*Strategijsko upravljanje u turizmu*” i u njemu se polazi od pojma, značaja i načela menadžmenta u turizmu, strategijskih opcija i analitičkog okvira za izbor strategija turističkog preduzeća i pregleda savremenih koncepata u turizmu. Posebno su obrađeni koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta. Zbog neophodnosti bližeg upoznavanja savremenih menadžera finansijskim poslovanjem u turističkom preduzeću, posebna glava je posvećena upravljanju i vođenju finansijskog menadžmenta.

Takođe, potreba za stalnim unapređivanjem, inoviranjem i stvaranjem novog turističko proizvoda zahtevala je da se posebno ukaže na neophodnost primene marketing menadžmenta, menadžmenta turističke destinacije i kontinuirane primene menadžmenta kvaliteta, a što je obrađeno u šestoj i devetoj glavi knjige.

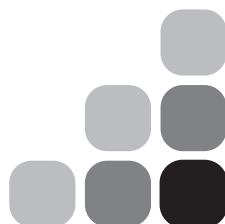
Aktuelne tendencije na turističkom tržištu opredelile su potrebu sagledavanja planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u turističkom preduzeću, a što je obrađeno u trećem delu knjige pod nazivom “*Funkcije menadžmenta turističkih preduzeća*”.

**SVI SU CVETOWI BUDUĆNOSTI U SEMENU
SADAŠNJOSTI**
Poslovica



1. DEO

PROCESI I SLOŽENOST PROMENA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU



1. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA

1.1 OBIM, DINAMIKA I STRUKTURA U MEĐUNARODNOM TURIZMU

Turizam, kao društvena i ekonomska pojava, odnosno privredna delatnost najdirektnije je izložen neprestanim i snažnim promenama. Turističko tržište i turistički promet kontinualno se razvijaju, pa su poprimili neslućene razmere. Međutim, usmeravanje velikog broja ljudi ka turističkim destinacijama, osim pozitivnih poslovnih rezultata, dovodi do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje su uslovile potrebu za preispitivanjem, samih osnova savremenog turizma. Stoga, brz razvoj turizma, opšte promene društvenog ustrojstva i društvene svesti, dovode do novog diferenciranog posmatranja turizma.

U poslednjoj dekadi dvadesetog veka sve su vidnije promene karakteristika turističke tražnje.

Povećanje kulturnog, i uopšte, civilizacijskog nivoa stanovništva, u privredno najrazvijenijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta života, utiču, pre svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. Zato smatramo da su realna predviđanja da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu sa mogućnostima za provođenje slobodnog vremena u mestu stalnog boravka.

Dakle, turizam, kao opšti fenomen ovog veka, je delatnost koja je prva poprimila globalne dimenzije. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija inostrani i domaći turizam. Osnovna karakteristika turizma je njegova dimenzijalnost, odnosno masovnost. Odlikuje se velikim brojem učesnika turističkih putovanja, koje, po nekim procenama, dostiže i do četiri milijarde ljudi. To turističku delatnost, po ekonomskim, sociološkim, psihološkim, političkim i drugim konotacijama čini izrazitim fenomenom, koji će se po obimu transakcija približiti naftnoj i automobilskoj industriji. Na to ukazuje i podatak da je u ekonomski najrazvijenijim zemljama sveta, u sektoru usluga, u kojem se nalazi i turizam, zaposleno u proseku oko 65% od ukupnog broja zaposlenih.

Dakle, uloga turizma u međunarodnoj ekonomiji je višestruka, a uobičajeno je da se njegovi efekti, početno, sagledavaju prikazom turističkog prometa i ostvarenih prihoda od turizma¹. Uopšteno, dimenzije turističkog tržišta, sa svih aspekata, neprekidno se šire. U isto vreme se menjaju i proširuju njegove strukturne odlike. Rast turizma u svetu dat je u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Rast turizma u svetu

Period	Prosečna godišnja stopa rasta u %	
	Dolazaka	Prihoda
1950 - 1960	10,6	12,6
1960 - 1970	9,1	10,1
1970 - 1980	5,7	19,4
1980 - 1990	4,8	9,7
1990 - 1996	4,4	8,0
1996 - 2000	5,6	7,4
2000 - 2005	2,3	3,3
2010 - 2017	4,9	4,7

Izvor: UNWTO, Compendium of Tourism Statistics, 2005.,2018. i sopstveni proračuni.

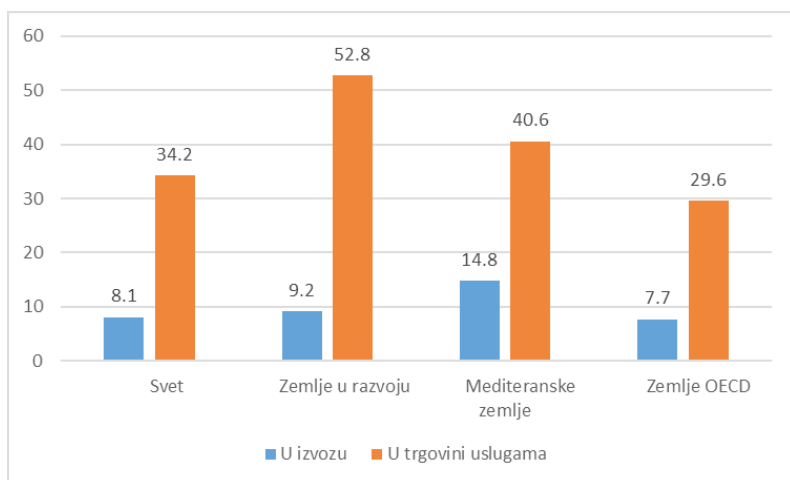
Funkcija turizma kao veoma značajnog izvoznika i učesnika u međunarodnoj ekonomskoj razmeni ostvaruje se kroz obim navedenih izdataka za međunarodna putovanja. U savremenim uslovima prihodi od turizma dostižu 1,5% društvenog proizvoda sveta, preko 8% vrednosti ukupnog izvoza u svetu i preko 34% svetske trgovine uslugama. Pri tome, treba imati u vidu da je uslužni sektor dominirajući u društvenom proizvodu i zaposlenosti privredno razvijenih zemalja². U zemljama u razvoju, mediteranskim zemljama i drugim grupacijama, još su povoljnija turistička kretanja, odnosno donose veće efekte za njihove privrede. To se može sagledati iz sledeće tabele³.

- 1 Dugoročne tendencije međunarodnog turističkog prometa i potrošnje izuzetno su povoljne. Na primer, počev od 1950. godine pa do 2000. godine, broj dolazaka u međunarodnom turizmu povećan je sa 25 na 698,3 miliona, tj. 27,9 puta. Prihodi od međunarodnog turizma (bez prihoda od međunarodnog putničkog saobraćaja) u istom intervalu uvećani su za 226 puta, odnosno sa 2,1 na 475 milijardi u USD.
- 2 Od 29 zemalja članica OECD u 1995. godini samo 4 su imale učešće usluga u društvenom proizvodu ispod 60%, i to u dužem vremenskom periodu.
- 3 U tabeli su dati podaci za 2000g., jer bitnih promena u relativnom učešću nije bilo do 2005g.

Tabela 2. Učešće prihoda od turizma u izvozu i trgovini uslugama (u%) 2000.g.

Region	U izvozu	U trgovini uslugama
Svet	8,1	34,2
Zemlje u razvoju	9,2	52,8
Mediterranske zemlje	14,8	40,6
Zemlje OECD	7,7	29,6

Izvor: *Tourism Highlights, 2001, UNWTO, Internet www.worldtourism.org*



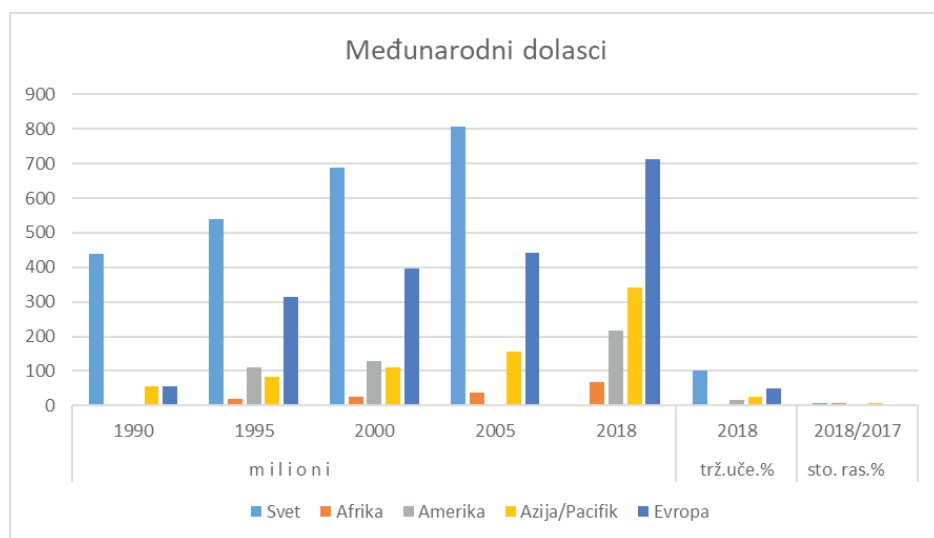
Na primer, prema podacima Svetske turističke organizacije 2005. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo je oko 806 miliona ljudi, što je za 5,5% više nego u 2004. godini (tabela 3).

Pri tome, je ostvaren prihod od 680 milijarde dolara, što je povećanje od 3,3% (po tekućim cenama), a 2018. ostvaren je turistički promet od 1.403 milijardi turista uz prosečnu stopu rasta od 7,3% prihod od 1340 milijardi \$ (tabela 4).

Tabela 3. Međunarodni dolasci

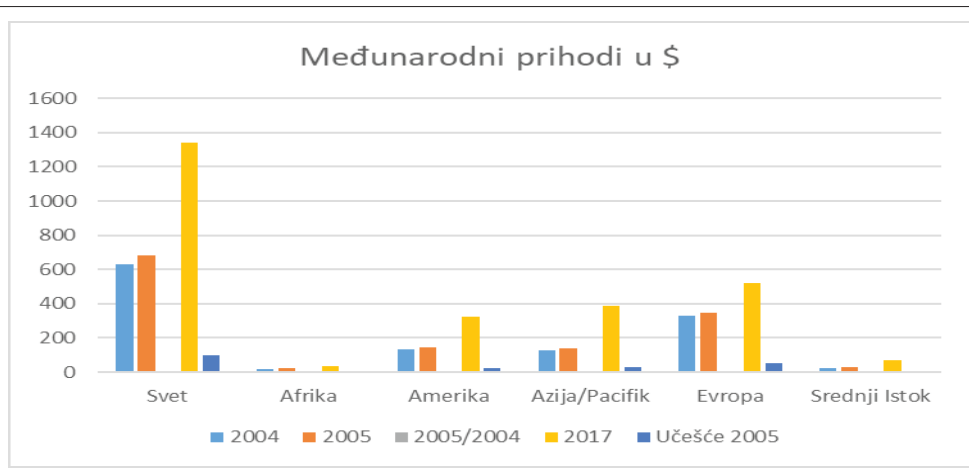
	m i l i o n i				trž.uče.%	sto. ras.%	pro.st.ras.%
	1990	1995	2000	2005	2018	2018	2018/2017
Svet	439	540	687	806	1.403	100	7,3
Afrika	5,2	20,3	24,2	36,7	67.1	4,78	7,3
Amerika	2,8	109,5	128,1	133,5	217.2	15,48	2,9
Azija/Pacifik	56,2	82,4	110,5	155,4	342,6	24,42	6,1
Evropa	56,6	315	395,8	441,5	712.6	50,79	5,7

Izvor: Tourism Highlights 2006., Tourism Barometar 2019., Edition, UNWTO.

**Tabela 4. Međunarodni prihod u \$**

	2004	2005	05/04	2017.	Učešće
Svet	633	680	3,3	1340	100
Afrika	19,2	21,5	8,5	36.8	2,74
Amerika	132	144,6	3,8	326.2	24,34
Azija/Pacifik	127,8	138,6	4,3	390.0	29,10
Evropa	328,5	348,2	2,4	519.16	53,7
Srednji Istok	25,5	27,6	1,5	67.4	5.03

Izvor: Tourism Highlights 2006., Tourism Barometar 2019., Edition, UNWTO.



Svemu ovome treba dodati učinak ostvaren u domaćem turizmu, koji po pravilu, ne zaostaje za učinkom u međunarodnom turističkom prometu, pa da se uvidi koliko je turizam danas i koliko će tek sutra biti važna privredna grana⁴.

Pri tome, treba imati u vidu da se kroz izvoz na osnovu turizma realizuju finalni proizvodi i usluge brojnih delatnosti i ostvaruje pozitivan uticaj na platni bilans zemlje. Radi se o tzv. nevidljivom izvozu sa visokim neto deviznim efektima. Prodaja roba i usluga stranim posetiocima na sopstvenoj teritoriji je, stoga, značajna prilika da se u nju uključe sve one privredne i neprivredne delatnosti koje obezbeđuju asortiman turističke ponude u konkurentnoj destinaciji, odnosno području.

Strukturne odlike turističkog tržišta se, relativno brzo, menjaju. Brojni autori⁵ ukazuju na to da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja, kojim su otvorene potpuno nove tendencije (kulturni turizam, kraći odmori u delovima). Sa marketing aspekta on se nalazi u fazi zrelosti koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba.

4 U periodu od 1991-2000 god. strani turisti su ostavljali u Srbiji oko 40 miliona dolara, u periodu od 2000-2005. 166,56 prosečno godišnje, mada je u posmatranom periodu devizni priliv porastao za 10,7 puta. Proizilazi da neznatan deo međunarodnog turističkog prometa ostvaruje Srbija. To je toliko malo da se ne bi moglo nazvati ni mrvicom, te nas ta zarada svrstava u grupu turistički apsolutno nevažnih zemalja, toliko nevažnih da se njene granice ne ucrtavaju u turističku mapu sveta. Apsurd je time veći što prema turističkim potencijalima ne zaostajemo za brojnim zemljama (npr. Hrvatska od turizma prihoduje oko 8,47 mlrd. dolara ili 27,8 puta više nego Srbija u 2005g.). Mada treba uzeti u obzir, da je to dobrim delom posledica ratnog okruženja, sankcija OUN i EEZ kao i posledica rata u našoj zemlji. U zadnjim godinama devizni priliv Srbije značajno raste, tako da je u 2018. iznosio 1.547 milijardi eura-a, što je za 15% više nego u 2017., a devizni odliv devizni odliv u 2018. godini iznosio je 1,643 milijarde \$ ili 19 % više u odnosu na 2017. godinu. Deficit priliva i odliva od turizma u 2018. godini iznosio je 96 miliona \$.

5 Vukonić, B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987, str. 149-158.

Ova faza je rezultat prolaženja turizma kroz proces uvođenja (epoha turizma “privilegovanih klasa”) i rasta (značajna kapitalna ulaganja u razvoj turizma uz višestruko povećanje turističkog prometa).

Dakle, u fazi zrelosti, u kojoj se sada nalazi, turističko tržište se karakteriše masovnošću i postojanjem velikog broja konkurenata. Osnovne promene, koje ga čine izrazito turbulentnim, odnose se na značajno delovanje uticaja iz okruženja, povezanih sa sve izrazitijom svešću o potrebi za očuvanjem osnove njegovog razvoja – prostora.

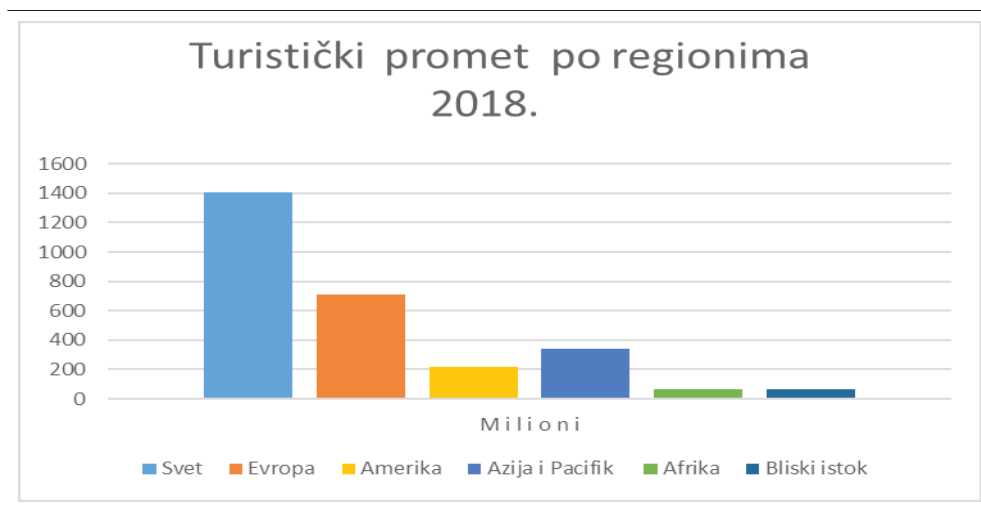
Turistički promet, po obimu i dinamici, neprestano je u porastu, sa aspekta međunarodnog turizma. Tako na primer, u 2005. godini prema podacima Svetske turističke organizacije, porast turizma na globalnom nivou iznosio je 5,5% u odnosu na 2004. godinu, pri čemu se procenjuje da je 806 miliona turista napuštalo svoju domovinu i odlazilo na neko mesto u inostranstvu (sa ukupnom zaradom od 680 milijardi dolara), što je povećanje od 3,3% u odnosu na 2004. godinu.

Menjaju se i navike turista. Tako je porast od 7,8% zabeležen u broju turista koji su posetili azijsko-pacifički region (ukupno 155,4 miliona turista), a porast turista u Centralnoj Americi iznosio je čak 15,7% u odnosu na prethodnu godinu.

Tabela 5 Turistički promet po regionima 2018. god.

Region	Milioni	2018/2017
Svet	1403	5.6
Evropa	712	5.7
Amerika	217.2	2.9
Azija i Pacifik	342.6	6.1
Afrika	67.1	7.3
Bliski istok	63.6	10.3

Izvor: UNWTO, *Tourism Barometar*, januar 2019.



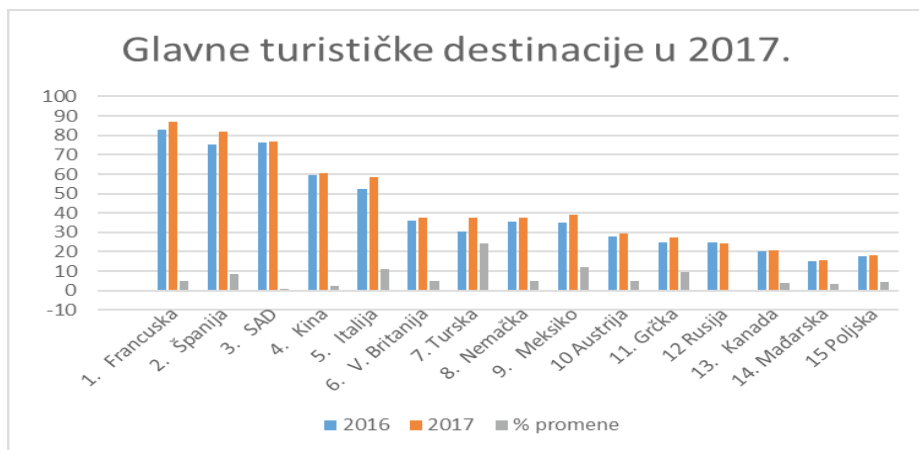
Prema podacima UNWTO u 2018. godini najveći porast broja turista ostvarile su zemlje Bliskog istoka od 10,3%. Broj turista u Americi povećan je 2,9 %, a u Africi⁶ za 7,3%. Evropa i Severna Amerika, s druge strane, ne beleže toliki porast, mada su i dalje lideri svetskog turizma (ukupno je Evropu u 2018. godini posetilo 712,2 miliona turista). Pri tome treba imati u vidu da je u 2018. godine u Evropi zabeležen porast turizma od 5,7%.

Tabela 6 Glavne turističke destinacije u 2017. god.

- u mil.turista -

Z e m l j a	2016.	2017.	% promene
1.Francuska	82,7	86,9	5,1
2.Španija	75,3	81,9	8,7
3.SAD	76,4	76,9	0,7
4.Kina	59,3	60,7	2,5
5.Italija	52,4	58,3	11,2
6.V. Britanija	35,8	37,7	5,1
7.Turska	30,3	37,6	24,1
8.Nemačka	35,6	37,5	5,2
9.Meksiko	35,1	39,3	12,0
10.Austrija	28,1	29,5	4,8
11.Grčka	24,8	27,2	9,7
12.Rusija	24,6	24,4	-0,7
13.Kanada	20,0	20,8	4,1
14.Mađarska	15,3	15,8	3,5
15.Poljska	17,5	18,3	4,5

Izvor: UNWTO, *Tourism Barometar*, 2018.



- 6 Većina drugih pomodnih zemalja, koje se poslednjih godina posećuju, ne spadaju u normalne maršute za odmor. Južna Afrika sa učešćem od 20,5% je najznačajnija afrička destinacija, slede Tunis sa 17,4% i Maroko sa 15,9%.

1.2 KARAKTERISTIKE, SPECIFIČNOST I RAZVOJ MEĐUNARODNOG TURIZMA

Dinamičan Razvoj međunarodnog turizma i rast turističkog prometa i potrošnje u periodu posle Drugog svetskog rata do danas, uticali su da turistička privreda postane jedna od vodećih privrednih grana u svetu. Prema podacima World Tourism Organisation (UNWTO) u 2005. turizam u svetskoj privredi odlikuje se sledećim karakteristikama⁷

- Porast globalne ekonomije i specijalnih događaja omogućio je porast svetskog turizma za 5,6%,
- U 2018. avio saobraćaj učestvovao je sa oko 45% u ukupno broju prevezenih turista .Evropa je ostvarila za 5,7 % veći broj dolazaka turista odnosno 712 miliona dolazaka.
- Svi region i su zabeležili porast broja turista u 2018. godini a najviši rast je ostvario region Bliski Istok od 10,3% .
- Ukupni dolasci ostvarili su 1.340 milijardi dolara u 2017. godini.
- Očekivanja za 2020. su još veći porast međunarodnog turizma u odnosu na 2019. godinu.

PREDVIĐANJA SVETSKE TURISTIČKE ORGANIZACIJE

Istraživanja na raznim nivoima, a posebno Svetske Turističke Organizacije (UNWTO) ukazuju da se i u narednom periodu (2005-2020) može očekivati nastavak pozitivne razvojne tendencije međunarodnog turizma u svetu (rast turističkog prometa od 4,1%, stime što će putovanja na dalekim distancama rasti brže i to po stopi od 5,4% godišnje; prihod od turizma će rasti od 3,0–4,0% prosečno godišnje). Pretpostavlja se da će intenzitet rasta međunarodnog turizma (promet i prihodi) biti ubrzaniji od intenziteta rasta društvenog proizvoda u svetu. U isti mah, pretpostavlja se, da će rast domaćeg turizma pratiti rast društvenog proizvoda.

Globalne okvire, između brojnih i raznolikih pokazatelja, možemo sagledati na osnovu najvažnijih karakteristika⁸:

1. izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu planetu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima,
2. stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa, tako da se u 2010. godini očekuje 1 milijarda, a 2020. oko 1,56 milijardi turista ;

⁷ World Tourism Organization (WTO); Tourism Barometar 2018

⁸ Marić, R. *Savremene tendencije u međunarodnom turizmu*, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999., str. 13

3. veliki obim i permanentno povećanje turističke potrošnje (predviđa se da će sa oko 680 milijardi USA \$ u 2005. godini doći 1.600 mlrd. USA \$ u 2020. godini);
4. velika ekonomska moć i izuzetan privredni značaj turizma, koji mu obrazuju treću poziciju u međunarodnoj razmeni (tzv. naftne i automobilske industrije);
5. stalni rast učešća ukupne turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP), oko 13,5%) sa tendencijom rasta;
6. stabilan udeo deviznog prihoda od turizma u svetskom izvozu oko 8,5%;
7. visoko učešće prihoda od turizma u ukupnim prihodima ostvarenim po osnovu pružanja usluga (oko 35%);
8. stalno povećanje obima investicionih ulaganja u turističku privredu, koje je u istoj godini iznosilo 13,4% od ukupnih investicija u svetu (prosek u zadnjih 10 godina je oko 7%);
9. sve veća izdvajanja svetske populacije za turizam i rekreaciju, koji zahvataju oko 13% ukupnih prihoda stanovništva;
10. permanentno povećanje broja receptivnih zemalja.

Kraj dvadesetog veka i početak dvadesetprvog veka između ostalog, pokazao je da je turizam kao svetska privredna grana, po svim bitnim pokazateljima, ostvario primat u odnosu na ostale grane privrede. Preuzimajući ulogu lidera i ostvarujući značajan udeo u svetskom bruto nacionalnom proizvodu i ukupnoj zaposlenosti turizam je takođe, preuzeo značajnu odgovornost u odnosu na ekonomsko, socijalno, kulturno i prirodno okruženje. Zbog toga se pred turističku privredu i sve institucije u oblasti turizma postavlja zadatak uspostavljanja, pre svega, održivog i odgovornog razvoja u cilju očuvanja svih bitnih vrednosti okruženja, kao do turističkog proizvoda i postizanja neophodne ravnoteže u kojoj zadovoljavanje sadašnjih potreba turista neće ugroziti zadovoljavanje potreba u budućnosti.⁹ Proizvodi održivog turizma jesu proizvodi koji deluju u skladu sa životnim okruženjem lokaliteta, društvenom zajednicom i kulturom, kako bi ovi postali stalni korisnici, a ne žrtve razvoja turizma.

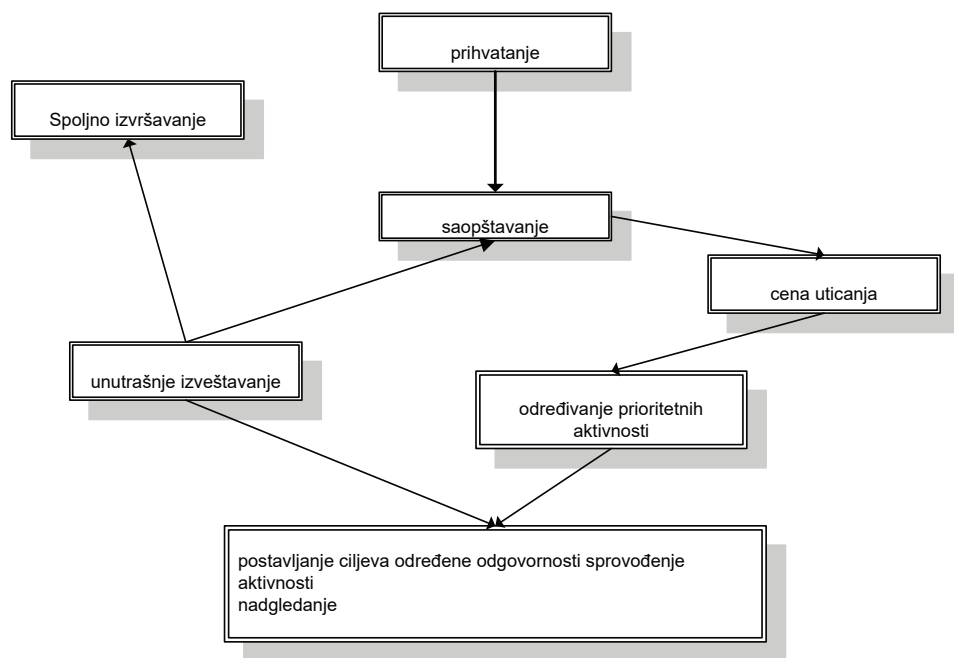
⁹ Problemima odgovornog ponašanja svih subjekata u turizmu, u odnosu na postizanje ciljeva održivog razvoja, ozbiljno su se bavile Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i druge međunarodne organizacije u oblasti turizma. Njihov cilj je da se utvrde univerzalna pravila ponašanja u toj oblasti, prihvatljiva za sve učesnike u razvoju turizma i za sve države. Potreba za uticanjem odgovornosti svih učesnika u turističkom poslovanju u odnosu na životnu sredinu i ostale činioce bitne za ostvarivanje održivog i odgovornog razvoja turizma, dovela je do usvajanja Opšteg etičkog kodeksa u turizmu od strane Generalne skupštine Svetske turističke organizacije na zasjedanju u Santjagu, Čile, 1999. godine. Ovaj dokument se smatra bitnim instrumentom za promociju pravičnog i odgovornog razvoja turizma u svetu.

Turistička privreda ima sama po sebi interes za zaštitu privrednih i kulturnih resursa, koji su srž njene delatnosti. Ona isto tako poseduje i načine da to ostvari¹⁰.

Kao najveća svetska privredna grana, turizam ima mogućnost da postigne suštinsko poboljšanje u oblasti okruženja i društveno-ekonomskih odnosa, i tome značajno doprinese održivom razvoju Zajednica i zemalja u čijem okviru deluje.

Svetska Turistička Organizacija (UNWTO), na osnovu dosadašnjih razvojnih tendencija daje predviđanja za međunarodni turizam. Tako se predviđa da će broj turista u međunarodnom turizmu u svetu povećavati po stopi od 4,1% prosečno godišnje do 2020. godine. Međutim, po pojedinim regionima predviđanja su različita.

Slika 1. Razvijanje programa održivog turizma



Izvor: Agenda 21 za turističku privrednu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000., str. 34.

Za Evropu su predvideli prosečnu godišnju stopu rasta od 3% za prvi deseto-godišnji period.

S druge strane, u regionu Azije, predviđa se znatno dinamičniji rast u odnosu na druge regione, pa samim tim i u odnosu na svetski prosek.

¹⁰ Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.

Detaljniji pregled predviđanja UNWTO dat je u tabeli 7.

Tabela 7. Vizija razvoja međunarodnog turizma do 2020g. u mil.turista

Region				Pros. god. sto. ras. (%) od 1995-
	2000	2010	2020	2020.
Evropa	403	527	717	3,0
Ist.Azija	112	195	397,2	6,5
Amerika	130	190	282,3	3,9
Afrika	27	47	77,3	5,5
Srednji Istok	20	36	68,5	7,1
Južna Azija	6	11	18,8	6,2
Svet	698	1.006,4	1.561,1	4,1

Izvor:UNWTO, *Tourism Highlights 2006*.

Dalji pregled ukazuje na prosečan godišnji rast međunarodnog turizma u svetu od 4,1% do 2020. godine. Pri tome, prosečna godišnja stopa rasta do 2000. godine iznosila je 3,4%, a za period do 2010. godine iznosila bi 4,2%, prosečno godišnje. Pri tome, u UNWTO nisu data predviđanja očekivane turističke potrošnje.

U pogledu regionalne strukture, predviđa se sporiji rast od svetskog proseka za region Evrope (3%) i Amerike (3,9%), odnosno znatno dinamičniji rast u Istočnoj Aziji (6,5%), Srednjeg Istoka (7,1%), Južne Azije (6,2%) i Afrike (5,5%). Međutim i pored predviđenih velikih razlika u intenzitetu rasta po regionima, Evropa bi i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto u svetskom turizmu.

Tabela 8. Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%).

Region	2000	2010	2020
Evropa	58,8	52,4	43,4
Ist.Azija/Pacifik	17,2	19,4	25,4
Amerika	19,5	18,9	18,1
Afrika	3,5	4,1	4,9
Srednji Istok	2,0	2,5	4,4
Južna Azija	0,5	0,7	1,2

Izvor: UNWTO, *Tourism Highlights 2006*.

Predviđanja perspektive razvoja međunarodnog turizma u svetu mogu se svesti na:

- ✦ turistički promet - relativno visoka prosečna godišnja stopa rasta (4,1%),
- ✦ turistička potrošnja (prihod) - ubrzanija stopa rasta od broja turista (od 5,5% do 6,0%),
- ✦ očekivana regionalna struktura: stagnacija Evrope i nešto usporeniji rast Amerika, ekspanzija Karipskog područja, Istočne Azije i Pacifika,
- ✦ očekivani izvori turističke tražnje, odnosno potrošnje: dominantna uloga najrazvijenijih zemalja uz povećanje učešća srednje razvijenih zemalja i nekih zemalja u razvoju (Kina, Rusija, Brazil);
- ✦ struktura turističkih zemalja koje učestvuju u raspodeli međunarodnog turizma:
 - menjaće se u smislu povećanja učešća zemalja Istočne Azije i Pacifika, Kariba, Afrike i Južne Azije,
 - od pojedinačnih zemalja očekuje se povećanje uloge Kine i Rusije;
- ✦ struktura turista po prihodima: najveći broj turista će biti sa srednjim i relativno nižim prihodima (koji su i u dosadašnjem razvoju omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu),
 - turisti će sve više koristiti organizovan turistički promet - tzv. paket aranžmane i automobil u individualnom turističkom prometu;
- ✦ kvalitet turističkog boravka (proizvoda)
 - očekuju se zahtevi za podizanje kvaliteta i po većoj ceni usluga (kako za smeštaj i ishranu, tako i rekreacija, sport, zabava, kultura),
 - zahtevi da organizatori putovanja formiraju nove i raznovrsnije kvalitetne programe putovanja, a od svih učesnika u pružanju turističkih usluga u procesu putovanja (posebno u turističkim mesima) da razvijaju kompleksni turistički proizvod destinacije,
 - sinhronizacija procesa ponude turističkog proizvoda, sa izvorima turističke tražnje (od privrednih subjekata u turizmu do države);
- ✦ posebna pažnja će se posvećivati turistima sa visokim prihodima - individualna turistička putovanja (udaljenija područja, nautički turizam, krstarenja, lovni turizam),
 - važna grupa turista biće učesnici brojnih međunarodnih političkih, naučnih, kulturnih, sajamskih, sportskih i drugih skupova (potrošači sa znatno većim utroškom sredstava u odnosu na klasične turiste),
- ✦ promena turističke tražnje
 - povećanje učešća mladih osoba (posebno đaka i studenata) i relativno starijih¹¹ osoba (posebno penzionera);

11 Istraživanja vršena u okviru WTO (skup posvećen ulozi penzionera u međunarodnom turizmu održan u Lisabonu 1999. godine) ukazuje na osobe starije od 60 godina u nekim zemljama čine 20-30% od ukupnog broja putnika u inostranstvo. Konstatovano je da se njihova uloga stalno povećava u međunarodnom turizmu.

- ✦ uloga organizovanog turističkog prometa će se stalno povećavati (ovaj vid turističkih putovanja već je dostigao oko 50% učešća u ukupnim turističkim kretanjima u svetu),
 - dalji njihov razvoj, u velikoj meri, biće uslovljen sposobnošću turop-eratora da se prilagođavaju zahtevima raznih vrsta segmenata na strani turističke tražnje (u pogledu kvaliteta i cena paket aranžmana);
- ✦ očekuje se da individualni turistički promet zadrži važno mesto, posebno na području Evrope uz široko korišćenje automobila kao prevoznog sredstva.

Uglavnom, međunarodni turizam i dalje će se usmeravati prema tri osnovna pravca: toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima. Međutim, možemo predvideti da će se u okviru ova tri najvažnija segmenta događati strukturne promene: sporiji rast turističkog prometa, usmerenog prema toplim morima (izuzev Mediterana i Kariba), a brz rast turističkog prometa usmerenog prema planinskim turističkim centrima i velikim gradovima, koji spajaju turističke, poslovne i kulturne sadržaje.

Osnovno se pretpostavlja da će i ostale turističke destinacije koje se oslanjaju na kvalitetne prirodne (reka, jezera, tople i hladne termomineralne vode i druge atraktivnosti) i kulturne sadržaje (posebno vredne kulturno-istorijske spomenike) imati određenu ulogu, ali znatno manju u odnosu na tri osnovna pravca turističkih kretanja¹².

Razne vrste zabavnih parkova, namenjenih prvenstveno domaćim turistima i stanovnicima većih gradova, u poslednjim godinama dobijaju na značaju, posebno u V.Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Belgiji. U budućnosti, njihova će se povećavati kad je u pitanju međunarodni turizam.

Ovim predviđanjima perspektive razvoja međunarodnog turizma u svetu treba pridodati i tranzitna turistička kretanja, koja će imati poseban značaj i ubuduće i to, pre svega, kada se za putovanja koristi automobil, odnosno, kad su u pitanju individualni turističkih programi.

Osim ovih postoje i niz drugih promena koje, osim stanja u političkom i privrednom okruženju, mogu uticati na budući razvoj međunarodnog turizma

12 U ovome će posebnu ulogu imati tzv. nacionalni parkovi, i kulturni pejzaži kao nova kategorija koji se nalaze pod posebnom zaštitom države, kao izuzetno vredni prirodni resursi (masovna rekreacija domaćih i stranih turista). Takođe i dalje će se povećavati uloga u svetu poznatih zabavnih parkova, koji su počeli da privlače veliki broj turista. Ovo je počelo pojavom Disnilenda u Los Andelesu. Danas postoje ovakvi zabavni parkovi i u Floridi, Japanu i u Francuskoj. Svaki od četiri Disni parka ima promet od oko 10 miliona stranih i domaćih posetilaca godišnje, što je relativno visoko učešće u međunarodnom i domaćem turizmu.

To su, na primer:

- ✦ dekoncentracija međunarodnog turizma u toku godine (mada će i dalje letnji meseci imati dominantnu ulogu);
- ✦ tendencija bržeg rasta putovanja, na udaljena područja, ali će srednja i kraća odstojanja i dalje predstavljati veliki deo međunarodnog turizma;
- ✦ uvećanje promocijnih aktivnosti nacionalnih turističkih organizacija, ali i prevozioca, hotelskih preduzeća i drugih učesnika na međunarodnom turističkom tržištu;
- ✦ uvećavanje konkurencije i pojava novih turističkih zemalja, odnosno destinacija na međunarodnom turističkom tržištu;
- ✦ povećanje interesa krupnog kapitala iz raznih oblasti za međunarodni turizam, a posebno organizovani turistički promet; u tom pogledu, posebnu ulogu će imati velike multinacionalne kompanije, avio prevoznici i veliki privredni sistemi, kao i finansijske institucije (posebno velike banke i osiguravajuće kompanije);
- ✦ primena savremenih oblika poslovanja u turizmu, sa osloncem na marketing koncepciju i savremene elektronske tehnike;
- ✦ ekološki problemi u turističkim zemljama (u mnogim zemljama prostor će predstavljati limitirajući faktor razvoja turizma i uspešnog uključivanja na međunarodno turističko tržište);
- ✦ kvalitetna radna snaga u turističkim privredama može biti razvojni, ali i ograničavajući, nedostajući faktor (organizovano permanentno usavršavanje, stimulativno nagrađivanje i angažovanje kvalifikovane radne snage za turizam iz drugih zemalja);
- ✦ kompleksan razvoj turističke ponude i podizanje kvaliteta turističke usluge i ukupnog boravka turista (objekti za rekreaciju i zabavu, kao i izgradnja fleksibilnih smeštajnih kapaciteta srednjih i nižih kategorija, a relativno će se manje graditi luksuzni hoteli, sem u slučaju velikih gradova i ekskluzivnih turističkih centara);
- ✦ povećanje uloge nautičkog turizma i raznih sportova na vodi, aktivnih oblika rekreacije i sportskih aktivnosti na snegu, u planinskim turističkim centrima;
- ✦ cene turističkih usluga imaće brži rast od stope inflacije, zbog rasta životnog standarda i karaktera turističkih potreba (i pored toga, očekuje se veća uloga turista sa relativno nižim prihodima);
- ✦ razvoj savremene putne mreže na najintenzivnijim turističkim pravcima, te dalja ekspanzija vazdušnog saobraćaja (novi tipovi aviona, savremeni aerodromi i koncentracija kompanija vazdušnog saobraćaja);
- ✦ proces sinhronizovanog razvoja turizma sa ostalim privrednim delatnostima (poljoprivreda, industrija, trgovina i saobraćaj);

- ✦ veći uticaj međunarodne saradnje u oblasti unapređenja međunarodnog turizma (bilateralni i multilateralni odnosi zemalja u okviru regionalnih integracija), odnosno veći uticaj OUN i UNWTO, kao njenog savetodavnog člana;
- ✦ brži rast međunarodnog turizma od domaćeg turizma, posebno zbog ograničenih turističkih resursa u privredno razvijenim zemljama, kao i povoljnih uslova u drugim zemljama sa kvalitetnim turističkim resursima (adekvatna turistička ponuda sa pristupačnim cenama);
- ✦ u izradi dugoročnih koncepcija razvoja turizma, uvažavati zahteve međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta. Osnov je adekvatan razvoj ukupne turističke ponude, kao i svih ostalih elemenata koji su važni za što bolje korišćenje potencijala međunarodnog i domaćeg turističkog tržišta.

Predviđanja i perspektive razvoja turizma zavise od niza, kako ekonomskih tako i vanekonomskih faktora, odnosno od ukupnog stanja i tendencija tj. u kojoj meri, obimu i dinamici će taj proces biti sveobuhvatan.

U predviđanju perspektive razvoja međunarodnog turizma imamo u vidu tri osnovna pravca, u globalnim turističkim tokovima, koje obavezno treba imati u vidu i u narednom, dugoročnom periodu. To su: kretanja ka toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima. Njima treba dodati i masovnija tranzitna turistička kretanja.

Procena je da će kretanja ka planinskim turističkim centrima i velikim gradovima brže rasti od onih ka toplim morima, pre svega zbog saturacija tražnje na Mediteranu (međutim, on će i dalje biti najzastupljenija pojedinačna makroregija u međunarodnom turizmu).

Zatim, treba imati u vidu razne vrste zdravstvenog turizma, uz korišćenje termalnih (banjskih) izvora i klimatskih lečilišta, koji mogu biti jedna od okosnica u zahtevima budućih učesnika, kako u domaćem tako i u međunarodnom turističkom prometu.

Nautički turizam, sportovi na vodi, skijanje i drugi oblici rekreacije, takođe će biti u centru turističke tražnje i u domaćem i u međunarodnom turizmu.

Pri tome, kod izbora turističkih destinacija (turističke zemlje, područja i mesta) prednost će imati one destinacije koje poseduju raznovrsnu ponudu, a naročito ponudu sa elementima i mogućnostima za aktivnu rekreaciju.

Određena predviđanja perspektivnog razvoja međunarodnog turizma možemo zasnivati i zahvaljujući bitnim trendovima u njemu.

1.3 RAZNOVRSNOST (HETEROGENOST) UČESNIKA U TURIZMU

Jedna od osnovnih odlika turizma, kao delatnosti je raznovrsnost (heterogenost) učesnika. Uz pozitivnu razvojnu tendenciju međunarodnog turizma zapaža se tendencija stalnog smanjenja intenziteta rasta. Međutim, dalji nastavak pozitivne razvojne tendencije u međunarodnom turizmu, javiće se kao raznovrsnost učesnika, odnosno kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. U pogledu učešća pojedinih receptivnih turističkih zemalja, u međunarodnom turizmu, situacija se, radikalno ne menja, kad je u pitanju redosled pojedinih turističkih zemalja. Može se očekivati da će i dalje sledeće zemlje imati dominantnu ulogu: SAD, Italija, Španija, Francuska, Austrija, Velika Britanija, Meksiko, Nemačka, Švajcarska i druge zemlje. Međutim, relativna uloga ovih zemalja se smanjuje u korist ostalih turističkih zemalja, a posebno onih sa područja Azije, Latinske Amerike, Afrike i zemalja Mediterana.

Sa aspekta učesnika u turizmu, individualni turistički promet predstavlja, i dalje, dominantan vid turističkih putovanja, ali organizovani turistički promet iz godine u godinu povećava svoje učešće. Zatim, očekuje se povećanje učešća ovih turista koji će odmor u toku godine koristiti u dva ili tri dela. Značajni su i vidovi prevoza koji koriste turisti. Za sada dominantnu ulogu i dalje ima automobil (oko 60% učešća u ukupnom turističkom prometu) mada se beleži izuzetno povećanje uloge vazdušnog saobraćaja, posebno kod organizovanog turističkog prometa. Železnički saobraćaj pretpostavlja se, imaće nešto usporeniju stopu rasta, dok se učešće pomorskog i rečnog saobraćaja može povećati s brzim razvojem nautičkog turizma i dužih kružnih putovanja brodom, u periodu van letnje turističke sezone. Predviđa se da će se glavnina međunarodnih turističkih putovanja i dalje realizovati u letnjim mesecima, iako se očekuje blaga dekoncentracija turističkog prometa, a posebno povećanom ulogom zimskih meseci.

Dakle, očekuje se dalja sezonska fluktuacija tražnje. Raznovrsnost učesnika u turizmu, osim osnovnih kategorija, obogaćuju učesnici u tzv. "malom turizmu" (izletnici, tranziteri i malogranični promet) što nikako ne treba zanemariti.

1.3.1. Heterogenost tražnje

Heterogenost tražnje u turizmu ogleda se, pre svega, u pogledu potreba i zahteva turista, a s druge strane, u pogledu organizacije putovanja i drugih bitnih elemenata u marketingu i menadžmentu turističkih preduzeća.

Uopšteno, realno je očekivati još veću angažovanost novih turističkih zemalja u razvoju turističkih zemalja kao reakciju, između ostalog, na sve heterogeniju tražnju, a posebno smeštajnih kapaciteta.

U međunarodnom turizmu, kao izvoru povećane tražnje, i dalje će glavnu ulogu imati SAD, Nemačka i Japan. Ovoj grupi zemalja treba dodati i ostale privredno najrazvijenije zemlje sveta (koje i sada imaju značajan uticaj na razvoj međunarodnog turizma), a posebno sledeće: Velika Britanija, Holandija, Francuska, Kanada, Austrija, Švedska, Belgija kao i druge privredno razvijene zemlje sveta.

Heterogenost turističke tražnje, pri kreiranju osnovnih elemenata za strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije treba da bude polazište za efikasan tržišni nastup. Heterogenost turističke tražnje je u međuzavisnosti sa heterogenošću turističkih usluga (u pogledu kvaliteta, prostora i vremena), tako da se proces pružanja turističkih usluga posmatra jedinstveno. Dakle, neophodno je obezbediti sinhronizovanost ovog procesa u pogledu kvaliteta, vremena i prostora.

1.3.2. Heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude

Ukupna svetska turistička privreda je po prirodi turizma dosta heterogena, što je imalo odraza i na heterogenost turističke ponude.

U tom smislu razvoj turističke ponude treba koncipirati polazeći od ukupne turističke tražnje, kako u inostranom, tako i u domaćem turizmu.

Uopšteno, heterogenost turističke privrede i ukupne turističke ponude, proizilazi iz heterogenosti turističkih usluga koja proizilazi iz velikog broja učesnika u pružanju određenih usluga na strani ponude. Kao posledice ove karakteristike usluga mogu nastati neujednačenosti u kvalitetu, nedostatak uniformnosti, teškoće pri standardizaciji i kontroli kvaliteta usluga i slično. Pri tome treba imati u vidu da osnovu turističke privrede uglavnom čine¹³: ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. Od neprivrednih delatnosti treba istaći kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, zatim rad raznih turističkih organizacija i organa na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju turističke ponude.

S druge strane, za razliku od proizvoda koji se poseduju i gde se vlasništvo nad predmetom prodaje prenosi, usluge¹⁴ se pružaju, mogu se koristiti, kreirati, može se učestvovati u njihovom stvaranju, pri čemu kupac plaća odgovarajuću cenu za pružene usluge (ali se ne može postati njihov vlasnik).

13 Unković S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd 2001.god.

14 Usluge se mogu klasifikovati u odnosu na više faktora: tržišne segmente, stepen opipljivosti, ciljeve, stepen regulacije, radnu intenzivnost i kontakt sa potrošačima. U okviru svakog od ovih faktora moguća je i dublja podela koja, opet daje osnove za produbljeniju klasifikaciju usluga.

Uobičajeno je da se koriste tri načina klasifikovanja usluga¹⁵:

1. Sa stanovništva prodavca (privatna, državna, profitna ili neprofitna preduzeća)
 - prema izvoru profita dele se na one čiji dohodak potiče sa tržišta; iz oporezivanja; od poklona ili kombinovanih izvora;
2. Sa stanovišta kupca usluge (različiti tipovi tržišta: tržište individualnih potrošača, industrijsko tržište, poljoprivredno, državno i sl.),
 - tipovi kupovine (usluge udobnosti, specijalne usluge, i sl.),
 - motivi kupovine ("instrumentalne" i "ekspanzivne" usluge);
3. Oblik usluge (uniformne ili po porudžbini)
 - zavise od uloge ljudskog faktora i opreme u proizvodnji (ljudski rad ili automatizacija),
 - zavise od stepena personalnog kontakta (visok ili nizak).

Strategija razvoja i izvoza tzv. klasičnih usluga uz oslonac na uvoz usluga visokog tehnološkog nivoa i postepeno stvaranje uslova za sopstveni razvoj novih usluga, može biti najpovoljnija alternativa brzih strukturnih promena zemalja u razvoju. Pogotovo kada se radi o zemljama koje nemaju mogućnosti da izdvajaju značajna sredstva za istraživanje i razvoj (IR) savremenih tehnoloških rešenja na kojima se zasnivaju nove usluge.

U većini zemalja učešće usluga u strukturi društvenog proizvoda kreće se između 40-70%, dok je u nekim zemljama u razvoju učešće usluga ispod 30%, a u nekim visokorazvijenim zemljama učešće iznosi i preko 70% sa tendencijom daljeg rasta.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kakva je dinamika i obim turističkih kretanja u međunarodnom turizmu?
2. Koje su o osnovne karakteristike i specifičnosti razvoja savremenog turizma?
3. U čemu se ogleda raznovrsnost tražnje?
4. U čemu se sastoji heterogenost turističke ponude?

¹⁵ Cowell, D., *The marketing of Services*, Heinemann, LTD., London, 1987, str. 29-30.

2. ODNOSI TRAŽNJE I PONUDE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

2.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Tržište se najjednostavnije može definisati kao sveukupnost odnosa između ponude i tražnje na određenom privrednom prostoru¹⁶. Sa aspekta turizma, turističko tržište određuje se kao tržište posebne vrste, odnosno turističko tržište je skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno to je skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje pod uticajem turističkih kretanja¹⁷.

Tržište odslikava stanje privrede jedne zemlje (ili sveta i regiona) i predočava preduzećima u kom pravcu i na koji način bi trebalo da bude merena njihova poslovna inicijativa. Tržište podrazumeva tri vrste međudnosa između učesnika na njemu:

1. podrazumevaju se ličnosti, prodavci i kupci;
2. mora postojati tražnja, postojeća ili buduća;
3. mora postojati prostor-mesto na kome se susreću prodavci i kupci.

Na tržištu se vrši ocena opravdanosti poslovnih aktivnosti svakog privrednog subjekta. Tržište ima nekoliko dimenzija (veličina), odnosno učesnika: prva dimenzija su **kupci** (turisti), druga je **platežna sposobnost** kupaca (turista), treća je **spremnost i namera** da se kupuju proizvodi i usluge, četvrta su **prodavci** proizvoda i usluga, peta su sami **proizvodi i usluge** (sa svojim svojstvima i obimom), šesta je **prostor** na kome se vrši razmena i sedma je **vreme** u kome se razmena obavlja. Obim i struktura tržišta uslovljeni su obimom i strukturom proizvodnje, visinom nacionalnog dohotka i njegovom raspodelom, tehničkom opremljenošću informacionom tehnologijom, razvijenošću infrastrukturnih delatnosti, brojem i sastavom stanovništva, strukturom kupaca i njihovom kupovnom moći itd. S druge strane, obim i veličina tržišta zavise od toga koliko robe ima na tržištu i kakva je njena struktura. Uopšteno, tržište je splet mnogih elemenata od kojih ponuda, tražnja i konkurencija predstavljaju osnovne elemente. Dohodak po glavi stanovnika je jedan od indikatora kupovne moći.

16 Zbog složenosti tržišnog mehanizma i njegovih elemenata postoji više definicija tržišta (a ne jedna jedinstvena), te su u određivanju pojma tržišta mogući različiti pristupi, zbog čega su, uz svaku definiciju, neophodna dopunska objašnjenja. Sve definicije mogu se razvrstati na one koje određuju tržište u širem smislu (to je svako sučeljavanje ponude i tražnje) i druge, u kojima se daje pojam tržišta u užem smislu (unapred poznat tržišni prostor).

17 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002., str.16

Demografski faktori bitno utiču na tržištu (porast stanovništva, urbanizacija), a takođe i izmena u strukturi obrazovanja stanovništva. Kupovnoj snazi trebalo bi dodati štednju, kredit. Na iznos i tip bilo koje, pa i turističke potrošnje utiču¹⁸:

- ✦ broj i karakteristike pojedinaca (porodice);
- ✦ nivo dohotka potrošača;
- ✦ raspodela dohotka;
- ✦ iznos i vrsta uštede pojedinca;
- ✦ kamatna stopa;
- ✦ inflacija (recesija).

Poznavanje tržišta i stanja u oblasti istraživanja i razvoja kao i ekonomskih, kulturnih i političkih trendova je strateški važno zbog ofanzivnih i defanzivnih razloga, kao i zbog saznanja kako će se odraziti na strategiju kompanije i njene zaposlene.

2.1.1. Potencijal tržišta

Potencijal tržišta posmatra se kao maksimalna moguća prodajna mogućnost (na osnovu raspoloživih informacija o pretpostavljenim tržišnim uslovima) za sve ponuđače neke robe ili usluga, i predstavlja *predviđanje* prodaje koja se može ostvariti na određenom tržištu u određenom vremenskom periodu. Pri merenju potencijala tržišta najpre se definiše ponuda proizvoda, koja mora biti tako oblikovana da je najbliža funkciji tražnje. S druge strane, definisanje područja potencijalnog tržišta omogućuje usklađivanje ponude proizvoda sa promenama koje se dešavaju na prodajnim područjima. *Kupovna moć po glavi stanovnika*, jedan je od indikatora apsorpcione moći tržišta, te je od posebnog značaja saznanje kako kupovna moć utiče na formiranje potrošačkih navika.

Potencijal tržišta podrazumeva maksimalno moguću prodaju za sve prodavce. Naziva se često i *apsorpciona sposobnost tržišta*. Može biti izražena u fizičkim jedinicama ili vrednosno.

$$Q = B \cdot K \cdot C$$

gde je:

Q = ukupni potencijal tržišta

B= broj

K= količina koju kupuje prosečan kupac

C= cena prosečne jedinice

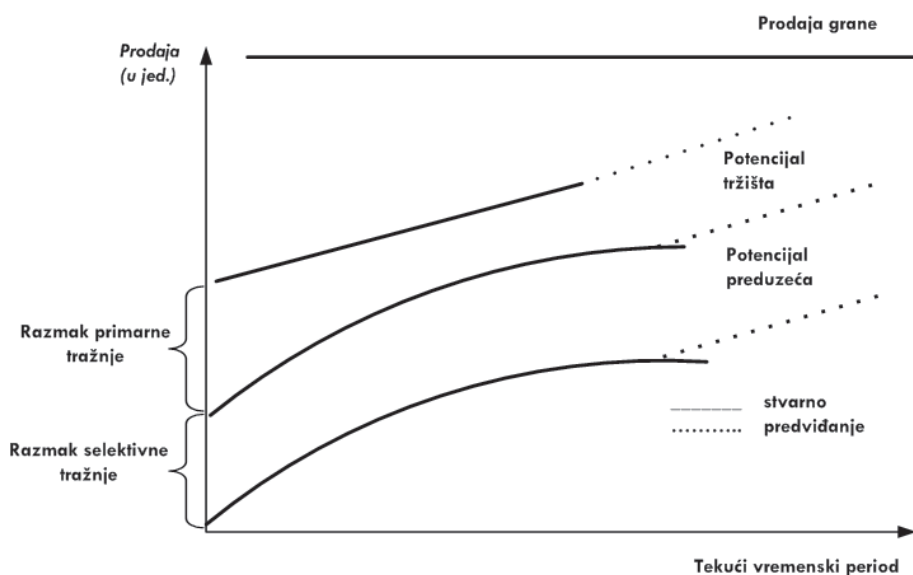
¹⁸ Pre svega utiče stanje privrede, odnosno privredni ciklusi. Recesija je sužavanje privredne aktivnosti bez ili sa malo privrednog rasta, a depresija je opadanje dohotka u privredi i kupovne moći stanovništva.

Potencijalna prodaja proizvoda i usluga je deo tržišnog potencijala, koji je moguće plasirati na turističkom tržištu, u datom prostoru i vremenu.

Učešće na tržištu (tržišno učešće preduzeća) je odnos prodaje preduzeća prema prodaji cele grane, odnosno turističke delatnosti. Pri tome mora se ustanoviti i potencija tržišta i prodaje. Potrebno je imati saznanje da li prodaja raste i da li tržišno učešće raste.

Potencijali se mere uglavnom u relativnim pokazateljima, i pri tome se koriste različiti kriterijumi, odnosno pokazatelji. Na primer, za praktično određivanje potencijala, ako se kao kriterijum koristi geografsko područje (domaće – strano), obavlja se dalje raščlanjivanje za određene vremenske jedinice - mesec, kvartal, godina (sezona - vansezona).

Slika 2. Osnovni način merenja tržišta



Izvor: Guiltitivan P. J., G.W.Paul and T.J.Madden, *Marketing Management, sixth edition, The McGraw-Hill Company Inc., New York 1997*. Preuzeto od Milisavljevića M., *Marketing, XXI izdanje, Savremena administracija, Beograd, 2001. str.111*.

Prodaja preduzeća je manja od prodaje grane osim u slučaju monopolu. Kada se govori o potencijalu turističkog tržišta trebalo bi imati u vidu i njegove osnovne karakteristike koje se ogledaju kako na strani tražnje, tako i na strani ponude i najkraće se mogu odrediti kao¹⁹ karakteristike tražnje i turističke potrebe;

19 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002., str.19-20.

KARAKTERISTIKE TRAŽNJE:

- ✦ heterogenost (ekonomske, geografske, psihološke)
- ✦ elastičnost (u odnosu na prihode, cene i vanekonomske faktore (psihološke i faktore društvenog i ekonomskog okruženja)
- ✦ sezonski karakter

KARAKTERISTIKE TURISTIČKE POTREBE: osnovna karakteristika ogleda se u neelastičnosti i zato se ne može

- ✦ menjati, izuzev u dužem vremenskom periodu
- ✦ neophodna su značajna ulaganja, što stvara visoke fiksne troškove
- ✦ veliko je učešće ličnog rada što umanjuje mogućnost za unapređenje procesa rada

Takođe treba imati u vidu i određene specifičnosti turisticke potrošnje koje bi se najkraće mogle svesti na sledeće²⁰:

- a) Turistička potrošnja, svojim socijalnim i psihološkim karakteristikama je veoma heterogena ekonomska kategorija, jer uključuje trošenje i korišćenje raznorodnih materijalnih dobara i usluga, što je posledica karakteristika turističke potrebe;
- b) Kroz turističku potrošnju uključuju se u privredne odnose slobodna prirodna dobra i prirodni elementi, koji bez turizma ne bi mogli postići takvu vrstu valorizacije na tržištu (to se u prvom redu odnosi na atraktivne faktore turističke ponude);
- c) Turističkom potrošnjom se vrši preraspodela nacionalnog dohotka, ukoliko je reč o domaćem turizmu, odnosno prelivanje nacionalnog dohotka, u međunarodnom turizmu, između receptivnih i emitivnih turističkih područja;
- d) Mesto potrošnje u vezi sa zadovoljavanjem turističkih potreba nije čvrsto vezano samo za konkretna turistička odredišta, već obuhvata i potrošnju u me stima stalnog boravka (kupovina robe vezane za turizam) i u toku turističkih kretanja (raznovrsni troškovi vezani za samo putovanje).

2.1.2. Analiza tržišta i analiza turista

Tržište je društveno-ekonomska kategorija dinamičnog karaktera, podložno stalnim promenama tokom vremena. To je razlog da preduzeće stalno prati promene koje se odigravaju na tržištu²¹.

20 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002., str.18.

21 Analiza potrošnih dobara (kupovna moć, struktura i veličina stanovništva, lokacija); Analiza proizvodnih dobara (broj i tipovi proizvodnih jedinica, lokacije i potencijal); Kvalitativna analiza tržišta (da se odgovori ko čini to tržište); Kvantitativna analiza tržišta (podaci o količinama, na koje se tržište orijentisati) vrši se ex-ante, a kontroliše ex-post.

Osnovna svrha analiza tržišta je da definiše potrebe, motive i ponašanje potrošača - turista. *Analiza tržišta* predstavlja analizu svih jedinica kupovine, odnosno turističke potrošnje, dok *analiza turista* predstavlja analizu pojedinačnog kupca – turista. Pri tome je neophodno praviti razliku između potrošača i korisnika. U tom smislu potrebno je:

- ✦ sagledati opšte karakteristike tržišta i njegovu veličinu;
- ✦ segmentirati turističko tržište;
- ✦ uočiti strukturne promene na konkretnom tržištu;
- ✦ sagledati strukturu grane;
- ✦ analizirati konkurenciju;
- ✦ oceniti strukturu distribucije;
- ✦ sagledati strukturu cena;
- ✦ sagledati pozicije preduzeća, tržišno učešće i imidž.

Za turističko preduzeće tržišne veličine predstavljaju kvantifikaciju mogućnosti za plasman proizvoda i usluga uz pomoć određenih tržišnih modela. *Tržišne veličine* su: kapacitet tržišta, tržišni potencijal, obim tržišta, stepen zasićenosti tržišta i tržišno učešće turističkog preduzeća u ukupnom turističkom prometu. *Kapacitet tržišta* predstavlja mogućnost prihvatanja tržišta u odnosu na potrebe i zahteve, a može se izraziti na sledeći način:

$$KT = \frac{Tv \cdot RIP}{PK}$$

gde je:

KT = kapacitet tržišta;

Tv = tržišna veličina

PIP=prosečni intenzitet promene

PK = potrošački kapacitet

Pri tom tržišni potencijal predstavlja sumu ukupnog mogućeg turističkog prometa, uzimajući u obzir kupovnu moć i potražnju za turističkim proizvodima i uslugama. Obim tržišta predstavlja ukupnost ponuđenih turističkih proizvoda i usluga. U stvari, to je ukupna ponuda, odnosno ostvaren turistički promet. Obično se stepen zasićenosti tržišta iskazuje u relativnim pokazateljima, odnosno u strukturi (%) i predstavlja meru iskorišćenosti tržišnog potencijala. Tržišno učešće preduzeća predstavlja deo tržišnog obima koji ono savlađuje u svom poslovanju.

2.2. DETERMINANTE TURISTIČKE TRAZNJE

Tražnja za određenim proizvodima i uslugama najčešće se definiše kao funkcionalni odnos koji ukazuje na količine pojedine robe koja bi se kupovala po različitim cenama, na datom mestu i u određeno vreme:

$$Y = f(x)$$

Kako je broj faktora koji utiču na tražnju veliki, to je adekvatnije:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n)$$

Prema Kotleru "Tražnja na tržištu za proizvodom je ukupni obim koji bi bio kupljen od definisane grupe kupaca u definisanom geografskom području, u definisano periodu vremena, u definisanoj marketing sredini, pri definisanom marketing programu."

- ✦ Neophodno je precizno definisati proizvod za koji se tražnja meri. Obim se izražava i u fizičkim jedinicama i vrednosno.
- ✦ Veći marketing napor i ulaganje turističkog preduzeća imaće za posledicu veću tražnju (najpre po povećanoj, a onda po opadajućoj stopi).
- ✦ Potrebno je imati u vidu da postoji limit (ograničenje) u povećavanju tražnje.
- ✦ Razlike između tržišnog minimuma i potencijala tržišta pokazuje opštu marketing osetljivost turističkog preduzeća.

2.2.1. Analiza tražnje

Sa aspekta turističke privrede razlikuju se dve osnovne vrste tražnje- primarna i selektivna tražnja.

Primarna tražnja predstavlja ukupnu tražnju grane odnosno ukupnu tražnju za turističkim proizvodima i uslugama na određenom području.

Selektivna tražnja predstavlja potencijalno tržište za turističko preduzeće, odnosno moguću tražnju za određenim turističkim proizvodima i uslugama.

Merenje faktora koji utiču na turističku tražnju vrši se na tri načina:

- ✦ promene u broju korisnika turističkog proizvoda i usluga;
- ✦ promene u finansijskoj sposobnosti korisnika – promene kupovne moći;
- ✦ promene u potrebama i željama turista i slobodno vreme.

U analizi tražnje sagledava se sadašnja i buduća tražnja, pri čemu se polazi se od tražnje grane (ukupne turističke delatnosti), pa tek onda konkretnog turističkog preduzeća.

2.2.2. Osnovne determinante tražnje

Svrha ustanovljenja funkcije tražnje je izračunavanje (sagledavanje) odnosa između tražnje i osnovnih faktora koji je uslovljavaju. Faktori koji određuju tražnju (nezavisne promenljive varijable) se koriste da se proceni efekat promena na tražnju (zavisno promenljive varijable).

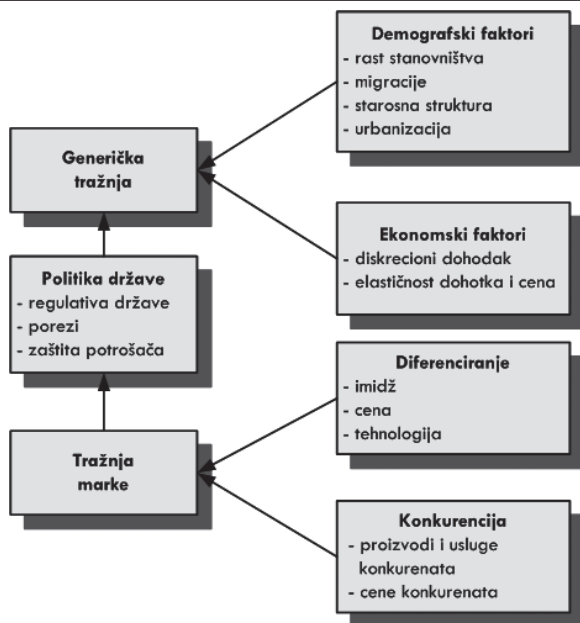
Jedna od mogućih je podela na *statičke faktore*, koji se sporo menjaju i određuju tražnju u datom vremenu (npr. demografski faktori) i *dinamičke faktore* koji se rapidno (naglo) menjaju u vremenu (konkurentska situacija, zahtevi kupaca i sl).

Druga moguća podela faktora koji utiču na tražnju je na: *unutrašnje faktore tražnje* i *spoljne faktore tražnje*.

Broj kupaca, odnosno turista, i njihova sposobnost i spremnost da kupuju proizvod su bitne determinante spoljašnjeg karaktera. Šire govoreći, pod spoljnom klimom (klima marketing sredine), podrazumeva se stepen u kome su demografski, politički, ekonomski, tehnološki i drugi faktori sredine naklonjeni ili nenaklonjeni ekspanziji tražnje za proizvodima turističkog preduzeća.

Na narednoj slici (slika br.3) dat je pregled faktora koji utiču na generičku tražnju i tražnju marke. Na generičku tražnju utiču dve grupe faktora. **Prvi su demografski**: rast stanovništva, migracije, starosna struktura i urbanizacija. **Drugi su ekonomski** faktori: diskrecioni dohodak potrošača i elastičnost dohotka i cena.

Slika 3. Uticaji na tražnju



Izvor: Bradley, F, *Marketing Managment, providing, communicating and delivering value*, Prentice-Hall, London 1995.

Kada se radi o tražnji za markom određenog turističkog preduzeća potrebno je takođe razmotriti delovanje dva faktora. Prvi je stepen diferenciranja marke u odnosu na marke drugih proizvoda (imidž, cena, tehnologija i sl), a drugi konkurencija (proizvodi i usluge konkurenata i njihove cene). Kako na generičku, tako i na tražnju marke bitno utiče politika države (njena regulativa, poreski sistem i zaštita potrošača).

Tri osnovna faktora koji utiču na tražnju su: cena, dohodak i proizvod, pretpostavljajući da su ostali faktori nepromenjeni (broj kupaca, struktura tržišta, privredna propaganda i sl).

Međutim, postoji ozbiljan problem statističkog merenja elastičnosti i intenziteta tražnje. Dva metoda su u široj upotrebi. Jedan je *istorijski* pregled kretanja faktora tražnje (promene li cenama, dohotku i dr.) i njihov odnos sa tražnjom (njenim promenama). Praktične analize se najčešće svode na merenje odnosa uticaja samo jednog faktora (najčešće cene) na tražnju, dok se za ostale faktore pretpostavlja da su konstantni. Druga vrsta analiza, *dinamičke*, usmerena je da ustanovi kako potrošnja pojedinih porodica varira sa dohotkom i drugim faktorima tražnje u datom momentu, a ne u periodu vremena.

2.2.3. Cene i tražnja

Postoje dve vrste odnosa cena i količina koje se mogu realizovati. Prvi je odnos između prodaje čitave grane i prosečne cene, odnosno ukupna tražnja grane. Drugi je odnos prodaje preduzeća i postignutih cena, odnosno tražnja preduzeća.

Koncepcija elastičnosti tražnje veoma je značajna za ocenu tražnje, odnosno međusobni odnos sa cenom, količinom i prihodom na različitim tačkama krive tražnje. Kada sniženje cena ima za posledicu veći prihod, tražnja je elastična, kao i obratno, ako povećanje cena dovodi do opadanja prihoda. Tražnja je neelastična kada sniženje cena ima za posledicu manji, a povećanje cena veći prihod preduzeća. Pod elastičnošću se podrazumeva odnos među različitim tačkama na krivi tražnje u jednoj datoj tački vremena. Pod ekspanzijom tražnje podrazumeva se menjanje položaja čitave krive tražnje u određenom vremenskom periodu. Pojava ekspanzije (pomeranje krive) tražnje može da bude posledica kako svesne politike preduzeća, tako i, što je češći slučaj u praksi, uticaja faktora van kontrole preduzeća.

Preciznije se *elastičnost* definiše kao relativna promena u tražnji proizvoda podeljena sa relativnim promenama u faktorima tražnje (cene, dohodak i sl), preciznije kao procenat promene u zavisnoj varijabli (tražnji) koji je posledica promene od 1 % određene nezavisne varijable (cene, dohotka i sl). U početku se koncepcija elastičnosti odnosila samo na faktor cenu, dok se sada koncepcija proširila na sve faktore tražnje.

Sa aspekta uticaja na cenu, mogu se izdvojiti sledeće karakteristike turističkog tržišta²²:

1. visoka cenovna elastičnost najvažnijih segmenata turističkog tržišta,
2. dug vremenski razmak između odluke o ceni i prodaje proizvoda (posebno kod touroperatora),
3. nemogućnost formiranja zaliha, tako da posrednici ne dele sa proizvođačima rizik za neprodate kapacitete i za taktičke odluke o cenama,
4. velika verovatnoća pojave nepredvidljivih, ali važnih kratkoročnih fluktuacija pojedinih značajnih elemenata za formiranje cena (cena nafte, tečaj valuta),
5. visok stepen sigurnosti da će glavni konkurenti pribеći taktičkom sniženju cena u slučajevima kada ponuda prevazilazi tražnju,
6. mogućnost izbijanja rata cenama, što može uticati na umanjeње ili iščeznuće kratkoročnih profita,
7. široka državna regulacija, posebno u oblasti saobraćaja, koja uključuje elemente kontrole cena,
8. potreba za sezonskim formiranjem cena zbog kratkoročno fiksnih kapaciteta,
9. visok nivo psihološkog uključenja kupaca, pri čemu cena može biti simbol, kako statusa, tako i vrednosti,
10. visoki fiksni troškovi podstiču i opravdavaju kratkoročna sniženja cena neprodanih kapaciteta.

2.2.4. Dohodak i tražnja

Sagledavanje i razumevanje odnosa između tražnje i dohotka kupaca je bitno za marketing odluke turističkog preduzeća. Sa stanovišta preduzeća dva su odnosa bitna za sagledavanje - efekat koji promena dohotka ima na tražnju i distribuciju tražnje od strane kupaca različitog nivoa dohotka. Neophodno je znati, ne samo promene u ukupnom dohotku, već i njegove strukturne promene.

Turistima je lakše da povećaju potrošnju u periodima uspona privrede, zaposlenosti i većeg dohotka, nego da je smanje kada dođe do opadanja privredne aktivnosti, dohotka i zaposlenosti. Ustanovljena je činjenica da turista pre donose odluke o potrošnji na osnovu prosečnog ili anticipiranog, nego na osnovu tekućeg dohotka.

Sklonost turističkoj potrošnji izražava se u procentu i pokazuje koji deo dohotka pojedinac, društvena grupa, ili sloj ili društvo u celini, troši za podmirenje potreba lične potrošnje. Sklonost štednji izražava se takođe u procentu i pokazuje koji deo dohotka ostaje po podmirenju potreba lične potrošnje za akumulaciju.

²² Middleton, V.T.C., *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann Profesional Publishing, London, 1988. preuzeto od Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002. str. 107.

Funkcija potrošnje je odnos između ukupnih izdataka za ličnu potrošnju i raspoloživog ličnog dohotka u nacionalnoj ekonomiji. Za razumevanje odnosa između tražnje i dohotka potrebno je, kao i za merenje tog odnosa, razgraničiti pojmove lični dohodak, raspoloživi dohodak i diskrecioni dohodak. *Lični dohodak* je ukupni novčani dohodak koji su zaposleni u nacionalnoj privredi primili u toku određenog vremenskog perioda. *Raspoloživi dohodak* se dobija kada se od ličnog dohotka odbiju svi porezi i doprinosi, kao i nediskreciona plaćanja. To je iznos dohotka raspoloživ za podmirenje potreba lične potrošnje. *Diskrecioni dohodak* je onaj deo ličnog dohotka iznad iznosa potrebnog da se podmire osnovne životne potrebe.

Raspoloživi dohodak je determinanta tražnje. Međutim, stopa izdataka potrošača je nezavisan faktor koji faktički determiniše tražnju

Utvrđivanje elastičnosti tražnje za proizvodima turističkog preduzeća u zavisnosti od promena dohotka je značajan indikator za marketing politiku. Ako je koeficijent određenih proizvoda ili usluga manji od 1, to znači da su promene u izdacima za proizvode proporcionalno manji nego promene u raspoloživom dohotku kupaca. Ako je koeficijent veći od 1, to znači da su promene u dohotku uslovile relativno veće izmene u izdacima za odgovarajuće proizvode. Tako je na osnovu određenih statističkih analiza ustanovljeno da luksuzni proizvodi imaju veći koeficijent dohodovne elastičnosti tražnje od 1, a proizvodi neophodni za egzistenciju manji od 1.

Danas se još raspravlja o validnosti Engelovih zakona o odnosu dohotka i potrošnje određenih vrsta proizvoda. Po njemu, sa porastom dohotka:

- ✦ opada relativno učešće izdataka za ishranu;
- ✦ relativni udeo izdataka za odeću i obuću ostaje neizmenjen;
- ✦ relativni udeo izdataka za opremu i održavanje stana ostaje nepromenjen;
- ✦ relativni udeo izdataka za ostalu potrošnju raste.

Istraživanja koja su vršena potvrdila su prvi zakon- izdaci za ishranu apsolutno rastu sa povećanjem dohotka, ali opada njihovo učešće u dohotku kupaca. Tačnost drugog zakona je dovedena u pitanje pošto je ustanovljeno da se kod predmeta za odeću i obuću radi o proizvodima čija je tražnja elastična. Za verifikovanje trećeg zakona još uvek nema dovoljno empirijskih dokaza. Četvrti zakon su verifikovale brojne empirijske studije u većem broju zemalja - sa porastom dohotka povećava se učešće izdataka za obrazovanje, kulturu, rekreaciju itd.

2.2.5. Funkcionalne karakteristike tražnje

Savremene tendencije u turizmu odlikuju značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske i druge transformacije, kako u sferi tražnje, tako i u sektoru ponude.

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na turističkom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Dakle, permanentno se uvećava obim tražnje praćen širenjem spektra motiva, želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude²³, čime se zaoštava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Otuda i sve veći organizacioni, ekonomski i drugi naponi receptivnih zemalja usmerenih ka poboljšanju strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma.

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu moramo početi od definisanja usluge, koja je "svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod"²⁴. Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad. Zato treba razumeti simultanost procesa proizvodnje i potrošnje, varijabilnost, kao i sve češće isticanje odsustva vlasništva potrošača nad predmetom kojim se kupljena usluga pruža.

Istovremenost proizvodnje i potrošnje usluga dovodi potrošača u veoma blizak kontakt sa procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

Jedno od veoma bitnih obeležja usluga je i nemogućnost njihovog skladištenja tj. nemogućnost odlaganja potrošnje (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Osnovne funkcionalne karakteristike tražnje su:

1. tendencija povećanja fonda slobodnog vremena (npr. godišnji odmor se koristi u više delova);

23 Kotler PH. *Principles of Marketing*, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, str. 624

24 Hannagan, T.J., *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London 1992, str. 113

2. tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;
3. intenziviranje korišćenja zimsko-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
4. potreba za parcijalnim turističkim proizvodima (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);
5. deregulacija u vazdušnom saobraćaju;
6. pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (time sharing);
7. razvoj različitih self cateringa sa naglašenom ulogom brze prehrane (fastfood);
8. različite forme primene kompjuterske tehnologije u turizmu;
9. pojava podsticajnih putovanja (incentive travel) i sl.

2.2.6. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije

Turizam nije isključivo posebna privredna grana, kao što su poljoprivreda, industrija ili trgovina, na primer, pa je nužno redefinisati kategorijalne pojmove u vezi sa ovom delatnošću. Turizam je, zaista, kompleksan pojam u kome primarno mesto zauzimaju čovek i prostor.

Zbog toga su i turistička kretanja osnovna turistička kategorija u kojoj se sublimiraju veoma heterogeni elementi kao što su: volja subjekta u kretanju, osobine saobraćajnih sredstava, potrošnja u konzumiranju usluga, prirodno-geografski faktori i slično.

Turistički potencijali nisu samo društveni faktori ili privredni resursi, već mnogo šire od toga (motivski potencijali u turizmu), jer je presudan lični stav, u širokom dijapazonu izražene kulturne turističke potrebe.

Turistička vrednost je vrednost za turističku publiku, pa se ona i ocenjuje masovnošću posete ili visinom potrošnje koja iz toga proističe, u određenom vremenskom i prostornom okviru.

Dakle, osnovna motivacija koja pokreće milione ljudi da se uključe u turistička kretanja su: odmor i relaksacija, prirodni motivi, klima, kulturno-istorijski spomenici, istorija i drugi. Najznačajnije karakteristike resursa koje privlače turiste, osim nabrojanih, su i pristupačnost, dobra saobraćajna povezanost i turistička ekipiranost.

Turistička tražnja je u stalnoj preraspodeli ka novom i nepoznatom. Učešće sve većeg broja ljudi različitih karakteristika, motivacije, ekonomskih mogućnosti i dr., utiče na sve veći raspon tražnje. Takozvani "klasični oblici turizma" prisutni su kod malog segmenta tražnje, dok je diversifikacija turističkih kretanja ujedno i okosnica modernog razvoja turizma. Upravo zato je izuzetno važno poznavanje čoveka (turiste), njegovih osobina, želja i mogućnosti za uključivanje u turistička kretanja.

Stvarajući materijalna dobra i povećanje slobodnog vremena čovek stvara uslove za odmorom, rekreacijom, turističkim kretanjima.

Uglavnom se ukazuje na četiri glavna motivatora koji utiču na stvaranje turističke potrebe²⁵: fizički, kulturni, interpersonalni i statusni (prestižni).

Koncept značaja i uloge turista u preraspodeli turističkog prometa ukazuje na motivaciju kao osnovu u pretpostavkama o daljem razvoju turizma.

Sadašnje analize i dugoročne prognoze, koje se odnose na tržište turističke tražnje ukazuju na prisustvo uzlaznog trenda praćenog brojnim motivskim, kvalitativnim, prostornim sadržinskim i drugim transformacijama, naročito u pojedinim segmentima. Promene u tražnji karakterišu:

1. intenziviranje specifičnih (selektivnih) zahteva turističkih potrošača za povećanjem ekološkog kvaliteta i zdravstveno-rekreativne funkcionalnosti receptivnih prostora;
2. širenje zahteva u pogledu povećanja tehničko-tehnološkog nivoa i kvaliteta usluga;
3. radikalnih promena u strukturi turističke ponude i proširenja sadržaja boravka (sportsko-rekreativni, kulturni, religiozni, zabavni, ekološki i drugi sadržaji); povećanje sigurnosti putovanja i boravka u destinacijama.

Pored toga, analize očekivanih trendova²⁶ u tehničko-tehnološkoj, demografskoj, socio-psihološkoj i ekonomsko socijalnoj sferi pokazuju da će oni, u bližoj ili daljoj budućnosti, ispoljavati snažan uticaj na obim i strukturne promene u turističkoj tražnji.

Ti uticaji će se, pored ostalog, posebno reflektovati kroz:

1. širenje obuhvata stanovništva kome će zadovoljavanje turističkih potreba redovno činiti sastavni deo života (što će biti omogućeno permanentnim povećanjem platežnih sposobnosti korisnika turističkih usluga iz razvijenog dela sveta);
2. povećano korišćenje sredstava informatike, komunikacija i transporta, naročito onih koja omogućavaju lakše, direktnije i efikasnije komuniciranje sa receptivom, te brži, udobniji i sigurniji transport;
3. izraženo povećanje zahteva za rekreacijom i zdravstvenom preventivom u prirodi, sportom, zabavom i razonodom, religioznim i kulturnim obeležjima ekološkim vrednostima (zdrava sredina i hrana), kao i brojnim "unikatnim" sadržajima pojedinih destinacija;
4. permanentno povećanje dela populacije kome je osnovno životno geslo sadržano u vraćanju čoveka prirodi i njenim izvornim vrednostima;
5. povećanje obima tražnje iz segmenata "trećeg doba", uzrokovano "starenjem" populacije razvijenih zemalja;
6. realizaciju kraćih, a češćih turističkih putovanja, i drugo.

25 Cooper, S., Gibelrt, D., Fletcher, J., and Wanhil, S., *Principles & Practice*, Longham Grp. London, 1995.

26 Marić, R., *Savremene tendencije u međunarodnom turizmu*, Turizam, Novi Sad br.3/1999., str. 14.

Ovim, i drugim zahtevima tražnje, direktno se potenciraju transformacije i inicijalno usmerava strukturiranje tržišta ponude.

To predstavlja jednu od najvažnijih karika u savremenom razvoju turističkog tržišta u celini, koje se sve više transformiše i usaglašava sa osnovnim principima koncepta održivog (usklađenog) razvoja i zakonima tržišne privrede.

Međunarodno turističko tržište, kako tražnju, tako i ponudu, karakterišu nagle promene, odnosno visok stepen turbulentnosti. Na tržištu se uočavaju raznovrsni i dosta izdiferencirani trendovi. To se odnosi naročito na nivo i obim turističke tražnje, bilo da se radi o njenom usmeravanju ka pojedinim pravcima, bilo da se radi o njenim specifičnim i promenjenim zahtevima.

Nagli razvoj tehnologije i njena sve brža primena u svakodnevnom životu, oblici unapređenja organizacije rada i poslovanja svih privrednih subjekata koji direktno ili indirektno uključuju u organizovanje turističkih putovanja, imaju snažni odraz na ponašanje turističke ponude, a time posledično i na ponašanje tražnje.

2.2.6.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena

Razvoj turizma, poslednjih decenija, pored već poznatih faktora tražnje i ponude, pokazuje i neke druge specifičnosti, koje se posebno odnose na razvijene zemlje. U pitanju su globalne karakteristike razvoja turizma, odnosno onim promenama trendovima i tendencijama koje su inicirane, pre svega, naučno-tehnološkim napretkom i koje su uzrok sve veće masovnosti turističkih kretanja. To su izražene karakteristike savremenog društva, bilo da se radi o receptivnim ili inicijativnim zemljama, razvijenim ili manje razvijenim.

Ovi faktori se na osnovu sagledavanja više analiza mogu ovako sistematizovati:

- ✦ Povećanje životnog standarda, odnosno povećanje realnih ličnih primanja stanovništva, pa time i onog dela koji preostaje posle zadovoljenja neophodnih potreba, tj. diskrecionog dohotka (a koji se koristi za zadovoljenje turističkih potreba) je jedna od mnogobrojnih posledica industrijalizacije, odnosno masovne proizvodnje.
- ✦ Urbanizacija, odnosno povećanje broja stanovnika u gradovima i predgrađima – time se inicira želja od neprijatnih uslova života u gradu, jednolične svakodnevice, različitih vrsta zagađenja i slično;
- ✦ Eksplozivna motorizacija je posebna karakteristika poslednjih godina dvadesetog veka
 - na primer, u Nemačkoj na 1000 stanovnika dolazi 441 automobil, u Francuskoj 369, Italiji 332, u V.Britaniji 312 i slično,
 - povećanje, naročito privatne motorizacije se odrazilo na promene u načinu preduzimanja putovanja, jer se najveći broj odlazaka na odmor, izlete, putovanja preko vikenda, preduzima ličnim automobilom (uzimajući u obzir globalne okvire) tj. saobraćajem za sopstvene potrebe;

- ✦ Povećanje fondova slobodnog vremena, odnosno skraćivanje radnog vremena (npr. u Švajcarskoj sa oko 2400 sati radnog vremena godišnje do 1900 sati)
 - povećava se fond vremena koje se koristi za turistička putovanja i to preko produženja vikenda, dužih godišnjih odmora, ranijih odlazaka u penziju itd.;
- ✦ Plaćeni godišnji odmor za zaposlene,
 - sredstva i vreme imaju tendenciju proširenja, a da se radna nedelja smanjuje (za dan ili dva - u različitim zemljama);
- ✦ Turizam kao jedan od izlaza i oslobađajućeg oblika slobodnog vremena
 - društveni napredak nosi sobom brojne, kako pozitivne, tako i negativne posledice, jer podruštvljenje u smislu povećanog zakonskog uređenja društvenog života, lični stresovi uzrokovani životom i radom koji su podvrgnuti zakonima tehnike i funkcionalnosti, društvenim pritiskom i opravdanjem kvaliteta života (samo su neke posledice savremenog napretka);
- ✦ Primenom marketinga inicirane su promene u razvoju turizma
 - ova poslovna koncepcija i filozofija donela je korenite promene u ponašanju subjekta na turističkom tržištu u smislu fokusa na potrošače i njihove potrebe;
- ✦ Informatika i informatička revolucija
- ✦ snažni prodor u sve pore života, te je obeležila savremenu epohu razvoja turizma i društva u celini;
- ✦ Tehnološki napredak transportnih sredstava
 - omogućena je sve veća brzina prevoza (i uz uvećanu stopu rasta svetske proizvodnje i bruto nacionalnog dohotka po stanovniku (i sve češće putovanje, na sve veće udaljenosti (udaljene turističke destinacije),
- ✦ Redistribucija turističkih tokova
 - danas je 3/4 ukupnog međunarodnog turističkog prometa koncentrisano u razvijenim zemljama, te dolazi do relativnog zasićenja pojedinih turističkih destinacija i izmenjenih zahteva i potreba tražnje;
- ✦ Značajan razvoj ponude u tzv. "novim" turističkim područjima;
- ✦ Intervencije države u turizmu
 - povećanje fonda slobodnog vremena i povećanje socijalne uloge koju turizam ima, kao i čitav niz mogućih stimulativnih mera, u okviru poreske, kreditne, zemljišne, monetarne i druge politike države.

Svi ovi, ali i drugi faktori mobilnosti tražnje, mogu se okarakterisati kao "pokretači promena" i imaju globalni karakter tj. odnosi se, manje-više na sve zemlje sveta. Međutim, objektivno mora se praviti distinkcija između pojedinih sredina, imajući u vidu dostignuti stepen razvoja turizma i društva u celini.

Navedene tendencije su univerzalnog karaktera, ali se tempo i stepen njihovog ispoljavanja, kao i razlozi njihovog nastajanja, razlikuje kada posmatramo razvijene i nerazvijene zemlje.

Ako, na primer²⁷ uzmemo trend urbanizacije u svetu, tj. ekspanzivno povećanje gradskog stanovništva, zapažamo da kod razvijenih zemalja osnovni uzrok ove pojave leži u sve većoj produktivnosti rada, opadanju zaposlenosti u poljoprivredi i pojačanom udelu tercijalnog sektora, dok je kod nerazvijenih zemalja ovaj trend pretežno posledica industrijalizacije.

Međutim, bez obzira na brojne razlike u uzrocima, tempu i dostignutom stepenu razvoja turizma, navedeni faktori, odnosno pojave, u najvećoj meri su uticale na promenu zahteva i potreba turističke tražnje. Istovremeno, one su uslovice krupne promene u razmišljanju i praktičnom delovanju svih onih subjekata na strani turističke ponude, bilo da su u pitanju preduzeća turističke privrede ili turističke destinacije na različitom nivou.

2.2.6.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje

Pozitivna razvojna tendencija u međunarodnom turizmu javlja se kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. Posebno je to posledica rasta realne lične potrošnje i slobodnog vremena stanovništva, kao i relativno brži rast izdataka za turistička putovanja u odnosu na ukupan rast društvenog proizvoda i životnog standarda stanovništva. Procenjuje se²⁸ da bi koeficijent elastičnosti izdataka za putovanje u inostranstvo, u odnosu na prihode iznosio 1,7 - 1,8 prosečno godišnje. Realno je očekivati i veće angažovanje turističkih zemalja u razvoju turističke ponude, a posebno smeštajnih kapaciteta. Pored već razvijenih turističkih zemalja, u ovaj proces će se, daleko više nego do sada, uključiti i novije turističke zemlje, a posebno one iz grupe zemalja u razvoju, koje imaju povoljne uslove za razvoj turizma i mogućnosti da se i na ovaj način ravnopravnije uključe u međunarodnu podelu rada s razvijenijim zemljama.

U glavnom, razlikuju se tri osnovne vrste elastičnosti turističke tražnje:

- ✦ u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba
- ✦ u odnosu na opšti nivo cena, a posebno turističkih usluga i
- ✦ uticaj sezonskog karaktera turizma na tržište

S druge strane, marketingom prožeto funkcionisanje turističkog preduzeća nužno podrazumeva njegovu organizacionu i kadrovsku osposobljenost da blagovremeno otkriva i anticipira tržišne potrebe, prema njima razvija turistički proizvod i usluge, prilagođava ostale komponente svoje ponude, kao i da na tržišnim kriterijumima određuje svoje poslovne mogućnosti.

²⁷ Bakić, M., *Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici*, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996, str.19

²⁸ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Verzal press, Beograd, 1998.

Marketing koncepcija predstavlja potpun zaokret odnosa preduzeća prema tržištu, jer je u centru pažnje tražnja, a ne ponuda (tržišno učešće, a ne potencijal). Sve poslovne funkcije i poslovne aktivnosti orijentišu se na kupca i zajednički deluju da se shvati, usluži i zadovolji kupac²⁹. Na taj način preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti koje utiču na zadovoljenje potreba kupaca i postiže profite stvaranjem i održavanjem zadovoljenja nivoa potreba kupaca i tražnje.

Savremena diversifikacija i brz i pravovremen protok informacija, na svetskom tržištu, sve više uslovljavaju savremena preduzeća da koriste “niše”³⁰ u marketingu.

Tipične situacije koje zahtevaju ulaz na nova tržišta su:

- ✦ slaba pozicija na tržištu,
- ✦ isuviše jaka konkurencija,
- ✦ nivo novih ulaganja i razvoja može se opravdati samo osvajanjem novih tržišta,
- ✦ malo postojeće tržište u pogledu potencijala,
- ✦ specifičnosti turističkog proizvoda zahteva specifično tržište.

Treba imati u vidu da se preduzeće, u praksi, susreće sa različitim situacijama tražnje, te u zavisnosti od stanja tražnje, potrebno je izgraditi i različite upravljačke aktivnosti marketinga.

2.3. PRIMARNA I SEKUNDARNA TURISTIČKA PONUDA I TRŽIŠNA HENDIKEPIRANOST

2.3.1. Osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude

Dinamičan razvoj turizma nije pratila i razrada metoda za praćenje i utvrđivanje nivoa konkurentnosti, što je prvenstveno posledica karaktera turističke ponude, koju sačinjava veliki broj elemenata.

Prirodne atraktivnosti, kulturnoistorijsko nasleđe, stepen privrednog razvoja i postojanje turističke tražnje, značajni su faktori koji se ispoljavaju kroz konkurentnost turističke ponude, ali su oni nedovoljni da bi se mogao ispitati stepen konkurentnosti. Zato je neophodno analizirati čitav niz drugih faktora. Međutim, samo neki od njih su ekonomske prirode, a relativno mali broj se može kvantifikovati.

29 Kotler, F., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1989, str. 22.

30 “Niše” marketing posmatra potrošače kao pojedince i odgovara na njihove specifične potrebe i želje, te uglavnom zavisi od neposrednih inputa i razvoja informacione strukture tržišta ljudi sa sličnim potrebama čije mišljenje je ključno za uspeh turističkog proizvoda, a samim tim i firme.

Uz to, analizu mnogih faktora otežava nepostojanje međunarodnih uporedivih podataka. Zatim, vrlo je teško, ako je uopšte i moguće, svakom od faktora dati specifičnu težinu kojom doprinose konkurentnosti turističke ponude. Međutim, ako već nije moguće kvantitativno izraziti konkurentnost turističke ponude, moguće je istraživanjem osnovnih faktora dati ocenu njenog stepena, promene koje nastaju i tendenciju očekivanih rezultata. Značaj pojedinih faktora i njihov uticaj na konkurentnost turističke ponude neophodno je dinamički posmatrati i to u smislu stalnog menjanja intenziteta kojim pojedini faktori deluju na globalnu konkurentnost.

Ohmae³¹ smatra da je neophodno proći kroz odgovarajuće faze da bi se postigla održiva konkurentna prednost:

- ✦ identifikovati ključne faktore uspeha
- ✦ eksploatišu se područja relativne superiornosti
- ✦ menjaju se kritični faktori uspeha
- ✦ stvaraju se nova tržišta

Porter³² ukazuje da je neophodno :

- ✦ stvoriti jedinstvenu konkurentnu poziciju
- ✦ aktivnosti treba da budu prilagođene strategiji
- ✦ jasno balansiranje izbora u odnosu na konkurenciju
- ✦ konkurentna prednost proističe iz usklađene aktivnosti
- ✦ održivost konkurentne prednosti je rezultat seta aktivnosti
- ✦ operativna aktivnost je data

Takođe Porter ukazuje na neophodnost analize koja podrazumeva pet ključnih faktor³³:

- ✦ uslovi ulaska i izlaska iz grane
- ✦ pregovaračka snaga kupaca,
- ✦ pregovaračka snaga dobavljača,
- ✦ tendencije u razvoju supstituta proizvoda i
- ✦ intenzitet rivalstva u grani

To se može prikazati na način kako je dato u sledećem pregledu:

31 Preuzeto od Milisavljević M., *Osnove stratezijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 114, Ohmae K., *The Mind of Strategist*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1982., str. 19

32 Preuzeto od Milisavljević M., *Osnove stratezijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 114., Porter E.M., *Corporate strategy*, The Free press New York, 1980., str. 9

33 Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Stratezijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 211

Pregled 1. Faktori iz okruženja

FAKTORI	O K R U Ź E N J E	
	LOŠE	DOBRO
Konkurenti	Brojni: Nizak rast grane	Malobrojni: Visok rast grane
Pretnje novih pridošlica	Visoka pretnja: Laki uslovi ulaska	Niske pretnje Puno baerijera za ulazak
Supstituti	Brojni	Malobrojni
Dobavljači	Malobrojni: Visoka pregovaračka snaga	Mnogo: Niska pregovaračka snaga
Kupci	Malobrojni: Jaka pregovaračka snaga	Mnogo: Slaba pregovaračka snaga

Izvor: Preuzeto od Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str.211, Bateman T.S and C.P. Zeithami, Management, Richard Irwin, 1990., str. 228

Među faktorima konkurentnosti po svom značaju se izdvajaju osnovni elementi turističke ponude, pre svih kapaciteti za smeštaj i ishranu, koji opredeljujuće utiču na dimenziju turističke ponude i na obim turističkog prometa. Dejstvo ovog osnovnog elementa turističke ponude je dugoročnog karaktera. Jedanput izgrađeni kapaciteti nemaju mogućnost da se bitno menjaju, pa je zato od izuzetne važnosti da se razvoj i struktura, posebno osnovnih kapaciteta, u što većem stepenu uskladi sa zahtevima turističke tražnje.

Prirodne lepote i atraktivnosti, istorijski spomenici i naselja su faktor konkurentnosti sa stabilnim delovanjem. Promene u njihovom doprinosu konkurentnosti turističke ponude ispoljavaju se pozitivno kroz pravilnu turističku valorizaciju, a negativno kroz degradaciju prirodne sredine i istorijskih znamenitosti.

Saobraćajni uslovi su takođe faktor čiji uticaj na konkurentnost turističke ponude nije karakterističan po kratkoročnim dejstvima (za izgradnju moderne saobraćajnice potrebne su godine, a za izgradnju moderne mreže saobraćajnica decenije).

Razvoj delatnosti značajnih za turističko privređivanje (trgovina, infrastruktura, komunalno privređivanje, uslovi za razonodu i zabavu, zanatstvo i uopšte mala privreda) i stepen usklađenosti sa razvojem osnovne baze turističke ponude bitni su faktori konkurentnosti.

Turistička propaganda i informisanje, objedinjenosti plasmana i kanali prodaje, su faktori čije dejstvo može imati i kratkoročnih promena, ali su ipak karakteristični po stabilnom uticaju na konkurentnost turističke ponude.

Osim toga, postoji i niz tzv. unutrašnjih faktora konkurentnosti (mere i podsticanje razvoja turističke ponude, položaj turističke privrede u procesu društvene reprodukcije, način i cena izgradnje kapaciteta, kvalitet kadrova i interna organizacija, itd.), ali ni za ove faktore nisu svojstvene značajnije promene uticaja na opštu konkurentnost u kraćim vremenskim intervalima.

Od svih faktora konkurentnosti turističke ponude, cene turističkih usluga jedine imaju svojstvo da u relativno kratkom roku značajno doprinose promenama opšteg nivoa konkurentnosti turističke ponude. Sa stanovišta promena nivoa konkurentnosti, posebno je značajno da turističko tržište vrlo brzo reaguje na promene realnog nivoa cena, zbog čega su cene značajan elemenat poslovne politike, mada sa ograničenim dejstvom koje uzrokuje nivo troškova poslovanja.

Savremene tendencije na emitivnom tržištu učinile su da afirmisane i nove turističke destinacije ulažu velike napore u cilju podizanja kvaliteta svojih ponuda, naročito u pogledu efikasnije ugradnje ekološke, zdravstvene, rekreativne, kulturne i informatičke komponente (menadžment i marketing) tretirajući ih kao ključne karike u ostvarenju konkurentne pozicije i osvajanje tržišta tražnje.

Umesto masovnosti, što je bilo osnovno obeležje dosadašnjeg razvoja turizma preferiraće se kvalitet proizvoda i usluga, a time i okruženja u kome se ovi formiraju, kao osnovna karakteristika održivog razvoja turizma.

U tom smislu, primenjuju se razne stimulativne i druge mere koje imaju transformacioni karakter i usmerene su u sledećim osnovnim pravcima³⁴:

1. Unapređenje kvaliteta postojeće ponude, kako bi se ostvario što viši nivo sinhronizovanosti turističke privrede sa sve snažnijim pokretom totalnog kvaliteta (total quality), odnosno sa principom "vrednosti za novac";
2. Podsticanje diversifikacije aktivnosti u oblasti turističke privrede i formiranje strukturno raznolike ponude (koja bi, na jednoj strani, bila u što većoj saglasnosti sa postojećim i očekivanim tendencijama tražnje, a na drugoj, obezbedila snažnu tržišnu konkurentnost i visoku ekonomsku profitabilnost);
3. Preorijentacija u pogledu izgradnje i strukturiranja smeštajnih kapaciteta, pri čemu se posebno potencira izgradnja manjih objekata, skladno ukomponovanih u ambijentalne celine (mali hoteli, moteli, pansioni, privatne kuće i drugo);
4. Što brže uspostavljanje i funkcionisanje koncepta održivog razvoja turizma uz posebno preferiranje ekoloških, zdravstvenih i kulturnih vrednosti, kao i zaštita i unapređenje životne sredine;
5. Inovacije promotivnih aktivnosti i prodaje usluga, koje znatno više uključuju primenu video tehnike, direktnu prodaju, korišćenje interneta i dr.

34 Marić, R., *Savremene tendencije u međunarodnom turizmu*, časopis "Turizam", Novi Sad, br. 3/1999. str.14.

U cilju pospešivanja savremenog razvoja turizma, održavanja i unapređivanja konkurentske pozicije turističke ponude na međunarodnom tržištu, naročito u cilju ostvarenja što većeg udela u raspodeli inostrane turističke potrošnje, receptivne zemlje primenjuju ili uvode niz podsticajnih mera. Prema svom karakteru i ciljevima koji se žele postići, one se mogu svrstati u pet osnovnih grupa³⁵:

1. Stimulacija razvoja inostranog turizma

- veće finansiranje promocije ponude u inostranstvu, ukidanje viza i pasoša, pojednostavljenje granične procedure, carinske olakšice proširenje međudržavnih povelja osiguranja, primena međunarodnih priznatih normi i standarda za kvalitet usluga i kategorizaciju turističkih objekata, kontrola i usklađivanje cena sa kvalitetom usluga, efikasnija ekološka zaštita i unapređenje turističkih prostora, uvođenje posebnih kurseva za strane valute, turističkih bonova i drugo;

2. Stvaranje preduslova za efikasniju valorizaciju i turističko funkcionisanje prostora

- izrada odgovarajućih prostornih planova turističkih zona i lokaliteta, definisanje adekvatne zemljišne politike, rekonstrukcija i izgradnja infra i suprastrukturnih objekata, osposobljavanje potencijalnih zona i lokaliteta za turističku izgradnju i drugo;

3. Podsticanje investiranja u razvoj turističke ponude

- obezbeđenje većih sredstava za kreditiranje investicija - fondova, banke i dr., odobravanje povoljnih kredita za modernizaciju postojećih i izgradnju novih elemenata ponude, podsticanje stranih i zajedničkih investicija, poreske i zemljišne olakšice investitorima, podsticanje privatnog sektora za investiranje u turizmu (mere koje su donesene izmenama i dopunama Zakona o akcizama i porezima - novembar 1999.god.);

4. Stimulisanje izvoza raznih roba i usluga kroz turizam - izvozne premije i olakšice i dr;

5. Konstituisanje odgovarajućeg modela upravljanja turizmom

- utvrđivanje i razgraničavanje kompetencija centralnih državnih organa, zajedničkih privrednih asocijacija i nacionalnih turističkih organizacija, definisanje nadležnosti, načina organizovanja i odgovornosti državnih regionalnih i lokalnih organa.

35 Čerović,S.,*Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*,Želnid Beograd,2002.str.58

2.3.1.1. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama

Oblici uspešnog praćenja tendencija na natržištu, velikim delom, vezano je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih preduzeća, tako i u turističkoj politici državnih organa³⁶. Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje turističkih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog turističkog prometa.

Turistička (hotelska) preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji, vrše stalna prilagođavanja tržišnim tendencijama u ovoj oblasti.

To se, pre svega, odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključuje i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

Najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni u prethodnim godinama, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu³⁷:

- ✦ namene i sadržaja
- ✦ veličine objekta.

Obe grupe istovremeno su protkane odgovarajućim promenama kvaliteta usluga, odnosno njegovom poboljšanju i prilagođavanju vrsti hotelskih objekata.

- ✦ Namena i sadržaj objekta
 - formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport; ekskluzivnost),
 - resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama),
 - za razne skupove (konvencije i konferencije),
 - luksuzni i jeftini (budget) hoteli.
- ✦ Veličina objekta
 - manji (porodični) hoteli,
 - mega hoteli³⁸.

Jedan od značajnijih oblika prilagođavanja turističkih preduzeća tržišnim promenama je koncept vremenskog zakupa (time sharing) po kome nekoliko suvlasnika (akcionara), kupovinom ili zakupom stiču pravo korišćenja (Holloway).

36 Na primer, preko 1,7 miliona hotelskih ležaja čine 52% ukupne smeštajne ponude Italije, dok 651 hiljada hotelskih kapaciteta predstavlja 56% te iste ponude u Austriji.

37 Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., ID=38246156, str 86-96

38 Od 12 najvećih hotela sveta 8 je u Las Vegasu (SAD) i čine jednu trećinu ponude. U Las Vegasu ima ukupno 17 hotela sa više od 1000 soba.

Sa menadžmenta aspekta oblici prilagođavanja objekata i usluga turističkih preduzeća zahtevaju poslovne operacije koje se odnose na pripremanje i održavanje kompletnog uslužnog programa. U tom pogledu, uspešno pripremanje i održavanje usluga, pa prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su određeni sledećim grupama elemenata i njihovim odnosima.³⁹

- ✦ potrošač (gost) mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskog i restoranskog preduzeća.
- ✦ za potrošača hotel je “ drugi dom” u kojem očekuje sigurnost utočišta prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost, toplinu i druge prednosti
- ✦ razvijanje psihološko (emotivno)- ekonomskih odnosa preduzeća sa njegovim klijentima (objekat treba da je odgovarajuće građen i opremljen).
- ✦ održavanje nivoa kvaliteta usluga (proizvoda).

Uglavnom, oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća u turizmu zavise od izbora vrste, kategorije i lokacije objekta, odnosno od ukupnog tržišnog potencijala i ciljnih tržišnih segmenata. Tako strategijsko prilagođavanje objekata i usluga preduzeća zavisi od:⁴⁰

- ✦ fizičkih karakteristika objekata (veličine, građevinskih i drugih elemenata)
- ✦ tržišne namene (analitički ili poslovni tip)
- ✦ vrste i načina pružanja usluga (servisirane ili neservisirane)
- ✦ vreme poslovanja objekta (celogodišnje ili sezonsko)

Iz prethodnog sagledavanja jasno se uočava osnovna karakteristika uspešnih preduzeća u turizmu - njihova sposobnost stalnog dizajniranja turističkih usluga, a ostvaruje se kroz proces znanja i učenja. Na taj način se kreira nevidljiva imovina preduzeća kao ključni faktor poslovnog uspeha.

Savremeno turističko preduzeće posluje i razvija se u uslovima nove tržišne dinamike, novih tržišnih izazova koji zahtevaju optimalno upravljanje kritičnim faktorima satisfakcije svih činilaca poslovnog ambijenta. Osnovni pravac prilagodljivosti turističkog preduzeća podrazumeva: adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost.

Sa aspekta turističkog preduzeća transformacione promene uslovljavaju promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije (pri tome, veoma je bitna pretpostavka emotivne vezanosti osoblja za usluge koje pruža). Svako unapređenje, svaki novi dizajn postojeće turističke usluge ili one nastale diskontinuelnom promenom, objektivno je moguće oceniti samo preko razumevanja percepcije vrednosti usluge od strane turističkog potrošača.

39 Čačić,K.,*Poslovanje preduzeća u turizmu*,Ekonomski fakultet,Beograd,1995.,ID=38246156,s tr.149-153

40 Čačić,K.,*Poslovanje preduzeća u turizmu*,Ekonomski fakultet, Beograd,1995.,ID=38246156,s tr.153

S' druge strane, savremena tehnologija nudi niz pogodnih programa za razvijanje postojećih veština i sposobnosti kroz programe pažnje prema turističkim potrošačima. U tom smislu nudi se pet osnovnih strategija za dodatni kvalitet:

- ✦ pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- ✦ obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,
- ✦ budite izuzetni u reagovanju na potrošača,
- ✦ internacionalni pristup,
- ✦ budite jedinstveni.

Turističko preduzeće, u poslovanju mora da predviđa, planira i stvara tržišne niše, tj. segmente turističkih (hotelskih i drugih) potrošača. Pri tome, on stvara turističku uslugu, koja mora da se stalno diferencira, da bude različita (male novine je preobražavaju). Pri tome, treba imati u vidu da je kvalitet izraz potrebe turističkog potrošača, a ne ono što turistički (hotelski) menadžment oceni kao zadovoljavajuće u ponudi.

Dakle, turistička ponuda treba da bude diferencirana do mere koja premaša zadovoljstvo, odnosno da obezbeđuje vrhunsko zadovoljstvo. Turistički potrošači je trebaju doživljavati kao uslugu koja je nedvosmisleno bolja od drugih, jedinstvena.

Od hotela (poslovnog, turističkog) se traži uglavnom sledeće⁴¹:

- ✦ hotelske sobe sa visokom tehnologijom (totalni proizvod hotela),
- ✦ povećana sigurnost i bezbednost boravka,
- ✦ sobe za nepušače kao standard,
- ✦ ekološka svest prema prirodnoj okolini,
- ✦ neformalna i zdrava hrana,
- ✦ postojanje različitih vrsta hotelskih restorana,
- ✦ postojanje različitih oblika rekreacije, zabave i dr.

Strategija može biti dobro ili loše formulisana, odnosno dobro ili loše pripremljena. Kompleksno sagledavanje ovih strategijskih međuodnosa ukazuje na pojavu različitih stanja, i to: stanja uspeha, stanja koje se označava kao "rulet", stanja nezgode i stanja neuspeha. Matični oblik dijagnoze stanja, kao rezultante formulisane, odnosno primenjene strategije dat je na slici br. 4.

Slika 4. Dijagnoza stanja kao rezultanta formulisane, odnosno primenjene strategije

		Formulisana strategija	
		Dobra	Loša
Pripremanje Strategije	Dobra	Uspeh	Rulet
	Loša	Teškoće	Neuspeh

Izvor: Certo, S.C., & Preter, J.P., *Strategic management, Concepts and Applications*, Mc Graw – Hill Inc., 1991, str. 130.

41 Gogue, J., *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, maj, 1996. str. 42.

Uspeh (izvršenje strategijskih zadataka) je stanje kad turističko preduzeće ima dobro formulisano i isto tako dobro pripremljenu strategiju u poslovanju na turističkom tržištu.

Rulet je stanje kad turističko preduzeće ima slabo formulisano i dobro pripremljenu strategiju. U ovom slučaju strategijski zadaci se izvršavaju, ali bi mogao biti formulisano i bolji način za njihovo izvršenje. (Upozorenje je usmereno ka hotel-skom menadžmentu koji treba da preispita formulisano opciju).

Teškoće – situacija kad preduzeće ima dobro formulisano i loše pripremljenu strategiju, zato se preformulišu postavke strategije.

Neuspeh – neizvršenje strategijskih zadataka, stanje kad preduzeće ima loše formulisano i loše primenjenu strategiju (preformulišu se postavke strategije i određuje se novi način njene primene).

Dakle, savremeno poslovanje u turizmu traži potpuno razumevanje događaja, postupaka, promene stanja, dejstva uticaja okruženja, pojava konfliktnih situacija i uticaji okruženja, nameću turističkom menadžmentu permanentno dizajniranje turističkih usluga. Ovaj aspekt implicitno uključuje povezivanje sa turističkim potrošačima u cilju kreiranja turističkih usluga koje će odgovarati njihovim željama, zahtevima i potrebama.



PITANJA ZA DISKUSIJU

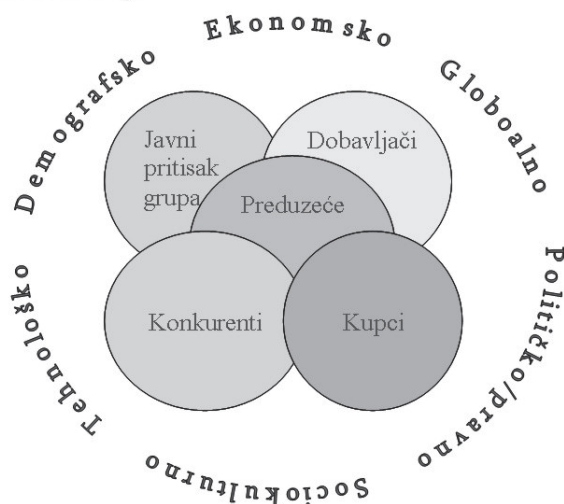
1. Kako se može definisati turističko tržište?
2. Šta je potencijal tržišta i kako se izračunava?
3. Kako se definiše tražnja i koje vrste koncepcije tražnje znaš?
4. Koje su osnovne determinante tražnje?
5. Objasni međusobnu uslovljenost cene i tražnje i u čemu je specifičnost cena u turizmu?
6. Objasni odnos dohotka i tražnje?
7. Navedi osnovne funkcionalne karakteristike tražnje i vrste elastičnosti turističke tražnje?
8. U čemu se sastoji hendikepiranost turističke ponude i koje su osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude?

3. DUGOROČNE PROMENE U POKRETAČKIM FAKTORIMA TURISTIČKE TRAJNJE

3.1. EKSTERNO OKRUŽENJE

Na globalnom turističkom tržištu, kao i u njegovom okruženju, odnosno u ukupnoj svetskoj privredi, prisutne su dugoročne promene. Brojne, napred analizirane ključne i sporedne tendencije, u perspektivnom razvoju međunarodnog turizma, odvijace se u promenljivom ambijentu i u tzv. turbulentnom okruženju. Upravo je uticaj promena u okruženju višestruk i u međusobnoj su zavisnosti.

Slika 5. Spoljno okruženje



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment - osmo izdanje*, Data status, Beograd, str. 64.

Zato je svaki stratezijski pristup u razvoju priprema turističkih destinacija, na makro nivou i turističkih preduzeća i organizacija na mikro nivou, usmeren na to da se adekvatno, ne samo odgovori na te promene, već, po mogućnosti, da se predvide i preduprede. U savremenom okruženju uočavaju se izvesne globalne tendencije koje značajno utiču na poslovanje pojedinih preduzeća⁴²:

- ✦ brze i iznenadne promene u okruženju,
- ✦ rastuća međuzavisnost svih privrednih subjekata,

⁴² Petrović, P., *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997., str.29

- ✦ sve izraženiji konflikti i sukobi interesa (na makro i mikro nivou),
- ✦ jačanje uloge javnog mnjenja,
- ✦ jačanje borbe za naklonost javnosti,
- ✦ sve veća složenost procesa komuniciranja.

Sa aspekta turističkog tržišta, treba da se sagledavaju sledeće dugoročne promene.

✦ *Demografsko okruženje*

- privredno razvijene zemlje povećavaće obim turističke tražnje,
- demografska eksplozija u nerazvijenim područjima u svetu (uz nedovoljnu ishranu i glad, zarazne bolesti i druge nepovoljnosti),
- sve je izraženije starenje stanovništva,
- smanjenje prosečne veličine porodice (smanjenje broja dece) i povećanje broja onih koji žive sami,
- povećanje nivoa obrazovanja,
- povećanje broja zaposlenih žena, i druge karakteristike.

✦ *Ekonomsko okruženje*

- pozitivna, dugoročna, ekonomska kretanja,
- porast globalnih ekonomskih pokazatelja (DBP, nacionalni dohodak, životni standard),
- povećanje slobodnog vremena (u toku dana, vikendi, praznici, odmori).

✦ *Prirodno okruženje*

- naponi za usklađeni (održivi) razvoj turizma,
- prirodni resursi diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih ciljeva.

✦ *Tehnološko okruženje*

- razvoj informacione tehnologije (avio kompanije, putničke agencije, hoteli),
- uključivanje u nacionalne i međunarodne mreže za prenos podataka,
- naučna i tehnološka rešenja u unapređenju saobraćaja,
- tehnologija usluživanja razvija nove forme i organizaciju.

✦ *Političko-pravno okruženje*

- uticaj državnih i paradržavnih organizacija na razvoj turizma,
- harmonizacija u instrumentima ekonomske i turističke politike (carinske i pasoške formalnosti, zdravstveni propisi, usklađenost poreske i carinske politike, standardizacija i sl.),
- liberalizacija i deregulacija propisa i zakona.

✦ *Socio-kulturno okruženje*

- uticaj spleta socio-kulturnih faktora na ponašanje potrošača u turizmu (na njihove stavove, mišljenja, interese u vezi stila i kvaliteta života i dr.).
- promene životnog stila utiču na način korišćenja slobodnog vremena.

3.1.1. Demografski faktori turističke tražnje

Humanizacija turizma neminovno poprima dugoročni karakter. Delovanje turističkog razvoja u prostoru i prema domaćem stanovništvu (uz akcenat na čoveka i njegove potrebe) treba uskladiti sa primenom adekvatne marketing koncepcije. Dakle, potrebno je naći ravnotežu između promena u turizmu, kao društveno-ekonomske pojave i primene marketinga, koji se prilagođava promenama u privredi i društvu⁴³.

Ekološka svest koja je u nagloj ekspanziji i koja je potvrda shvatanja i predviđanja o potrebi razvoja tzv. "čovečnog turizma", odnosno odgovornosti subjekata na strani turističke ponude prema turistima, domaćem stanovništvu i okolini u kojoj oni žive, rade i putuju, govori i o potrebi humanijeg pristupa turizmu i poštovanju njegovih pravila.

U strategijskom prilagođavanju turizma treba imati u vidu da, prilagođavanje života i rada domaćeg stanovništva turistima i njihovom zadovoljavanju, vodi ka uspostavljanju neautentične surogatne svakodnevice. Proces pretvaranja autentičnog izvornog shvatanja i njegov supstrat (pojednostavljenje i komercijalizacija) za posledicu može imati artifičijalnost, odnosno neprirodnost i izveštačenost ("diznilendizaciju") doživljaja i prostora.

Takođe je neophodno ukazati da će u narednom periodu (posebno u okruženju onih regija i zemalja sa najvećim učešćem u ukupnim turističkim kretanjima) doći do izražaja: smanjenje broja članova porodice, povećanje broja zaposlenih žena, viši stepen obrazovanja, produženje životnog veka a skraćivanje radnog, itd. S obzirom na izuzetnu zavisnost turističkih kretanja od ekonomske razvijenosti, to će uticati dvosmerno na razvoj turizma: porast učešća zemalja u razvoju u prihodima od međunarodnog turizma doprineće odgovarajućim strukturnim promenama, koje će povratno delovati na ukupan međunarodni prihod u turizmu.

3.1.2. Ekonomski faktori

Sve veća zavisnost ekonomskih i turističkih stopa rasta utiče na obim uključivanja stanovništva iz raznih regija sveta u turistička kretanja. S druge strane, očekuje se i porast učešća zemalja u razvoju u apsorbovanju prihoda od međunarodnog turizma. To, svakako, treba da doprinese odgovarajućim strukturnim promenama.

⁴³ Koncepcija društvenog marketinga je nastala upravo na osnovama uravnoteženja potreba i zahteva potrošača, ostvarenja ciljeva poslovanja i društvenih interesa i ciljeva. Mnogobrojni teorijski radovi u oblasti marketinga u turizmu upozoravaju na obazrivost u turističkom razvoju, a time i primeni marketinga u turizmu, posebno njegovog upravljačkog aspekta (planiranje, organizovanje, kontrola marketing aktivnosti u turizmu).

Ekonomski faktori, kao što su pozitivan privredni rast, rast životnog standarda i diskrecionog dohotka, utiču na porast slobodnog vremena gotovo svih slojeva stanovništva. Uz to, produžava se životni vek ljudi (a skraćuje njihov radni vek) naročito u najrazvijenijim zemljama sa visokim nivoom životnog standarda, razvijenošću zdravstva i sa drugim predispozicijama za promenama turističke tražnje⁴⁴. Globalni ekonomski pokazatelji pokazivaće rast u gotovo svim razvijenim zemljama, a naročito rast životnog standarda i diskrecionog dohotka koji su u direktnoj korelaciji sa turističkom tražnjom.

Pored dosadašnjih i budućih generatora tražnje, u međunarodnim razmerama treba očekivati i sve značajniju ulogu zemalja u razvoju⁴⁵. Ukupan ekonomski rast imaće podlogu u povećanoj produktivnosti rada, a neposredni efekat toga biće i povećanje slobodnog vremena zaposlenih⁴⁶.

S druge strane, brojni ekonomski faktori su i u korelaciji sa naporima da se obezbedi usklađeni (održivi) razvoj turizma. Cilj je da se postigne opšti kvalitet turističke ponude, u skladu sa zahtevima posetilaca i to, na podlozi zaštite prirodnih i kulturnih dobara, čime se istovremeno povećavaju i ekonomski efekti dolazaka i boravaka u destinaciji.

U tom smislu, Evropska Unija poklanja posebnu pažnju turizmu kao stratejskom (razvijenom) ekonomskom prioritetu, a istovremeno i kao nezaobilaznom socijalnom faktoru koji podstiče prihvatanje različitosti (u kulturi, stilu života i sl.) i smanjuje regionalne disparitete. U toj funkciji se turizam vidi kao bitan integrišući faktor ukupnih kretanja i odnosa, ne samo u EU, nego i u celoj Evropi.

Koncepti usklađenog i tzv. ograničenog razvoja, u kome prirodni resursi diktiraju mogućnosti za postizanje ekonomskih i društvenih ciljeva u turizmu, a ne obrnuto, je jedino ispravan u stratejskim opredeljenjima i prilagođavanjima tržišnim promenama. U tome se sadrže i nastojanja ali i funkcionisanje različitih ekonomskih i drugih zajednica u kojima se turizam tretira kao jedan od harmonizirajućih faktora u ekonomskoj i široj društvenoj sferi.

44 Na primer, Srbija već ima 16% stanovništva starijeg od 60 godina, sa kojima treba računati kao značajnim segmentom u domaćem turizmu, naravno uz pretpostavljeno postepeno jačanje njegove ekonomske snage.

45 Svetska banka procenjuje da će Kina, Indija, Brazil, Rusija i druge zemlje do 2020. godine udvostručiti svoju ekonomsku snagu.

46 Slobodno vreme u toku dana, vikendi, praznici i odmori u zbiru već prelaze 200 dana u privredno najrazvijenijim zemljama sveta.

3.1.3. Promene u životnom stilu i načinu provođenja slobodnog vremena

Dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje uzrokovane su i novim pristupom poimanja slobodnog vremena i rada. U savremenim uslovima najizraženija karakteristika turističkih kretanja je masovnost. To znači da nisu, kao nekad, samo privilegovane klase te koje ostvaruju osnovne pretpostavke za uključivanje u turistička kretanja, tj. te koje poseduju određeni fond slobodnog vremena i raspoloživa novčana sredstva, kao dva bezuslovna faktora da bi se potencijalni pretvorio u stvarnog turistu.

Ističe se međuzavisnost kod uzročno-posledičnih veza rada, prava na plaćeni godišnji odmor i samog odmora (rad i odmor su dve uslovljene strane jer, bez rada nema odmora, a odmor ne znači mnogo ako nije plaćen).

U pitanju su dva koncepta vremena:

- ✦ vreme kao raspored za zadovoljavanje neophodnih potreba rada i slobodne aktivnosti (seisure), i
- ✦ vreme za slobodne aktivnosti raspoređene u toku nedelje, vikendom i plaćeni odmor.

Za razumevanje fenomena turizma važan je odnos rada, slobodnog vremena i novca, i u tom smislu i promena, koje se poslednjih godina zapažaju u poimanju slobodnog vremena i rada.

Važno je imati u vidu da, kada potrošačev dohodak raste, vreme postaje važniji faktor nego novac⁴⁷. U savremenim uslovima i u ekonomski najrazvijenijim zemljama, fond slobodnog vremena prelazi kvantum od 180 dana. Za ovaj fond slobodnog vremena konkurišu brojne aktivnosti (turizam, zabava, razonoda, sport itd.). Zato je neophodno praviti razliku između "in door" i "out door" rekreacije, tj. rekreacije kod

kuće (gledanje televizije, uređivanje bašte, čitanje novina i sl.) i aktivnosti van kuće, gde turističkoj industriji, za slobodno vreme konkuriše narastajuća industrija zabave (pozorište, bioskopi, koncerti, kulturne i sportske manifestacije, tematski parkovi, zabavne video igre i sl.).

Dakle, jasno je da onaj ko želi da izađe u susret preferencijama potrošača, odnosno turista, mora da vodi računa o tome koji su to elementi koji utiču na takve preferencije potrošača.

Do sada je važeća formula o razvoju turizma, a koju eksploatiše većina turističkih zemalja, i provođenja slobodnog vremena u turističkim kretanjima po principu 3S (sun, sea, sand) koji se svodio najjednostavnije, na spavanje i sunčanje i u osnovi je nudio jedan uniforman i bezličan proizvod. Dakle, taj pristup je neadekvatan (ne može biti eksploatisan još dugo) i ne može biti uslov razvoja savremenog turizma.

⁴⁷ Uostalom, novac se može uštedeti, vreme nikada. Kada se to dovede u vezu, onda se kaže: "vreme je sada" ("Time is now"), a time se ističe da u preferencijama potrošača u pomenutim relacijama (novac-rad-vreme) na prvo mesto izbija vreme i pitanje kako ga sprovesti.

Dosadašnji pristup nije previše vodio računa o samim potrebama turista za tzv. aktivnom, dinamičkom rekreacijom i sadržajnim provođenjem slobodnog vremena. Ova formula je važila za period od sredine šezdesetih godina kada na turističko tržište ulaze organizatori putovanja i omasovljavaju turistička putovanja kroz "paušalna putovanja", tj. "paket aranžmane".

Međutim, danas se turizam transformiše od "industrije odmora" do "industrije doživljaja", što se ogleda u stalnom povećanju broja turista koji žele dinamičniji odmor, više druženja, avanture, sportske aktivnosti, umesto pasivnog odmaranja.

Zbog toga se sve više ukazuje da će se, nasuprot potrošačkom teroru, ekcesnom i depersonalizovanom putovanju, posebno kada je u pitanju kvalitet čovekovog slobodnog vremena, dešavati preokret, odnosno vrednosna preorijentacija od "kulture novca" ka "kulturi savremenog uživanja u slobodnom vremenu"⁴⁸.

Za "novog turistu" turizam prestaje da biva površna zabava i samozaborav u gomili do gubitka identiteta i on više ne očekuje od odmora programirano "konzumiranje bega od svakodnevnog života", već potpuno novo iskustvo⁴⁹.

Jasno se zapažaju novi zahtevi i potrebe za provođenjem slobodnog vremena u smislu:

- ✦ povećanja životne radosti i zadovoljstva kao pandan na neodgovarajuće uslove svakodnevnog života,
- ✦ "beg" od civilizacije, visokog stepena industrijalizacije, motorizacije, buke, zagađenja u svakom pogledu,
- ✦ odvajanja od prirode rada, masovne nezaposlenosti, ratne opasnosti i sl.

Dakle, turistička tražnja napušta ustaljene i standardne oblike svog ponašanja, jer se javljaju nove potrebe i zahtevi. Turisti zahtevaju sasvim drugačiju kombinaciju elemenata iz domena usluga koje konzumiraju u svom slobodnom vremenu. U suštini, radi se o potrebi da se izmene osobine i kvalitet turističkog vremena. Supremacija slobodnog vremena nad radom i novcem otvara pitanje kako da "homo turisticus" proširi svoj horizont i upozna, ne samo prirodne atraktivnosti datog prostora, već i kulturnoistorijsko nasleđe antropogene faktore (gastronomija, folklor, jezici, proizvodnja karakterističnih proizvoda za dato područje i slično. Savremenom "homo turisticusu" potrebno je mnogo više nego do sada. On traži razumevanje sveta u kome živi, sadržajan odmor, humanost, prijateljstvo, edukaciju, ljude slične sebi.

Važnost navedenih konstatacija leži, pre svega, u neophodnosti da se na osnovu izmenjenih zahteva i potreba turističke tražnje ponuda mora prilagoditi. Više nego ikad planiranje, organizovanje i kontrola marketing aktivnosti postaje neophodan faktor uspešnog turističkog razvoja i pokazatelj svesnosti novog odnosa između odmora i rada. Turisti, istovremeno, ne žele više da budu "stranci" niti osmatrači u turističkim destinacijama, niti ono što se u drastičnim slučajevima ispoljava kao "oličenje neokolonijalizma i dekadencije".

48 Heath, E., Wacc, G., *Marketing tourism destination*, John Wiley and Sons, London, 1992.

49 Lows, E., *Tourism Marketing*, Stanley Thorners, London, 1991.

Danas, mnoge razvijene turističke zemlje, upravo vodeći računa o kvalitetu turističkog vremena, na turističko tržište plasiraju proizvode koje turiste uključuju i “uvlače” neposredno u različite aktivnosti (poljoprivredna proizvodnja, tkanje tepiha, učenje grnčarskih zanata i sl.). Brojni su primeri, poslednjih godina, naročito u razvijenim turističkim zemljama, koje su ujedno značajni poljoprivredni proizvođači (kao npr. Danska, Holandija, Italija, Španija i dr.) da se formiraju savremeni integrisani turistički proizvodi koji baziraju na maksimalnom uključivanju turista u svakodnevni život uključujući i poljoprivrednu proizvodnju⁵⁰.

To ne važi samo za zemlje, već i za različita preduzeća turističke privrede, koja poslednjih godina vrlo mnogo diferenciraju svoje proizvode pa ih nude u raznim formama, a u suštini se radi o različitim programima iz domena kulture, obrazovanja, nutricionizma i slično. Ti proizvodi postaju lideri na turističkom tržištu, a turistička tražnja svoje slobodno vreme dominantno troši na ovakav način⁵¹.

Povećanje fonda slobodnog vremena, posebno onog koje je namenjeno za turistička putovanja, upućuje na globalno razmišljanje zemalja i turističkih preduzeća na potrebu da se usluge delimično standardizuju, ali i da se proizvodi moraju diferencirati, a već prema različitim segmentima, tj. različitim zahtevima tražnje.

3.1.4. Međunarodni turizam - usklađeni (“održivi turizam”)

Dugoročne promene u pokretačkim faktorima turističke tražnje, odnosno pokretači promena u savremenoj poslovnoj i turističkoj politici su, svakako, turisti. U kontekstu promena često se govori o tzv. “održivom razvoju” (sustainable approach) u turizmu čija suština upravo počiva na zadovoljenju zahteva potrošača uz sigurne i odmerene procene kako sopstvenih mogućnosti, tako i sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje turističke potrebe.

Uski profitni interesi u turizmu i ograničeno usmeravanje na čisto kvantitativne elemente ponude (po principu što veće to bolje), kao uslov većeg turističkog prometa i više stope rasta, doveli su do brojnih negativnih posledica turističkog razvoja. Ove promene se manifestuju u društvenoj i prirodnoj sredini te više ne mogu biti osnova normalnog turističkog razvoja.

Suština održivog razvoja leži u činjenici da “tržišne ekonomije ne smeju biti u konfliktu sa sve većom društvenom i environmentalnom odgovornošću u razvoju turizma⁵². Marketing se okreće ka okruženju (prirodnom, kulturnoistorijskom i dr.) i ka društveno odgovornom razvoju.

50 Tako npr, u Holandiji, turisti učestvuju u gajenju poznatih lala, uče se osnovnim elementima ove proizvodnje, provode svoj odmor u nezagađenoj prirodnoj sredini, konzumiraju poljoprivredne proizvode koji su bez pesticida i sl. Sa druge strane, Španija i Italija nude posebne programe u kojima turisti učestvuju, neposredno, u proizvodnji vina i sl.

51 To ne mora da bude samo tzv. turističko vreme, već se radi o mogućnostima da se celokupan fond slobodnog vremena kvalitetnije ispun i ostvare očekivane koristi (value added).

52 Heath, E., Wall, G., *Marketing tourism destination*, John Wiley and Sons, London, 1992.

Razvoj nove svesti potrošača istovremeno prati i unapređenje svesti lokalnog stanovništva u vezi turističkog razvoja.

U skladu sa tim, nameće se zaključak da samo turistička privreda, koja bude "ekološki" orijentisana može imati pretpostavke za dalji rast, posmatrajući dugoročno. Zato je neophodno da se marketing u turizmu menja shodno promenama pretpostavki na kojima se njegova primena zasniva⁵³. Sposobnost nosilaca marketing aktivnosti da budu usmerene ka ostvarenju dugoročnih ciljeva uz istovremenu prilagodljivost, u okviru rešavanja tekućih zadataka i akceptiranja novih mogućnosti, biće od presudnog značaja za ostvarivanje ciljeva marketinga u turizmu, posebno za preduzeća turističke privrede i društva u celini⁵⁴.

S druge strane, rastući problemi zagađenosti životne sredine, sa novim pojavnim manifestacijama, nameću potrebu postavljanja limita, tj. gornjeg praga razvoja za sve ljudske aktivnosti (javno mišljenje je, više nego ikada ranije, fokusirano na adekvatno vrednovanje faktora životne sredine, prilikom donošenja svih važnih odluka kojima će se determinisati naš budući život). Poseban akcenat se stavlja na one tehnološke procese, proizvode i usluge koji su kompatibilni sa zahtevima očuvanja životne sredine. Sve više jača svest da su procesi i pojave, u našem okruženju međusobno povezani i da se do globalnih rešenja ne može doći prenatrženim i jednostranim merama, već putem mnogo malih i pažljivo odabranih i razrađenih koraka.

Turistički proizvod uključuje širok spektar činilaca - saobraćaj, smeštaj, ugostiteljske usluge, infrastruktura, lokalna kultura i tradicija, prirodni pejzaž i dr., od kojih svaka ima direktan ili indirektan uticaj na životnu sredinu. Dakle, svaki potez preduzet u sferi turizma implicira pozitivne ili negativne efekte po životnu sredinu.

Za učesnike turističkih kretanja, zagađenost životne sredine postaje sve izraženiji problem, koji dovodi do pada kvaliteta rekreativnog doživljaja. Rezultati brojnih istraživanja⁵⁵ ukazuju na povećanu svest turista o štetama koje trpi životna sredina, odnosno naglašenu zagađenost životne sredine (osušeno drveće, otpaci, buka, prevelika urbanizacija, aero-zagađenost) turističkih mesta i regija u kojima su boravili.

53 Laws, E., *Tourism marketing*, Stanley Thorners, London, 1991

54 Paralelno sa procesom industrijalizacije započetim pre nekih 200 godina, a intenziviranim u poslednjih nekoliko decenija, stepen zagađenosti životne sredine se povećava progresivnim tempom. U tom kontekstu, mogu se čuti priče o "tihoj destrukciji kosmičkog broda, pod imenom Zemlja", čime se aludira na gorko nasleđstvo koje ostavljamo budućim generacijama.

55 Environmental Codes of Conduct for Tourism, Technical Report N° 29, UNEP/IE, 1995. Učesnici ispitivanja, kao najkontaminiranije regione označili su oblasti Alpa, Mediterana, Severne i Istočne Evrope. Ukoliko stepen zagađenosti turističke destinacije prelazi tolerantan nivo 80% ispitanih je izjavilo da se u istu više neće vraćati, već će za odmor izabrati neko drugo mesto ili regiju. Rezultati pomenutih istraživanja, pokazali su da krivicu za povećanu zagađenost životne sredine indikovano turističkim kretanjima, snose svi učesnici turističkog prometa: turistički centri i regije kao nosioci ponude; putničke agencije i tur-operateri kao posrednici i sami turisti kao neposredni korisnici turističkih usluga.

Saobraćaj, kao elemenat i faktor turističkih kretanja, a naročito motorizovani i aviosaoobraćaj, smatra se najvećim zagađivačem i oko 50% svih šteta, koje turizam produkuje u životnoj sredini, potiče od ove delatnosti⁵⁶. Zato saobraćaj predstavlja polaznu tačku delovanja u cilju rešavanja gorućih problema i usklađivanja razvoja turizma i zaštite životne sredine, čime bi se suzbile kritike “ekološkog lobija” koji se protivi razvoju turizma na mnogim, prirodno atraktivnim prostorima.

Zato smatramo da koncept održivog razvoja treba da bude osnovna smernica u upravljanju turizmom, koji će omogućiti ostvarivanje ekonomskih društvenih i estetskih ciljeva uz istovremenu zaštitu integriteta kulturnih vrednosti, zaštitu ključnih ekoloških procesa i biološkog diviziteta.

Analizirajući mogućnosti za realizaciju održivog turizma može se poći od sledećih parametara:

- ✦ degradacija životne sredine, od strane turizma, nastavlja se progresivnim tempom;
- ✦ svest o indikatorima održivosti i gornjem pragu turističkog razvoja je nedovoljna;
- ✦ razvoj masovnog turizma, praćen velikim koncentracijama posetilaca u pojedinim mestima u određenim vremenskim periodima predstavlja krucijalni problem;
- ✦ sadejstvom tri prethodna parametra podstiču se mogući konflikti između lokalnog stanovništva i turista, koji se manifestuju u:
 - gubitku ljubaznosti, smanjenju motivacije i povećanju agresivnosti,
 - narušavanju lokalne kulture kao prvorazredne turističke atrakcije,
 - pružanju pogrešnih informacija turistima.
- ✦ dosadašnje mere preduzete u cilju otklanjanja negativnih trendova nisu dale očekivane rezultate.

Po mnogim teoretičarima⁵⁷ postoji samo jedan cilj koji treba ostvariti da bi se razvoj turizma uskladio sa životnom sredinom, a to je “održivi razvoj” ili “kvalitetan rast”. Pod tim se podrazumeva povećanje kvaliteta života, ekonomskog prosperiteta i subjektivnog osećanja blagostanja, koje može biti ostvareno manjim korišćenjem neobnovljivih resursa i manjim pritiscima na životnu sredinu i ljudska bića. U ekološkom smislu, jedini mogući rast turističke industrije, kako u kraćem, tako i u dužem periodu, je onaj kojim se potrošnja energije i degradiranost životne sredine smanjuju u apsolutnom, a ne samo u relativnom iznosu⁵⁸.

56 Industry and environment, Volume 15, N°3-4, UNEP IE/PAC, July, 1992. Prema statističkim podacima oko 176 miliona tona avionskog goriva je sagoreno u 1990. godini, što je prouzrokovalo emisiju 550 miliona tona CO₂, koja stvara efekat “staklene bašte”, 220 miliona tona otpadnih voda i 3 miliona tona azo-dioksida koji izazivaju kisele kiše i fotohemijsko zagađenje. Učešće turizma u međunarodnom vazdušnom saobraćaju iznosi preko 60%, tako da je ova delatnost, u velikom obimu, odgovorna za enormna aero zagađenja.

57 Na primer Krippendorf, J., op.cit.

58 Guidelines: “Development of National Parks and Protected Areas for Tourism”, WTO, UNEP, IUCN, 1992.

Dakle, održivi turizam je takav vid turizma, koji je kompatibilan ili bar u većoj meri uvažava ekološke i socijalne zahteve. Uključuje sve pozitivne efekte po turiste, turoperatore i lokalno stanovništvo, izuzev onih koji su skupčani sa većom ekološkom i socijalnom destrukcijom.

3.1.5. Novi pristup turističkom razvoju

Nagli razvoj turizma i uopšte, brze promene koje se odvijaju u društvenom okruženju i društvenoj svesti, te u nizu ekonomskih pokazatelja dovode do novog, diferenciranog posmatranja turizma. U pitanju je nov odnos ljudi prema radu, privredi i životnim idealima. Osnovni cilj razvoja turizma postaje sve više razvijanje čoveka, a ne stvari, na osnovu dobre volje i neprisile, uz osiguranje samoodlučivanja svih učesnika.

Protivrečnosti koje proizilaze iz masovnog karaktera turističkih putovanja, mogu se smanjiti i eliminisati samo drugačijim teorijskim i praktičnim bavljenjem turizmom. Odnosno, potrebno je u turizmu, kao masovnoj pojavi razviti polazišta individualizacije i humanizacije. Poštena i društveno odgovorna primena marketinga u turizmu, je jedna od bitnih odluka za takvu preorijentaciju⁵⁹. Imajući u vidu brojne negativne posledice masovnog razvoja turizma (turizam kao “žderač prostora”, derogiranje izvorne kulture i njeno banalizovanje, zatamnjanje izvornih zahteva i potreba turista putem snažne propagande, uopšte kulturnu i moralnu eroziju itd.) ističe se⁶⁰ “alternativni turizam” kao pojava koja je rezultat u ponašanju i razumevanju turističkih potrošača⁶¹.

Dakle, u pitanju su demografski, prirodni, socio-kulturni i drugi faktori koji dovode do bitnih kvantitativnih promena, a koje proizilaze iz nezadovoljstva uslovima života i rada u savremenom svetu i svojevrsnom suprotstavljanju dominiranju principa profita uz zalaganje za humanije društvo, decentralizaciju, autonomiju, humane uslove života i rada uz korišćenje odgovarajućih tehnologija.

Unapređenje i humanizacija života i rada, posebno slobodnog vremena, sve više dobija na značaju u razvijenim zemljama koje su i najvažnija emitivna turistička tržišta. Međutim, istovremeno, receptivna turistička područja, odnosno mnoge turističke destinacije, upravo pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa u odnosu na receptivne kapacitete (prostorne i ostale), dolaze u situaciju da postepeno gube svoje osnovne privlačnosti, pre svega, karakteristike prostora.

59 Ryan, C., *Tourism marketing - A symbiotic relationship*, Annals of Tourism Research, N° 2., 1991.

60 Medlik, S., *Managing Tourism*, Butterworth, Heinemann, London, 1991.

61 U literaturi se, takođe, mogu naći i neka shvatanja koja ove pojave nazivaju čitavim pokretima, “humanijeg turizma”, “odgovornog turizma”, “turizma sa budućnošću”, “zdravog turizma”, “turizma sa uvidavnošću”, “eko turizma”, “zelenog turizma”. Svakako da u prvom planu nije pitanje terminologije, već shvatanja da se radi o suštinski novom pristupu turističkom razvoju kao jednoj vrsti alternative svim onim negativnim pojavama na turističkom tržištu.

Masovna putovanja, svakako predstavljaju značajan vid ukupne demokratizacije savremenog života. Međutim, isto tako, turistička putovanja, danas zbog njihove industrijske, komercijalne sterilizacije i trenda depersonalizacije su izložena opasnosti da postanu stereotipna i kao turistički doživljaj banalizovana⁶².

3.2. PROMENE U KONKURENTNOSTI PONUDE KAO POKRETAČKI FAKTOR TURISTIČKE TRAJNJE

3.2.1. Promene u strategijskom upravljanju

Za turizam je karakteristično da se konkurentska borba ne vodi samo između pojedinačnih nosilaca turističke ponude, već i između celih turističkih destinacija (mesta, regija, zemalja). U tom smislu, na značaju dobijaju pitanja planiranja, organizovanja i kontrole marketing aktivnosti na makro nivou tj. na nivou turističkih mesta, regija, pa i celih zemalja.

Turistička ponuda destinacije sačinjena je od ponuda većeg broja preduzeća turističke privrede sa datog geografskog područja. Za puno zadovoljstvo turista neophodna je usklađenost ovih pojedinačnih nosilaca turističke ponude (atraktivnost, uslovi boravka, transport, informacije namenjene turistima, sami turisti). U suštini, promene u konkretnosti ponude, kao pokretačkom faktorom turističke tražnje, zasnovane su na konceptu strategijskog upravljanja marketingom, primenjenim na području turizma (marketing menadžment turističke destinacije). Polazna tačka je situaciona analiza, kojom treba da se obuhvate različiti elementi i faktori iz eksternog i internog okruženja, a koji bitno opredeljuje karakter odluka o upravljanju marketingom na nivou turističkog mesta, regije ili zemlje. Reč je o promenama i trendovima u makro-okruženju (socio-kulturno, ekonomsko, tehnološko, političko, demografsko), karakteristikama tržišta (potrošača), konkurencije, kao i slabim i jakim stranama sopstvenih, internih resursa (tj. atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora).

Drugi korak u procesu strategijskog upravljanja marketingom na nivou turističke destinacije je definisanje: misije, ciljeva i smernica. Misija tj. svrha postojanja destinacije kao turističke, ili drugim rečima, uloga koju destinacija želi da ostvari putem razvoja turizma, trebalo bi da motiviše i usmerava aktivnosti svih subjekata (nosilaca poslovne i turističke politike) na datoj destinaciji ka ostvarenju ciljeva. Ciljevi se, postavljaju generalno, deskriptivno, dok su smernice konkretizacija ili detaljnija razrada ciljeva. Smernice su, u principu, kvantifikovani ciljevi, mada se, često mogu postaviti i kao kvalitativno određenje.

⁶² Bakić, M., *Pokretači promena u savremenoj poslovnoj i turističkoj politici*, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996., str. 20.

Misija, ciljevi i smernice su osnova za formulisanje globalne marketing strategije turističke destinacije.

Promene u konkurentnosti ponude najčešće se zasnivaju na tri strategije u turizmu:

- ✦ strategija segmentacije tržišta (jer je tražnja heterogena, pa je potrebno turiste grupisati u homogene segmente – izabrane grupe),
- ✦ strategija diferenciranja proizvoda, (različitost u odnosu na konkurente),
- ✦ strategija profilisanja imidža (kreiranje pozitivne svesti o sebi).

Sledeći korak je formulisanje strategije marketing miksa. Ovo se odnosi na izbor adekvatne strategije:

- ✦ strategije destinacijskog proizvoda (kako bi ovaj korespondirao sa sadašnjim i potencijalnim zahtevima turista),
- ✦ strategije cena na destinaciji (kao pomoći i smernica za cene parcijalnih proizvoda, za određivanje ciljeva koji se strategijom cena žele postići za određivanje uloge cena u kombinaciji instrumenata marketing miksa),
- ✦ strategije promocije (da bi se tražnja informisala i podstakla na kupovinu) i
- ✦ strategije kanala prodaje (u smislu izbora odgovarajućih posrednika u prodaji turističkih proizvoda sa date destinacije).

Sprovođenje marketing strategije podrazumeva organizovanje marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije, naročito je bitna uloga, odnosno sistem kontrole. Cilj je da se kroz kontinualno praćenje procesa donošenja i sprovođenja marketing odluka izbegnu ili umanje posledice grešaka i devijacija. Zato je bitna kontrola unapred (feeafoward) u primeni efikasnih strategijskih promena.

3.2.2. Pokretački faktori turističke tražnje

Analizirajući osnovna obeležja i promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, posle drugog svetskog rata, uočavaju se dve globalne faze u razvoju turizma⁶³:

- ✦ faza fordizma, (oko 1990. godine) i
- ✦ faza post-fordizma (posle 1990. godine).

Osnovno obeležje prve faze predstavlja masovne turističke tokove, što je određivalo i poslovanje preduzeća u turizmu. Ispoljene karakteristike navode pojedine autore⁶⁴ da ovaj period nazovu fazom masovnog turizma ili fazom fordizma (Fordian tourism).

63 Fajos – Solo, E., Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management, N° 6., 1996., str.405-412, Ioannides, D. i Debbage, K., Post – Formdism and flexibility: the travel i ndustry polyglot, Tourism Managemen N° 4., 1997, str. 229-241/ Fordizam predstavlja "skup principa i metoda organizacije proizvodnje i celokupne poslovne politike preduzeća" čije je osnovno obeležje masovna proizvodnja standardizovanih proizvoda, takav način industrijske proizvodnje dominirao je u zapadnim zemljama u periodu od 1920 do 1970. godine (Ekonomski leksikon, Beograd, 1975, str. 375).

64 Pojedini autori turističkim aranžmanima u ovom periodu daju atribut – rigidni (rigidly packaged holidays): Ioannides, D., i Debbage, K., isto, str. 232.

U ovom periodu, osnovna karakteristika turističkog proizvoda je izvesni oblik standardizacije.

Zahtevi turističke tražnje bili su, u suštini, zasnovani na konceptu boravka na suncu, moru i pesku, uz relativno niske cene.

Ovi principi masovne industrijske proizvodnje nalazili su svoju primenu u turističkoj privredi: kreiraju se paket – aranžmani sa jednostranim i, najčešće, uniformnim sadržajem, koriste se prednosti masovne proizvodnje, što obezbeđuje efekte na osnovama ekonomije obima⁶⁵. Jednostavnost zahteva turista u ovom periodu, olakšavala je postizanje pune satisfakcije potrošača, uz relativno niske troškove.

Masovna produkcija turističkih aranžmana, pored toga, bila je omogućena i tehnološkim napretkom saobraćajnih sredstava, posebno putničkog aviosaobraćaja.

Dakle, u ovom periodu, ukupna kretanja, determinisale su moćne kompanije (avioprevoznici, međunarodni hotelski lanci i tur operatori) primenjujući strategiju globalnog razvoja i određujući dimenzije i osnovna obeležja razvoja, kako privrednih subjekata u oblasti produkcije turističkih usluga, tako i u oblasti potrošnje. Mala i srednja preduzeća, takođe pod uticajem takvih promena u okruženju, sopstveni rast i razvoj su zasnovali na različitim oblicima poslovnog povezivanja, u čijoj osnovi leže različite primenjene forme transfera tehnologije.

Međutim, 80-tih godina dolazi do velikih promena u oblasti turističke privrede i to sa aspekta konkurentnosti ponude kao pokretačkog faktora turističke tražnje (mada ne postoje striktno granice između pojedinih faza), jer i same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga se ispoljavaju kao ograničavajući faktori.

Dakle, do značajnih promena u razvoju turizma dolazi kao posledica delovanja većeg broja faktora, koji su usloveli pojavu krize tzv. masovnog turizma. Pre svega, odigrale su se krupne promene u zahtevima potrošača, ali se istovremeno turizam u svom razvoju suočio i sa nizom ograničavajućih faktora. Veliki deo ograničenja dolazio je iz prirodnog i socijalnog okruženja, jer razvoj turizma više nije mogao da se odvija u uslovima intenzivnog korišćenja resursa, karakterističnim za masovni turizam.

Prevazilaženje krize “masovnog turizma” značilo je nastanak novog perioda u razvoju turizma⁶⁶. Međutim, obeležja koje turizam ima u ovom periodu navodi veliki broj autora na korišćenje različitih termina, npr. “meki” turizam (soft tourism), ekološki (ecotourism), održivi (sustainable tourism), novi (new tourism), odgovorni (responsible tourism) koji ukazuju na novu prirodu turizma, prvenstveno na suštinsku promenu u odnosu prema okruženju.

65 Fayos – Sola, E., *Tourism Policy: a midsummer night's dream?*, *Tourism Management*, N° 6., 1996., str.405-412.

66 Poon i Fayos – Sola to nazivaju “novim dobom turizma” (New Age of Tourism), dok ga Ioannides i Debbage nazivaju fazom post – fordizma. Međutim, zapravo radi se o istoj pojavi u razvoju turizma, uz ukazivanje da postoje izvesne razlike u pristupima. (Ioannides, D., i Debbage, K., *Post – Fordism and flexibility: the travel Industry Polyglog*, *Tourism Management*, N° 4, 1997., str. 229-241., Fayos – Sola, isto str. 405-412). *flexibility: the travel Industry Polyglog*, *Tourism Management*, N° 4, 1997., str. 229-241., Fayos – Sola, isto str. 405-412).

Najvažniji faktori, koji su uticali na nastanak nove faze u razvoju turizma, mogu se grupisati, kao u narednoj tabeli.

Tabela 9. Ključni faktori razvoja turizma

Interni	Eksterni
Novi potrošači	Limiti rasta
Nove tehnologije	Pojava nove globalne najbolje prakse

Izvor: Poon, A., *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, 1998, str. 9

Dakle, pokretački faktori turističke tražnje mogu biti interni (novi potrošači i nove tehnologije) i eksterni, nametnuti iz okruženja.

Zahtevi savremenih turista bitno se razlikuju od zahteva turista iz prethodnih godina (viši nivo obrazovanja i iskustva novih turista uticao je i sa sadržajem i fleksibilnijim odmorom, sa individualizacijom, rastućim kvalitetom turističkih usluga itd.), a istovremeno su nove tehnologije pružale mogućnost za dinamičnim promenama u ponudi privrednih subjekata, naročito u delatnostima turističke privrede. Novi turizam⁶⁷ je fenomen u produkciji turističkih aranžmana, u velikom obimu na osnovu nestandardizovanih turističkih usluga i u konkurentne cene koje odgovaraju turističkoj tražnji, a takođe zahtevima prirodnog i socijalnog okruženja i ekonomskim zahtevima destinacije.

Obično se navode sledeća obeležja ponude kao pokretačkih faktora turističke tražnje⁶⁸:

- ✦ turističko putovanje je fleksibilno i ponuđeno je po ceni koja je konkurentna u odnosu na cene masovnih putovanja;
- ✦ produkcija turističkih usluga nije isključivo zasnovana na ekonomiji velikog obima, već veliki značaj ima i kreiranje putovanja na zahtev potrošača;
- ✦ produkcija turističkih putovanja prvenstveno je orijentisana ka zahtevima potrošača;
- ✦ marketing namenjen masovnom tržištu više ne predstavlja dominantnu koncepciju, dolazi do izvesne individualizacije marketing aktivnosti, zasnovanoj na razlikama u potrebama i interesovanjima potrošača, razlikama u raspoloživim novčanim sredstvima i slično;
- ✦ novi profil turista: daleko veće iskustvo, viši nivo obrazovanja, daleko fleksibilniji i nezavisniji tokom odmora i putovanja;
- ✦ za ove potrošače obeležja destinacije imaju daleko veći značaj, posebno prirodne i kulturne karakteristike pojedinih područja.

67 Poon, A., *Tourism, Tehnology and Competitive Strategies*, C.A.B. International, Oxford, 1998., str.85.

68 Poon, A., op.cit., str. 85.

Umesto standardizovanih usluga, bilo je neophodno da preduzeća u turizmu ponude nove proizvode, u skladu sa daleko kompleksnijim zahtevima potrošača. Najbitnija promena u poslovnoj orijentaciji ovih preduzeća odnosi se na intenzivno širenje aktivnosti tur operatora - specijalista i formiranje velikih tuoperator-skih poslovnih sistema, koji su u osnovi predstavljali složene grupacije sastavljene od organizatora putovanja specijalizovanih za zadovoljenje potreba izabranih grupa potrošača.

U poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca, izrazita segmentacija turističkog tržišta, dovela je do korišćenja strategije multiplikovane (višestruke) marke. Međutim, to zahteva i novi pristup u istraživanju tržišta, prvenstveno usmeren na sagledavanje zahteva pojedinih grupa potrošača. Poznavanje zahteva izabranih tržišnih segmenata, omogućavalo je kreiranje superiornijih turističkih proizvoda, koji su, uz efikasne metode u komuniciranju i distribuciji, obezbeđivali pojedinim preduzećima konkurentsku prednost na tržištu.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koje su osnovne globalne tendencije koje značajno utiču na poslovanje pojedinih preduzeća i koji eksterni faktori determinišu turističku tražnju?
2. Koje su osnovne karakteristike održivog turizma?
3. Navedi osnovne pokretačke faktore turističke tražnje?

4. NAČINI RASTA I RAZVOJA TURISTIČKIH PREDUZEĆA

4.1. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA TURISTIČKIH PREDUZEĆA

U međunarodnom turističkom poslovanju prisutne su brojne dugoročne tendencije koje, svakako utiču na strategije poslovanja turističkih preduzeća i organizacija.

Načini pomoću kojih se ostvaruje orijentacija na globalno poslovanje mogu da se svrstaju, uglavnom, u dve grupe⁶⁹:

- ✦ Direktno investiranje,
 - zajednička ulaganja sa domicilnim partnerima (izgradnja novih objekata),
 - akvizicije (kod postojećih objekata),
- ✦ Ugovorni i drugi aranžmani
 - franšizing,
 - ugovor o menadžmentu,
 - drugi oblici (kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u drugim zemljama),

Uglavnom, osnovne tendencije u poslovnoj orijentaciji preduzeća u turizmu su:

- ✦ Faze prerastanja preduzeća od domaćeg ka globalnom⁷⁰
 - domaće tržište,
 - internacionalizacija (međunarodno),
 - multinacionalno preduzeće,
 - globalno preduzeće (diversifikacija).
- ✦ Poslovno ponašanje preduzeća u savremenoj svetskoj privredi⁷¹
 - etnocentrično preduzeće (uglavnom na domaćem tržištu),
 - policentrično preduzeće (diversifikuje poslove i organizaciju preko filijala),
 - regiocentrična preduzeća (usmereno ka potrošačima i resursima ka regionu),
 - geocentrična preduzeća (ceo svet je potencijalno tržište).

69 Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995., ID=38246156, str. 64-65

70 Preuzeto od Čačić k., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995., ID=38246156, str. 22-24., Keegan, W., *Globalna konkurencija: Strateške alternative*, Marketing, Beograd, br. 4/1988.

71 Milisavljević, M., *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.

Pregled 2. Ključne informacije o tri globalna stava

	Etnocentrični	Policentrični	Geocentrični
Orijentacija	Matična zemlja	Zemlja domaćina	Svet
Prednosti	✦ Jednostavnija struktura ✦ Stroža kontrola	✦ Široko poznavanje inostranog tržišta i radnog mesta ✦ Veća podrška vlade domaćina ✦ Odani lokalni menadžeri sa visokim moralom	✦ Dobro razumevanje globalnih problema ✦ Usklađeni lokalni i globalni ciljevi ✦ Najbolji korišćen pristup ljudima i radu bez obzira na poreklo
Nedostaci	✦ Neefektivniji menadžment ✦ Nefleksibilnost ✦ Društvena i politička kritika	✦ Dupliranje posla ✦ Smanjena efikasnost ✦ Teško sprovođenje globalnih ciljeva zbog snažnog akcenta na lokalne tradicije	✦ Teško postizanje cilja ✦ Menadžeri moraju da imaju lokalno i globalno znanje

Izvor: S.P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 80

Osnovna područja promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih i restoranskih preduzeća su⁷²:

- ✦ orijentacija na međunarodno poslovanje,
- ✦ prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća (u tehnološkom, organizacionom, prodajnom i drugom pogledu) zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini.

Proces globalizacije poslovanja putničkih agencija uglavnom se odvijao kroz :

- ✦ podelu putničkih agencija na organizatore putovanja i klasične putničke agencije
- ✦ narastanje raznih oblika poslovnog povezivanja (horizontalno, vertikalno, konglomeratsko).

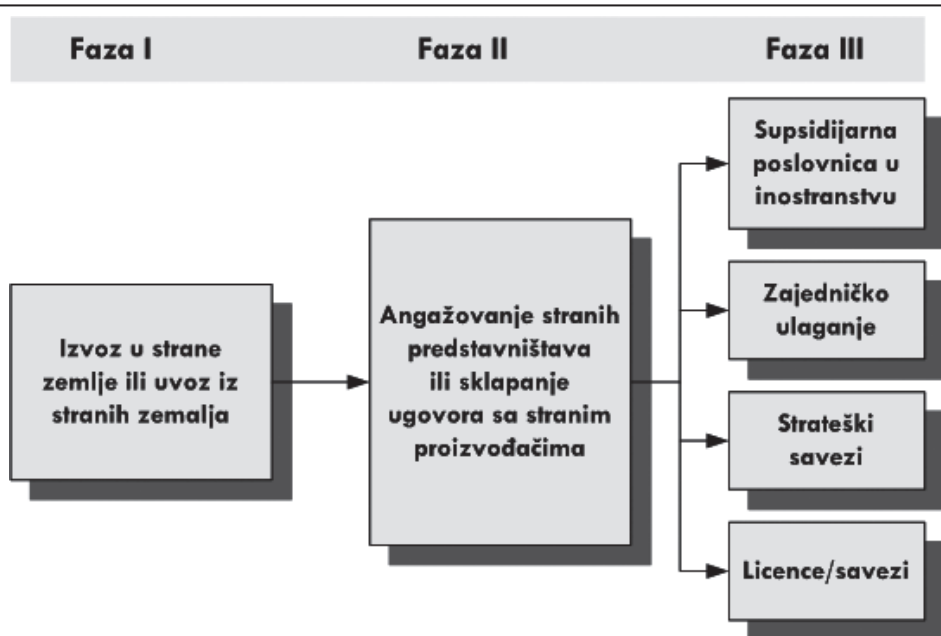
⁷² Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., ID=38246156 st. 23-24

4.1.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu

Između ostalih trendova i pojava koji su obeležili dosadašnji razvoj turizma u svetu, a imaće i dalje veoma jak uticaj na taj razvoj u narednim godinama i decenijama, posebno treba izdvojiti izrazitu orijentaciju velikih preduzeća na međunarodno poslovanje i njihov rast i razvoj u tim razmerama⁷³.

Internacionalizacija poslovanja je posledica aktivnosti i promena u poslovnoj orijentaciji velikih preduzeća u turizmu. Ta preduzeća, iz privredno visokorazvijenih zemalja su globalno orijentisana i sopstveni rast i razvoj obezbeđuju širenjem poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama.

Pregled 3. Kako preduzeća postaju globalna



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, *Menadžment-osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str.85

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupisati kao eksterni i interni.

⁷³ Stoga je neophodno da se sagledaju osnovne odlike ove tendencije, pogotovo što iskustva drugih zemalja pokazuju sa čim treba računati u ovom pogledu u strategijskom razvoju turizma u Srbiji.

✦ Eksterni faktori

- ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu (pokretački faktori turističkih putovanja i poslovnih putovanja),
- potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu:

✦ Interni faktori

- određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt itd.),
- veća efikasnost u poslovanju (diversifikacija ponude).

Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije imamo u vidu dva indikatora

1. učešće broja objekata van matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela i
2. odnos (koeficijent) broja hotela na matičnom i ostalim kontinentima.

Brojni autori⁷⁴ ističu važnost međuodnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Naime, oni su na duži rok strategijskog i faznog karaktera, a takođe i višestruki. Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja se samo jedan cilj, niti se koristi samo jedna prednost. Uvek je to kombinacija više ciljeva i prednosti.

Velike međunarodne hotelske kompanije (Tabela 10), sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika

- ✦ korporativne lance,
- ✦ kompanije za menadžment,
- ✦ dobrovoljne lance (konzorcijume) - Tabela 11.

Tabela 10. Najvećih 10 kompanija u svijetu po broju soba u 2005. godini.

	Kompanija	Broj soba	Broj hotela
1.	InterContinental Hotels Group	556.246	6.624
2.	Wyndham Worldwide	532.284	3.274
3.	Marriot International	499.165	2.398
6.	Hilton Hotels Corporation	485.356	1.986
5.	Choice Hotels International	481.131	4.545
4.	Accor	475.433	3.654
7.	Best Western International	315.875	4.052
8.	Starwood Hotels&Resorts Worldwide	257.889	743
9.	Carlson Hospitality Worldwide	147.129	788
10.	Global Hyatt Corp	134.296	384

Izvor: Hotels, juli, 2006.

74 Na primer Čačić K. *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd 1995. str. 34

U prethodnim tabelama naveli smo najveće hotelske grupacije na svetu u 2003god. radi ilustracije. Pri tome treba imati u vidu nagle i dinamične promene koje se ispoljavaju u turizmu, pa samim tim i u formiranju hotelskih lanaca.

Tabela 11. 25 svetskih hotelskih kompanija(konzorcijuma)po broju soba u 2005.

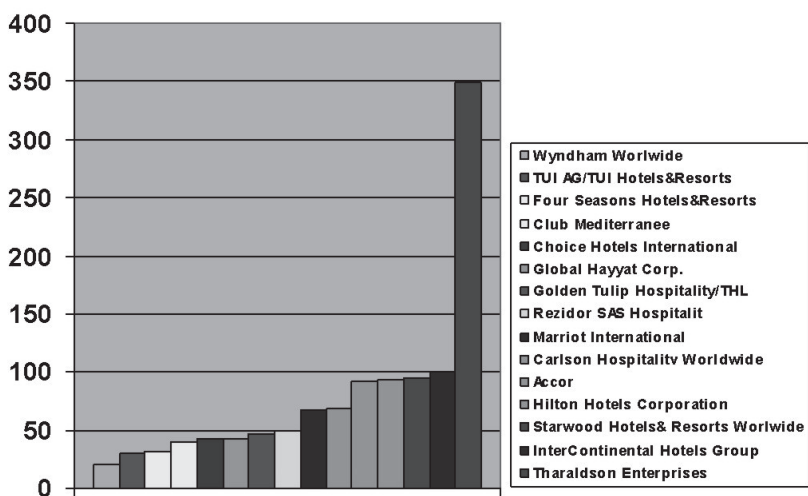
	Kompanija	Broj soba	Broj hotela
1.	Utell Ltd,(Pegasus Solutions)	971.581	5.456
2.	Lexington Services CorDoration	495.000	3.800
3.	Unirez	376.467	2.561
4.	SvnXis Corporation	220.957	1.785
5.	SuDrational Hotels	187.500	1.457
6.	VIP International Corporation	220.957	1.785
7.	Hotusa - Eurostars- Familia Hotels	85.750	975
8.	Leadin2: Hotels of the World	84.000	395
9.	Keytel SA	84.000	840
10.	SRS Hotels Stegenbenrer	77.362	394
11.	IndeCorp Corporatin	76.129	337
12.	Logis de France	70.000	3.500
13.	InnPoints Worldwide	62.938	623
14.	Associated Luxurv Hotels	41.655	63
15.	SceDtre HosDitalitv Resources (SW AN)	34.078	115
16.	Historic Hotels of America	32.066	173
17.	Minotel Internatinal	29.000	575
18.	TOP International Hotels	25.000	220
19.	Luxe Worldwide Hotels	22.600	226
20.	ILA-Chateaux&Hotels de Charme	17.676	401
21.	Flag Choice Hotels	17.475	353
22.	Small Luxurv Hotels of the World	14.891	273
23.	Relais&Chateaux	14.540	469
24.	Desing Hotels	11.510	169
25.	Chateaux&Hotels de France	10.547	523

Izvor: istraživanje Consortia 25. Hotels July 2003. str. 72-76.

One su svoje poslovanje internacionalizovale i globalizovale tako da su prisutne sa svojim hotelima u svim delovima sveta.(Tabela 12)

Tabela 12. Hotelske kompanije prisutne u zemljama sveta

	Hotelske kompanije	Broj zemalja
1.	Wyndham Worlwide	20
2.	Choice Hotels International	42
3.	Starwood Hotels& Resorts Worlwide	95
4.	InterContinental Hotels Group	100
5.	Hilton Hotels Corporation	93
6.	Marriot International	67
7.	Carlson Hospitaliv Worldwide	69
8.	Accor	92
9.	Golden Tulip Hospitality/THL	47
10.	Global Hayatt Corp.	43
11.	Tharaldson Enterprises	349
12.	Club Mediterranee	40
13.	Four Seasons Hotels&Resorts	31
14.	TUI AG/TUI Hotels&Resorts	30
15.	Rezidor SAS Hospitalit	49



Izvor: *HOTELS Glants Survey 2006*

Na globalizaciju poslovanja restoranskih preduzeća u najvećoj meri uticali su sledeći faktori:⁷⁵

- ✦ ubrzani razvoj turizma (domaći i strani)
- ✦ razvoj tehnologije prevoza (pružanje usluga na i u sredstvima saobraćaja)
- ✦ način provođenja vremena (porast vanpansionske potrošnje)
- ✦ promene u stilu života (kućna usluga, brza prehrana itd.)

U svojoj globalizaciji restoranska preduzeća pošla su od potrebe naglašene specijalizacije, diferencijacije proizvoda i cena i na toj osnovi segmentaciji tržišta. Tako, danas struktura restoraterstva može se podeliti u tri grupe:⁷⁶

1. mali, familijarni restorani
2. restoranska preduzeća sa većim brojem poslovnih jedinica
3. međunarodno orijentisani restoranski lanci (jedna linija usluga)

Najveći broj organizatora putovanja različite veličine i tržišnih dometa takođe je orijentisan na međunarodno poslovanje i usmerava kretanje miliona ljudi ka gotovo svim zemljama sveta. Ugovorena, nesvojinska podloga se najčešće koristi za ulazak međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca, organizatora putovanja i drugih preduzeća na konkretno tržište. Tek potom slede vlasnička ulaganja i odgovarajući oblici investiranja⁷⁷.

Na razvoj i globalizaciju organizatora putovanja (tur operatora) i putničkih agencija značajno su uticali:⁷⁸

- ✦ tehnologija prevoza
- ✦ deregulacija u vazдушnom saobraćaju
- ✦ promene u strukturi potrošnje stanovništva
- ✦ ostali faktori (stimulativna putovanja)

U poslovnoj orijentaciji organizatora putovanja uočavaju se dve karakteristike koje su, pre svega, posledica njihovog strateškog opredeljenja, tj. njihova specijalizacija i diferenciranje na tur operatore specijaliste i tur operatore za masovna putovanja.

75 Čačić,K.,*Poslovanje preduzeća u turizmu*,Ekonomski fakultet,Beograd,1995.,ID=38246156 str.103-106

76 Čačić,K.,*Poslovanje preduzeća u turizmu*,Ekonomski fakultet,Beograd,1995.,ID=38246156 str.109-115

77 Ne ulazeći, na ovom mestu, u ostale aspekte ukupne internacionalizacije turističkog poslovanja, važno je istaći da domicilna preduzeća kroz ugovorne aranžmane ne obezbeđuju primenu, visokih standarda i odgovarajućeg kvaliteta usluga ali na toj osnovi dobijaju obezbeđeno i razrađeno tržište (uz plaćanje nadoknada i druge obaveze) odgovarajućeg kvaliteta usluga ali na toj osnovi dobijaju obezbeđeno i razrađeno tržište (uz plaćanje nadoknada i druge obaveze).

78 Čačić,K.,*Poslovanje hotelskih preduzeća*,Ekonomski fakultet,Beograd,1995., str.25-26

Pojedini autori (Holloway) dalje vrše diferenciranje tur operatora na specijaliste za:

- ✦ određene destinacije
- ✦ određene vrste transporta
- ✦ određene vrste smeštaja
- ✦ određene vrste segmenata
- ✦ određene sadržaje

4.1.1.1. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih preduzeća u turizmu

Masovna produkcija turističkih aranžmana doprinela je ekspanziji međunarodnih turističkih tokova u različitim regionima sveta (posebno u Evropi i S. Americi, koje su dominirale).

Uz tehnološke inovacije, značajne podsticajne faktore predstavile su društvene promene u privredno razvijenim zemljama. Porast standarda stanovništva uz povećanje diskrecionog dohotka, i plaćeni godišnji odmori, uticali su na enorman rast emitivnog tržišta u ovim delovima sveta.

U tim uslovima proces internacionalizacije predstavlja najznačajnije obeležje poslovne orijentacije velikih preduzeća u turizmu. Povratno, velike kompanije se javljaju kao glavni nosioci procesa razvoja turizma i omasovljenja turističkih tokova, ostvarujući dominantan uticaj na razvoj ostalih privrednih subjekata u turističkom prometu (uglavnom kroz procese transfera tehnologije u kojima predstavljaju nosioce). Na primer, na području S. Amerike takva vodeća uloga može se pripisati hotelskim lancima i aviokompanijama.

Osnovna obeležja strategije hotelskih lanaca bilo je korišćenje marke i standardizacije hotelskih usluga, uz intenzivnu teritorijalnu ekspanziju ka drugim delovima sveta.

Postoji izvesna analogija, u takvoj ulozi hotelskih lanaca, sa uticajem koji su na evropskom kontinentu imali vodeći turoperator. Masovna produkcija turističkih aranžmana, od strane najvećih evropskih organizatora putovanja, zasnivala se na obezbeđenju visokog stepena kontrole nad ponudom u oblasti prevoza i smeštaja.

S druge strane, to je potenciralo njihov direktan i indirektan uticaj na razvoj transportnih kapaciteta, prilagođenih zahtevima masovnog turizma, kao i izgradnju hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta u mediteranskim zemljama, a u skladu sa potrebama turista iz emitivnih zemalja⁷⁹.

U strategijama razvoja velikih preduzeća u turizmu, i pored ispoljenih razlika, postojale su značajne sličnosti, posebno kad se ima u vidu njihova uloga u transferu tehnologije. U osnovi primenjenih strategija bio je marketing sličnih ili identičnih turističkih usluga namenjenih masovnom tržištu.

⁷⁹ Fayos-Sola, E., *Tourism poisys: a midsummer night's dream? Tourism Management*, N°6., 1996. str. 405-412.

Na primer, s jedne strane, u SAD, masovni turizam je omogućavao visok stepen standardizacije i ekonomije obima, zasnovanu na razvoju svetski poznatih marki, najčešće uz promenu sistema franšizinga, kao oblika transfera tehnologije. S druge strane, u Evropi turoperatoru su bili ti koji su u turizmu razvijali poznate marke, formirajući prepoznatljivi kvalitet svojih paket-aranžmana (Club Mediterranee, Thomson, Holidays i dr.).

Međutim, jedna od značajnih karakteristika turističkog tržišta je paralelna egzistencija privrednih subjekata među kojima postoje velike razlike u veličini, načinu rasta i razvoja i druge i to ne samo u različitim delovima sveta, već i u okviru jedne zemlje. U većini zemalja i pored vrlo dinamičnih tržišnih promena poslednjih decenija, može se govoriti i o postojanju malih, nezavisnih tzv. "porodičnih" preduzeća, karakterističnih za fazu pre-fordizma⁸⁰

Dakle, uopšteno prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i ukupnim tržišnim tendencijama ogleda se u⁸¹:

- ✦ Proširivanju asortimana usluga
 - sport i rekreacija (izgradnja sportskih terena i dvorana bazena itd.),
 - zabava i razonoda (disko klubovi, kockarnice, kazina i dr.),
 - širi izbor smeštaja (npr. apartmanskim i rezidencijalnim),
 - ishrana (specijalizovani restorani i sl.),
 - uvođenje niza usluga za goste (npr. rent-a car), itd.
- ✦ Značajnom unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga
 - smeštaj (klimatizovane sobe, elektronski ključevi, senzorske sanitarije),
 - ishrana (švedski sto, bifea, integral, brza ishrana tj fast-food),
 - razvijanje svih oblika interpersonalnog komuniciranja sa potrošačima,
 - uvođenje kompjuterske tehnologije u prodaji i rezervaciji,
 - formiranje celovitih informacionih sistema u preduzećima (doprinosi efikasnosti ostalih poslovnih funkcija npr. istraživanje tržišta, nabavka).
- ✦ Krupne organizacione promene
 - horizontalno (međunarodni hotelski i restoranski lanci),
 - vertikalno (povezivanje sa preduzećima drugih delatnosti).
- ✦ Osetna poboljšanja u domenu prodaje
 - kompjuterska tehnologija,
 - novi oblici (npr. time sharing).

80 Na primer, u Grčkoj i Francuskoj, većina restoranskih i hotelskih objekata nalazi se u porodičnom vlasništvu i ima do 10 zaposlenih. U V. Britaniji prosečna veličina hotela je 25 soba, što ukazuje da većinu čine mali, porodični smeštajni objekti (guest house ili bed and breakfast).

81 Powers, T. *Marketing Hospitality*, John Wiley and Sons. New York 1995.

Pri tome, ne treba zanemariti činjenicu da se 65% ukupnog ugostiteljskog prometa u svetu ostvaruje u okviru sedam zemalja: SAD, Nemačka, Japan, Kanada, V.Britanija, Francuska i Italija⁸². To se logično poklapa sa njihovom generirajućom ulogom i celokupnom međunarodnom turizmu i stvara snažnu materijalnu podlogu za prometnu (tržišnu) orijentaciju hotelskih i restoranskih preduzeća za poslovanje na svetskom (globalnom) tržištu. Radi toga, navodimo stopu rasta hotelskih objekata po regionima

Tabela 13. Godišnja stopa rasta hotelskih kapaciteta po svetskim regionima u periodu 1990-2004.

Evropa	+ 2.5%
Severna Amerika	+ 1.6%
Azija/Pacifik	- 0,80%
Srednji Istok/Afrika	+ 6,1%
Latinska Amerika	+ 0,7%
Svet	+1,9%

Izvor: World Tourism Organization, *Compendium of Tourism Statistica 2003*

Tržišne promene potenciraju međuzavisnost marketing orijentacije i internacionalizacije poslovanja privrednih subjekata u turizmu. S druge strane, nastup na tržište razvijenih zemalja zahteva prihvatanje integralnog marketing koncepta u poslovanju, odnosno međunarodnog marketinga. Tržišne promene zahtevaju usklađivanje tržišne orijentacije turističkog preduzeća, odnosno zahteva i kreiranje integralne komparativne prednosti - kako u oblasti turističke ponude (kapaciteti), tako i u oblasti marketinga, poslovnih funkcija, istraživanja i razvoja, rukovođenja i uopšteno, svih komponenti efikasnog privređivanja.

Međutim, u tom kreiranju integralne diferentne prednosti, marketing dobija dominantnu ulogu.

Internacionalizacija, kao suštinska strategija, u nizu strateških opcija preduzeća može, pre da se shvati u smislu razvoja, nego u smislu rasta. Odnosno internacionalizacija je specifična strategija razvoja, ali strategija za postizanje rasta turističkog preduzeća.

82 Craford - Welch, S., *International marketing in the Hospitality Industry*, Cassel Educational LTD, London, 1991., str.167.

4.1.2. Načini rasta i razvoja preduzeća

U izboru metoda strategije rasta i razvoja preduzeća u turizmu postoji nekoliko opcija, odnosno načina izvršavanja promena prema više autora, kao na primer:

- ✦ odozgo prema dole (top down),
- ✦ odozdo prema gore (asis - upward),
- ✦ bipolarna strategija (strateške i operativne odluke),
- ✦ strategija klina (promene počinju od srednjih rukovodilačkih nivoa),
- ✦ strategija većeg broja nukleusa (multiple nucleus).

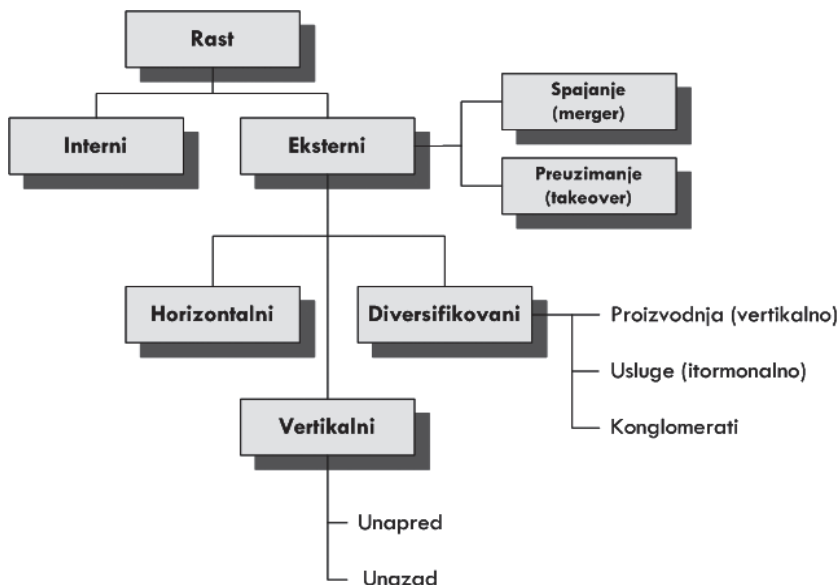
Promene organizacione strukture mogu se izvršiti na različite načine i uz korišćenje određenih tehnika (procesno savezništvo, mreža rukovođenja, anketa i L/L tehnika).

U izboru raspoloživih "tehnika" promena organizacione strukture, preduzeće mora da ima u vidu evidentirane probleme, društveno-ekonomske pretpostavke i limit, zakonske zahteve, organizacione nivoe i projektovane ciljeve.

Uopšteno, razlikuju se tri osnovna načina rasta svakog preduzeća:⁸³

- ✦ intenzivan rast (u okviru poslova kojima se preduzeće bavi),
- ✦ rast na bazi integracije i
- ✦ rast na bazi diversifikacije

Slika 6. Forme rasta preduzeća



Izvor: Prilagođeno prema Hughes, L.H., *Economic for Hotel and Catering studnets*, Hutchinson, London, 1986.

83 Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., ID=38246156 st. 123

Polazeći od uslova na nacionalnom i međunarodnom tržištu i tržišnom okruženju, kao i sopstvenih mogućnosti, preduzeće definiše svoje ciljeve rasta, razvoja i poslovanja.

Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća sa okruženjem, iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strategijskog upravljanja koja u prvi plan stavlja ekstravertni pristup tj. anticipiranje tokova događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da, shodno tome, uspostavi produktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

Više bitnih momenata karakterišu savremene uslove poslovanja koji relativiziraju značaj pojedinih opcija u strategijskom upravljanju (sagledavanju budućnosti). Ti uslovi utiču na načine rasta i razvoja preduzeća u međunarodnom turističkom poslovanju, a najvažniji su:

- ✦ dinamičnost okruženja uslovljava dve krajnje opcije
 - da inicira nove trendove i promene (nove turističke proizvode i nova tržišta),
 - brani postojeću poziciju (interna defanziva, fleksibilnost, tj strategija korak po korak);
- ✦ diversifikacija delatnosti sve je češća (naročito koncentrična),
- ✦ povećanje stepena internacionalizacije poslovanja,
- ✦ povećanje veličine i usložnjavanje delatnosti preduzeća,
- ✦ eksterna ekonomija i prioriteti u razvoju društva determinišu pravac, metod i tempo rasta preduzeća,
- ✦ razvoj tehnologije i tržišta,
- ✦ povećana ulaganja u istraživanje i razvoj.

Svakako, da rast i razvoj preduzeća nisu ciljevi za sebe, niti se mogu ostvariti na bazi spontanijih reakcija na impulse iz okruženja, nego se moraju planirati na bazi anticipacije razvoja eksternih i internih faktora, te njihove sinhronizacije.

U tom smislu, mora postojati čvrsta veza između dugoročnog predviđanja, razvojne politike, strategije rasta, investicione politike, programa i projekata. Pri tome, treba imati u vidu da razvojno ponašanje preduzeća uključuje tri dimenzije:

- ✦ inovativnu (iniciranje i razvoj novih programa),
- ✦ alokativnu (utvrđivanje novih kriterijuma za realokaciju resursa),
- ✦ funkcionalnu (prestrukturiranje pojedinih strateških funkcija).

Profiliranje rasta i razvoja uključuje dva bazična smera i dva načina njihove realizacije:

- ✦ Smer ekspanzije (zavisno od toga da li se ostvaruje internom, eksternom ili kombinovanom metodom rasta),
- ✦ Smer diversifikacije (širenje proizvodnog/uslužnog programa horizontalno i konglomeratski).

Uloga pojedinih poslovnih funkcija, u strategiji rasta i razvoja preduzeća zavisi od karaktera preduzeća, odnosno od njegove osnovne strategijske opredeljenosti u okruženju. Tako se preduzeća mogu svrstati prema nekim podelama u četiri kategorije⁸⁴:

- ✦ reaktor – poslovnu aktivnost usmeravaju uslovi sredine,
- ✦ istraživač – agresivnost u poslovnoj orijentaciji, brza reakcija na promene.
- ✦ branilac – koncentracija na uži segment traži povoljnu tržišnu nišu,
- ✦ analitičar – kombinuje karakteristike branioca i istraživača (nov razvoj u datoj tržišnoj niši).

Polazeći od ovakve kategorizacije, ocenjuje se da preduzeće reaktor, ne mora da ima jači oslonac u poslovnim funkcijama, dok ostale tri kategorije moraju⁸⁵. Preduzeće mora poznavati svoju strategijsku poziciju da bi odabralo pravi strategijski miks poslovnih funkcija. Nema ni jedne prave kombinacije za sva preduzeća i za sva

Načini rasta i razvoja preduzeća u turizmu (hotelijerstvu-restoraterstvu) ne razlikuju se od uobičajenih za transnacionalne korporacije. Korišćena su dva osnovna načina:

- ✦ direktno investiranje (joint venture, akvizicije i slično),
- ✦ ugovorni i drugi aranžmani (franšizing, ugovor o menadžmentu i sl.).

Direktno investirani i ugovorni aranžmani, kao modeli pojedinih načina rasta i razvoja, često se javljaju i u kombinaciji - na primer zajednička ulaganja kroz sistem franšizinga ili menadžmenta.

Međutim, to podrazumeva i kombinovanje vlasničkih i nevlasničkih formi i odnosa. Istovremeno dolazi i do kombinacije metoda internog i eksternog rasta preduzeća i “proizvodnog” (direktno investiranje) i “prodajnog” pristupa (franšizing i ostale forme iz ove grupe).

Direktno investiranje u turizmu (hotelijerstvu-restoraterstvu) ima nesumnjive prednosti, pogotovo u klasičnom slučaju tj. kada je lanac hotela vlasnik svih jedinica u inostranstvu. To znači da je on primenio metod internog rasta, a time se obezbeđuje kontrola upravljanja i zaposlenih, veća diskrecija u politici cena, investicija, prodaja, izbor dobavljača i druge pogodnosti. Međutim, kapitalno intenzivna priroda hotelskog investiranja velikim delom je uticala na izbor drugih načina kojima se obezbeđivao rast u međunarodnim razmerama.

Svaki način ulaska hotelskih kompanija na strana tržišta, bez obzira da li pripada direktnim investicijama ili ugovornim i drugim aranžmanima, mora da respektuje razlike u uslovima poslovanja u odnosu na matičnu zemlju (ekonomska i poreska politika, odnosno ukupan privredni sistem).

84 Miles,R. and Snow,C.C., *Organizational strategy*, Structure and Process,Mc Graw-Hill Inc., New York,1988.

85 Milisavljević,M., *Tehnologija u strategiji preduzeća*, Marketing, Beograd, br. 4/1998,str. 326.

Organizatori putovanja i klasične putničke agencije u izboru rasta uglavnom su koristili strategije:

- ✦ ekspanzije i diversifikacije
- ✦ interni i eksterni metod
- ✦ marke (uglavnom za pozicioniranje)
- ✦ ugovorni aranžmani (u Evropi nisu značajnije korišćeni)

4.1.2.1 Franšizing

Ovaj vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja preduzeća je veoma rasprostranjen. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi.

Franšizing kao metod međunarodnog poslovanja, odnosno kao kompleksan model saradnje (u okviru koncepta međunarodnog kooperacionog marketinga) podrazumeva slobodu odlučivanja partnera u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese, pri čemu se i dalje zadržava određena samostalnost. Međutim za to je neophodno da se ispune pet bitnih uslova:

- ✦ da postoje uslovi kooperacije
- ✦ franšizer prenosi franšizantu licencu (definisan pod jednim zajedničkim imenom, jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom).
- ✦ franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera
- ✦ franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao i proverio u praksi franšizer
- ✦ franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja "franšizing paketa"

Najčešći vidovi u kojima se pojavljuje franšizing u turizmu su⁸⁶:

- ✦ franšizing poslovnog formata (obuhvata celokupan poslovni odnos),
- ✦ investicioni franšizing

Troškovi franšizinga dele se na⁸⁷

- ✦ troškovi investicija,
- ✦ troškovi operacija,

86 Hudson, T., Franchising, u Witt S., Moutinho, L., *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall International (UK), Ltd., 1989, str. 179.

87 Koffman, D., *Marketing for a Full House*, School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1994, str. 340

Najveći korporativni hotelski lanci i danas široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama (pri tome prednjače hotelski lanci iz SAD).

Tabela 14. Franšizni hoteli u 10 najvećih hotelskih kompanija

Rang	Kompaniia	Ukupni broj hotela
1.	Wyndham Hotel Group	8,524
2.	Choice Hotels International	6,627
3.	Shanghai Jing Jiang International Hotel Group Co.	5,639
4.	Hilton	4,555
5.	IHG (InterContinental Hotels Group)	4,433
6.	Marriott International	4,400
7.	AccorHotels	2,030
8.	GG Hospitality	1,417
9.	Manguson Hotels	1,274
10.	RLH. Corp.	984

Izvor: Hotels, 2017.

Podaci iz gornje tabele ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci - davaoci propisuju budućim korisnicima franšize “upakovani” su uglavnom u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, roiality (nadoknada, tj taksa na ostvareni promet), rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franžizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj. marki velikog hotelskog operatora - franšizera, iznajm-ljivanje (lizing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu.

Neophodno je ukazati da najveći svetski lanac po broju soba InterContinental Hotels Group u svom poslovanju kombinuje franšizu, ugovor o menadžmentu i zakup hotela (Tabela 15).

Tabela 15. Broj hotela i soba InterContinental Hotels Group

	Hoteli	Sobe	% soba	% profit
Franšize	3,204	422,572	76%	68%
Menadžment	512	125,214	22%	25%
Vlasništvo/zakupljeni	25	8,460	2%	7%
Ukupno	3,741	556,246	100%	100

Izvor: Hotels, 31.12.2006.

Afirmacija franšizinga vezuje se za tržište SAD. Korporacija *Holiday Inn* bila je prva koja je uvela poslovanje po principu franšizinga, još 1954. godine. Jedan od ključnih faktora internacionalizacije poslovanja predstavlja interesovanje američkih franšizera za inostrana tržišta.

Brojni ekonomski pokazatelji ukazuju na pogodnosti franšizinga. Statističkim podacima izražava se uspešnost poslovanja, a kao pokazatelji uspešnosti informacije o sve većem broju primalaca franšizinga ili ukupnost ostvarenog prometa.

Prava i obaveze davaoca franšize. - U okviru svojih obaveza hotelski lanac davalac franšize, posebno je odgovoran za one koje se odnose na odobrenje, odnosno dozvolu za upotrebu prepoznatljivog modela poslovanja, afirmisanog imena i zaštitnog znaka na tržištu, pratećeg know-how, kao i određenih usluga iz domena upravljanja i marketinga.

Operativni priručnik je izvor detaljnih uputstava i saveta u vezi sa poslovanjem, koja omogućavaju usvajanje potrebnih znanja i iskustava i njihovu primenu u poslovnoj praksi. Operativni priručnik može biti izložen u jednoj knjizi ili razdvojen na više tematskih celina, obuhvatajući kompletno poslovanje.

Operativni priručnik uobičajeno sadrži sledeće naslove:

- ✦ Uvod - uputstvo za upotrebu
- ✦ Filozofija kompanije
- ✦ Imidž kompanije
- ✦ Izgled objekta
- ✦ Procedura za otvaranje i zatvaranje objekta
- ✦ Procedura proizvodnje i nabavke
- ✦ Kontrola zaliha
- ✦ Odnosi sa potrošačima
- ✦ Osoblje
- ✦ Zapošljavanje
- ✦ Administracija i računovodstvo
- ✦ Procedure izveštavanja i plaćanja
- ✦ Reklama i promocija
- ✦ Održavanje i obezbeđenje objekta
- ✦ Zakonsko okruženje.

Prenos znanja i iskustva, pored ugovora i operativnog priručnika, ostvaruje se i putem predaje svih opisa, skica, investicione i tehničke dokumentacije koju davalac franšizinga dostavlja primaocu u trenutku zaključenja ugovora, a neophodne su za obavljanje delatnosti primaoca.

Davalac franšizinga zadržava sva prava na pisanim materijalima i propisuje uslove i način njihovog korišćenja za vreme trajanja ugovora, kao i uslove vraćanja, u slučaju prestanka ugovora.

Štiteći sopstvene interese i imidž, međunarodni hotelski lanci se obavezuju da će primaocu pružiti niz privrednih usluga, izraženih kao komercijalna i tehnička podrška primaocu. Tako se primalac osposobljava za obavljanje delatnosti i olakšava mu se otpočinjanje i vođenje poslova predviđenih ugovorom.

Isporuka opreme je uobičajena obaveza davaoca franšizinga. Obrazovanje osoblja franšizanta, takođe, predstavlja obavezu davaoca tokom trajanja ugovornog odnosa.

Uviđajući značaj obuke za kvalitet usluge koja se pruža potrošačima, mnogi hotelski lanci - davaoci franšize razvili su različite programe obuke za zaposlene. Obuka je jedan od vrhunskih prioriteta velikih hotelskih lanaca, jer uspešnost kompanije zavisi od upućenih, dobro obučanih ljudi i uniformnih operacija u svim objektima. Stalna pažnja posvećena je najsavremenijem treningu nalazi se u samom fokusu davalaca franšize.

Pomoć u upravljanju preduzećem odnosi se na različite oblasti: vođenje knjigovodstva, analizu tržišta, poslovnu prognozu, upravljanje zalihama i sl.

Kontrola izražena kao pravo ili obaveza davaoca franšizinga, redovno se predviđa ovim oblikom poslovne saradnje, radi zaštite standarda i kvaliteta usluga, i uopšte održavanja i uvećanja poslovnog ugleda hotelskog lanca povezanog sa zaštićenim imenom i znakom. Mere kontrole mogu biti dvojake:

1. kontrola upravljanja i
2. tehnička kontrola koja se odnosi na primenu standarda predviđenih ugovorom.

Prava i obaveze primaoca franšize. - Primalac franšize se obavezuje da sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao davalac. Obavezan je da poštuje pravila o načinu poslovanja franšizing sistema, što se, na primer ogleda u obavezi obučavanja kadrova, kao i obezbeđenja odgovarajućeg izgleda objekta. Primalac franšize je, pre svega, obavezan da plati naknadu za ustupljena prava i da dopusti davaocu franšize kontrolu poslovanja u svim aspektima.

Naknada za franšizu. - Poslovanje na bazi sistema franšizinga podrazumeva i obavezu primaoca da plati određenu novčanu nadoknadu koja se odnosi na ustupljena prava i usluge koje tokom trajanja saradnje obavlja davalac franšizinga. Naknada za franšizu može biti u obliku *inicijalne naknade* (initial fee) ili upisnine i u obliku *tekuće naknade* (royalty fee).

Inicijalna naknada plaća se prilikom ulaska u sistem, odnosno u momentu zaključenja ugovora. Tekuća naknada se obračunava i plaća kontinuirano za vreme trajanja poslovnog odnosa i uobičajeno se ugovara u procentu od ostvarenog prometa, odnosno bruto prihoda po sobi koji se ostvari u određenom periodu.

Primena franšizinga u hotelijerstvu obezbeđuje primaocu pristup u svetski rasprostranjenu prodaju, komunikacije i rezervacioni sistem, tako da su rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje neizbežne. Rezervaciona taksa pojavljuje se u raznim modalitetima, sa čestim kombinovanjem fiksnih i varijabilnih iznosa.

Osim već navedenih, u praksi franšizinga mogu postojati i drugi osnovi plaćanja:

- ✦ naknada za robu koja se pribavlja od davaoca franšizinga ili ovlašćenih isporučilaca;
- ✦ naknada za zakup objekata ili opreme ukoliko davalac franšize daje u zakup;
- ✦ otpлата rata kredita, kada je primalac korisnik kredita dobijenih od strane davaoca;
- ✦ naknada za usluge od strane davaoca franšizinga koje pruža pored usluga predviđenih ugovorom.

Ključni momenat u razvijanju i uspostavljanju franšizing sistema predstavlja izbor partnera - kako franšizera, tako i franšizanta. Može se reći da snaga sistema počiva, u suštini, na izboru partnera. Uslove pod kojima će se ostvariti poslovna saradnja utvrđuje davalac franšize u okviru poslovne politike. Selektivnost pri izboru poslovnih partnera uglavnom se izražava visinom nadoknade za ulazak u sistem, a takođe, i visinom tekuće naknade.

Ključno pitanje za primaoca franšize odnosi se na ukupnu visinu nadoknada. Postojanje značajnih razlika u visini nadoknada koje se plaćaju pojedinim hotelskim lancima - davaocima franšize ilustruje naredna tabela.

Da bi prevladali teškoće uvođenja franšizing sistema na nepoznata i daleka tržišta, poznati hotelski lanci koriste i tzv. master-franšizu. Izgrađivanje i vođenje sistema master-franšizinga znači da franšizer daje svom partneru status vodećeg franšizanta (master franchisee). U tom statusu on se naziva još i podfranšizer (sub-franchisor) čime stiče pravo da širi franšizing sistem na određenom području (po pravilu teritoriji zemlje ili regionu) uključivanjem podfranšizanta.

Vreme trajanja franšize. - U poslovnoj praksi vreme trajanja ugovora može da varira. U pogledu trajanja ugovora veliki hotelski lanci nastoje da obezbede dugoročnije periode saradnje, najčešće u vremenskim intervalima od 10 do 20 godina. Uobičajeno je da se u ugovoru ne određuje vreme trajanja ugovora (open-ended agreements), već samo početni period (od 1 do 5 godina) sa klauzulom o prećutnom produženju, tako da se ugovor, po pravilu, stalno obnavlja, ukoliko se ne otkaže (npr. *Intercontinental Hotel Corporation* zaključuje ugovore na jednu godinu sa prećutnim produženjem do 10 godina). Prema dosadašnjim iskustvima primalaca franšize neophodno je da saradnja traje najmanje pet godina da bi se obezbedila potrebna stabilnost u poslovanju.

Franšizing kao oblik ekspanzije na prostorima bivše SFRJ koristili su međunarodni hotelski lanci poput *Inter-Continental*-a i *Holiday Inn*-a. Pored ostalih pozitivnih uticaja, od posebnog je značaja i onaj koji je vezan za njihovu iskustvenu, obrazovnu ulogu - upoznavanje sa savremenim tehnikama i sistemima poslovanja, obuku kadrova. U budućem razvoju odgovarajućih domaćih sistema u hotelijerstvu, takvi multiplikovani uticaji biće od velikog značaja, a isto tako biće od koristi i u pogledu korišćenja novih uvoznih sistema franšizinga.

Poslovni interesi u modelu franšizinga. Zasnovan na uzajamnosti ekonomskih interesa, franšizing u osnovi donosi prednosti za obe strane. Sa stanovišta davaoca franšize postoje brojne prednosti među kojima se posebno ističu sledeće:

- ✦ korišćenjem sistema franšizinga, davalac obezbrđuje širu prostornu obuhvatnost i tržišnu promociju svoje poslovne koncepcije;
- ✦ davalac franšize postiže unapređenje i razvoj delatnosti bez ulaganja sopstvenih sredstava;
- ✦ razvoj poslovne mreže na bazi franšizinga je ne samo ekonomičniji, već je mnogo efikasniji i brži;
- ✦ hotelski lanac - davalac franšize smanjuje rizik poslovanja osnivanjem franšizing mreže;
- ✦ osim navedenoh pogodnosti, davalac koristi prednosti primaoca u vezi sa njegovim poznavanjem prilika na lokalnom tržištu, koje su davaocu često nepoznate, a naročito ako se radi o udaljenom ili nedovoljno ispitanom području;
- ✦ poslovnim povezivanjem sa većim brojem primalaca, hotelski lanac koji daje franšizu jača svoju konkurentsku poziciju na tržištu;
- ✦ pored konkurentskih pogodnosti, konceptom franšizinga ostvaruje se i uvećanje poslovnog ugleda i reputacije davaoca;
- ✦ davalac franšizinga ugovorom ostvaruje trajnu poslovnu saradnju sa pojedinačnim primaocima. Davaocu franšizinga, ovim načinom omogućeno je planiranje i unapređenje poslovnog modela na duži rok, planiranje marketinških aktivnosti, priliva i angažovanja sredstava, kao i razvoj preduzeća u celini.
- ✦ Smisao i značaj primene koncepta franšizinga sa stanovišta primaoca, u najkraćem se može izraziti kroz sledeće pogodnosti:
- ✦ primalac franšizinga pristupa poslovanju sa manjim rizikom;
- ✦ oslanjajući se na reputaciju i ugled davaoca franšize, primalac franšizinga može ostvariti izvesne pogodnosti kod banaka u pogledu obezbeđenja kredita;
- ✦ primalac franšize oslobođen je ulaganja sredstava u marketinške aktivnosti, istraživanje tržišta i drugo;
- ✦ prednosti i motivacija primaoca franšizinga za poslovanje na tom principu ogleda se i kroz racionalizaciju poslovanja izraženu kroz specijalizaciju i podelu rada u okviru te poslovne saradnje.

4.1.2.2. Ugovor o menadžmentu

U efikasnom poslovanju ugovor o menadžmentu je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (know-how) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu⁸⁸. Time su određeni okviri ovog oblika rasta i razvoja turističkih (hotelskih) preduzeća. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanja) i to iz novčanog toka (cash flow-a) koji generira kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku⁸⁹. Ugovor o menadžmentu je popularan način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i one velike lance (Marriott, Forte Plc.) koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. Stoga ga primenjuju ne samo kompanije za menadžment, već i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, respektujući njegove osnovne prednosti: brza ekspanzija i relativno lako penetracija na inostrana tržišta, nema ulaganja kapitala ili su ona minimalna (izuzetak su zajednička ulaganja sa domaćim partnerima), rizik je mali, a kontrola poslovanja prihvatljiva, prihodi su obezbeđeni u startu itd.

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja kod formiranja preduzeća sa domicilnim partnerima i odgovarajućih ulaganja. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako kod kompanija za menadžment, tako i kod korporativnih lanaca. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima⁹⁰. Sve moguće kombinacije (npr. sa franšizingom ili projektnim upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obezbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

88 Šoki, H., Pirs, L., *Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva*, Ekonomski anali, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.

89 Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse, E., *The Global Hospitality Industry of the 1990*, Cassel Educational LTD., London, 1991

90 Karakterističan je primer hotela "Hayatt Regency" u Beogradu: ugovor o menadžmentu, po kome će firma "Hayatt International Corporation" voditi ovaj objekat, uz odgovarajuće nadoknade koje su njen prihod (3% od prihoda hotela i podsticajna nadoknada u prvih pet godina u visini od 11% bruto operativnog profita, a potom 15% tog profita) jedan je od bitnih delova ukupnog projekta upravljanja tim hotelom (uz ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji, odnosno izvođenju radova). Vreme primene ugovora o menadžmentu u utvrđeno je na 20 godina, s pravom Hayatt-a da ga produži u 3 sukcesivna perioda od po deset godina

Tabela 16. Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela

Rang	KOMPANIJA	Broj hotela
1.	BTG Homeins	3,079
2.	China Lodging Group	3,075
3.	GreenTree Hospitality Group	2,263
4.	Marriott International	1,949
5.	AccorHotels	1,172
6.	Dossen International Group	1,087
7.	IHG (InterContinental Hotels Group)	907
8.	Hyatt Hotels Corp.	728
9.	Aimbridge Hospitality	706
10.	Hilton	656

Izvor: hotels glants survey 2017.

Kompanije za menadžment predstavljaju visokostručne kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku.

Navedeni oblik poslovne saradnje funkcioniše na taj način što vlasnik obezbeđuje materijalni osnov za poslovanje. Iako ustupa preduzeće na upravljanje, vlasnik zadržava svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera, a takođe i odgovornost koja iz toga proizilazi. Generalno, vlasnici hotela traže od kompanija za menadžment preuzimanje dugoročne odgovornosti za rad hotela. Najčešće su to situacije u kojima vlasnici hotela traže brz zaokret u poslovanju, obično pre ili posle prodaje.

U funkciji održanja i poboljšanja kvaliteta svojih usluga, upravljačke kompanije pokazuju težnju ka uspostavljanju visokih profesionalnih standarda. Provereni rezultati poslovanja preduzeća kojima upravljaju, ovim kompanijama obezbeđuje povoljne tržišne pozicije, odnosno progresivnost kada je u pitanju povećanje obima rada, a shodno tome i odgovarajuće ekonomske efekte.

Ugovori o menadžmentu sadrže veliki broj raznovrsnih odredbi, zavisno od toga da li se ugovor o menadžmentu odnosi na novoizgrađeni ili već postojeći objekat. Međutim, postoje izvesne odredbe koje se moraju regulisati u svakom ugovoru o menadžmentu, uključujući:

- ✦ upravljanje poslovanjem od strane menadžment operatora
- ✦ predmet i uloga strana
- ✦ početni period trajanja ugovora

- ✦ osoblje i kadrovska politika
- ✦ prenos znanja i tehnologije
- ✦ odgovornost
- ✦ naknada i dr.

Od posebnog značaja prilikom izbora menadžment operatora su ciljevi koji se žele postići:

- ✦ povećanje učešća na tržištu
- ✦ povećanje dobiti
- ✦ izvršenje sanacije i reorganizacije,
- ✦ a sve u cilju dovođenja preduzeća u zonu profitabilnog poslovanja.

Upravljanje poslovima preduzeća menadžment kompanija preuzima za određeni period vremena. Dužina trajanja ugovora opredeljena je ciljevima koje treba ostvariti. Ugovorom se utvrđuje vreme trajanja početnog perioda i mogućnost njegovog produženja. Dužina početnog perioda, uz fleksibilnost u obnovi obezbeđuje potrebnu stabilnost poslovanja.

Naknada koja pripada menadžment(management fee) operatoru precizira se ugovorom i obično se određuje kao *osnovna* (basic fee) i *podsticajna* (incentive fee).

Naknada menadžment operatoru može biti u vidu ustupanja dela kapitala preduzeća. U nekim slučajevima ugovorom se može predvideti i isplata određenih naknada za pojedine elemente iz tzv. paketa menadžment usluga, npr. naknade za konsalting usluge, marketing usluge i sl.

Najveći hotelski lanci poklanjaju izuzetnu pažnju izboru menadžment tima za obavljanje najznačajnijih poslovnih funkcija u preduzeću. U skladu sa takvim opredeljenjem je i politika koju primenjuje *Hyatt*, tako da su direktor hotela, direktor sektora hrane i pića, glavni kuvar, direktor specijalizovanog restorana uvek *Hyatt*-ovi ljudi.

Mogućnost da se ugovor raskine pre isteka utvrđenog roka predviđena je za obe strane, potpisnike ugovora. Kao najčešći razlozi za prestanak poslovne saradnje navode se sledeće situacije:

- ✦ ukoliko jedna od ugovornih strana propusti da izvrši neku materijalnu obavezu, sporazum, pogodbu;
- ✦ neizvršenje ugovornih obaveza i posle pismene opomene;
- ✦ ako druga strana podnese zahtev za bankrotstvo i sl.

Ugovor o menadžmentu pruža niz pogodnosti kako vlasniku upravljanog preduzeća, tako i menadžment operatoru.

Unapređenjem menadžmenta vlasnik stiče šansu za uspešnije poslovanje, veći profit i razvoj na dugoročnoj osnovi. Prednosti koje opredeljuju vlasnika za korišćenje ugovora o menadžmentu su:

- ✦ mogućnost zadržavanja svojine i vođenje globalne politike preduzeća. Pored “centralizovanog” menadžmenta, sažetog u već oformljen paket znanja i iskustva, na osnovu ugovora o menadžmentu vlasnik stiče mogućnost stručnog osposobljavanja i razvoja sopstvenog kadra. I pored svega, ne treba gubiti iz vida da je u funkciji osnovnog cilja kvalitetnog vođenja i razvoja preduzeća:
- ✦ prenos znanja
- ✦ prenos iskustva i
- ✦ osposobljavanje kadrova.

Značajnu marketing korist vlasniku obezbeđuje ime, poslovni ugled i kompletni imidž menadžment operatora, a sa druge strane omogućuje mu se poslovanje u okviru sistema preduzeća koja već ranije vodi menadžment kompanija.

Ugovor o menadžmentu, sa stanovišta menadžment operatora pruža, takođe, niz pogodnosti:

- ✦ povećanje obima posla ;
- ✦ osvajanje novih tržišta - proširujući broj partnera sa kojima radi menadžment kompanija istovremeno vrši prodor na nova tržišta;
- ✦ eliminisanje finansijskog rizika u velikoj meri .

4.1.2.3. Strategijske alijanse

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća u turizmu direktna je posledica globalizacije poslovanja. Strategijske alijanse (savezi) nazivaju se i “međukompanijskim kooperativama”. Prema nivou organizacija, postoje dve vrste ovih saveza⁹¹:

- ✦ Savez na nivou strategijskih organizacija
 - zajednički marketing, usluge nisu standardizovane,
 - u konzorcijume ulaze mali, nezavisni hotelski operatori,
- ✦ Savez na nivou operativnih jedinica tzv. koncept među-franšizinga
 - proces u kome dve organizacije ili više sa različitim proizvodima (uslugama), udružuju snage, kako bi smanjile troškove i povećale profite,
 - ulazak u savez zahteva mali kapital, a koristi su značajne: troškovi marketinga raspoređuju se na veću osnovicu, odnosno opadaju po jedinici usluge; smanjuju se potencijalni problemi zapošljavanja izvršnog i rukovodećeg osoblja; u drugim zemljama minimiziraju se problemi različitih poslovnih kultura.

Strategijske alijanse, boljim korišćenjem resursa, finansijskim i drugim pogodnostima, olakšavaju tržišnu penetraciju u međunarodnim poslovima.

⁹¹ Olssen, M., Crawford-Welck, S. Tse.E., preuzeto od Čačića, K., op.cit str.77

Ovi savezi omogućavaju da se postignu sinergijski efekti, njihov dalji rast obuhvataće, pored hotelskih, i kompanije iz drugih delatnosti: avio prevoznike, rent-a car kompanije koje se bave životnim osiguranjem i druge koje su u turizmu ili su komplementarne sa ovom složenom delatnošću.

Strategijske mrežne alijanse (strategic network alliances) predstavljaju, u stvari, kooperativne poslovne aranžmane između konkurentskih firmi koje imaju za cilj da učvrste tržišnu poziciju i prošire tržište na kome pružaju usluge potrošačima.

Uopšte, formiranje strategijskih alijansi predstavlja važnu karakteristiku svetskog tržišta u savremenim uslovima, ali i kao način rasta i razvoja preduzeća u turizmu.

Ovu strategiju nazivaju⁹² i mrežnom ekonomijom (network economies), jer predstavlja maksimiziranje tržišne dominacije i delotvornosti kroz sistem mrežnih jedinica da bi se postigla održiva konkurentska prednost.

Strategijske alijanse najrasprostranjenije su u oblasti aviosaobraćaja, te se smatra da imaju veliku ulogu u transferu tehnologije. Smatramo da će ovaj modalitet poslovanja u svim vidovima poslovanja turističke privrede, tek dolaziti do izražaja pod uticajem sve izraženijeg procesa globalizacije.

4.1.2.4. Akvizicije

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća (eksterni metod je metod pripajanja-acquisition ili spajanja-merge) podrazumeva sve oblike sticanja, tj povezivanja (spajanja) i preuzimanja preduzeća. U pitanju je kupoprodajna osnova, te predstavlja oblik direktnog investiranja. Za razliku od franšizinga, ugovora o menadžmentu i strategijskih saveza, ovi oblici zasnovani su na vlasničkoj podlozi te su zato direktne finansijske transakcije, koje iz toga proizilaze, značajni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju.

Ono se ostvaruje kupovinom ili integracijom. Interni metod rasta pretpostavlja da se krene sa ledine. Posebno je dobro ići kada su barijere za ulazak visoke. Traži manje vreme da se pokaže rentabilnost (za interni 8 god). Ekstern metod više odgovara fazi post-fordizma, odnosno kada je turizam prešao u fazu zrelosti, a u ranoj fazi razvoja turizma interno je manje rizično.

Spajanje (merger) – Podrazumeva da dva ili više preduzeća razmenjuju akcije pri čemu opstaje jedn. **Pripajanje** (acquisition) je kupovina preduzeća koje se time apsorbuje. Postoji prijateljsko i neprijateljsko (take over) pripajanje.

Postoji shvatanje da je sve spajanje i razlikuju se 4 vrste spajanja:

- ✦ zakonsko spajanje - apsorbovanje aktive preduzeća, preuzimanje dugova i akcija
- ✦ konsolidacija - kada dva preduzeća prave novo pravno lice
- ✦ holding preduzeće - kada ima u svom vlasništvu obične akcije drugih preduzeća

⁹² Ioannides, D. i Debbage, K., op.ct. str.85-89.

- ✦ akvizicija aktive - želi da kupi samo deo aktive drugog preduzeća, a ne da postane vlasnik

Uglavnom se ukazuje na četiri pristupa sprovođenju ove strategije:

- ✦ horizontalno spajanje i pripajanje (integracija) kada se kombinuje sa preduzećima koji su direktni konkurenti
- ✦ koncentrična opcija - kombinovanje sa dva ili više preduzeća koja imaju slične proizvode, u smislu tehnološke osnove, proizvodnog programa, kanala distribucije
- ✦ vertikalna opcija - dva ili više širenja ka centru i unazad
- ✦ konglomeratska opcija - dva ili više preduzeća kombinuju ili imaju različite proizvode i usluge

Tokom razvoja turizma uglavnom su se uspostavila tri karakteristična odnosa⁹³:

- ✦ Između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca, (Hotel Slavija-JAT)
- ✦ Između preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih kompanija i lanaca; (HP Metropol-Kompanija Dunav osiguranje)
- ✦ Između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Akvizicija je bila značajna podloga rasta, ne samo u hotelskom, već u celokupnom ugostiteljskom poslovanju u svetu: od 1981. godine bila je 325 spajanja i akvizicionih transakcija u ugostiteljskoj delatnosti, a njihova ukupna vrednost procenjuje se na 19,9 milijardi US dolara. Navodi se da je od tih 325 akvizicija 74% bilo vezano za hranu i piće, a 16% za smeštaj. Pri tom treba voditi računa da je ova struktura drugačija, ako se umesto podataka o broju akvizicija koriste podaci o njihovoj vrednosti (akvizicije u smeštajnom sektoru imaju sigurno znatno veće učešće u vrednosti, nego u broju ovih transakcija).

Tokom poslednje dve decenije uloga merdžera i akvizicija (mergers & acquisitions - M&A) kao mehanizama za realizaciju direktnih investicija značajno se povećala; upravo iz tog razloga, karakteristike i dinamika tih akcija postaju važan generator ukupnih zbivanja u međunarodnom hotelskom poslovanju.

U istom intervalu, investicije u inostranstvu se u znatno većoj meri realizuje kroz ulaganja u postojeća preduzeća i aktivnosti, a na taj način širi se svetska mreža hotelskih lanaca. Uporedo sa intenziviranjem procesa internacionalizacije i globalizacije, M&A postali su prihvaćenija praksa u međunarodnom hotelijerstvu, što dakle, podrazumeva aktivnosti preduzeća lociranih u različitim zemljama. Navedeni tip međunarodnih ulaganja ostvaruje se u različitim formama, i to:

- ✦ u formi pripajanja, odnosno integracije (mergers),
- ✦ preuzimanja firmi, odnosno otkupljivanja (aquisition, takeover), i
- ✦ specifičnih kupovina ili otkupa (leverage buyouts).

93 Olssen, M., Crawford - Welch, S., Tse, E., op.cit. str.224

Poznato je da se procesi pripajanja i preuzimanja firmi (M&A) na međunarodnom tržištu odvijaju najčešće između velikih kompanija, ali ni srednje i male kompanije nisu pošteđene kada je u pitanju odvijanje pomenutih procesa. Poslednjih godina primetan je rast kako broja involviranih preduzeća i pojedinačnih transakcija, tako i njihova ukupna vrednost. Objašnjenje za atraktivnost i afirmaciju akvizicija unazad desetak godina, može se naći u faktorima međunarodnog okruženja, gde ključne elemente sačinjavaju:

- ✦ proces globalizacije poslovanja
- ✦ pojačana konkurencija
- ✦ pristup skupim tehnološkim rešenjima i unapređenjima.

Prilagođavanje uslovima međunarodnog okruženja je ključni razlog za ulaganje sredstava putem M&A modaliteta, ali postoje i drugi razlozi, među kojima su najznačajniji:

- ✦ potreba za unapređenjem poslovanja, odnosno operativnog delovanja,
- ✦ mogućnost ostvarivanja većeg profita,
- ✦ politička klima i trendovi deregulacije u mnogim poslovima na međunarodnom nivou,
- ✦ mogućnost ulaska na nova i rastuća tržišta,
- ✦ želja za smanjenjem i diversifikacijom rizika.

Značajan napredak firme može se postići putem M&A aktivnosti, prvenstveno u operativnom delovanju, jer se pripajanjem ili kupovinom druge firme može relativno jeftino i brzo ostvariti celokupan rast i razvoj ili pružiti mogućnost proširivanja poslovanja na novim tržištima, odnosno uključivanje u nove programe. Mogućnost stvaranja uslova za veći profit može se, takođe, ostvariti kupovinom firmi ili njenih ogranaka, naročito u slučajevima povoljne kupovine.

Akvizicije se definišu kao najatraktivniji metod investiranja sredstava u inostranstvo za one kompanije koje žele da konsoliduju, zaštite i unaprede svoju globalnu konkurentsku poziciju. One to postižu na različite načine:

- ✦ prvi način je da prodaju one delove kompanije koji izlaze izvan delatnosti koje sačinjavaju njenu tzv. baznu konkurentnost,
- ✦ putem M&A aktivnosti kompanije kupuju specifične prednosti (ownership assets) drugih kompanija u vidu znanja, marki, razvijenih mreža distribucije i sl.

Često se događa da su predmet kupoprodaje pojedine marke, odnosno delovi velikih hotelskih korporacija. Uopšte posmatrano, turbulentnost se ispoljava kroz učestala spajanja, preuzimanja, otkupljivanja (npr. zbog prezaduženosti i sl.) velikih hotelskih lanaca, i to vodi ka delimičnom ili potpunom gašenju nekada poznatih kompanija i pojavi novih imena koja preuzimaju vodeće uloge.

4.1.2.5. Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja predstavljaju oblik direktnog investiranja koji se često koriste u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. To se odnosi na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentске prednosti. Polazište je u pogodnostima zajedničkog ulaganja za međunarodno hotelsko preduzeće i njegovog domicilnog partnera. Te pogodnosti se odnose na kombinovanje karakteristika obe firme kako bi se rasporedila tri osnovna elementa: ulaganja, rizik i koristi.

Ovo je uglavnom strategija formiranja privremenog partnerstva ili konzorcijuma da se ostvari sinergija.

Postoje tri vrste zajedničko ulaganja⁹⁴:

- ✦ paukova mreža - malo preduzeće napravi sa velikim pa onda brzo sa drugim novo, da ne bi bilo absorbovano
- ✦ ići zajedno i razdvojati se - u određenim intervalima vremena
- ✦ strategija uspešne integracije - počinje sa zajedničkim ulaganjem

Međunarodni hotelski lanci koristili su razne varijante zajedničkih ulaganja, najčešće diktirane zakonskim i drugim uslovima u konkretnoj zemlji.

U mnogim zemljama su zajednička ulaganja jedini legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, hotel "Hayatt Regency" u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana), karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Radi se o projektnom upravljanju sa elementima: ugovor o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji⁹⁵.

Međutim, dok međunarodni hotelski lanci koriste zajednička ulaganja kao način povećanja učešća na globalnom tržištu i to u područjima i zemljama sa većim ekonomskim i političkim rizikom, dotle mnoge zemlje kroz ovaj oblik očekuju dodatni, često veoma potreban, kapital za hotelski i turistički razvoj, now-how, zapošljavanje i druge pogodnosti. Pored hotelskog, postoje i brojna druga područja turističkog poslovanja u kojima se ostvaruju zajednička ulaganja stranih i domaćih partnera.

Motivi sklapanja ugovora o zajedničkim ulaganjima u direktnoj su korelaciji s tretmanom zajedničkih ulaganja kao strategije ulaska na tržište. Zajednička ulaganja mogu da budu:

94 Milisavljević M.; *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. str.319-320

95 Konzorcijum velikih beogradskih preduzeća (Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori koji je uključio "Hayatt" za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje, obezbedili su izgradnju tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

- ✦ prva najbolja strategija ulaska na tržište, jer svaki partner u posao unosi različite, ali komplementarne resurse – tržišta, sposobnosti, znanja, važna za postizanje zajedničkog cilja. Partneri mogu da postignu cilj samo zajedničkim naporom – sinergijom obostranih resursa i prednosti,
- ✦ druga najbolja opcija ulaska na tržište – kada ne postoji saglasnost lokalnih vlasti za potpuno strano vlasništvo, i
- ✦ inicijalni model ulaska na tržište radi bojeg upoznavanja resursa, dolaska do znanja koji loklni partner poseduje, eventualnog širenja aktivnosti, uz obezbeđenje sopstvenih finansijskih sredstava, deficitarnih u lokalnim uslovima.

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. Pored činjenice da povlači za sobom izvesno angažovanje resursa na stranom tržištu, ono donosi potencijalno veću dobit i bolju kontrolu nad upravljanjem uslužnim i menadžment operacijama na tom tržištu. Rizici vezani za uloženi kapital dele se sa lokalnim partnerom.

Možda, važnije od toga, jeste to što lokalni partner omogućava upoznavanje uslova koji vladaju na lokalnom tržištu, tehnološki i upravljački sposobne kadrove, informacije u pogledu lokalnih snabdevača, radnu snagu, tržišne uslove, poslovne običaje, itd., koje bi inače inostrana firma teže obezbedila. Zahvaljujući delimičnom pripadanju sredini, opšta slika o firmi se može poboljšati, čime se potpomaže okruženje za uspešno poslovanje. Lokalne kompanije, naročito nekih zemalja u razvoju, prihvataju ovaj oblik saradnje, jer na taj način dolaze do potrebnog kapitala, znanja i ideja.

Dok je u fazi inicijalnog ulaska na nepoznato tržište, zajedničko ulaganje bilo načina pribavljanja informacija, uspostavljanja veze i sticanja znanja o lokalnom tržištu, do nastanka problema dolazi uglavnom na dugoročnom planu.

4.1.3. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu

Turizam se vinuo u vodeće privredne grane preduzetništva i menadžmenta, u poslednjoj deceniji razvoja globalnog poslovanja. Veliku ulogu u tome imaju mala i srednja preduzeća u turističkoj delatnosti. Privredni, tržišni sistem mora da se odlikuje slobodom privrednih subjekata koji treba da deluju u pravcu ostvarivanja maksimalnog profita, i privrednih mehanizama uz razuman tretman svih tržišnih učesnika (kako privatnih, tako i društvenih) te se u takvim uslovima može efikasno razvijati i menadžment u turizmu.

Mala i srednja preduzeća u turizmu, uvažavajući specifičnosti prilagođavanja tržišnom ambijentu, mogu da imaju najveće tržišne domete.

Osnovni zadatak tržišne funkcije je da stavi preduzeće u kontakt sa spoljnim svetom, odnosno sa tržištem, jer pomoću tržišne funkcije, preduzeće dolazi do informacija iz okruženja, a istovremeno putem nje distribuira proizvode i usluge.

Tržišna funkcija se mora permanentno i svesno prilagođavati tržišnim prilikama. Ova funkcija je potpuno aktivna i od načina organizovanja, strukture zaposlenih, uveliko zavisi položaj preduzeća na tržištu i njegovo dalje osvajanje tržišta. Tržišna funkcija treba da na najefikasniji način poveže preduzeće sa tržištem, posmatrajući te aktivnosti kao kreativne i operativne.

U okviru kreativnih aktivnosti opšte usvojene tržišne funkcije su:

- ✦ istraživanje tržišta,
- ✦ istraživanje turističkog proizvoda,
- ✦ planiranje,
- ✦ unapređenje plasmana.

Ako se preduzeće razume kao pul resursa, koje kao dinamički preduzetnik plasira u lukrativna poslovna područja, onda je njegov poslovni uspeh, određen njegovom sposobnošću da identifikuje tendencije u kretanju ljudskih potreba i načina njihovog zadovoljavanja, na jednoj, i tendencija u razvoju nauke i tehnike, na drugoj strani.

Osnovne strategije razvoja preduzeća na turističkom tržištu, koje važe za velika preduzeća su penetracija, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikacija. S druge strane, mala, a daleko preovlađujuća preduzeća u turizmu, očigledno ne mogu te strategije da primenjuju. Njihova opredeljenja i način ostvarivanja u razvoju, moraju poći od sagledavanja sopstvene misije i pozicije na tržištu. Mala firma polazi od pravilne procene opštih mogućnosti na datom tržištu (objekti ne zahtevaju prevelika finansijska naprezanja), odnosno da se lako prilagođava promenama na tržištu, da je grana delatnosti privlačna (i zbog toga što je vlasnik istovremeno i menadžer), da je lakše opstati na tržištu zbog lakše prilagodljivosti i mogućnosti diferencirane tražnje, a za koju velike firme nisu zainteresovane, te da nema značajnih prepreka za ulazak u granu u kojoj posluju. Zato manja preduzeća biraju strategiju strategijske grupe i udružuju se horizontalno.

U strategiji prilagodljivosti tržišnim promenama malih i srednjih preduzeća u turizmu, pristup je znatno manje formalizovan. Ona imaju u vidu sledeća pitanja u vezi sa svojom ulogom na tržištu⁹⁶:

1. Rezultati poslovanja su posledica primene strategije, te da li je segment na koji se oslanja jači ili slabiji, da li je proizvodni miks i dalje dosta privlačan, da li konkurencija utiče na poslovanje i kakva je komunikacija sa klijentima (da li je deo tržišta na koji se firma orijentisala dovoljno širok),
2. Da li je poslovanje posledica privremenih, lokalnih ili širih ekonomskih trendova.

96 Powers, T., *Marketing Hospitality* John Wiley and Sons, New York, 1990.

Prednost manjih preduzeća u turizmu je u tome što su kraći putevi odlučivanja (uz veći rizik), brže i fleksibilnije reaguju na promene u okruženju, bolje koriste date mogućnosti, ranije otkrivaju opasnosti i imaju manje nepotrebne administracije. Manje agresivno traže nove prilike i nova tržišta, dok veće kompanije samo redistribuiraju svoje operacije, čak i iz drugih razloga, nego što je širenje tržišta i povećanje profita.

4.2. POSLOVNO POVEZIVANJE PREDUZEĆA U TURIZMU

Tržišne promene uslovljavaju složene i razne modalitete poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu.

Pod promenama organizacione strukture podrazumevaju se određeni procesi u poslovnom povezivanju pomoću kojih se stvaraju uslovi za ekonomski efikasnije i racionalnije poslovanje. Brojni faktori prinuđuju preduzeće, u turizmu, da razvija inovativne procese koji mu omogućavaju da se održi i razvije u turbulentnim uslovima okruženja.

U zavisnosti od tipa i intenziteta eksternih i internih uticaja, preduzeće mora da odabere odgovarajuću strategiju promena, u smislu načina, instrumenata i postupaka.

Ako su u pitanju ciklične promene u okruženju, primenjuje se tzv. delimična strategija, koja znači aktivno usklađivanje organizacione strukture s određenim zahtevima okruženja, odnosno poslovnih partnera.

Međutim, u slučaju strukturnih promena okruženja primenjuje se tzv. potpuna ili radikalna strategija koja znači promenu organizacione strukture na osnovu novih "pravila igre" i novih organizacionih performansi i mogućnosti. Uglavnom, to su tri grupe promena:

1. Promene u tehničko tehnološkom nivou preduzeća,
2. promene u rasporedu funkcija i poslova,
3. promene organizacione konfiguracije.

Pošto u određenom trenutku nema mogućnosti za ostvarivanje povratnog uticaja, ove promene su ireverzibilnog karaktera. Međutim, na dugi rok, izvedene promene omogućuju preduzeću da ostvari odgovarajuću konstantnost i ekonomsku pristojnost.

U cilju ostvarivanja odgovarajućeg prilagođavanja organizacione strukture raznim modalitetima poslovnog povezivanja (odnosno da se preduzeće tržišno usmeri), po našem mišljenju,

Neophodno je:

- ✦ identifikovati probleme - promene i akcije na konstruktivne i destruktivne,
- ✦ specifikovati skup mera - u datim uslovima,
- ✦ odrediti način promena,
- ✦ predvideti vreme promena.

Pri svemu tome, uticaj tržišta na modalitete poslovnog povezivanja je od presudnog značaja (obim, struktura i karakteristike tržišta). Nacionalno i međunarodno tržište su početne tačke od kojih se polazi pri utvrđivanju oblika poslovnog povezivanja u turizmu. Veličina, karakteristike i lokacija tržišnih segmenata su značajni faktori koji određuju poslovno povezivanje. Što je veće i razvijenije tržište i njegove strukture, to su kompleksniji i organizacioni zahtevi za raznim funkcijama i kadrovima, koji mogu da savladaju sve probleme i ostvare planirane ciljeve. U kategoriju tržišnih faktora spadaju: ponuda, tražnja, konkurencija, cene, kanali prodaje, kanali promocije, kooperacija i drugi elementi tržišnog karaktera, koji direktno ili indirektno opredeljuju organizovanje preduzeća.

U cilju postizanja konkurentске prednosti, u novim, turbulentnim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu su morala osigurati fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto ekonomije obima ("masovni turizam"), sve se češće koriste nove strategije rasta i razvoja preduzeća:

- ✦ tzv. dijagonalna integracija,
- ✦ vertikalna dezintegracija,
- ✦ formiranje strateških alijansi, itd..

Efikasno prilagođavanje promenama, u zahtevima tražnje, nametalo je turističkim preduzećima potrebu za visokim stepenom fleksibilnosti.

Ovaj faktor se ispoljavao kao⁹⁷:

- ✦ fleksibilnost u organizaciji, kao i produkciji i distribuciji turističkog proizvoda;
- ✦ fleksibilnost u sistemu rezervacije, prodaje i plaćanja;
- ✦ fleksibilnost u načinima konzumiranja turističkog proizvoda.

Uopšteno, u savremenim uslovima, dešavaju se promene u strategijama rasta i razvoja preduzeća. To je dovelo do pojave novog vida ekonomije koju mnogi nazivaju ekonomijom cilja (economies of scope).

U savremenim procesima globalizacije poslovanja preduzeća pojavljuje se niz modaliteta poslovnog povezivanja, a na koje ukazujemo u narednom delu rada.

4.2.1. Horizontalno povezivanja

Integrisano preduzeće mora imati precizno definisanu svrhu pri iniciranju promena strukturnog karaktera. Potrebna je analiza stimulirajućih i ograničavajućih faktora za preduzimanje promena strukturnog karaktera. To zahteva, s jedne strane, analizu elemenata i faktora sredine, a s druge, potencijala preduzeća (SWOT - analiza).

U ovom modelu povezivanja, koji se zasniva, pre svega, na usklađivanju razvojnih ciljeva i ekonomskih međuodnosa (na razvojnom i poslovnom povezivanju) organizacioni aspekt je u drugom planu.

97 Fayos-Sola, E. *Tourism Policy: Tourism Management*, No.6, 1996.str. 405-412

Polazna pozicija u rešavanju problema optimalnog funkcionisanja sistema, po osnovu horizontalnog povezivanja, mora biti efikasno zadovoljavanje potreba krajnjeg potrošača. Stoga ovaj model ne odbacuje složenije organizacione oblike (kao oblike povezivanja i udruživanja na zajedničkom programu), samo im bitno menja smisao i sadržaj, uslovljen tržišnim zakonitostima, s jedne strane, i sopstvenim ekonomskim ciljevima, s druge strane.

Horizontalna strategija⁹⁸ koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima. Ona ne zamenjuje potrebu da pojedini podsistemi, koji mogu imati status strategijske poslovne jedinice, formulišu posebne strategije.

Međutim, ukoliko nema horizontalne strategije, onda su međuveze u diversifikovanom preduzeću veoma slabe, gotovo simbolične. Horizontalna strategija je način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti među podsistemima. Ova strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima.

4.2.2. Vertikalno povezivanje

Vertikalna integracija zavisi od konkretnih uslova na tržištu i ponašanja privrednih subjekata na pojedinim nivoima kanala plasmana. U vertikalnom povezivanju neophodno je sagledati konkretne uslove u okviru kojih se ostvaruju pojedini oblici vertikalne integracije. Međutim, po pravilu procesi horizontalne integracije prethode vertikalnoj integraciji, a potom je podstiču, kao što i obrnuto, vertikalna integracija deluje na širenje horizontalnih integracija (naročito na teritorijalnom principu).

Vertikalna kompleksnost obeležava broj hijerarhijskih nivoa u hijerarhijskoj strukturi marketinga.

Slika 7. Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing)



Izvor: Radunović, D., Lovreta, S., *Ekonomika trgovine, S. administracija*, Beograd, 1998.g. str. 157.

⁹⁸ Porter, M., *Cometitive Advantage*, The free press, New York, 1985. str.329.

Globalizacija tržišta i standardizacija proizvoda i usluga doprinose znatno većem uticaju zajedničkog marketinga na organizacioni model. To se posebno odnosi na plasiranje savremenog turističkog proizvoda. Na osnovu našeg sagledavanja područja zajedničkog marketinga mogu biti:

- ✦ istraživanje tržišta,
- ✦ proizvod, odnosno asortiman i usluga,
- ✦ politika cena,
- ✦ promene aktivnosti,
- ✦ fizička distribucija paket aranžmana.

Svako od ovih područja ima uticaja na organizacioni model preduzeća i od njih zavisi oblik integrativnih veza između povezanih preduzeća na osnovama zajedničkog marketinga (pospešuje integracione procese).

Vertikalno povezivanje (kooperativno, ugovorno i nametnuto) podrazumeva, ne samo postojanje svesti o koristima iz zajedničkog poslovanja, nego i prihvatanje da se neki poslovi objedine, realociraju, pa i prepuste kompetentnijem partneru, odnosno pristanak na okrnjenu samostalnost u nastupu na tržištu.

Zajedništvo u koncipiranju ponude, razvoju turističkih programa, komuniciranja i istraživanja tržišta, razume se, treba da omogući da se eliminišu dupli koloseci, odnosno da se maksimiraju prednosti po osnovu koncentracije i specijalizacije funkcije smatramo da se time umnogome nastoje eliminisati tržišne oscilacije.

Ovaj oblik organizovanja turistička preduzeća primenjuju kada žele da ojača svoju konkurentsku poziciju zasnovanu na suštini kompetentnosti ili kada u kriznim vremenima žele da poboljšaju svoju nabavno-prodajnu funkciju. Zamena za ovu strategiju mogu biti dugoročni ugovori sa dobavljačima i posrednicima.

Porter govori o kvazi integraciji, o uspostavljanju vertikalnih odnosa povezanosti što bi se moglo tretirati kao nešto između dugoročnih ugovora i pune povezanosti i u tom slučaju ide se na:

- ✦ manjinsko učešće u aktivni
- ✦ zajam ili garancija zajma
- ✦ ekskluzivni ugovori o poslu
- ✦ specijalizovani logistički uređaji
- ✦ kooperativno istraživanje i razvoj

Dobre prednosti ovog oblika organizovanju su:

- ✦ snižava troškove
- ✦ smanjuju se zalihe
- ✦ ne gubi se na vremenu (pregovori)

Pod koristi bi se mogle navesti

- ✦ izbegava se posredni pristup
- ✦ bolja tehnološka i marketing obaveštenost
- ✦ veća mogućnost kreativnog diferenciranja
- ✦ superiorna kontrola moći(i smanjuje se moć kupca)
- ✦ efekat sienergija
- ✦ poverenje

Po nedostatke ovog oblika organizovanja mogu se navesti:

- ✦ potreba za koordinacijom može da dovede do povećanih troškova
- ✦ pojava viška kapaciteta
- ✦ loše organizovana vertikalna integracija

Pri sprovođenju ove strategije posebno treba voditi računa o:

- ✦ nagomilavanj zastarelih procesa
- ✦ slabija fluktuacija kapitala-stvaraju se barijere mobilnosti
- ✦ prateći poslovi preduzeća koji su inače nekonkurentni se dupliraju
- ✦ gubi se pristup informacijama dobavljača i distributera i slabi se interna konkurentnost
- ✦ precenjuje se sienergija
- ✦ integracija se pristupilo na neodgovoran način

4.2.3. Konglomerati

Nastojanjem da razviju konkurentske prednosti, preduzeća u turizmu pristupaju tzv. dijagonalnoj integraciji. To je sve češće korišćena strategija od strane preduzeća u turizmu, odnosno najčešće se kombinuje sa ostalim modalitetima poslovnog povezivanja u turizmu.

Za razliku od horizontalne i vertikalne integracije (karakteristične za period masovne produkcije standardizovanih turističkih proizvoda) u novim uslovima, privredni subjekti u turizmu, razvoj usmeravaju ka različitim delatnostima. Novom strategijom preduzeća nastoje da obezbede povećanje profita kroz sinergijske efekte između različitih proizvoda i usluga.

Predviđa se da će dijagonalna integracija postati⁹⁹ ključni faktor u kontrolisanju procesa kreiranja vrednosti u turističkoj industriji.

⁹⁹ Poon,A., op.cit.str.19

To, istovremeno vodi intenzivnom procesu povezivanja privrednih subjekata u turizmu, pri čemu granice između samih preduzeća postaju sve manje značajne, a isto tako i granice između pojedinih turističkih delatnosti. Naime, sve se više ka turističkom poslovanju usmeravaju i poslovni subjekti iz drugih delatnosti (npr. banke, osiguravajući zavodi, aviokompanije, itd.) koje su isto tako u poslovnoj ekspanziji.

Dakle, to je intenziviranje procesa formiranja konglomeratskih preduzeća ili pojavi drugih, fleksibilnijih oblika povezivanja. Dalje, to vodi intenziviranju konkurencije, koja sada (zahvaljujući dijagonalnoj integraciji) obuhvata i poslovne subjekte iz drugih sektora privrede.

Primeri formiranja velikih konglomerata (sa turističkom privredom, kao jednom od vodećih delatnosti su brojni). Kao što su:

- ✦ kupovina Hilton International-a od strane Landbroke Group Plc. 1987.g.;
- ✦ kupovina Holiday Inns-a od strane britanskog konglomerata Bass Plc.;
- ✦ Thomson, takođe, predstavlja konglomerat u čijem sastavu se nalazi jedan od najvećih organizatora putovanja u svetu – Thomson Holiday.

Procesi stvaranja konglomerata doprineli su intenziviranju tokova transfera tehnologije između različitih delatnosti, pri čemu se turistička privreda, najčešće, nalazila u ulozi primaoca razvijene tehnologije.

4.2.4. Vertikalna dezintegracija

Složenost modaliteta poslovnog povezivanja preduzeća obogaćuje vertikalna dezintegracija. Ova poslovna strategija preduzeća u turizmu (u fazi post-fordizma) odnosi se na tzv. eksternalizaciju pojedinih perifernih i dopunskih aktivnosti. Preduzeća se kroz sistem podugovaranja (sub-contracting) određene poslove poveravaju najčešće malim i srednjim preduzećima, specijalizovanim za pojedine aktivnosti.

Dakle, vertikalna dezintegracija predstavlja usmeravanje poslovnih aktivnosti ka finalnom proizvodu, dok se “periferni aktivnosti putem podgovora ustupaju drugim firmama”. U ovim slučajevima mogu se uočiti izvesne sličnosti sa različitim oblicima proizvodne kooperacije u oblasti industrijske proizvodnje¹⁰⁰

Osnovna prednost ove strategije poslovnog povezivanja sadržana je u mogućnosti ostvarivanja efekata na osnovu korišćenja usluga specijalizovanih firmi koje su, zahvaljujući servisiranju velikog broja korisnika, bile u stanju da ostvare uštede na osnovu ekonomije obima.

Istovremeno, kompanije su se oslobađale potreba za stručnom i skupom radnom snagom u takvim aktivnostima i obezbedile veću fleksibilnost u prilagođavanju čestim promenama tražnje.

100 Ioannides,D., i Debbage, K., *Marketing Tourism Products*, Tompson Business Press, London 1996.str.231

Za vertikalnu dezintegraciju primeri su brojni, navodimo dve opcije:

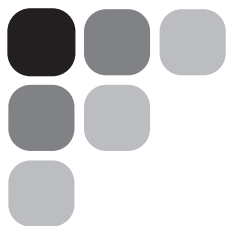
- ✦ u poslovanju hotela, usluge, kao što su pranje veša, priprema hrane itd. često se poveravaju specijalizovanim firmama, (ovde je reč o vertikalnoj dezintegraciji poslova), a kao primer vertikalne dezintegracije može se navesti izdavanje hotela iz Naftne industrije Srbije ili iz Dunav osiguranja.
- ✦ u aviosaobraćaju, umesto držanja sopstvene flote, ide se na različite ugovore o lizingu (aircraft leasing) itd.

Ovaj oblik primenjivala su naša hotelska preduzeća, posebno u periodu sankcija UN, kada su ustupala određene prateće aktivnostima drugim kompanijama, kada su sklapale ugovore o iznajmljivanju restorana ili kada su otvarali određene dodatne sadržaje kroz sklapanje ugovora sa preduzećima iz druge delatnosti (Kazina, wellness centri, kozmotički saloni, itd.).



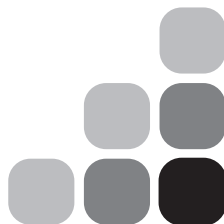
PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kako se ostvaruje internacionalizacija poslovanja na turističkom tržištu?
2. Objasni proces globalizacije na turističkom tržištu?
3. Koje su tržišne promene dovele do nastajanja velikih preduzeća u turizmu i kako je izvršeno prilagođavanje turističkih preduzeća tržišnim promenama?
4. Šta je franšizing?
5. Objasni ugovor o menadžmentu?
6. Objasni proces stvaranja strategijskih alijansi, akvizicije i zajedničkih ulaganja?
7. Objasni horizontalno i vertikalno povezivanje preduzeća u turizmu i šta je vertikalna dezintegracija?



2. D E O

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U TURIZMU



5. STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKIH PREDUZEĆA

5.1. POJAM, ZNAČAJ I NAČELA MENADŽMENTA U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Turizam, turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim uslovima globalizacije, naglih i sveobuhvatnih promena u okruženju, više nego li bilo koja druga delatnost ili bilo koji drugi privredni subjekti, zavise od adekvatnog menadžmenta. Menadžment u turizmu, odnosno menadžment turističkih preduzeća u osnovi je složeniji i diversifikovaniji u poređenju sa proizvodnim preduzećima. U ukupnom poslovnom ponašanju i funkcionisanju turističkih preduzeća, koja u savremenim tržišnim uslovima postaju sve više kompleksni privredni subjekti, ispoljava se niz specifičnosti koje proizilaze iz karaktera i sadržaja samog procesa rada i obavljanja ukupnih aktivnosti. Iz toga proizilaze i specifične karakteristike savremenog turističkog menadžera, odnosno menadžmenta u turizmu.

Pojam menadžmenta je i lako ali i teško odrediti, imajući u vidu brojnu literaturu ali još više praktična iskustva. Sa teorijsko-istraživačkog aspekta prisutne su brojne definicije upravljanja, čiji pregled ne omogućava jedinstveno i jednostavno određenje samog pojma. Upravljanje etimološki vodi poreklo od latinske reči *manus* – ruka i premda se njegovo značenje vremenom menjalo, upotrebljava se da označi proces rukovođenja, obučavanja i usmeravanja. U dvadesetom veku, sa prodorom zapadnih škola upravljanja, za označavanje pojma upravljanja opšteprihvaćen je engleski termin menadžment (*management*). U zemljama razvijenih tržišnih privreda¹⁰¹ naročito se ističe značaj i neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa iz domena upravljanja i uloge i značaja koji upravljanje ima u poslovanju preduzeća.

Upravljanje (menadžment) je od različitih autora i praktičara definisano na brojne načine, u zavisnosti od toga koji aspekt problema su želeli da naglase. Uglavnom, sadržina definicije pojma upravljanja (menadžmenta) menjala se sa promenom karaktera okruženja u kome posluju organizacije.

¹⁰¹ U zemljama u tranziciji, kakva je naša, dakle u uslovima diskontinuiteta unet je u širu upotrebu i termin menadžment, kao pogodan način da označi suštinsku promenu u shvatanju upravljanja u tranzicionim uslovima, a njegova upotreba doprinela je reafirmaciji upravljanja, ističući neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa u ovoj oblasti.

Neki autori pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, naglašavajući društvenu komponentu ukupnog procesa¹⁰². Drugi autori ističu značaj ostvarivanja organizacionih ciljeva¹⁰³ ili kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa firme ka ciljevima¹⁰⁴. Pojam upravljanja definiše se i kao proces kojim se kreiraju, usmeravaju, održavaju i posluju svrshodne organizacije posredstvom koordinisanog, kooperativnog ljudskog napora¹⁰⁵. Sa aspekta menadžmenta u turizmu definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja, pod upravljanjem podrazumeva ***proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.***¹⁰⁶ Na osnovu analize ove definicije može se konstatovati da se upravljanje (*management*) sastoji iz pet ključnih elemenata:

1. organizacioni ciljevi

- željena stanja koja treba ostvariti, ili krajnja, ishodišna tačka svih akcija;
- organizacije kao i pojedinci mnogo su uspješnije ukoliko su njihove aktivnosti vođene i usmeravane ka izazovnim, ali ipak ostvarivim ciljevima;
- organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi;

2. zajedničko delovanje

- u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi, potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi;

3. balansiranje efektivnosti i efikasnosti

- efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi, ali u uslovima limitiranih resursa nije dovoljna za dobro upravljanje;
- dodatni zahtev kojim se uvodi i pojam efikasnosti je ostvariti ciljeve uz minimalnu upotrebu resursa;
- da bi se ostvarila uspešna organizacija menadžeri treba neprestano da balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti;

4. ograničeni resursi

- posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa, a to ukazuje na blisku vezu sa ekonomijom, zbog čega se upravljanje često označava kao "primenjena" ekonomija;

102 Stoner, J.A. and Freeman, R.E., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992., str.6.

103 Koontz, H. and O' Donnell, C., *Principles of Management*, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, 1992., str.27.

104 Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975., str.10.

105 McFarland, D.E., *Management-Foundations and Practises*, Macmillan Publishing Company, New York, 1979., str.5.

106 Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993., str.8.

5. promenljivo okruženje

- priroda i granice okruženja neprestano se menjaju, i u tim uslovima, upravljanje ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.
- Ključni aspekti menadžment procesa

Slika 8. Ključni aspekti menadžment procesa



Izvor: R. Kreitner (1989): *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Primer 1. Balansiranje efektivnosti i efikasnosti

U menadžmentu turističkih preduzeća posebno je značajno balansiranje efikasnosti i efektivnosti. Naime, hotel može imati izuzetno niske troškove-efikasnost i na prvi pogled, uspešno poslovanje je izgledno, međutim zbog loše pozicije, udaljen od glavnih saobraćajnih tokova, ili na neafirmisanoj destinaciji, iako ima prednost u troškovima, njegova prodaja će biti nedovoljna ne efektivna i neće uspešno poslovati,. Takođe, slično je i kod putničkih agencija. Naime, putnička agencija ima vrlo nisku cenu paket aranžmana-efikasno, međutim ne postoji potražnja za tom destinacijom-ne efektivno i agencija će na tom projektu iskazati gubitak.

U cilju lakšeg određivanja pojma menadžmenta neophodno je sagledati upravljačke aktivnosti i uloge. Iako gotovo da nema oblasti koja nije direktno ili indirektno obuhvaćena delovanjem menadžera i dalje postoji dosta neslaganja i nerazumevanja suštine menadžmenta odnosno procesa upravljanja. To nije postupak izdavanja naredbi zaposlenima o načinu obavljanja poslova i radnih zadataka, već kompleksna i dinamična kombinacija određenih tehnika i osećanja zajedništva. Kao i kod mnogih drugih kompleksnih procesa, ključ za razumevanje menadžmenta nalazi se u njegovoj podeli na jednostavnije podprocese.

Podela upravljačkih procesa može se obaviti na dva osnovna načina. Jedan prilaz, sa početka dvadesetog veka, polazi od pretpostavke da je potrebno izdvojiti upravljačke funkcije, dok je drugi, sa kraja dvadesetog veka, usmeren na upravljačke uloge. *Upravljačke funkcije* su svrshodne aktivnosti koje izvršavaju rukovodioci (predstavljaju ishod ka kome su rukovodioci usmereni), a *upravljačke uloge* su kategorije koje odgovaraju stvarnom ponašanju rukovodilaca (predstavljaju sredstvo da bi se došlo do ishodišne tačke). U praksi, naročito preduzeća turističke privrede, često se koristi kombinovani pristup.

5.1.1. Upravljačke funkcije

Začetak i pojam menadžmenta zasnivao se gotovo isključivo na upravljačkim funkcijama. Više od polovine dvadesetog veka opstajala je funkcionalna podela upravljačkih procesa, zbog toga što je polazila od pretpostavke da oni predstavljaju sekvence racionalnih koraka u primeni menadžmenta. Osnivač funkcionalnog pristupa je Henry Fayol, francuski industrijalac, koji je 1916. godine sve poslove u preduzeću podelio u šest homogenih grupa¹⁰⁷: *tehnički poslovi, komercijalni poslovi, finansijski poslovi, poslovi bezbednosti, računovodstveni poslovi i administrativni poslovi*;

Po toj podeli poslovi administracije (upravljanja) obuhvataju pet elemenata:

1. PLANIRANJE

- obuhvata predviđanje budućnosti, utvrđivanje ciljeva i razvijanje plana akcije;

2. ORGANIZOVANJE

- obezbeđuje materijalne i kadrovske resurse i izgrađuje strukturu za sprovođenje aktivnosti preduzeća;

3. KOMANDOVANJE

- omogućava dobijanje optimuma od zaposlenih u interesu cele organizacije;

4. KOORDINIRANJE

- sinhronizacija svih napora da bi se obezbedilo jedinstvo akcije;

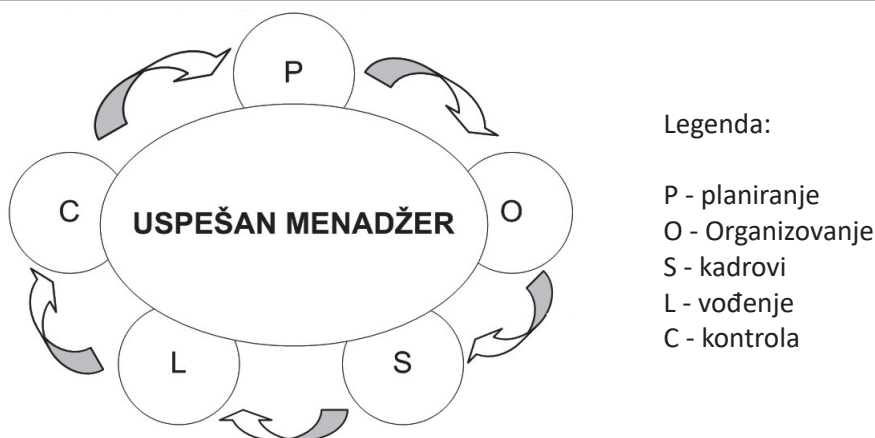
¹⁰⁷ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž. i Kolarić, V., *Organizacija preduzeća – Teorije, strukture, ponašanje i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994., str.19.

5. KONTROLA

- provera stepena u kome je ostvareno ono što je planirano;

Ovaj pristup menadžmentu tokom godina, proširivan je dodavanjem modifikovanih ili potpuno novih funkcija u zavisnosti od razvoja teorije i prakse upravljanja. Vremenom, isticanjem značaja humane strane organizacije favorizovane su funkcije motivisanja, liderstva i kadrovanja, sa primenom sistemskog pristupa insistiralo se na komuniciranju i kontroli. U tom kontekstu uobičajeno se kao funkcije upravljanja (menadžmenta) navode:¹⁰⁸ *planiranje, donošenje odluka, organizovanje, kadroviranje, komuniciranje, motivisanje, liderstvo i kontrola.*

Slika 9. Osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: M. Buble (2000): *Management Ekonomski fakultet Split, Split.*

Međutim, umesto tako razuđene skale upravljačkih funkcija (koja u sebi skriva moguće nejasnoće, preklapanja i različit nivo uopštavanja) prihvatljivije je da se, sa aspekta analitičkog postupka, sve funkcije upravljanja razvrstaju u četiri osnovne oblasti¹⁰⁹: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

U okviru funkcije vođenja objedinjeni su motivisanje, liderstvo, komuniciranje i kadroviranje. Na ovaj način obavljena podela odgovara napred iznetoj definiciji procesa upravljanja. Treba istaći da se **planiranje** podudara sa postizanjem organizacionih ciljeva, **organizovanje** sa dobijanjem maksimuma iz ograničenih resursa, **vođenje** sa delovanjem uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima i **kontrola** sa balansiranjem efektivnosti i efikasnosti.

108 Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983, str.14.

109 Stoner, J.A. and Freeman, R.E., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2000., str.8.

Pregled 4. Osnovne funkcije menadžmenta

ODLUKE O FUNKCIJAMA MENADŽMENTA	PLANIRANJE ✦ Koji su dugoročni ciljevi organizacije ✦ Kojim strategijama će se ostvariti navedeni ciljevi ✦ Određivanje prioriteta ciljeva ✦ U kojoj meri su ostvarivi pojedinačni ciljevi	VOĐENJE ✦ Motivisati zaposlene ✦ Koji stil rukovođenje primeniti ✦ Kako promene utiču na produktivnost ✦ Kada treba primeniti sistem kreativne destrukcije
	ORGANIZOVANJE ✦ Koliko podređenih dolazi na jednog menadžera ✦ Kolika je potreba za centralizacijom ✦ Kako kreirati poslove ✦ Kada menjati organizacionu strukturu	KONTROLA ✦ Šta treba kontrolisati ✦ Koji sistem kontrole treba primeniti ✦ Kada problemi postaju značajni ✦ Koji informacioni sistem treba postaviti

Izvor: urađeno od strane autora.

5.1.2. Upravljačke uloge

Vremenom je došlo do toga da su mnogi teoretičari i praktičari menadžmenta smatrali da je koncept upravljačkih funkcija prevaziđen, pa su kritikovali tradicionalan, funkcionalni pristup, kao nerealan i da ne predstavljaju suštinu menadžerskog posla. Smatralo se da upravljačke funkcije pre ukazuju na nejasne ciljeve prema kojima su usmerene upravljačke aktivnosti.

Sa aspekta upravljačkih uloga i klasičnog pristupa, prosečan rukovodilac nije reflektivni planer i precizan lider, već se mogu izvesti zaključci, tadašnjeg nivoa menadžerskog posla¹¹⁰: prekovremeni rad, prezaposlenost, fragmentarnost, varijabilnost, posvećenost organizaciji, verbalno komuniciranje, mnogo kontakata, nemogućnost planiranja, prioritet dat informacijama i nemogućnost preciznog definisanja sopstvenog posla.

¹¹⁰ Kreinter, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983., str.16.

Da bi se objasnila suština menadžmenta odnosno procesa upravljanja, potrebno je izdvojiti deset upravljačkih uloga razvrstanih u tri kategorije: **interpersonalne, informacione i uloge donosioca odluka**. Upravljačke uloge¹¹¹, u čistom vidu ili u organizacionom obliku, su standardizovani uzorci ponašanja koji se zahtevaju od svih osoba koje imaju udela u funkcionalnim relacijama, i to bez obzira na lične želje ili interpersonalne obaveze koje su irelevantne za funkcionalne odnose.

1. Interpersonalne uloge – proizilaze iz statusa i autoriteta menadžera, a odnose se na brojne kontakte sa podređenima, nadređenima i okruženjem, i obuhvataju tri grupe:

✦ predstavnička uloga

- menadžer obavlja protokolarne dužnosti formalno reprezentujući organizaciju;

✦ uloga lidera

- jedna od najvažnijih upravljačkih uloga, kojom se obezbeđuje zajedničko delovanje socijalnih učesnika, a suštinu vođstva predstavlja stvaranje motivacione snage kojom se podređeni stimulišu na veća zalaganja;

✦ uloga veze

- menadžer služi kao kanal, u horizontalnoj komunikaciji sa drugim organizacionim delovima unutar preduzeća ili sa okruženjem:

2. Informacione uloge – rezultat su potrebe da se regulišu brojni interni i eksterni informacioni tokovi i takođe se dele u tri grupe:

✦ uloga monitora (nervni centar)

- obuhvata osmatranje okruženja, da bi se registrovali izazovi, mogućnosti i problemi, a izvori informisanja mogu biti formalni i neformalni, iz eksternog ili internog okruženja;

✦ uloga prenosnika

- menadžer disponira ključne informacije podređenima i pri tome ima mogućnost filtriranja informativnog sadržaja prema sopstvenom izboru;

✦ uloga port – parola

- menadžer poseduje formalni autoritet za prenos izabраниh informacija spoljnjem svetu, odnosno pojedincima i organizacijama koje ne pripadaju njegovoj organizacionoj celini;

¹¹¹ Uloge, kao jedna od glavnih komponenti socijalnog sistema (pored normi i vrednosti), opisuju specifične oblike ponašanja povezanog sa dobijenim zadatkom i razvijenog iz zahteva za podatka. Opširnije videti u: Katz D., Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, INC. New York, 1966.

3. Uloge donosioca odluka – menadžeri balansiraju konkurentne interese i obavljaju izbore za vrstu odluka:

- ✦ preduzetnička uloga
 - iniciranje i oblikovanje promena u organizaciji;
- ✦ uloga amortizera
 - preduzimanje korektivnih akcija u nerutinskim situacijama
- ✦ uloga alokatora resursa
 - proizilazi iz potrebe da se izbalansiraju zahtevi različitih organizacionih delova za ograničenim resursima;
- ✦ pregovaračka uloga
 - učestvuje u razgovorima sa zainteresovanim pojedincima i institucijama.

U objašnjavanju pojma i suštine upravljačkog procesa (menadžmenta) moguće je otići i korak dalje i to kombinacijom dva postojeća pristupa. Već je istaknuto da se funkcionalni pristup može odrediti kao izražavanje svrhe ka kojoj su upravljačke aktivnosti usmerene, a pristup upravljačkih uloga kao sredstvo da se dostigne ta svrha. Menadžeri u turizmu se ponašaju u skladu sa navedenim upravljačkim ulogama da bi ostvarili planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu u organizacijama, odnosno upravljačke funkcije. Dakle, organizaciono strukturiranje, stratejsko planiranje i vođstvo, zajedno sa kontrolom, predstavljaju osnovne elemente i faktore menadžerskog odlučivanja.

5.2. POJAM, DEFINISANJE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U TURIZMU

Strategijski menadžment predstavlja proces rukovođenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primeni.

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja, relativno nov koncept, koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena je iz vojne terminologije («veština generala»), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja.

Poslovanje preduzeća odvija se u «ratnoj sredini» u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. «Ratnu sredinu» predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista.

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu. U tom smislu, strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost¹¹². Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciji resursa da bi se stvorila i održavala konkurentna prednost preduzeća u sredini.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća naziva se **formulisanje strategije**, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja **strategijsko planiranje**.

Primer 2. Formulisanje strategije i strategijsko planiranje

Menadžment hotela nastoji da poboljša postojeću strategijsku poziciju i tržišno učešće, a sami tim da poveća profit. U analitičkom delu postupka sagledava na koje načine to može postići. Jedan od načina je i da se izvrši renoviranje hotela i pristupi menadžmentu totalnog kvaliteta, što znači da će primeniti strategiju razvoja proizvoda-time je formulisana strategija. U procesu strategijskog planiranja menadžment definiše elemente i faze kako će se sprovesti strategija, u kojim vremenskim rokovima, šta sve i ko treba da uradi u sprovođenju i to predstavlja strategijsko planiranje.

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju turistička preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Strategijski menadžment je menadžment promena.¹¹³ On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama – vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Sve ovo obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Strategijski menadžment može se definisati kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini¹¹⁴; odnosno kao sistematski pristup glavne i povećane odgovornosti generalnog menadžmenta; poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.¹¹⁵

112 Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 4-7..

113 Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., *Management, Policy and Strategy*, Macmillan inc., New York, 1986., str.18.

114 Certo, S. and Peter, P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991., str. 5.

115 Ansoff, I., and McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.12.

Takođe, strateški menadžment se može definisati¹¹⁶ “kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.”

Zadatak strateškog menadžmenta je da omogući preduzeću u turističkoj privredi racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kome ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strateški menadžment uključuje u sebe¹¹⁷:

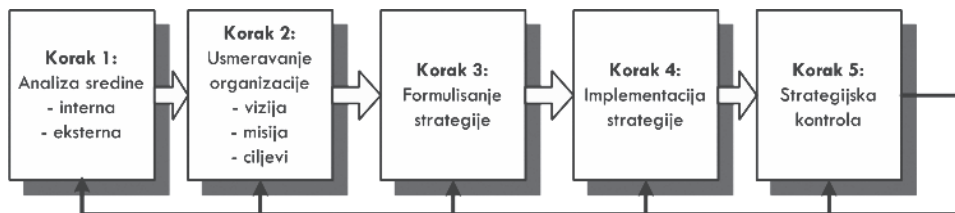
- ✦ strateško planiranje kao svoj esencijalni deo (stratešku analizu i strateški izbor);
- ✦ stratešku promenu (stratešku implementaciju i kontrolu).

Sasvim je uobičajeno da se proces strateškog menadžmenta posmatra kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje¹¹⁸:

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. stratešku kontrolu;

Ovaj proces može se ilustrovati kao na sledećoj slici.

Slika 10. Glavni koraci u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Certo, S. and Peter, P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991., str. 11.

116 Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strateški menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 160

117 Milisavljević M., *Strateški Menadžment*, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 34

118 Milisavljević M., *Strateški Menadžment*, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 36

Primer 3. Proces strategijskog menadžmenta turističkog preduzeća

Turističko preduzeće je sagledalo, na osnovu *interne analize* (preduzeće raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima, potrebnim znanjima i kadrovima - suština kompetentnosti) i *eksterne analize* (nesaturirano tržište - veća tražnja od ponude), da se sa novim hotelskim kapacitetima pozicionira na konkretnoj turističkoj destinaciji. *Misija preduzeća* je da u potpunosti zadovolji potrebe poslovnih gostiju i da aktivno učestvuje u očuvanju životne sredine, kao i da doprinese razvoju turističke destinacije i povećanom zapošljavanju. *Ciljevi preduzeća* su povećano tržišno učešće, liderstvo u zadovoljavanju potreba poslovnih gostiju, veći obim prometa, povećanje profita, rast vrednosti akcija, porast dividendi, povećanje zarada zaposlenih. Turističko preduzeće će to ostvariti izgradnjom hotelskih kapacite sa 5 zvezdica, sportsko – rekreativnih sadržaja, orijentacijom na strategijsku nišu visoko platežnih poslovnih gostiju (strategija razvoja tržišta i strategija razvoja novog proizvoda) – *formulisanje strategije*. Za primenu strategije preduzeće je angažovalo svoj tim u sardnji sa eksternim konsultantima koji treba da definišu arhitektonski izgled hotela, kapacitete, organizciju rada, način upravljanja, broj zaposlenih, kordinaciju, rokove izgradnje, potrebna finansijska sredstva, promocio- nopro- gande aktivnosti, kanale prodaje, politiku cena itd. – *implementacija strategije*. Za kontrolu svih aktivnosti zadužen je tim koji se sastoji od – finansijskog menadžera, marketing menadžera, menadžera razvoja, itd. - *Kontrola*.

U teoriji, ali i u praktičnom poslovanju, egzistira više modela strategijskog menadžmenta u organizaciji. Za preduzeća u turizmu mogu biti interesantni oni modeli koji u sebe uključuju strategijske politike koje pomažu efektivno formulisanje strategije, implementaciju i strategijsku kontrolu. Osim toga za turistička preduzeća su interesantni modeli koji uključuju tri osnovna dela¹¹⁹: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju.

Takav model strategijskog menadžmenta može se videti na Slici br.11

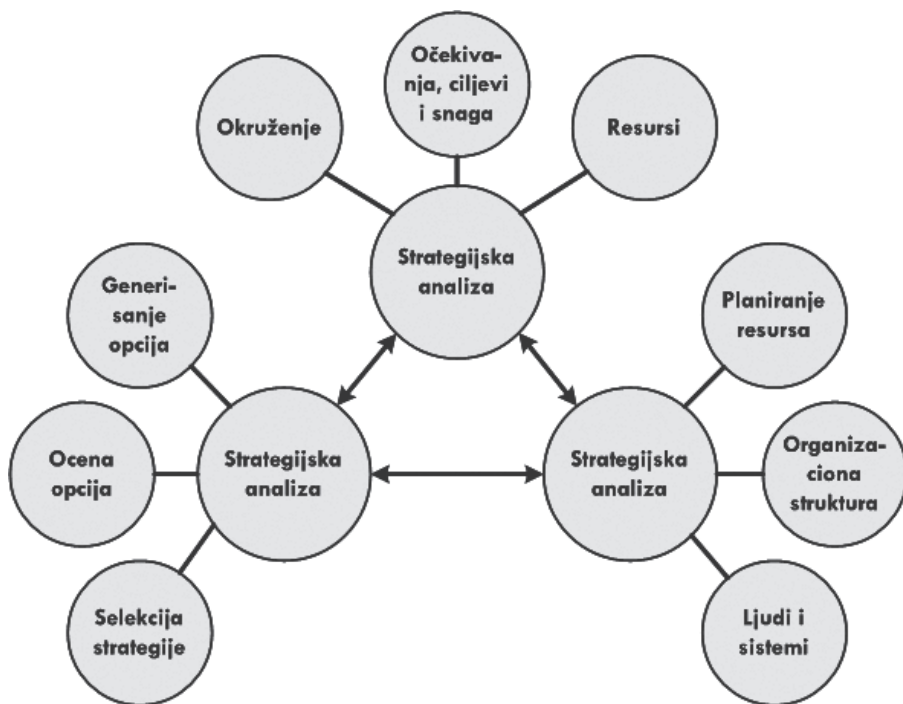
U svakom slučaju, sve vrste modela obuhvataju sledeće korake, bitne elemente:

- ✦ strategijska, situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije;
- ✦ (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva;
- ✦ strategijski izbor, formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje, selekcija);
- ✦ implementacija, sprovođenje strategije preduzeća u život;
- ✦ strategijska kontrola;

¹¹⁹ Jonson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988., str.16.

Sve komponente procesa strateškog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda, tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžerskog tima (top menadžment, upravni odbor i planski štab), odnosno kadrova koji se bave planiranjem u organizaciji.

Slika 11. Model elemenata procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Jonson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988., str.16.

Na različitim nivoima turbulencije okruženja firme su razvijale kompleksnije i detaljnije sisteme, ali se ističu dve vrste sistema¹²⁰:

- ✦ pozicioni sistemi (positioning systems)
- ✦ pravovremeni sistemi (real-time systems).

¹²⁰ Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.25.

Pozicioni sistemi odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti, a kao predstavnici tih sistema su:

- ✦ dugoročno planiranje (Long range planning),
- ✦ strategijsko planiranje (Strategic planning),
- ✦ strategijsko upravljanje pozicijom (strategic posture management);

Pravovremeni (blagovremeni) sistemi odgovaraju uslovima velike neizvesnosti i nepredvidivih diskontinuiteta u budućnosti sredine organizacije, kada se ne mogu koristiti metode klasičnog predviđanja. Kao koncepti ovih sistema navode se:

- ✦ kongitivno (viševarijantno) planiranje (Contingency planing),
- ✦ upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issue management),
- ✦ strategijsko upravljanje pomoću slabih signala (Weak signal issue management) i
- ✦ upravljanje iznenađenjima (Suprise management).

Svi ovi koncepti strategijskog menadžmenta stvoreni su kao rezultat potrebe za fleksibilnim i brzim odgovorima na izazove i diskontinuitete u uslovima u kojima se značajne promene razvijaju isuviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje.

5.2.1 Pojam odluka strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

Pojam menadžmenta najdirektnije je vezan za pojam odluka. Potreba, a i problemi upravljanja nastaju usled nesklada između željenog i stvarnog stanja, između izazova i pretnji u okruženju i potrebe za sigurnim i stabilnim poslovanjem. Akcijama menadžmenta potrebno je rešavati probleme koji nastaju u toku funkcionisanja preduzeća u turizmu. Na taj način osigurava se ostvarivanje željenog stanja, odnosno realizaciju ciljeva. Okosnica upravljačkih akcija je upravo donošenje odluka. Upravljačke odluke donose se u situacijama koje karakterišu potrebe za akcijom i postojanje više mogućih pravaca akcije¹²¹. Ukoliko bi postojala samo jedna mogućnost ne bi bilo potrebno donositi odluku, već bi se sledio taj jedan pravac akcije. Međutim, kad je prisutna mogućnost izbora između dve ili više opcija potrebno je doneti odluku, odnosno izvršiti izbor.

Tamo gde nema izbora, nema i ne može biti odlučivanja. Zato se ***proces donošenja odluka definiše kao proces izbora između dve ili više opcija, a odluka se smatra krajnjim ishodom tog izbora.*** Odlučivanje kao proces, širi je pojam od same odluke, koja je njegov rezultat, odnosno čin i krajnje ishodište tog procesa.

Pored ove definicije, u menadžmentu postoje i druge, kao na primer: "Donošenje odluka predstavlja proces u kome se analiziraju ideje, pojedinci,

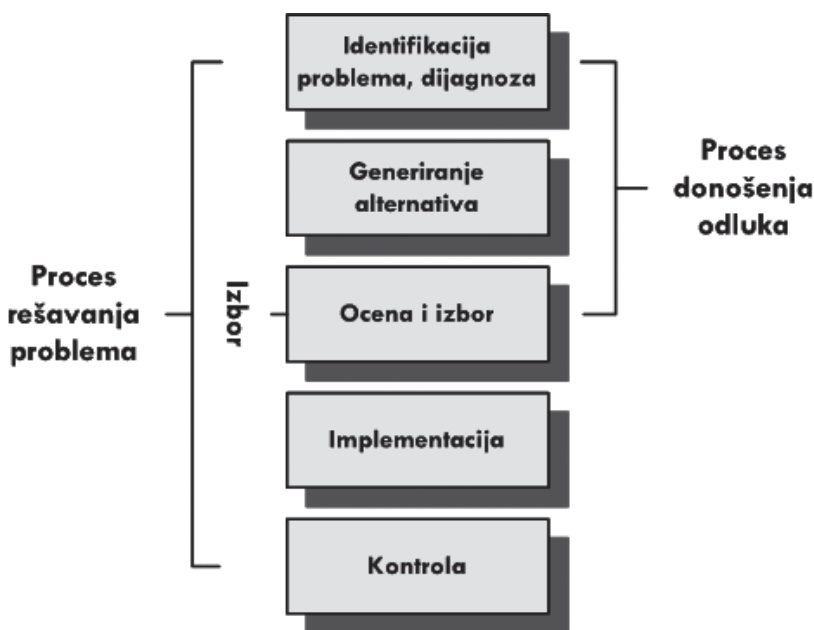
¹²¹ Dale, E., *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1970.

događaji i političke akcije da bi se rešio problem¹²² ili “Donošenje odluka je identifikovanje i izbor kursa akcije da bi se rešio specifičan problem”¹²³.

Na osnovu navedenih definicija može se konstatovati da postoji odlučivanje u užem i širem smislu.

Odlučivanje u užem smislu je izbor od skupa alternativa, a u širem smislu podrazumeva skup aktivnosti koje se koriste da bi se pronašao i primenio određeni kurs akcije. Razlika u opsegu definicija može uzrokovati nedoslednosti pri izučavanju procesa odlučivanja, a to zahteva jasno razgraničenje pojmova: *izbor, proces donošenja odluka i rešavanje problema*.

Slika 12. Izbor, donošenje odluka i proces rešavanja



Izvor: Huber, G.P., *Managerial Decision Making*, Scott, Foresman and Company, 1980., str.8.

Uočava se razlika u stepenu obuhvatnosti pojedinih faza rešavanja problema, pa time i suština pojedinih procesa. Rešavanje problema obuhvata postupak identifikovanja problema, generisanja alternativa, ocenu/izbor, implementaciju i kontrolu. Proces donošenja odluka obuhvata prve tri faze, a faza ocene/izbora odnosi se na sam izbor. To najbolje ilustruje sledeća slika.

122 Greenwood, W., *Decision Theory and informatio Systems, An Introduction to Management Decision Making*, South-Western Publiching Company, New York, 1970., str.14.

123 Stoner, J.A. and Freeman, R.E., *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersey, 1992., str. 248.

Primer 4. Proces donošenja odluka o izboru cena usluga turističkog preduzeća

Menadžment turističkog preduzeća treba da formira cene za narednu turističku sezonu. Donosi se odluka o povećanju ili smanjivanju cena. Ako poveća cene može doći do smanjenja tražnje, ako ne poveća ostvaruje nedovoljni profit - identifikacija problema. Menadžment pravi kalkulacije o uticaju cena na poslovanje - generiše alternative. Nakon dostavljanja kalkulacija menadžment donosi odluku o politici cena-ocena i izbor. Preko svoje prodajne službe menadžment prodaje i promoviše svoj turistički proizvo-implementacija. U toku realizacije usluga menadžment kontoliše uspešnost politike cena i eventualno vrši korekci ili na kraju sezone-kontrola.

5.3. SPECIFIČNOSTI MENADŽERA U TURIZMU

Poslovanje i rad u turizmu može se okarakterisati kao kompleksan i težak od ustanovljavanja turizma kao privredne delatnosti, njegove ekspanzije da današnjeg dana. Tu, pre svega treba imati u vidu potrebe i zahteve korisnika turističkih usluga, odnosno turističkog proizvoda. Između ostalog, radno vreme bi trebalo da se prilagođava njihovim zahtevima, te zato radno vreme menadžera u turizmu prevazilazi uobičajene okvire (uz rad noću, praznikom i nedeljom).

Savremeni turistički menadžer bi trebalo da poseduje sposobnosti kao i svaki drugi menadžer u tercijarnim privrednim delatnostima ali i izvesne specifičnosti, na koje ćemo ukratko¹²⁴ ukazati u ovom delu.¹²⁵

- ✦ dobro poznavanje turističke delatnosti
 - poznavanje prilika u međunarodnom i domaćem turizmu, naročito u uslovima sve više globalizovanog ali i regionalizovanog turističkog tržišta;
- ✦ analitičke sposobnosti
 - sposobnost da na osnovu analize činjenica i numeričke analize rešava svakodnevne upravljačke probleme (za to je neophodno dobro poznavanje prošlih i tekućih indikatora produktivnosti i efikasnosti turističkih objekata, ali i preduzeća u celini, naročito analiziranje finansijskih podataka);
- ✦ kreativnost i odlučnost
 - za turizam, posebno hotelijerstvo, ne postoje unapred definisani standardni recepti koji garantuju visoku efikasnost i efektivnost poslovanja, zato je i uspeh u turizmu rezultat osetljivih odluka koje su bazirane na maštovitim i inovativnim tehnikama upravljanja (to je i osnovni razlog zašto turistički menadžer treba da bude kreativan i sposoban da generiše i uoči nove ideje i solucije);
 - menadžer u turizmu treba da bude od ideje i dobar analitičar okruženja, procesa u društvu, zahteva korisnika turističkih usluga;

124 Opširnije videti u: "Strategijski menadžment turističke privrede Srbije", S. Čerović, Želnid, Beograd, 2002 godina, str.129-131.

125 Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid Beograd, 2002., str. 120-121

- odlučnost podrazumeva osobu od akcije koja, veoma brzo donosi važne odluke (mora brzo da prosuđuje i preduzima akcije pre direktnih konkurenata), ali i da upravlja vremenom, jer se bolje odluke donose ukoliko postoji više raspoloživog vremena;
- brze promene na turističkom tržištu i ponašanje turista primoravaju menadžera u turizmu da odluke donosi brzo, sigurno i korektno;
- ✦ fleksibilnost
 - sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju;
 - kontinuitet u prilagođavanju brzim promenama u trendovima, stilovima i sklonostima turista;
 - ispoljavanje želje i entuzijazma da radi ono što je neophodno da bi kompletirao posao;
- ✦ inicijativnost
 - posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimanje originalnih akcija (bez čekanja na predloge da se tako nešto uradi);
 - uvažavanje velikog broja elemenata u procesu odlučivanja (npr.broj turista i obim turističkog prometa, ostvareni profit, oprema objekata, prilike za preduzimanje akcija i sl.);
- ✦ liderstvo
 - uspešno obavljanje poslova u turizmu pretpostavlja oslanjanje na velik broj saradnika;
 - jedno lice, posebno u velikim turističkim kompanijama ne može izolovano delovati, niti može u tim uslovima biti uspešan menadžer (što ne dovodi u pitanje njegove nužne liderske ambicije,);
 - sposobnost menadžera u turizmu da inspiriše ostale da mu veruju i da respektuju njegove procene, kao i sposobnost da vodi i ubedi svoje neposredne saradnike;
- ✦ organizovanost
 - visok nivo organizovanosti je uslov za postojanje uspešnog turističkog menadžera (on je često prinuđen da deluje istovremeno uz uvažavanje većeg broja faktora, promena, funkcija i projekata);
 - kvalitet turističkog menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da uočava prioritete i osnovne pravce za sprovođenje akcija;
 - za aktiviranje ciljeva, uspešan turistički menadžer mora da postavi prioritete i da organizuje personal i sredstva;
- ✦ preduzimljivost
 - sposobnost da anticipira događaje i situacije, a ne da reaguje nakon toga;
 - energičnost u sprovođenju ideja i programa (npr.nov turistički proizvod);

✦ snošenje rizika

- spremnost za ulaganje u ukalkulisane rizike;
- spremnost preuzimanja odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate;
- spremnost podnošenja rizika, po cenu pravljenja i neizbežnih grešaka, do toga da ponekad budu i gubitnici.

Primer 5. Karakteristike pojedinih menadžera u hotelijerstvu Srbije

Čest je bio slučaj (a i danas je prisutan, bilo da se radi o državnim turističkim preduzećima ili da su upitanju privatna-akcionarska turistička preduzeća) da menadžeri u turističkoj privredi Srbije, ne poznaju delatnost u kojoj rade, da nemaju elementarna znanja iz menadžmenta i marketinga, da nemaju organizacione sposobnosti i kreativnost, da nemaju izgrađen sistem komunikacije, da nisu u stanju da analitički sagledaju poslovanje preduzeća, da nemaju inicijativnost niti spremnost da preuzmu rizik, pa čak da ne poseduju ni adekvatno obrazovanje za obavljanje ovog odgovornog i veoma složenog posla. Suprotno tome, pojedini menadžeri pokazali su, posebno za vreme sankcija UN, da su izuzetno kreativni, preduzimljivi, spremni za sve izazove jer su uspešno vodili svoja turistička preduzeća i sačuvali ih od ozbiljnijih posledica drastičnog pada prometa turista u Srbiji.

5.4. KOMPLEKSNOST MENADŽMENTA U TURIZMU

Preduzeće u turističkoj delatnosti predstavlja kompleksan sistem organizovanja sredstava i procesa koji funkcioniše u dinamičnom i mnogostruko uslovljenom okruženju, sa ciljem stvaranja ekonomskih vrednosti za njegove vlasnike i za zadovoljavanje potreba turista. U konkretnom turističkom sistemu angažovana sredstva konvertuju se u vrednosne rezultate za korisnike turističkog proizvoda i usluga i za vlasnike kapitala. Ostvareno konvertovanje obavlja se u uslovima stalnih promena u okruženju koje opredeljuju prilike, opasnosti i ograničenja za turističko preduzeće. To su i osnovni razlozi što turističko preduzeće mora stalno da se prilagođava promenljivim uslovima u okruženju.

Zatim, to pretpostavlja stalno menjanje obima i strukture angažovanih sredstava i zaposlenih, prilagođavanje funkcionalnih karakteristika organizacije i tehnoloških procesa i redefinisane vrednosnih kriterija za potrošače i vlasnike kapitala.

Ovi uticaji na okruženje, sredstva i vrednosne kriterijume su dinamičkog i multidimenzionalnog karaktera.

Stoga je neophodno da turističko preduzeće precizno definiše i istovremeno ostvaruje veći broj ciljeva koji moraju biti međusobno kompatibilni i integrirani. Na osnovama ove platforme i u datim okvirima izrasta **integrirani koncept menadžmenta u turizmu**.

Dakle, sve komponente turističkog menadžmenta treba posmatrati integralno. Ovakav integralan pristup posebno je aktuelan u procesu upravljanja **marketingom, finansijama i personalom** turističkog preduzeća. Na primer, porast obima turističkog prometa uz istovremeni pad stope prinosa na angažovana sredstva, nije prihvatljiv za turističko preduzeće. Takođe, porast profita, uz gubitak ključnih menadžera može, predstavljati neto gubitak ukupnog menadžmenta preduzeća u jednom dužem vremenskom periodu.

Model integralnog menadžmenta zasnovan je na uvažavanju velikog broja ciljeva, na različitim nivoima u organizacionoj strukturi turističkog preduzeća. U svemu tome polazna tačka je priroda zadataka i procesa turističkog preduzeća (posebno se uzima u obzir lokacija turističkog objekta, dimenzije asortimana, li-nije cena, promocije kampanje i sl.). Integralni model turističkog menadžmenta (Slika br. 11), sadrži tri osnovne komponente: strateški, operativni i administrativni menadžment.

Težište je na onom načinu prilagođavanja sredstava promenljivim uslovima okruženja koji može celovito realizovati definisane poslovne rezultate. Osim toga, treba imati u vidu da, stalnom kontrolom i ocenom ostvarenih rezultata stvaraju uslovi za održavanje konzistentnog odnosa između sredstava preduzeća i njegovog okruženja.

Iz multidimenzionalnog karaktera okruženja preduzeća, složene strukture angažovanih sredstava i ostvarenih rezultata, proizilazi **izazovnost i kompleksnost** menadžmenta u turizmu. Težište je na stalnom ostvarivanju konzistentnog i stabilnog odnosa između navedenih, osnovnih komponenti menadžmenta u turizmu.

Elementi okruženja koji imaju uticaj na turističko preduzeće ne odnose se samo na strukturu i ponašanje turista i plasman ponude turističkog proizvoda. Mogućnosti i opasnosti proizilaze iz složenog mehanizma konkurencije, ali i uticaja države i instrumenata ekonomske i turističke politike¹²⁶.

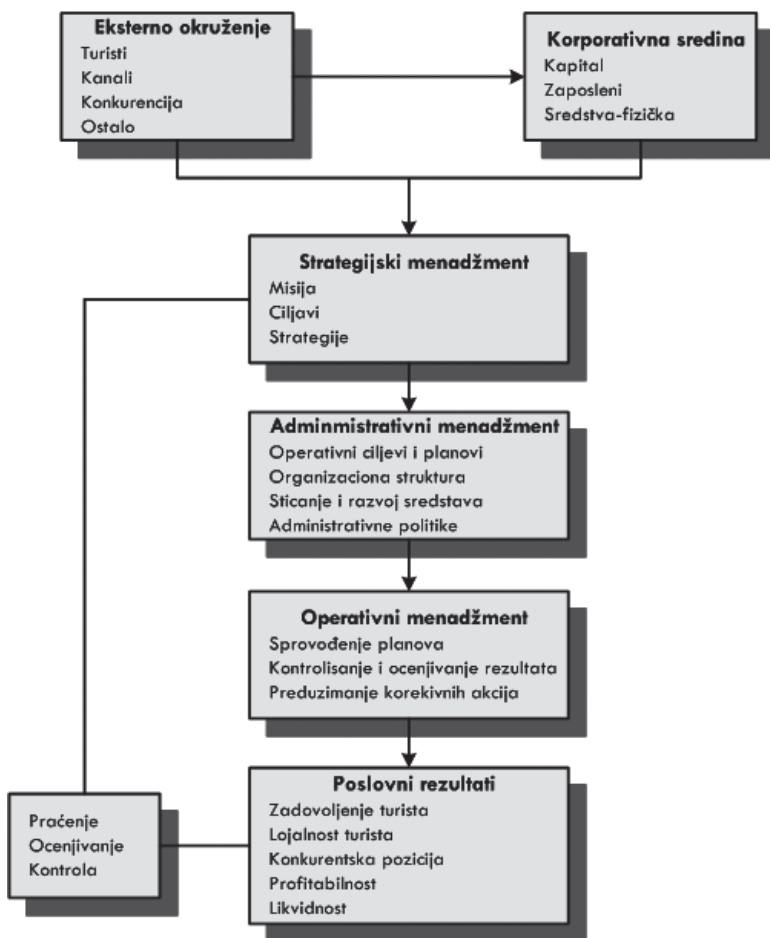
Sredstva i zaposleni koje angažuje turističko preduzeće su, po svojoj prirodi, multidimenzionalnog karaktera. Strukturu zaposlenih čine menadžeri, specijalisti za pojedine, funkcionalne oblasti, kao i širok krug zaposlenih na brojnim operativnim i stručnim poslovima.

Finansijska sredstva uključuju ne samo elemente ravnoteže tekućeg poslovanja, već i brzinu protoka gotovine, strukturu ukupno angažovanih sredstava, strukturu kapitala, kapacitet za pozajmljivanje kapitala i njegovo uvećavanje iz sopstvenih izvora i slično.

126 Čerović, S., *Strateški menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd, 2002., str.155-195.

Osnovna sredstva dolaze do izražaja u fizičkim karakteristikama turističkog preduzeća. U pitanju su broj, veličina, lokacija i uslovi poslovanja turističkih objekata, oprema, nameštaj, zemljište i druga sredstva turističkog preduzeća. Takođe, treba imati u vidu da mogu postojati i eksterna ograničenja, po pitanju uslova zaduživanja preduzeća (kamatne stope na bankarskom tržištu variraju, a takođe i brojne stope poreza i taksa na imovinu, zemljište, profit i sl.).

Slika 13. Model integralnog menadžmenta u turizmu



Prilagođeno prema: Davidson W, Sweeney D. And Stampfl R, *Retailing Management*, John Wiley, New York, 1988, str.203

Turističko preduzeće je višestruko odgovorno za ostvarivanje poslovnih rezultata, a izdvajaju se tri vrste odgovornosti:

1. za ostvarivanje izvesnih **tržišnih rezultata** (zadovoljavanje potreba turista, obim prometa, rast prodaje turističkog proizvoda, tržišno učešće, određena snaga tržišne pozicije i sl.);
2. vlasnici kapitala (deoničari i kreditori) očekuju da preduzeće ostvari izvesne **finansijske rezultate** sa aspekta profitabilnosti, rasta i likvidnosti;
3. brojni drugi deoničari u poslovanju (zaposleni, dobavljači i država) očekuju izvesne rezultate po **pitanju zaposlenosti i napredovanja**, efektivnosti u domenu upravljanja turističkim objektima i prirodnom okolinom, kreditne sposobnosti i održavanje visokog nivoa korporativnog preduzetništva).

Primer 6. Neophodnost integracije svih funkcija turističkog preduzeća

Pojedini menadžeri u turizmu su orjentisani samo na ostvarivanje finansijskih rezultata koji u kraćem vremenskom periodu daju finansijske rezultate ali u dužem dovode do slabljenja pozicije turističkog preduzeća. Drugi pak, naglasak daju na zadovoljenje potreba turista ali nesagledavaju finansijsku komponentu poslovanja, treći vode izuzetnu brigu o zaposlenima, njihovom zadovoljstvu i motivisanošću ali ne i o deoničarima, četvrti samo o svom napredovanju. Očigledno je da samo pristup koji ispravno balansira sve ove funkcije vodi ka uspešnom i poslovanju turističkog preduzeća – odnosno da samo integracija svih ovih nastojanja garantuje tržišni uspeh.

Sve navedene karakteristike posebno su važne za menadžere-lidere koji uglavnom treba da definišu viziju i misiju turističkog preduzeća, a ukupno sadržina njihovog posla zavisi od nivoa na kome obavljaju funkciju menadžera, kao što je dato u Pregledu br. 5

Pregled 5. Menadžerska hijerarhija

	Menadžerski nivo	Direktna uputstva i zadaci	Vremenski period
Strategija	Predsednik-generalni menadžer	Planovi i ciljevi	Dugoročni
Taktika	Funkcionalni i divizionni menadžeri	Ciljevi i zadaci	Srednjoročni
Operacije	Menadžeri prve linije	Operativni zadaci	Kratkoročni

Izvor: Urađeno od starene autor.

5.5. FORMULISANJE STRATEGIJSKOG PRILAGOĐAVANJA PREDUZEĆA (TEORIJSKI PRISTUP)

Rast i razvoj preduzeća u turizmu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Dakle, pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede. Međutim, pre nego što nastavimo sa daljim obrazlaganjem, želimo da istaknemo, na osnovu sopstvenih istraživanja, da se strategijsko prilagođavanje može izdiferencirati na:

- ✦ inovativno prilagođavanje, kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut
- ✦ uglednim (pratećim) prilagođavanjem - kada se imitira ili prati lider na tržištu

Konkurentska prednost preduzeća u turizmu zavisi, između ostalih faktora, prvenstveno od primene novih tehnologija, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informacione tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača i to po cenama koje su konkurentne u odnosu na cene masovne produkcije turističkih usluga.

Konkurentnost preduzeća, prvenstveno će zavisiti od njegove sposobnosti da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:

- ✦ informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i strategije konkurencije, doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turističkih proizvoda, i
- ✦ know-how, kroz razvoj, sopstvene tehnologije (R&D) i sistema obrazovanja i treninga (treba da obezbede viši nivo kvaliteta preduzetih turističkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača).

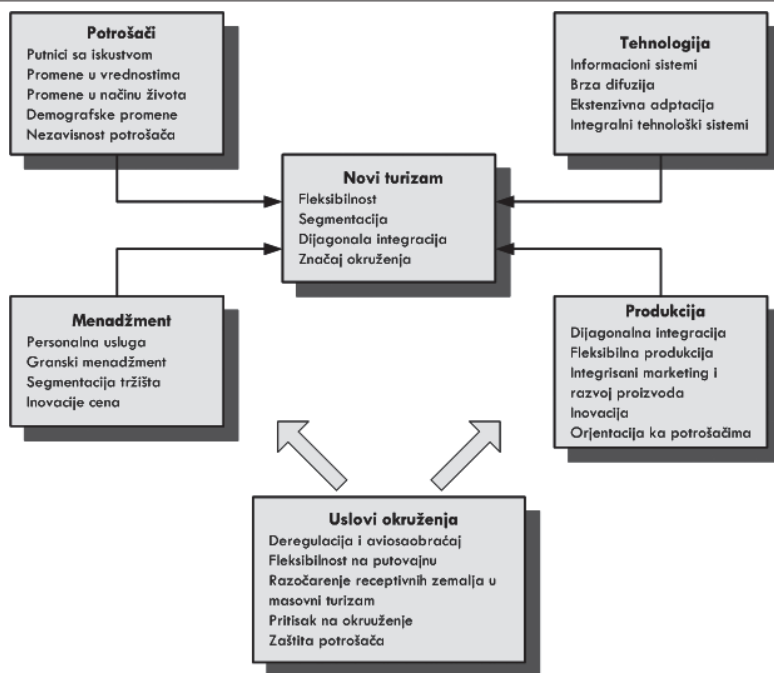
Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brz razvoj novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu.

U novoj eri razvoja turizma (za razliku od faze fordizma, u kojoj nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom) zahtevi za stručnom i obučenom radnom snagom dobijaju sve veći značaj, a zaposleni se tretiraju kao odlučujući faktor koji utiče na kvalitet usluga u turizmu.

Zatim, novu strategiju u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu prema okruženju, jer su negativni efekti, koje su masovna turistička kretanja ostvarila na pojedinim destinacijama uticali na pojavu novih shvatanja o razvoju turizma u budućnosti, odnosno novi strategijski pristup.

Veliki broj teoretičar, koji se bavi analizom poslovanja preduzeća ukazuju da će tehnološka superiornost biti u osnovi podizanja konkurentnosti na svetskom turističkom tržištu. Osnovne karakteristike nove turističke ere mogu se sagledati na sledećoj slici.

Slika 14. Karakteristike nove ere turizma



Izvor: Fayos,E, *Tourism policy: a midsummer night's dream?* *Tourism management*, № 6/1996, str.407.

Važno je napomenuti, pri definisanju i sprovođenju strategijskog prilagođavanja preduzeća turističke privrede da su svi elementi u međuzavisnosti, te da direktno utiču na procese formulisanja i operacionalizacije strategije.

Ako prihvatimo Chandler-ovu definiciju strategije kao “ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravaca akcije i alociranje izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi” onda je strategija preduzeća turističke privrede potrebna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u tržišnom okruženju. Dakle, sposobnost i brzina prilagođavanja su kritične veličine neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pri tome, treba imati u vidu da strategija nije samo ono što se radi, nego i kako je urađeno.

Pogrešno je nastojanje da se u kratkom vremenskom intervalu velikim investicionim ulaganjem može da stigne talas promena, u turističkoj privredi, na koji se nije blagovremeno reagovalo. Blagovremeno strateški usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju, već i poboljšaju stratešku poziciju preduzeća¹²⁷.

Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na stratešku poziciju preduzeća nije ni malo jednostavno i lako. Različiti elementi i faktori okruženja utiču i na različite strategije i različito vreme i sa različitim intenzitetom. Spoljni uticaji su neizvesni sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je bitan razlog da veliki broj preduzeća izbegava strategije za čije sprovođenje treba više godina¹²⁸.

Jedan od osnovnih elemenata strategije razvoja i nastupa turističkog preduzeća, na tržištu razvijenih zemalja, je dobar izbor tržišnog segmenta. Koncentracija na određeni tržišni segment, predstavlja strategiju, koja uspešno specijalizovanom turističkom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti.

U savremenim turističkim privredama internacionalizacija preduzeća je nužnost, ne samo što su nacionalna tržišta često preuska i nedovoljna da bi obezbedila stalni rast i razvoj preduzeća, nego da bi se izvršila i strateška prilagođavanja. Takvo strateško opredeljenje (međunarodno ili inostrano orijentisano), pretpostavlja i njegovo strukturno prilagođavanje. Na osnovu sagledavanja brojnih radova iz ove oblasti možemo zaključiti da proces donošenja strateških odluka ima sledeće faze:

1. identifikovanje i dijagnoza strateškog problema,
2. identifikovanja i sužavanje broja strateških opcija za ozbiljno razmatranje,
3. procena sprovođenja strategije,
4. stvaranje projekcije za ocenu rezultata.

U svakom slučaju stav prema riziku utiče na izbor strategije. To može da varira od lakog prihvatanja do izbegavanja rizika. Kada se favorizuje prihvatanje rizika, broj strateških opcija se povećava i obrnuto. U granama, kao što je turizam, preduzeće teško može da izbegne rizik¹²⁹.

Odluke o organizacionoj strukturi moraju se donositi u okvirima strateške pozicije preduzeća. Efikasna primena strategije neće biti uspešna ukoliko organizaciona struktura nije takva da odgovara strateškim potrebama i ograničenjima.

Iznalaženje efikasnih i pravih sprege između strategije i strukture, osnovni je problem strateškog upravljanja, kao savremenog koncepta upravljanja preduzećem.

127 Petrović, P., *Strateški marketing preduzeća turističke privrede*, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g., str. 21

128 Milisavljević, M., *Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća*, časopis, Marketing, br. 1/1996., str. 14

129 Pearce, J.A. and Robinson, R.B., *Strategic Management*, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988., str. 307.

Razvoj strukture koji prevazilazi zahteve trenutne strategije znači da organizacioni sistem želi da obezbedi rezervni potencijal za poslovanje u uslovima brzih i iznenadnih promena u okruženju.

Međutim, ovo može da dovede do dvostruke neravnoteže između strukture i strategije i između strukture i ostalih kapaciteta organizacije.

Smatramo da strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede obuhvata¹³⁰ (Pregled br.6):

- ✦ Neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;
- ✦ Sistem strategijskog upravljanja uslugama preuzeća u turizmu
 - elementi (pansionska ili neka druga),
 - nivo (kvalitet usluge),
 - forma (oblik), razvoj novog proizvoda (posmatranje tržišta, generisanje ideje sužavanje, preliminarna procena, razvoj prototipa, testiranje tržišta, lansiranje);
- ✦ Strategija razvoja preduzeća na turističkom tržištu
 - penetracija (sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta),
 - razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju),
- ✦ Razvoj tržišta
 - diversifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica),
 - strategija marke;
- ✦ Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom
- ✦ Segmentacija tražnje, pet modela
 - opisni (sa geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijablama),
 - psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanje i sklonosti,
 - psihografski (životni stil i varijable kvaliteta života)
 - bihejviorističke (vernost potrošača nekoj marki),
 - tzv. hibridni (kombinacija prethodnih);
- ✦ Diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje)
 - ekskluzivni (najviši kvalitet – određenim segmentima),
 - semiekskluzivni (selektivni),
 - komercijalni (intenzivna prodaja),
 - pozicioniranje uslužnog programa;
- ✦ Diferenciranje cena
 - prema segmentima potrošača,
 - prema vremenu (sezona ili izvan, radni dani, vikend, itd.),

130 Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, Čačić, Zečević, Bakić te stranih Powers, Middleton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch

- vrsti usluge (pansion, polupansion, paket aranžman itd.),
- način prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);
- ✦ Strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija)
 - interakcija sa kupcima proizvoda/usluga,
 - iskorišćenost kapaciteta;
- ✦ Utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa
 - identifikovati ciljne tržišne segmente,
 - identifikovanje profila potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima,
 - identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje),
 - utvrditi politiku cena,
 - vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije),
 - identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatora).

Uopšteno, prvi korak u pripremanju strategijskog planiranja razvoja je da se odrede osnovni ciljevi preduzeća. To je kombinacija sledećih ciljeva:

- ✦ povećanje učešća na tržištu,
- ✦ povećanje profita na bazi porasta turističke potrošnje,
- ✦ razvoj novih turističkih tržišta,
- ✦ oživljavanje opadajućeg turističkog proizvoda.

Teorijska osnova korišćenja rasta tržišta, kao jednog od dva osnova strateška faktora, nalazi se u koncepciji životnog ciklusa proizvoda. Teorijska osnova korišćenja učešća na tržištu kao drugog strateškog faktora je u koncepciji krive iskustva.

Metodologija formulisanja strategije primenom modela portfolija proizvoda uključuje sledeće faze:

1. analiza atraktivnosti tržišta,
2. analiza relativnih konkurentskih prednosti,
3. analiza sadašnjeg portfolia preduzeća,
4. određivanje strategijskih ciljeva,
5. razvoj alternativnih strategija za ostvarivanje ciljeva,
6. ocena strategija i analiza odlučivanja,
7. formulisanja strategijskih ciljnih portfolija, izbor strategija i alokacija resursa.

Marketing funkcija postala je integrišuća funkcija preko koje se identifikuju potrebe i želje potrošača i održava ukupna komunikacija preduzeća sa tržištem.

Za uspeh preduzeća na tržištu nije dovoljno raspolagati odgovarajućim turističkim proizvodom (sa odgovarajućom cenom i kanalima prodaje), nego je neophodan i efikasan sistem komuniciranja sa okruženjem. Pod tim sistemom se podrazumeva planiran, organizovan i kontrolisan proces izbora, oblikovanja i distribuiranja poruka čiji je cilj razvijanje, usmeravanje i održavanje interesovanja kupca za preduzeće, njegove akcije, njegov turistički program, odnosno konkretni turistički proizvod.

Akcenat je na komuniciranju kao procesu u kome je preduzeće izvor poruka, a tržište, odnosno kupac primalac. Međutim, pri tome preduzeće mora imati u vidu da su uočeni određeni trendovi na tržištu, koji već utiču na planove i aktivnosti hiljada poslovnih organizacija¹³¹. Komuniciranje se odvija kroz različite forme, utvrđivanje uslova njihove efikasnosti i oportuniteti njihovog korišćenja. Kakva će biti uloga dojedinih oblika komuniciranja (tzv. komunikacioni miks) zavisi od kvaliteta (efikasnosti) ostalih instrumenata marketinga, kao i od stanja odnosa konkurencije na tržištu¹³². Formiranje i sprovođenje optimalne kombinacije (komunikacioni miks) neophodno je precizno identifikovanje karakteristika svake forme komuniciranja, kao i njenog mogućeg doprinosa (pojedinačno i u kombinaciji) ukupnoj strategiji preduzeća te posebno realizaciji marketing strategije. Formiranje i sprovođenje efikasnog programa komuniciranja preduzeća sa tržištem je složen proces koji se analitički može raščlaniti na sledeće faze¹³³:

1. identifikovanje ciljnog auditorijuma,
2. utvrđivanje ciljeva komuniciranja,
3. formulisane i oblikovanje poruke,
4. izbor kanala komuniciranja,
5. alokacija sredstava,
6. definisanje komunikacionog (promocionog) miksa,
7. merenje (praćenje) efekata,
8. upravljanje komunikativnim procesom.

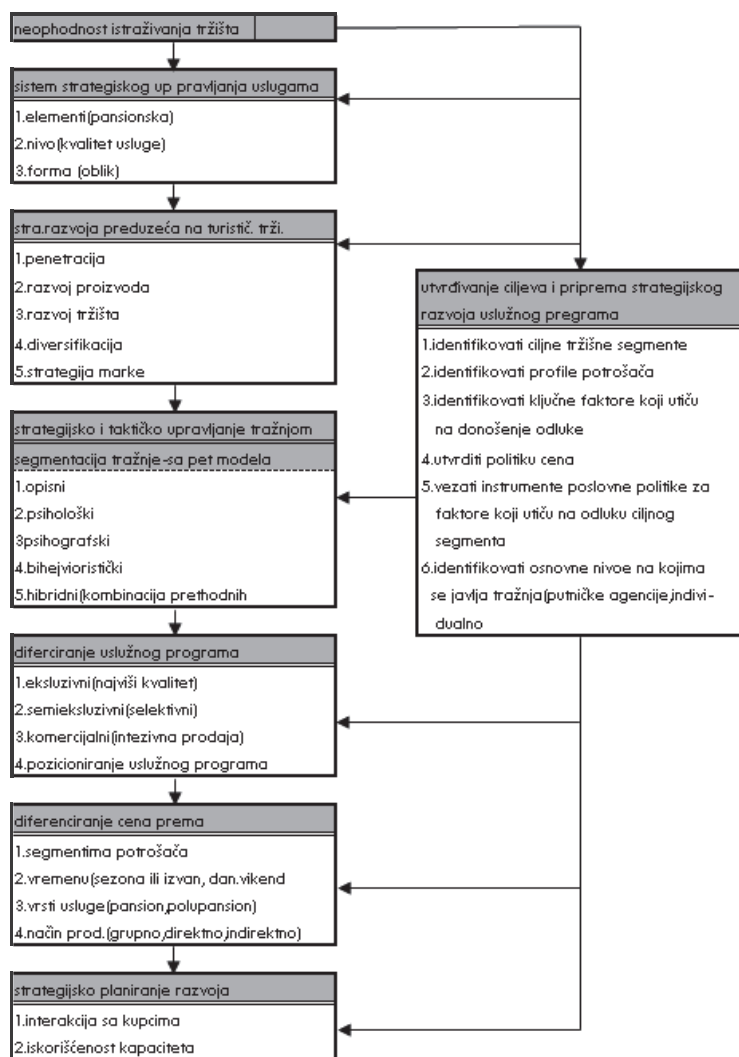
Preduzeće i u slučaju promotivnih aktivnosti treba da insistira na njihovom doprinosu prodaji i dobiti kao osnovnom cilju. U ovoj oblasti dolazi do punog izražaja interdisciplinarnost marketinga, jer razvoj tehnike i tehnologije, koja se primenjuje u oblasti komuniciranja (kablovska televizija, kućni računari, kompjuterizacija prodajnog mesta) sve više smanjuju vreme putovanja informacija omogućavajući svestranije i brže praćenje reagovanja potrošača na poruku.

131 Acin-Singulinski, S., *Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini*, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993., str.9.

132 Vračar,D., *Strategija tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

133 Milisavljević,M., *Marketing*, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998

Pregled 6. Strategijsko upravljanje turističkim preduzećem



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu teksta Čačić,K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., ID=38246156 str. 305-317

Rukovodstva preduzeća, treba da su tržišno orijentisani, te da njihovu pažnju zaokupljaju strateška pitanja (segmentacije tržišta, običaji i ponašanja potrošača, marketing planovi, novi proizvodni i test marketing).

5.5.1. Proces formulisanja strategije

Menadžment i marketing strategija te tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora ostvarivanja njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.

U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

- ✦ sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- ✦ model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

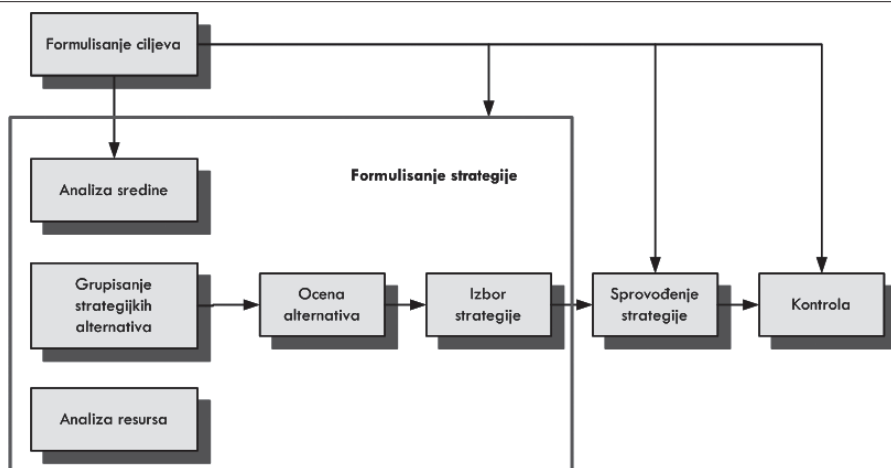
U svakom slučaju, strategija je odluka kojom se usmerava poslovanje preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Zato da bi se došlo do strategijskog plana neophodno je definisati strategijsku misiju, zatim strategijske ciljeve i konačno formulisati strategiju.

Strategijsko planiranje je za neke autore¹³⁴

1. način upravljanja neophodnim promenama
2. metod alokacije ograničenih izvora
3. izbor optimalnog puta od postojeće do željene pozicije
4. način susretanja sa većim izazovima
5. osetljivost na mogućnost i opasnosti
6. pozicioniranje preduzeća

Slika 15. Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje



Izvor: Janićijević, N., *Proces odlučivanja o strategiji i strukturi preduzeća*, Ekonomski anali, Beograd, br. 102/89. str. 68.

¹³⁴ Preuzeto od Milisavljević M.; *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. god. str. 28.

Po Milisavljeviću M. strategijski plan uključuje:

- ✦ tržišne uslove
- ✦ potrebe potrošača
- ✦ konkurentske snage i slabosti
- ✦ ekonomske i pravne uslove
- ✦ tehnološki razvoj
- ✦ raspoloživost izvora

Primer 7. Proces strategijskog menadžmenta hotelskog preduzeća

Hotelsko preduzeće je sagledalo, na osnovu interne analize (preduzeće raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima, potrebnim znanjima i kadrovima - suština kompetentnosti) i eksterne analize (nesaturirano tržište - veća tražnja od ponude), da se sa novim hotelskim kapacitetima pozicionira na konkretnoj turističkoj destinaciji. Misija preduzeća je da u potpunosti zadovolji potrebe poslovnih gostiju i da aktivno učestvuje u očuvanju životne sredine, kao i da doprinese razvoju turističke destinacije i povećanom zapošljavanju. Ciljevi preduzeća su povećano tržišno učešće, liderstvo u zadovoljavanju potreba poslovnih gostiju, veći obim prometa, povećanje profita, rast vrednosti akcija, porast dividendi, povećanje zarada zaposlenih. Hotelsko preduzeće će to ostvariti izgradnjom hotelskih kapaciteta sa 5 zvezdica, sportsko – rekreativnih sadržaja, orijentacijom na strategijsku nišu visoko platežnih poslovnih gostiju (strategija razvoja tržišta i strategija razvoja novog proizvoda) – formulisanje strategije. Za primenu strategije preduzeće je angažovalo svoj tim u saradnji sa eksternim konsultantima koji treba da definišu arhitektonski izgled hotela, kapacitete, organizaciju rada, način upravljanja, broj zaposlenih, koordinaciju, rokove izgradnje, potrebna finansijska sredstva, promocio-no-propagande aktivnosti, kanale prodaje, politiku cena itd. – implementacija strategije. Za kontrolu svih aktivnosti zadužen je tim koji se sastoji od –finansijskog menadžera, marketing menadžera, menadžera razvoja, itd. – Kontrola

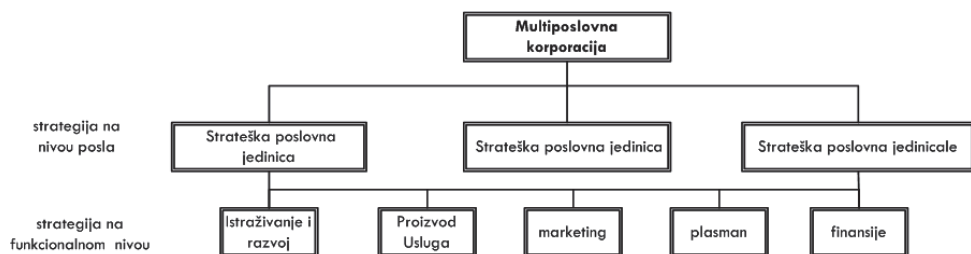
Strategijske odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti, odnosno u uslovima nepoznavanja svih relevantnih relacija i činjenica. Strategije se mogu oblikovati sledećim metodama¹³⁵: planiranjem, preduzetništvom, ideologijom, metodom kišobrana, metodom procesa, nepovezanim metodom, metodom konsenzusa i metodom nametanja.

135 Asch,B., *Strategic Management*, Mc. Millan, London 1995.,str. 221

Sa aspekta nivoa mogu se izdvojiti najmanje tri vrste strategija: korporativna (na nivou preduzeća), na nivou poslovne jedinice i na funkcionalnom nivou, mada se u novije vreme dodaje i društvena strategija. (Slika 16)

Orijentacija na potrošača, jasan cilj i strategija poslovanja zavisi, delimično, od načina na koje su organizacije podeljene, organizovane i koordinirane, odnosno zavisi od strukture organizacije. Pri tome, segmentacija tržišta, marketing organizaciona kultura i upravljanje marketing miksom, čine sastavne elemente tržišnog pristupa privređivanju.

Slika 16. Tri nivoa strategije



Izvor: Austin Lary, James R. Burns, Management Science, New York, 1985.

Poslovanje preduzeća, posebno u razvijenim tržišnim privredama, karakterišu brojne i dinamične promene. Tokom devedesetih godina većina preduzeća pod uticajem globalizacije tržišta i intenziviranja konkurencije, širenja informatičke tehnologije, pojačanog impakta finansijskih tržišta, procesa deregulacije izmena u navikama potrošača i slično, preduzima radikalne rezove u dotadašnjem načinu konstituisanja i funkcionisanja.

Težeći da ostvare superiorne performanse u pogledu efikasnosti i efektivnosti, ali i u pogledu brzine reagovanja, pristupa se sprovođenju opsežnih procesa restrukturisanja i kasnije reinženjeringa. Pri tome, ove promene se ne ograničavaju na firme u teškoćama, već postaju realnosti u ogromnom broju uspešnih preduzeća iz najrazvijenijih zemalja.

U osnovi svih novih menadžment filozofija i metodologija je, pre svega, težnja da se poboljša fleksibilnost i agilnost u poslovanju, ubrza obavljanje pojedinih aktivnosti i procesa, poveća produktivnost, snize troškovi, unapredi razvoj turističkog proizvoda, te na globalnom nivou obezbedi konkurentska prednost i satisfakcija potrošača. Da bi se to postiglo, insistira se na sprovođenju brzih, revolucionarnih promena, te fundamentalnih izmena u poslovnoj filozofiji usmerenih ka definisanju proizvoda/usluga na osnovu potrebe kupaca, brzom reagovanju na promenu, zahteva tržišta i akcije konkurencije, visokom kvalitetu, donošenju

odluka na bazi brižljivo pripremljenih podataka i informacija, primenu metoda i tehnika strategijskog planiranja i upravljanja, timskom radu, kontinualnom unapređenju svih aspekata poslovanja, decentralizaciji u načinu organizovanja, razvoju dugoročnih oblika saradnje, promeni stila upravljanja i slično.

Brojne od navedenih promena podrazumevaju opsežne procese poslovnog restrukturisanja, a sve u cilju uspešnog opstanka i razvoja preduzeća na lokalnom i međunarodnom tržištu.

Definisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća moguće je na osnovu modela pokretačkih snaga (Slika br.17)

Slika 17. Model pokretačkih snaga

Tehnologija	Potencijalni ulasci	Znanje kao kapital	Globalna konkurencija
snabdevači	konkurenti	kupci	brzina reagoovanja
strategijske alijanse	supstituti	makroekonomska politika	ostali specifični faktori

Izvor: Todorović, J., Stošić, I., Značaj i pravci internacionalizacije poslovanja u razvojnom ponašanju Jugoslovenskih preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1998. str. 21.

Pri tome ne zapostavljamo ni druge modele, ali smatramo da navedeni model pokretačkih snaga može biti najefikasniji i efektniji za preduzeća u turizmu.

5.5.1.1. Strategijske opcije turističkih preduzeća

U teorijskom razmatranju strategijskih opcija zastupljen je stav da se osnovna podela strategija može formulisati na bazi konkurentske pozicije preduzeća i da se na toj osnovi može napraviti podela na ofanzivne i defanzivne strategije.

Od ofanzivnih strategija turističko preduzeće može primenjivati¹³⁶:

1. **Strategiju stabilnog rasta**, koju turističko preduzeće primenjuje kada je zadovoljno rezultatima poslovanja.
2. **Strategiju koncentracije na određeni tržišni segment**, kod koje turističko preduzeće putem suštine kompetenosti ostvaruje određene diferentne prednosti.(posebno ga primenjuju hotelska preduzeća),

¹³⁶ Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str.239

3. **Difersifikacija**, koja se primenjuje kod turističkih preduzeća koja raspolažu sa više izvora i kompetentnosti.

Osnovne defanzivne strategije su:¹³⁷

- ✦ **Sužavanje** primenjuje se kada se turističko preduzeće suočava sa problemom likvidnosti
- ✦ **Dezinvestiranje** napuštanje poslovnih aktivnosti koje preduzeće sprovodi u izuzetnim okolnostima (kada je ozbiljno narušeno poslovanje).
- ✦ **Likvidacija** kada više nema šansi za oporavak i uspešno poslovanje i kada se očekuje da će prikupljena sredstva omogućiti novu šansu.

5.5.1.1.1. Analitički okvir za izbor strategije

Razumljivo je da svako turističko preduzeće razmatra svoju situaciju i konkurentsku poziciju i zavisno od planiranja događaja u budućnosti formuliše strategiju. Osnovno pitanje je na bazi kojih informacija i predviđanja će izvršiti izbor strategije. Za to mogu poslužiti pesimistički i optimistički scenario, SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne analize, razmatranje interne ili eksterne orijentacije na rast u nastojanju da se minimiziraju slabosti i maksimiraju snage, kao i stope rasta tržišta i konkurentske pozicije (modifikovana matrica Bostonske konsultantske grupe-poznata kao Klaster strategija- Slika br.18

Iz navedene slike jasno se uočava da preduzeće ima veoma jaku konkurentsku poziciju u kvadratu I i da su mu na raspolaganju strategije koje potenciraju njegov dalji razvoj, kao i kada raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima može ići i na horizontalnu i na vertikalnu integraciju (unazad i unapred).

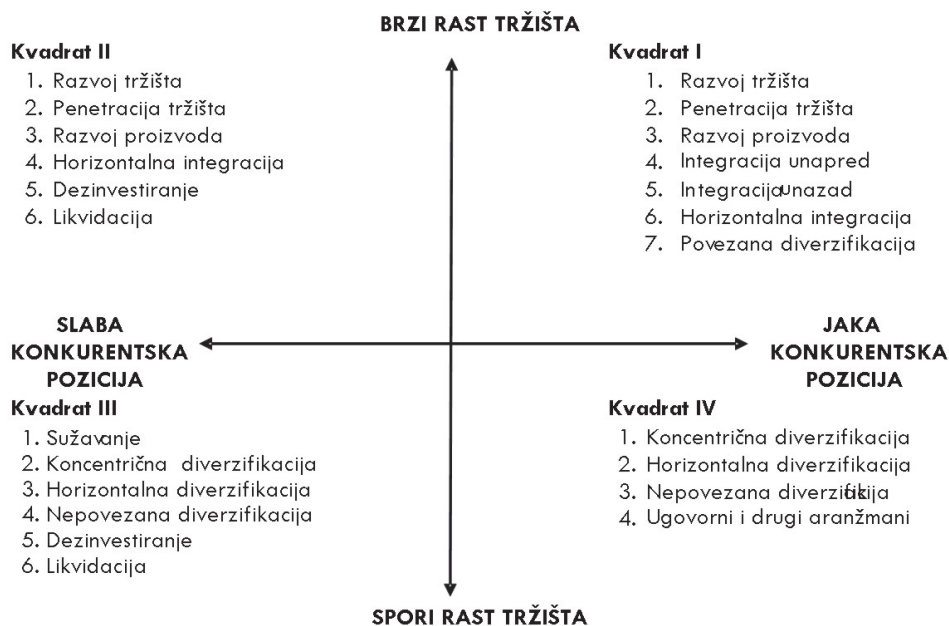
Predeće u kvadratu II ima slabu poziciju na rapidno rastućem tržištu i mora da poboljša konkurentsku poziciju. U tom cilju, koristiće ofanzivne strategije i horizontalnu strategiju, a ako to ne pomogne mora ići na dezinvestiranje i likvidaciju.

Kada se preduzeće nalazi u kvadratu III ima slabu konkurentsku poziciju na sporo rastućem tržištu. Ide se nabrze promene, smanjuje se aktiva i vrši se diversifikacija, a ako to ne pomogne ide se na defanzivne strategije-dezinvestiranje i likvidaciju.

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu IV ima jaku poziciju na sporo rastućem tržištu, što znači da je pogodna alternativa diversifikacija ili sklapanje ugovora i drugi aranžmani (zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu, stratejske alijanse), koje se inače često koriste u turističkoj privredi: Hotelski lanci "Holiday Inn"s, "Ramada", restoranska preduzeća, "Mc Donald" s, "Pizza Hatt" itd.). Dobra analitička osnova za izbor strategija za turistička preduzeća može biti i SWOT-analiza.

137 Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str.240

Slika 18. Model klastera strategije (BCG matrica)



Izvor: PORTER, M.: *The Stage of Strategic Thinking*, *The Economist*, 23. 3. 1987, str.247 i prilagođeno od strane autora

5.5.1.1.2. Generičke strategije

Za potrebe kreiranja tržišne pozicije, korisna je koncepcija generičkih strategija koja na bazi segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda nudi generičke korene, tj. osnove za sticanje konkurentske prednosti. Na osnovu tržišnog obuhvata (uzak/širok) i osnova konkurentske prednosti (na bazi niskih troškova ili diferenciranja), destinaciji stoje na raspolaganju tri generičke strategije:

Turističko preduzeće na tržištu, ostvaruje konkurentnu prednost niskim troškovima i diferenciranjem¹³⁸. Zavisno od širine područja na kome preduzeće deluje i ove dve konkurentske prednosti, može se govoriti o tri generičke strategije:

1. Vodstvo u troškovima (uglavnom je sprovode hotelski lanci, restoranski lanci, tooroperatori i velike putničke agencije)
2. Diferenciranje(sprovode je turistička preduzeća koja imaju orijentaciju na ciljne tržišne segmente)
3. Usredsređenost (fokusiranje) - bilo diferenciranjem, bilo vodstvom u troškovima, (sprovode je turistička preduzeća orijentisana na tržišne niše).

¹³⁸ Porter E.M., *Competitive Advantage* The Free Press, New York 1985, str.11

Pregled 7. Generičke strategije

		STRATEGIJSKA PREDNOST	
		Jedinstvenost uočena od kupaca	Pozicija niskih troškova
STRATEGIJSKI CILJ	Cela grana	DIFERENCIRANJE	VODSTVO U TROŠKOVIMA
	Određen segment	FOKUS	

Izvor: Preuzeto od Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 214., Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., str. 39

Strategija vodstva u troškovima je dobra alternativa kada je¹³⁹: 1) tražnja elastična 2) svi proizvode relativno homogene proizvode 3) nema više načina da se ostvari diferencijacija proizvoda 4) proizvod se uglavnom koristi na isti način 5) kupci su zainteresovani za najjeftiniju (najbolju) kupovinu.

Lanac vrednosti je analitičko sredstvo za analizu troškova.

Primer 8. Primena strategije vodstva u troškovima u pojedinim hotelskim preduzećima Beograda

Ovu strategiju će primeniti turističko preduzeće koje ne može da na bazi diferenciranja posebnosti u svom turističkom proizvodu ostvari konkurentasku prednost, već uspešnost svog pozicioniranja traži u snižavanju ili eliminisanju pojedinih troškova. To je bio čest slučaj kod hotelskih preduzeća Beograda, posebno za vreme sankcija UN. Međutim ova strategija je često korišćena neopravdano i dovela je do finansijskog iscrpljivanja pojedinih hotelskih preduzeća, jer su ona pribegavala politici damping cena. Ova strategija isplativa je samo pod uslovom da smanjenje troškova-a ne cena, može dovesti do bolje konkurentne pozicije.

Strategija diferenciranja usmerena je na ostvarivanje konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u zadovoljavanju turista i na bazi toga stvaranja natprosečnog profita. (specifični turistički aranžmani, uvećani hotelski proizvod itd.). *Strategija diferenciranja* podrazumeva razvoj turističke ponude koja je na određeni način jedinstvena ili superiorna u poređenju sa onim što je prisutno na tržištu.

¹³⁹ Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 257.

Glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Diferenciranje je moguće bilo na fizičkoj, bilo na psihološkoj razlici. Ova strategija se zasniva na nudi najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način. Naglasak je, dakle, na ponudi superiornih proizvoda i usluga, razvoja snažnog komercijalnog imena ili imidža, višem stepenu reakcije na zahteve potrošača nego što imaju konkurenti, razvoju novih proizvoda ili karakteristika proizvoda. Ova strategija je dobra jer¹⁴⁰ 1) štiti od konkurenata 2) može se povećati stopa dobiti 3) na bazi toga izlazi se u susret jakim dobavljačima 4) ublažava se moć kupca 5) stvaraju se barijere za ulaz konkurenata zbog lojalnosti 6) dobra je brana od supstituta.

Primer 9. Primena strategije diferenciranja u turističkim preduzećima

Ova strategija je vrlo uspešno primenjena u pojedinim hotelskim preduzećima u Srbiji: Hotel Continental, Hayatt Regency, Hotel Grand – Kopaonik, Hotel Klub A-Kopaonik, Hotel Aleksandar-Beograd, Vila Breg-Vršac, Hotel Aleksandar-Vrnjačka Banja, Hotel Prezident-Palić itd., kao i određene putničke agencije: Kontiki, Putnik, Metroliten itd. Naime ova turistička preduzeća su na bazi diferenciranosti u odnosu na konkurenciju, boljim kvalitetom integrisanog turističkog proizvoda, specifičnošću svoje usluge, brigom o turistima itd., napravile značajnu prednost u poslovanju, a samim tim i bolje se pozicionirali.

Grant smatra da je ključ uspešnog diferenciranja u:

1. razumevanju potrebe i preferencije potrošača
2. privrženosti svim potrošačima
3. poznavanju strategije i sposobnosti preduzeća
4. inoviranju

Prema Poteru preduzeće obezbeđuje održivost diferenciranja kada su: 1) izvori jedinstveni i predstavljaju barijeru 2) postoji prednost u troškovima diferenciranja 3) izvori diferenciranja su višestruki 4) preduzeće stvara troškove za one koji hoće da idu drugom.

Takođe, Porter smatra da su etape kroz koje treba proći da bi se ostvarila prednost putem diferenciranja sledeće:

1. ko su stvarni kupci
2. lanac vrednosti potrošača
3. kako kupci rangiraju svoje vrednosti
4. postojeći i potencijalni izvori jedinstvenosti
5. troškovi postojećih i potencijalnih izvora

140 Milisavljević M., *Strategijski Menadžment*, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 272

6. konfiguracija aktivnosti vrednosti diferenciranja
7. testiranje izabrane strategije
8. snižavanje troškova tamo gde je nediferencirano

U praksi, teško se mogu naći primeri da turističko preduzeće primenjuju samo strategiju vodstva u troškovima ili samo strategiju diferenciranja. Uglavnom, turistička preduzeća kombinuju ove dve strategije i to je pre svega karakteristično za velike putničke agencije i turoperatore, kao i za hotelske i restoranske lance.

Strategija usredsređenosti (fokus) pretpostavlja da je turističko preduzeće usmereno na ostvarivanje konkurentske prednosti na relativno manjem-suženom tržištu («tržišna niša») bilo diferenciranjem bilo vodstvom u troškovima ili njihovom sintezom. Bazična pretpostavka je sposobnost efektivnije i efikasnije nego druga preduzeća da se opslužuje usko tržište. Konkurentska prednost zasniva se na efikasnoj percepciji tržišnih promena, delotvornosti i brzini prilagođavanja potrošačima, kreativnosti, inovativnosti, generisanju novih ideja i rešenja. Kumulativan i sinergijski efekat ovih činilaca i maksimalna valorizacija sopstvenih potencijala determiniše stvaranjem pozicione prednosti koja rezultira uspešnijim poslovanjem.

Izrada strategije turističkog preduzeća ostvaruje se u više etapa:

- ✦ Identifikovati sektore u kojima turistička destinacija posluje. Bitno je usmerenje na određena ciljna tržišta.
- ✦ Identifikovati konkretne skupove u svakom sektoru. Radi se o grupi turistička destinacija koja se takmiči za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije, ili ima iste distributivne kanale i slične tehnologije, ili iste konkurentske prednosti.
- ✦ Oceniti uticaj pet snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru. Nije svaki sektor podjednako privlačan i rentabilan u drugom roku, tako da ulazak na novo tržište nema svrhe ukoliko procena nije pozitivna.
- ✦ Utvrditi cenu ulaza na tržište. Mnoge destinacije očekuju da uđu na određene vrste tržišta, ali valja napomenuti da željeno tržište nije uvek rentabilno i u skladu sa njihovim očekivanjima.
- ✦ Oceniti kompatibilnost raznih strategija. Veoma učestala konkurentska greška, svakako i jedna od najtežih, izražena je nekontrolisanom trendu među turističkim turistička destinacijama koji pokušavaju da se pretvore u “super-markete” za prodaju odmora, slobodnog vremena i turističkih aktivnosti, a previđaju činjenicu da brojni segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni
- ✦ Da li novo tržište pruža neke konkretne prednosti turističkom turistička destinaciju? Ulaz na novo tržište može da doprinese novim konkurentskim prednostima turistička destinacija koji će ga učiniti jačim u suočavanju sa pet snaga, ili će mu omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost ili da deli aktivnosti u lancu proizvodnje vrednosti u turistička destinacija.

- ✦ Izgraditi strategijski konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentski skup; Da bi izgradnja konkurentskog pozicioniranja u navedenom obliku bila efikasna i dobra svi zainteresovani u turističkom turistička destinacija moraju da analiziraju snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju. Naravno, bitno je i da ocene njihov uticaj. Na taj način imaće mogućnost da identifikuju svoje jake i slabe tačke, i pokrenu akciju ojačanja svoje konkurentnosti.

Porter ukazuje na sledeće rizike u sprovođenju ove strategije:

1. troškovi diferenciranja između konkurenata koji ide u široko i onog koji ide na usko proširuju se tako da se eliminiše prednost u troškovima
2. razlika između željenog proizvoda za usko i šire tržište se smenjuje
3. konkurenti nalaze podržišta u okviru ciljnog tržišta.

Strategija usredsređenosti znači da turističko preduzeće koristi svoju suštinu kompetentnosti. Turističko preduzeće mora da proučava atraktivnost pojedinih tržišnih segmenata.

Primer 10. Primena strategije fokusiranja u turističkim preduzećima

Ovu strategiju uspešno sprovode ona turistička preduzeća koja poseduju kompanijsku suštinu kompetentnosti (prepoznatljiv turistički proizvod, visok kvalitet usluge, sposobnost da odgovore najizbirljivijim turistima, spezijalizovanost u pojedinim poslovima itd.) i nisu u stanju da pokriju ili zauzmu veće tržište. Ova preduzeća se uglavnom orjentišu na tržišne niše (visoko platežni poslovni gosti, visoko platežni gosti, sportisti, poznate javne ličnosti, itd.). Međutim, pojedina turistička preduzeća mogu primenjivati ovu strategiju iako neraspolažu sa visoko kvalitetnim proizvodom i ona se tad orjentišu na primer na studente, turiste trećeg doba, ekskurzije itd.

Bitno je da segment preduzeća nije od posebne važnosti za druga preduzeća. Ako je veća povezanost među segmentima, treba ići na par, a ne samo na jedan segment. Takođe, trebalo bi da preduzeće stvori barijere kojima će se braniti od imitatora.

Pregled 8. Distinktivne karakteristike generičkih strategija

Strategija vođstva u troškovima

- ✦ Akcenat na proizvodnji - "naš hotel je najjeftiniji u gradu"
- ✦ Akcenat na marketing - "solidan odnos cena i vrednosti"
- ✦ Standardizovane sobe, meni(samo dvokrevetne sobe,samo tri vrste menija)
- ✦ Izbegavanje suvišnih karakteristika proizvoda
- ✦ Značajna zastupljenost efekta krive iskustva
- ✦ Mali broj zaposlenih i visoka produktivnost po zaposlenom
- ✦ Stalna aktivnost na smanjenju troškova
- ✦ Niska profitna stopa i visoko zauzeće hotelskih,restoranskih kapaciteta

Strategija diferenciranje

- ✦ Proizvodni aspekti - "naš hotel je jedinstven,sa našom putničkom agencijom imaćete nezaboravni odmor"
- ✦ Marketing aspekti - "naš hotel je bolji od bilo kog u gradu"
- ✦ Puno karakteristika (različiti restorani,širok dijapazon usluga,mogućnost ispunjavanja posebnih zahteva,kreiranje paket aranžmana prema specifičnim zahtevima turista)
- ✦ Stalno inoviranje hotelske ponude i paket aranžmana
- ✦ Visoke cene da bi se pokrili dodajni troškovi
- ✦ Intenzivna propaganda i prodajna promocija

Strategija usredsređenosti-fokusiranja

- ✦ Proizvodni aspekti - "naša usluga je prilagođena vašim zahtevima i potrebama"
- ✦ Marketing aspekti - "mi ispunjavamo vaše želje"
- ✦ Specijalizacija (po različitim kriterijumima odabira tržišnih niša-segmenata potencijalnih turista)
- ✦ Konkurentska prednost zavisi od:
- ✦ Mogućnosti da se bude troškovni lider na datoj-ciljnoj tržišnoj niši(segmentu)
- ✦ Uspešnog diferenciranja ponude za datu tržišnu nišu(segmentu).

Izvor: preuzeto i prilagođeno od strane autora; Todorović J.,Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, ISBN 86-84589-00-9, Beograd, 2003.,str.206

Od generičkih strategija, u praksi turističkih preduzeća dominira strategija usredsređenosti, kao najčešća strategija koja se primenjuje u poslovnoj politici posebno putničkih agencija, hotelskih i restoranskih preduzeća.

Pregled 9. Uslovi za primenu Porterove strategije

USLOVI ZA USPEŠNU PRIMENU PORTEROVE STRATEGIJE	GENERIČKE STRATEGIJE	OPŠTE POTREBNE VEŠTINE I RESURSI	OPŠTI ORGANIZACIONI ZAHTEVI
	OPŠTE VODSTVO U TROŠKOVIMA	✦ Održive investicije i pristup kapitalu ✦ Veštine procesnog inženjeringa ✦ Intenzivni nadzor radne snage ✦ Proizvodi projektovani za lakšu proizvodnju ✦ Sistem distribucije sa niskim cenama	✦ Čvrsta kontrola cena ✦ Česti detaljni izveštaji o kontroli ✦ Strukturna organizacija i odgovornost ✦ Stimulacija na bazi ispunjavanja striktnih kvantitativnih ciljeva
	DIFERENCIJACIJA	✦ Jake markentiške sposobnosti ✦ Proizvodni inženjering ✦ Kreativna pronicljivost ✦ Jaka sposobnost bazičnih istraživanja ✦ Korporativna reputacija ✦ Dugogodišnja tradicija ili jedinstvena kombinacija veština prenetih iz drugih firmi ✦ Čvrsta saradnja preko kanala	✦ Čvrsta koordinacija između funkcija u R&D, razvoju proizvoda i marketingu ✦ Subjektivno merenje i stimulacije umesto kvantitativnog merenja ✦ Prednost pridobijanja visokokvalifikovane i kreativne radne snage
	FOKUS	✦ Kombinacija veština i resursa usmerenih ka strateškom cilju	✦ Kombinacija organizacionih uslova usmerenih ka strateškom cilju

Izvor: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press, 1985, str.40-41

5.5.1.1.3. Strategije rasta

Verovatno najvažnija faza u životnom ciklusu turističkog proizvoda je faza rasta. Tokom rasta, turistička preduzeća počinju vraćati velike investicije razvoja proizvoda i izdataka za promociju, što je bilo potrebno za probaj na tržište. Mnoga turistička preduzeća tokom faze rasta imaju svoje prve doista profitabilne mjeseci. Ako turističko preduzeće upravlja gotovim novcem, rastom, identitetom marke i ciljnim tržištima kako treba, budući je uspeh tada izvjesniji. S druge strane, loše upravljanje fazama rasta može spriječiti da turistički proizvod uopšte postigne svoj potencijalni tržišni udeo.

Iz tog je razloga korisno pogledati neke konkretne strategije rasta koje su se pokazale popularnima kod mnogih turističkih preduzeća zbog njihove specifične tržišne situacije.

Ansoff ¹⁴¹ je radi sagledavanja mogućnosti rasta posmatrao odnos preduzeća i tržišta, i pravio je razliku između potrošača i misije. Smatrao je da se mora sagledati odnos proizvod – tržište. Definisao je 4 strategije rasta:

1. penetracija tržišta
2. razvoj tržišta
3. razvoj proizvoda
4. diversifikacija

Pregled 10. Ansofova matrica proizvod/tržište

		Sadašnji tur. proizvod	Novi turi. proizvod
Turis. trži. proizvoda	Sadašnja	Tržišni prodor	Razvoj proizvoda
	Nova	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment, osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 397*

U novije vreme kao, posebna dodaje se i strategija vertikalne integracije (unapred i unazad).

Strategija penetracije tržišta podrazumeva da se postojećim proizvodima osvoji postojeće tržište. Ona je odgovarajuća kada je grana u rastu i kada je tražnja značajna. Primenjuju je sva turistička preduzeća i to najviše kroz unapređenje prodaje (davanje različitih popusta, prodaja u zadnjem trenutku, učestalost poseta itd.). Korisna je kada:¹⁴²

- ✦ tržište nije zasićeno postojećim proizvodima
- ✦ stopa korišćenja od kupaca može da se poveća
- ✦ dolazi do smanjenja tržišnog učešća glavnih konkurenata
- ✦ korelacija između ostvarenog prihoda i marketinških troškova visoka i zahteva dalji napor na postojećem tržištu
- ✦ ekonomija veličine služi kao osnova za konkurentnost.

¹⁴¹ Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965. str.96

¹⁴² Milisavljevic M., *Strategijski Menadžment, DATA STATUS, Beograd, 2017., str. 294*

Pregled 11. Ansoff matrica

	Postojeći	PROIZVOD	Novi
Postojeće	✦ Tržišna penetracija ✦ Povećanje dolazaka i potrošnje ✦ Privlačenje gostiju od konkurenata ✦ Privlačenje nekorisnika	✦ Razvoj novih proizvoda ✦ Dodavanje novih atributa ✦ Varijacije kvaliteta ✦ Nov i inovirani proizvod ✦ Novi imidž	
TRŽIŠTE	✦ Razvoj tržišta ✦ Novi tržišni segment ✦ Novi kanali distribucije ✦ Nova geografska tržišta	✦ Diversifikacija ✦ Povezivanje sa velikim kompanijama ✦ Zajednička ulaganja ✦ Različiti izvori finansiranja (domaći i strani, akcijski kapital, krediti itd.)	
Novo			

Izvor: *Strategija razvoja turizma Srbije*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str.8, prilagođeno od strane autora.

Kotler sugerše da se povećanje plasmana proizvoda i usluga na postojećem tržištu može ostvariti¹⁴³:

1. povećanjem stope korišćenja kapaciteta (povećanjem stope kupovine, stope zastarevanja proizvoda, propagiranjem drugih korišćenja, davanje bonifikacije od cena)
2. privlačenjem potrošača konkurencije
3. privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod

Strategija razvoja tržišta podrazumeva da se postojećim proizvodom ide na nova tržišta. Primenjuju je uglavnom tooroperatori, velika hotelska preduzeća, restoranski lanci i turistička preduzeća koja imaju problem sa iskorišćenošću kapaciteta. Kotler sugerše dva pravca akcije¹⁴⁴:

1. otvaranje dodatnih geografskih tržišta (regionalna, nacionalna međueks-panzija)
2. privlačenje drugih privrednih segmenata.

143 David R.F. , *Strategic Managament*, ninth edition, /PearsonPrentice- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003

144 Kotler P. *Marketing management*, ninth edition, Pearson/Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, Nj, 1984., str. 58

Ova strategija korisna je kada postoje¹⁴⁵:

- ✦ pouzdani novi kanali distribucije
- ✦ dobre performanse poslovanja
- ✦ nepokriveno i nesaturirano tržište
- ✦ potreban kapital da se sprovede ekspanzija
- ✦ višak neiskorišćenih kapaciteta i
- ✦ kada preduzeće postaje globalno.

Ova strategija posebno se primenjuje od strane manjih i srednjih turističkih preduzeća koja ne mogu biti lideri na tržištu, i koja u kombinaciji sa strategijom usredsređenosti (kojoj prethodi strategija segmentacije, diferenciranja proizvoda i pozicioniranja), žele da unaprede rezultate poslovanja.

Strategija razvoja proizvoda orijentisana je na promene u proizvodu, kako bi se povećala penetracija tržišta (produžio životni ciklus proizvoda). Povećanjem kvalitete turističkog proizvoda ili ponudom više tog proizvoda uz neproporcionalno povećanje cijene, preduzeće mogu značajno povećati vrijednost svojih turističkih proizvoda za postojeće kupce. Osim toga, kupci koji proizvod prije nisu koristili ili koji su kupovali konkurentske marke, sada bi mogli razmisliti o kupnji. Tipične modifikacije turističkog proizvoda uključuju povećanje dostupnosti turističkog proizvoda ili menjanje osobina turističkog proizvoda kako bi se proširila njegova baza kupaca. Smatra se da je strategija atraktivna kada¹⁴⁶: 1) postoji uspešan proizvod u fazi zrelosti - pravi se poboljšanje 2) u grani je brz tehnološki razvoj 3) konkurenti nude kvalitetnije 4) u grani je visoka stopa rasta 5) preduzeće ima dobar istraživačko - razvojni tim. Ovu strategiju kontinuirano primenjuju sva turistička preduzeća i uporedo se sprovodi sa strategijom diferenciranja i fokusiranja, a takođe uglavnom prethodi strategiji penetracije i razvoja tržišta.

Takođe Kotler navodi tri moguće opcije¹⁴⁷:

1. razvoj novih atributa (adaptiranjem, modifikovanjem, povećavanjem, supstitucijom i reanžiranjem, obrnuti, kombinovanjem)
2. razviti varijacije kvaliteta
3. razviti dodatne modele i veličine

Karakteristična strategija za lidere pre svega na globalnom tržištu, za velike turoperatore i putničke agencije, kao i velike hotelske lance.

145 David R.F. , *Strategic Managament*, ninth edition, /PearsonPrentice- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str 64

146 David R.F. , *Strategic Managament*, ninth edition, /PearsonPrentice- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str. 65

147 Kotler P. *Marketing management*, ninth edition, Pearson/Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, Nj, 1984., str 58

Strategija diversifikacije preporučuje se kada turističko ima više izvora sposobnosti i suštine kompetentnosti, a ne može da ostvari svoje ciljeve poslovanja na postojećoj širini odnosa ili kada želi da racionalnije koristi slobodni finansijski kapital. Takođe se preporučuje kada se proceni da turističko ime može povećati rentabilnost poslovanja. Smatra se da postoje dva pristup diversifikaciji:¹⁴⁸ 1) povezana (nekoliko povezanih linija poslova - tehnologija, stručnost, zajednički kanali distribucije, dobavljači) i 2) nepovezana-konglomeratska (kada je tržište saturirano, postojeće poslovanje ima trend pada, preduzeće ima slobodna finansijska sredstva i mogućnost da »kupi« nove poslove itd.)

Ukazuje se na tri tipa diversifikacije: 1. horizontalna (isto tržište, ista tehnologija) 2. koncentrična (povezana tržišta ili tehnologije) 3. konglomeratska (različito tržište, različite tehnologije).

Tabela 17. Matrica diversifikacije

Nova tržišta	Novi turistički proizvodi	Sadašnji turistički proizvodi	Novi turistički proizvodi
Preduzeće je vlastiti klijent		Vertikalna integracija	
Ista vrsta tržišta		Horizontalna integracija	
Slična vrsta tržišta		Marketinški i tehnološki orijentisana koncentrična diversifikacija	Marketinški orijentirana koncentrična diversifikacija
Nova tržišta		Tehnološki orijentisana koncentrična diversifikacija	Konglomeratna diversifikacija

Izvor: L. Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 400

Primer 11. Primena strategije diversifikacije u turističkom preduzeću

Diversifikacijom, turističko preduzeće pokušava stvoriti nove proizvode koji će se prodavati novim ciljnim segmentim kupaca. Turistička preduzeća preduzimaju diversifikaciju iz više razloga, ne samo da bi povećala prodaju. Možda postoji turističko tržište za koje oni misle da im nudi prilike za agresivni rast. Kako turističko preduzeće ne poznaje tržište, kompanije često kupuju preduzeće koje se već konkuriše na tom tržištu. Na taj način one ulaze na turističko tržište, započinju s kupcima koji su već privrženi marki koju su kupile. Druga turistička preduzeća odlučuju se na diversifikaciju kako bi rizik za preduzeće podelila na više tržišta, ili kako bi prevazišla sezonsku strukturu tržišta prodaje.

148 David R.F. , *Strategic Managament*, ninth edition, /PearsonPrentice- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str.169

Diversifikacijom, hotelsko preduzeće pokušava stvoriti nove proizvode koji će se prodavati novim ciljnim segmentima kupaca. Turistička preduzeća preduzimaju diversifikaciju iz više razloga, ne samo da bi povećala pro-daju. Možda postoji turističko tržište za koje oni misle da im nudi prilike za agresivni rast. Kako hotelsko preduzeće ne poznaje tržište, kompanije često kupuju preduzeće koje se već konkuriše na tom tržištu. Na taj način one ulaze na turističko tržište, započinju s kupcima koji su već privrženi marki koju su kupile. Druga turistička preduzeća odlučuju se na diversifikaciju kako bi rizik za preduzeće podelila na više tržišta, ili kako bi prevazišla sezonsku strukturu tržišta prodaje.

Horizontalna diversifikacija - je diversificiranje u nove turističke proizvode, ali uz ciljanje vaših postojećih kupaca kao potencijalnih kupaca. Preduzeća često misle da su ostvarila privrženost marki kod sadašnjih kupaca ili stekla određeno znanje o svojim tržištima, što im omogućuje uvođenje novih proizvoda. Jedan takav primjer je kad se putnički agent koji obično prodaje godišnje odmomore diversificira kupnjom preduzeća koje prodaje putna osiguranja. Putnički agent posluhuje jedne te iste kupce, ali na novi način. Horizontalna diversifikacija se može razlikovati od horizontalne integracije time što turistički proizvod za preduzeće predstavlja novitet. (Primer: da je putnički agent kupio konkurentsku agenciju, to bi bio primer horizontalne integracije.)

Prednosti horizontalne diversifikacije su uočljive. Pre svega, turističko preduzeće nudi dodatni proizvod sadašnjim kupcima, stoga nije potrebno uložiti toliko napor da bi se locirali novi kupci. Drugo, ako turističko preduzeće već dosta zna o navikama postojećih kupaca, ono tada može biti efikasniji u posluhuivanju tih kupaca. Nedostatak horizontalne diversifikacije je što turističko preduzeće nije rasporedilo svoj rizik, kao što je to slučaj kod većine diversifikacijskih obrazaca. Ustvari, mogli su se čak izložiti i većem riziku jer su investirali još više na isto turističko tržište.

Koncentrična diversifikacija - podrazumeva uvođenje novog turističkog proizvoda na novo, ali povezano tržište. Pod povezanim mislimo da turističko tržište mora biti donekle slično postojećem tržištu preduzeće, bilo u marketinškom (kupci, demografija, potrebe), bilo u operativnom smislu.

Konglomeratna diversifikacija - poznata i kao lateralna diversifikacija, konglomeratska diversifikacija je kad preduzeće koje nije upoznato s turističkim proizvodima plasira te proizvode kupcima koji nisu njegovi uobičajeni kupci. Naziva se tako zato što nije neuobičajeno da veliki turistički konglomerati diversificiraju rizik svojih portfolija SPJ-a tako što traže potpuno nova tržišta. Osim toga, najveći dio konglomeratske diversifikacije postiže se kupovinom preduzeća ili dela preduzeća koji već posluje. Ta strategija turističkom preduzeću omogućuje novu liniju proizvoda i nov segment kupaca koju može posluhuivati, ali može biti i prilično riskantna jer novi menadžeri obično znaju vrlo malo o novim kupcima ili o nijansama okruženja novog tržišta.

5.5.1.1.4. Strategije kontrakcije i zaokreta

Strategija sužavanja uglavnom se upotrebljava u slučajevima kada se turističko preduzeće suočava sa problemima recesije u okruženju i kada je imalo brz rast i velika ulaganja. Ova strategija može se ostvariti snižavanjem svih troškova (ide se na internu ekonomiju), ili da se izdvoje najslabije poslovne jedinice za eliminisanje ili oživljavanje. Turistička preduzeća primenjuju ovu strategiju kada dođe do značajnih poremećaja na tržištu kao što su: nepredviđena kretanja na tržištu, pad prihoda stanovništva, prirodne katastrofe, teroristički napadi, ekonomske sankcije itd.

Strategija dezinvestiranja koristi se kada strategija sužavanja nije dala očekivane efekte, kada odgovarajuća strategijska jedinica posluje sa gubitkom i predstavlja teret preduzeću, kada su turističkom preduzeću potrebna slobodna finansijska sredstva za dalja ulaganja itd. Postoji nekoliko uobičajenih tipova dezinvestiranja¹⁴⁹:

1. (sell-off) - prodaja dela aktive(mnoga restoranska i hotelska preduzeća u Srbiji primenjivala su ovu strategiju u periodu političke nestabilnosti i ratnih događaja na prostoru bivše SFRJ).
2. (spin-off) - manji deo se osamostaljuje i vlasništvo se razdvaja, pri čemu je izdvojena poslovna jedinica manja odnosu na matično preduzeće (primenjuju je se uglavnom kada se smatra da će turističko preduzeće bolje rezultate ostvariti osamostaljivanje pojedinih SPJ jer potreba za koordinacijom stvara značajne troškove).
3. (split - off) - poslovna jedinica koja se razdvaja postaje posebno pravno lice ali je i dalje u vlasništvu matičnog preduzeća.

Strategija "žetve" primenjuje se kada se svesno ide na smanjivanje tržišnog učešća da bi se prikupila gotovina. Ovo je privlačna kratkoročna strategija za turistička preduzeće kojima treba gotov novac. Postoji kašnjenje između prestanka promocijske podrške i opadanja prodaje turističkog proizvoda. Turistička preduzeće mogu odlučiti da požanju korist od prošlih ulaganja tako što će prestati podržavati proizvod ali će uživati u neprekinutoj prodaji (i novčanim tokovima). Ta je strategija popularna za pse, upitnike pa čak i krave muzare koje imaju neizvesnu budućnost. Na turistički proizvod će na kraju utjecati smanjenje promocijske podrške, a preduzeće se neprekidno moraju podsjećati da primjena ove strategije ima svoju cenu. Na ovu strategiju se ide kada je¹⁵⁰: 1) tržište u fazi zrelosti 2) proizvod je prosečnog ih natprosečnog kvaliteta 3) kada postoji značajno tržišno učešće 4) cena je prosečna ili iznad prosečne.(hotelska preduzeća primenjuju ovu strategiju kada se hotelski proizvod nalazi u fazi stagnacije i opadanja i tada koristi matricu životnog ciklusa-adl matrica).

¹⁴⁹Milislavljević M., *Strategijski Menadžment*, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 331-332

¹⁵⁰Milislavljević M., *Strategijski Menadžment*, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 332

Strategija likvidacije podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti bilo prodajom aktive preduzeća bilo zatvaranjem kapaciteta. Ova strategija prihvatljiva je u slučaju kada prethodi bankrotstvo preduzeća i kada se ide na prikupljanje preostale aktive i eventualno njeno preusmerenje. Primenjivala se kod onih turističkih preduzeća u Srbiji koja su uglavnom zbog sankcija UN izgubila svoja tržišta i nisu mogli pokriti troškove poslovanja.

5.6. SAVREMENI KONCEPTI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Koncepti strategijskog menadžmenta doprinose stvaranju kreativnog, fleksibilnog, brzog, kontinuiranog i iterativnog menadžment procesa sa ciljem da preduzeće odgovori izazovima svoje sredine, uz ostvarenje uspeha i sprečavanje iznenađenja. Akcenat se stavlja na usaglašavanje svih resursa preduzeća da bi se kreirale strategijske prednosti. Osnovna pitanja (tj. odgovori na njih), čine suštinu strategijskog menadžmenta¹⁵¹, odnosno strategijskog planiranja kao njegovog integralnog dela: Šta je aktivnost preduzeća, šta će biti i šta bi trebalo da bude? Odnosno, drugim rečima: Gde smo, kuda idemo i kuda bi trebalo da idemo?

Osnovni koncepti strategijskog menadžmenta su: upravljanje strategijskim pozicijama (strategic posture management), kontingentno (viševarijantno) planiranje, upravljanje strategijskim pitanjima (strategic issue management), upravljanje pomoću slabih signala (strong signal issues), menadžment iznenađenja (strategic surprise management).

5.6.1. Upravljanje strategijskim pozicijama

Upravljanje strategijskim pozicijama je jedan od početnih koncepata strategijskog menadžmenta. Ovaj koncept spada u tzv. pozicionirane menadžment sisteme. Najviše se primenjuje kad je u pitanju poslovanje i razvoj turističkog preduzeća, u uslovima diskontinuiteta ali koji su predvidivi ili poznati. Na taj način obezbeđuje se upravljanje preduzećem pomoću anticipiranja promena. Okruženje preduzeća ipak pruža mogućnosti istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešan razvoj.

Strategijska pozicija preduzeća podrazumeva položaj preduzeća na turističkom tržištu u odnosu na konkurenciju. To znači da bi strategijska pozicija trebalo da odgovara nivou turbulencije odnosno nemira na turističkom tržištu.

¹⁵¹ Drucker, P., *Management*, Pan Books, London, 1977.,

Strategijska pozicija preduzeća u turizmu opredeljuje se prema raznim parametrima: tržišno učešće, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo, ulazne barijere, frekvencija promena i drugi specifični parametri.

Suština koncepta upravljanja stratezijskim pozicijama zavisi od funkcionalne međuzavisnosti strategije preduzeća, funkcionalne sposobnosti i opšte sposobnosti menadžmenta u odnosu prema procesima promene. Uspeh odabrane strategije tj. njene implementacije zavisi od suštine kompetentnosti turističkog preduzeće. Korelacija između dve komplementarne sposobnosti organizacije: funkcionalna sposobnost (R&D, marketing, turistički proizvod, finansije, kadrovi, itd.) i opšta sposobnost menadžmenta preduzeća u turizmu dovodi do uspešne primene. Prilagođavanje promenama (nivo turbulencije) zahteva novu stratezijsku poziciju preduzeća, odnosno prelaz sa sadašnje na novu stratezijsku poziciju koja odgovara aktuelnoj situaciji. To zahteva ne samo promenu strategije preduzeća, nego i promenu funkcionalnih sposobnosti i opštih sposobnosti menadžmenta.

Dakle, u stratezijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) uključuje se u stratezijsko planiranje i njegov je sastavni deo.

U svakom slučaju strategija i sposobnosti su čvrsto povezani i moraju podržavati jedno drugo. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za međusobno povezane komponente:¹⁵²

- ✦ kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
- ✦ društvena klima (kultura) unutar preduzeća,
- ✦ snaga strukture,
- ✦ sistemi i organizaciona struktura,
- ✦ sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove;

Dakle, koncept upravljanja stratezijskim pozicijama, pored stratezijskog planiranja (stratezijska analiza i stratezijski izbor), uključuje i stratezijsku promenu, čija efikasnost zavisi od planiranja sposobnosti pojedinih funkcija opšteg menadžmenta preduzeća u turizmu.

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja "paketa ponude" prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih turističkih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

¹⁵² Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.18.

Tržišna pozicija turističkog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih “paketa-ponude” na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako turističko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata turističkog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog turističkog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Ključ efektivnog pozicioniranja turističkog preduzeća je u selekciji tržišnih segmenata čije specifične potrebe nisu najpotpunije zadovoljene. Na tom osnovu dizajnira se poseban “paket ponude” turističkog preduzeća. Međutim, za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u turizmu neophodno je postojanje pet uslova:

1. samo za **nedominantna** turistička preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih
2. sagledavanje **povoljnih prilika** koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja;
3. precizno sagledavanje **relativne pozicije** u odnosu na konkurente;
4. postojanje adekvatnih **strukturnih elemenata** poslovanja turističkog preduzeća;
5. **efektivno komuniciranje** sa tržištem, kao neophodan uslov sprovođenja strategije pozicioniranja;
 - komponenti koje se efektivno diferenciraju od konkurencije.

Uopšteno, specifičnosti tržišnog pozicioniranja u praksi turističkih preduzeća u najvećoj meri vide se pri kreiranju sadržaja ponude samih turističkih objekata. Razumljivo je da se u tim uslovima radi o tržišnom pozicioniranju turističkih objekata, i obično se koristi matrica sa ukrštanjem karakteristika turista i turističkih objekata. Za turiste – korisnike turističkog proizvoda i usluga, uzimaju se u obzir brojne demografsko-socijalne i psihološke karakteristike, a slično je i sa turističkim objektima. U obzir se uzimaju specifičnosti ponude datog objekta, zatim karakteristike njegove lokacije, pristupačnost, promocioni elementi, atmosfera u objektu i slično. Efikasno turističko preduzeće uspešno kombinuje osnovne dimenzije i karakteristike turista-potrošača i samih turističkih objekata. Samo ovakvim pristupom moguće je efikasno donositi strategijske odluke tržišnog pozicioniranja u turizmu.

Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati.¹⁵³

- ✦ ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
- ✦ ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
- ✦ ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;
- ✦ ne treba se pozicionirati direktno prema konkurentu, sem ako je to neophodno, a i u pomenutom slučaju samo za kratko vreme;
- ✦ ne preporučuje se direktno pozicioniranje prema lideru sem ako ne postoji namera da se zauzme njegovo mesto;
- ✦ nikako ne koristiti dva pozicioniranja za isti proizvod na istom ciljnom tržištu;
- ✦ ne pozicionirati proizvod na osnovu obećanja ili atributa koji se ne mogu ispuniti;
- ✦ izbegavati da se pozicioniranje naglo menja, ako postoji opasnost da se izgube potrošači;
- ✦ ne treba zaboraviti da je prostor u mislima potrošača ograničen, obično pobeđuje onaj koji prvi uđe u taj prostor;
- ✦ kada postoji velika sličnost sa konkurentima, potrebno je otkriti nešto u potrebama potrošača što nije dobro pokriveno od konkurenta, a važno je za potrošače;
- ✦ kvalitativna istraživanja su neophodna, da se stekne uvid u mišljenje ciljnog segmenta;
- ✦ kad god je moguće, koristiti kvantitativna istraživanja tržišta, kako bi se kvantifikovali najznačajniji atributi i turistička destinacija rangirala relativno prema konkurentima;
- ✦ kada postoji dilema, kako da se pozicionira proizvod, treba dozvoliti da ciljno tržište i njegovo ponašanje bude vodič u odlučivanju.

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Repozicioniranje predstavlja napor destinacije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repozicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repozicioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repozicioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repozicioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repozicioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

153 Gnath G., *Branding tourism destinations*, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998.str.758

U postupku repozicioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, stari turistički proizvod može biti repozicioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju turističkog proizvoda može se povećati.

Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza.

U praksi je uobičajeno sledećih šest faza:¹⁵⁴

1. utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
2. analiziranje beneficija koje nudi preduzeće u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
3. utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
4. istraživanje beneficija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihovu ukupnu ponudu;
5. prilagođavanje "paketa ponude" na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;
6. promovisanje "paketa ponude" turističkog preduzeća kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente;

U odnosu na klasični pristup strategijskog pozicioniranja (težište na hotele, restorane i ostale turističke objekte i tzv. imidž turističkih objekata), postoje očigledne prednosti savremenog pristupa pozicioniranju turističkih preduzeća (pozicioniranje celog preduzeća u ukupnoj turističkoj infrastrukturi), pri definisanju njegove efikasne poslovne strategije.

Prednosti se ogledaju u sledećem:

- ✦ olakšavanje celovite ocene područja i okvira aktivnosti turističkog preduzeća;
- ✦ utvrđivanje proizvodnih i tržišnih okvira za svaki posao i za svaku poslovnu jedinicu u okviru turističkog preduzeća;
- ✦ omogućavanje tačnog sagledavanja aktivnosti u sklopu turističke strukture, a ne samo na horizontalnom nivou datog turističkog objekta;
- ✦ pomaganje u identifikovanju glavnih strategijskih pravaca;
- ✦ trasiranje i integrisanje diversifikovane strategije upravljanja i izvršavanja aktivnosti turističkog preduzeća;

154 Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija turističkog preduzeća. Ona treba da obezbedi dugoročan pogled turističkog preduzeća na njegovu osnovnu prirodu, misiju i ciljeve.

Jedino na taj način moguće stalno uspostavljati vezu sa promenljivim i kompleksnim tržišnim okruženjem

Primer 12. Moguće strategije pri sprovođenju strategije pozicioniranja

Turističko preduzeće želi da poboljša svoju konkurentsku poziciju i samim tim da se uspešnije pozicionira na tržištu. To treba da dovede do većeg tržišnog učešća i kontrole tržišta, kao i povećanje profita i profitne stope. Turističko preduzeće to može da ostvari na nekoliko načina, a koji način će izabrati zavisi od internih sposobnosti (interna analiza) i kretanja na tržištu (eksterna analiza). Nakon izvršene analize, turističko preduzeće može sprovesti strategiju razvoja proizvoda, nakon koje sledi strategija penetracije i strategija razvoja tržišta. Takođe, svoje ciljeve turističko preduzeće može sprovesti vertikalnom integracijom (unazad ili unapred), akvizicijom, zajedničkim ulaganjem, ugovorom o franšizi i ugovorom o menadžmentu, kao i pristupanju strategijskim alijansama. Uspešnije pozicioniranje turističko preduzeće može sprovesti i optimizacijom marketing mix-a.

“Kao deo strategije pozicioniranja turističke ponude možemo istaći upotrebu / značaj sledećih pojmova: kvalitet, cena, usluge, bezbednost, položaj / lokacija, zadovoljene potrebe, ponuđene prednosti. Tako na primer, hotelski lanac Motel Six bira karakteristiku niskih cena, dok Hilton bira lokaciju; Taco Bell se odlučio za alternativu klasičnim restoranima brže hrane, dok je B&B proizvod (smeštaj i doručak u privatnim prenočištima) zauzeo položaj raznolikosti / prepoznatljivosti/ među drugim hotelskim turističkim proizvodima.

U hotelijerstvu, u cilju najboljeg iskorišćenja konkurentnih prednosti određene ponude, verujemo da je neophodno dostići analizu turističkog proizvoda koja dozvoljava poređenje sa konkurentnim proizvodima i naglašavanje snaga i slabosti. Na primer, turistički resort može se smatrati najboljim izborom za rekreaciju, dok je drugi neprikosnoven po svojim sadržajima koji omogućuju odmor i oporavak.

Ukoliko analiziramo razvoj tržišta, možemo uvideti da turistička preduzeća nalaze izuzetno komplikovanim očuvanje konkurentskih prednosti., s obzirom da ih konkurenti mogu lako iskopirati i unaprediti. Menadžeri smeštajnih objekata, resorta i restorana, veruju da položaj objekta na plaži, u blizini aerodroma, skijališta ili centra grada predstavlja dugoročnu prednost. Praksa ipak pokazuje da situacija može biti drugačija: plaže se mogu istrošiti ili biti zagađene, skijališta mogu izgubiti na svojoj popularnosti / atraktivnosti itd. U ovakvim slučajevima, inercija, samozadovoljstvo ili samodovoljnost su veoma opasni stavovi.

Šta više, smatramo da turistički radnici moraju stalno biti svesni da su njihovi naponi usmereni prema svim elementima marketing miksa sa ciljem unapređenja njihove strategije pozicioniranja.”¹⁵⁵

5.6.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje

Bitan koncept strategijskog menadžmenta je kontigentno odnosno viševarijantno planiranje. To je, u stvari, prvi koncept sa stanovišta evolucije pravovremenih (real-time) sistema ili menadžment sistema pomoću fleksibilnog ili brzog odgovora (javlja se početkom sedamdesetih godina prošlog veka).

Sapovećanjem i podizanjem nivoa složenosti promena okruženja, odnosno povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, sama preduzeća su radila na izgradnji upravljačkih sistema koji će doprineti uspešnom odgovoru velikim izazovima, obezbediti uspeh i osigurati se od iznenađenja. Ovaj koncept, menadžment sistema, se tako i razvio jer je obezbeđivao pravovremene, fleksibilne i brze odgovore.

Primer 13. Kontigentno (viševarijantno) planiranja

U turističkim preduzećima kontigentnim planiranjem stvaraju se planovi za različite scenarije, tj. situacije, i na taj način menadžment preduzeća zna koje menadžment akcije bi trebalo preduzeti u različitim “stvarnim” situacijama koje donose promene. Na taj način se ostvaruje fleksibilan i brz odgovor na promene i izazove koje nosi budućnost.

Proces kontigentnog planiranja podrazumeva primenu Sokratovog pristupa, tj. Postavljaju se pitanja: “šta ako...?” (npr.):

- naši konkurenti snize cene 10% ili više,
- izgubimo odgovarajuće ugovorene aranžmane,
- cene komunalnih usluga, električne energije i druge cene tzv. infrastrukture porastu za 25% u određenom vremenskom periodu,
- dođe do nepredviđenih događaja u okruženju, tzv. više sile (poplave, požari, elementarne nepogode, ratovi),
- na ovaj način, pripremanjem planova za svaku eventualnost, možemo iskoristiti šanse do kojih može doći kada “budućnost donese svoju odluku”;

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspešnije kontigentno (viševarijantno) planiranje, koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

(Šire videti: Russel, L. Ackoff, *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, 1981., str.17.)

¹⁵⁵Alexandru Nedelea, *Tourisam Marketing*, Derc Publishing House Tewksbury, Massachusetts, U.S.A., 2008., str.123-124

Kontigentno (viševarijantno) planiranje zasniva se na menadžment pristupu kontigentne teorije (contingency theory). Kontigentna ili situaciona teorija predstavlja menadžment pristup koji je fokusiran na adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji¹⁵⁶.

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na samo jedan, standardni način. U suštini, ovaj pristup ističe “ako-tada” odnose, to jest, ako postoji situaciona varijabla, tada je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo¹⁵⁷.

Viševarijantno ili kontigentno planiranje odnosi se na promene koje se mogu desiti u budućnosti. Ovaj menadžment sistem koristi scenario metod, odnosno nastoji da se izvrši identifikacija seta mogućih budućnosti koje su zasnovane na različitim pretpostavkama o kretanju i promenama ključnih faktora sredine organizacije u budućnosti. To znači da kontigentno planiranje, onim preduzećima u turizmu koji ga primenjuju, omogućava stvaranje više varijanti plana za različite scenarije budućnosti.

Kontigentni planovi, kao proizvod ove vrste planiranja, omogućuju menadžerima i organizacijama da imaju fleksibilan i brz odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju organizacija. Pri tome je vrlo bitno procenjivanje verovatnoće da li će se neki događaj desiti ili ne, odnosno u kom obimu i kada će se desiti.

Primer 14. Primena koncepta kontigentno planiranja u turističkim preduzećima Srbije

Iskustva turističkih preduzeća Srbije iz perioda sankcija UN mogu biti izuzetan primer primene koncepta kontigentnog-viševarijantnog planiranja koji se zasniva na metodu scenarija. Naime, zbog drastičnog pada turističkog prometa, nemogućnosti redovnog obezbeđenja inputa, nemogućnosti sprovođenja adekvatne promocio-propagandne aktivnosti, značajnog gubitka dotadašnjih kanala prodaje, turistička preduzeća Srbije izrađivala su alternativne planove kako bi uspešno odgovorili promenama na tržištu. Izdavali su postojeće kapacitete u poslovni prostor, definisali nove tržišne segmente, obezbeđivali nove kanale snabdevanja i nove kanale prodaje, doneli novu politiku cena i ukupno marketing mix-a, a ujedno su i donosili planove kada dođe normalizacije poslovanja (planirali renoviranje postojećih i izgradnju novih kapaciteta, ugovarali novi promocio-propagandni nastup, definisali buduća tržišta itd.

156 Courtland, B., *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1998., str.61.

157 Opširnije videti u: Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993., str.23.

5.6.3. Upravljanje stratezijskim pitanjima

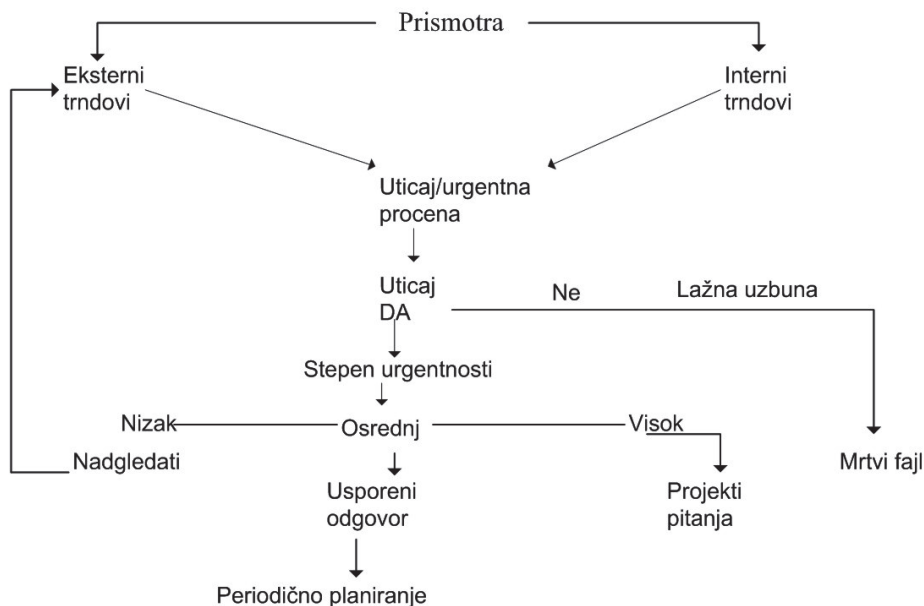
Povećanjem neizvesnosti u okruženju (već sredinom sedamdesetih godina prošlog veka) i smanjenjem predviđivosti budućnosti, menadžeri su došli do zaključka da ni primena kontigentnih (viševarijantnih) planova nije dovoljna za adekvatno predviđanje budućeg poslovanja preduzeća.

Zato su počeli da koriste i primenjuju novi koncept stratezijskog menadžment sistema koji je nazvan upravljanje stratezijskim pitanjima.

Mnogi teoretičari ali i praktičari menadžmenta, gledaju na upravljanje stratezijskim pitanjima kao na potpuno nov menadžment, pravovremeni (real-time) sistem. Ovaj stratezijski menadžment sistem je jednostavan za uvođenje i korišćenje i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme.

Upravljanje stratezijskim pitanjima predstavlja sistematsku proceduru za rano identifikovanje i brz odgovor na iznenadne promene unutar i izvan turističkog preduzeća. Pri tome treba imati u vidu¹⁵⁸ da je "stratezijsko pitanje uslov ili problem, bilo interni ili eksterni, koji će imati značajan efekat na funkcionisanje preduzeća i njegove buduće rezultate". Suštinu koncepta upravljanja stratezijskim pitanjima može se najbolje razumeti na osnovu Slike br.19

Slika 19. Upravljanje stratezijskim pitanjima



Izvor: Ansoff, I. And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.19.

158 King, W.R., *Issue Management*, u *Strategic Planning and Management Handbook*, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., prema: Milisavljević, M., Todorović, J., *Stratezijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str.19.

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima sastoji se iz¹⁵⁹:

1. Kontinuirane prismotre koja je uvedena nad sredinom - biznisom - tehnološkim - ekonomskim - društvenim - političkim trendovima;
2. Uticajni i urgentni trendovi procenjeni su kao ključna strategijska pitanja od strane top menadžmenta na čestim sastancima i kad god je primećena neka nova bitna pretnja ili šansa;
3. Zajedno sa osobljem za planiranje, top menadžment sortira pitanja u jednu od kategorija:
 - veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koji zahtevaju hitnu pažnju,
 - osrednje (manje) hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja mogu da se reše u toku sledećeg ciklusa planiranja;
 - pitanja koja uopšte nisu urgentna, ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje (monitoring);
 - pitanja koja su "lažna uzbuna" (false alarm) i mogu biti "kap" za kasnija razmišljanja.
4. Hitna pitanja dodeljuju se na proučavanje i rešavanje bilo postojećim organizacionim jedinicama, ili kad god je potreban brz odgovor, specijalnim privremenim (operativnim) grupama;
5. Top menadžment rešava pitanje nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija;
6. Top menadžment stalno drži ažurirane preglede liste pitanja i njihove priori-tete.

Iz ovog pregleda može se videti da je koncept upravljanja strategijskim pitanjima, kao strategijski menadžment sistem, vrlo jednostavan, mnogo jednostavniji od koncepta strategijskog planiranja ili upravljanja strategijskim pozicijama.

Primer 15. Upravljanje strategijskim pitanjima

Turistička preduzeća danas umnogome primenjuju ovaj koncept. Naime, mnogi događaji na tržištu, kao i odgovarajuća politička, ekonomska, geografska i sociološka kretanja u zemlji i svetu, nalaze se pod prismotrom turističkih preduzeća, koja na osnovu toga preduzimaju adekvatne mere. Uglavnom se ovakav koncept kombinuje sa konceptom upravljanja pomoću slabih signala. Opet je dobar primer turistička privreda Srbije. Još davne 1991 godine kada je došlo do Golsko rata, turistička preduzeća Srbije su predvidela pad turističkog prometa u svetu, a što će se odraziti i na Srbiju. Doći će do pada turističkih kretanja između SAD i Evrope i Azije, znači da će doći do pada prometa turista i tih zemalja (posebno onih zemalja koje su učestvovala u tom ratu), što je odmah značilo potrebu za iznalaženjem novih emitivnog tržišta. Skoro identična situacija je bila i nakon terorističkih napada na SAD. Turističke agencije u Srbiji su se tokom deset godina krize na prostoru bivše SFRJ uglavnom orijentisale na odvođenje naših turista u inostranstvo, što im je obezbeđivalo potrebni profit. Recesija u jednoj državi ukazuje na gubitak značajnog broja turista iz te zemlje. Poskupljenje nafte na svetskom tržištu ukazuje na poskupljenje vezana za transport turista, a samim tim i paket aranžmana, turističko preduzeće može odgovoriti ili snižavanjem cena ili davanjem odgovarajućih boniteta za učestalost korišćenja njihove turističke usluge itd.

159 Ansoff, I. And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.19-20.

5.6.4. Upravljanje pomoću slabih signala

Za preduzeća u turizmu kao bitan strategijski menadžment sistem javlja se upravljanje pomoću slabih signala iz okruženja, odnosno sa tržišta.

Pitanja koja se identifikuju prismotrom, nadgledanjem sredine organizacije, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. Neka pitanja se odmah identifikuju kao vidljiva i konkretna, pa se označavaju kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju preduzećima mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale.

Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Međutim, slabi signali sazrevaju i vremenom postaju jaki.

Za preduzeća u turizmu problem se javlja kada je nivo turbulentnosti sredine organizacije izuzetno visok, odnosno kada promene počinju da se dešavaju sve ubrzanije. Ukoliko organizacija čeka da slabi signali postanu jaki, postoji opasnost da ne reaguje racionalno i da izgubi svoju strategijsku poziciju. Upravo je to osnovni razlog što preduzeća u turizmu, u takvim uslovima visokog nivoa turbulentacije i poremećenosti, imaju potrebu da počnu sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi i u začetku (slab signal može biti mali pad cena akcija strateških kompanija, jak signal povećanje cena energenata itd.).

Naredna slika ilustruje područje izvodljivog odgovora menadžmenta.

Slika 20. Koncept upravljanja pomoću slabih signala

Snaga signala	Odgovor:	A	B	C	D	E	F
I	osećaju se pretnje/šanse	X	X				
II	izvor pretnji/ šansi je poznat	X	X	X	X		
III	razvoj pretnji/šansi je korektan	X	X	X	X	X	
IV	reakcija strategijska i razumljiva	X	X	X	X	X	X
V	ishod akcije je predvidiv	X	X	X	X	X	X

Izvor: Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.20.

Odgovor preduzeća, u odnosu na jačinu signala, može biti:

- A prismotra sredine
- B identifikacija relativnih snaga i slabosti
- C redukcija eksterne strategijske ranjivosti

- D povećanje interne stratejske fleksibilnosti
- E sposobni planovi i odgovori
- F akcioni planovi i odgovori

Upravljanje, odnosno odgovor na signale različite snage, je graduisan i ide od prostog nadzora sredine do implementiranja direktnog akcionog odgovora i planova na pretnje i šanse, uvođenjem novog turističkog proizvoda, nove marketinške strategije i iznalaženjem novih mogućnosti u poslovanju.

Veština i sposobnost menadžera ogleda se u prikupljanju informacija o slabim signalima i upravljanju takvim signalima s ciljem adekvatnog stratejskog reagovanja i uvođenja programa, projekata i akcija, pomoću kojih se stiče konkurentska, distiktivna prednost.

5.6.5. Menadžment iznenađenja

U turističkim preduzećima menadžeri su svesni da budućnost uvek nosi neizvesnost. Kao posledica toga neke stvari i pored najboljih znanja i veština menadžera u turizmu, promaknu i postaju stratejska iznenađenja. U pitanju su iznenađenja koja se ne mogu predvideti. Zbog narastajućeg obima tih iznenađenja organizacije su, krajem sedamdesetih godina prošlog veka, počele da koriste novi menadžment sistem: upravljanje stratejskim iznenađenjima (strategic surprise management).

Ukoliko preduzeća u turizmu očekuju visok nivo turbulencije njihove sredine, onda izgrađuju menadžment sistem koji se naziva menadžment iznenađenjima.

Stratejska iznenađenja znače¹⁶⁰:

- ✦ stvari se dešavaju iznenada, neočekivano,
- ✦ nametanje novih problema u kojima firma ima malo prethodnog iskustva;
- ✦ nemogućnost odgovora implicira glavni finansijski preokret ili gubitak glavne šanse;
- ✦ odgovor je hitan (urgentan) i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time;

Imajući u vidu navedene elemente sistem upravljanja stratejskim iznenađenjima ima sledeće bitne karakteristike¹⁶¹:

- a) plan mreže komunikacija u slučaju opasnosti, odnosno iznenađenja;
- b) plan odgovornosti top menadžmenta u slučaju iznenađenja;
- c) plan operativnih (privremenih-taktičkih) grupa i njihove stratejske mreže;

160 Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str. 21-22.

161 Mašić B., *Stratejski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 69

Osnovne karakteristike koncepta upravljanja strategijskim iznenađenjima sastoje se u sledećem¹⁶²:

1. U slučaju kada dođe do strategijskih iznenađenja «mreža komunikacija u slučaju opasnosti» dolazi do punog izražaja. Ta mreža prelazi normirane granice organizacije i ostvaruje brzu komunikaciju unutar cele organizacije, odnosno preduzeća.
2. Određen je centar za dodeljivanje i evaluaciju informacija u okviru ove mreže koji procenjuje ulazne informacije i prenosi ih na delove mreže koji su odgovorni za rešenja;
3. Odgovornosti menadžmenta za vreme trajanja opasnosti su:
 - a) jedna grupa posvećuje pažnju kontroli i održanju morala u organizaciji;
 - b) druga grupa zagovara kontinuiranost «biznisa kao obično» uz minimalne smetnje;
 - c) treća grupa preuzima odgovornost da odgovori na iznenađenja;
4. U poslu sa iznenađenjima strategijska operativna mreža utiče da:
 - a) lideri-članovi operativne grupe stvaraju strategijske akcione jedinice (ne samo planiranje);
 - b) komunikacije se ostvaruju direktno između operativnih i centralne top menadžment grupe;
 - c) top menadžment formuliše sveobuhvatnu strategiju, određuje odgovornosti za implementaciju i koordinira implementacijom;
 - d) decentralizovane operativne grupe implementiraju njihove komponente nove strategije;
 - e) može da se stvori nekoliko mreža unapred:
 - za bavljenje iznenađenjima na tržištu,
 - za tehnološka iznenađenja,
 - za politiku iznenađenja, i druge;
5. Članovi operativnih grupa i mreže komunikacija obučeni su za brzo donošenje odgovora na nove probleme, što podrazumevaju kreativnost, analitičke tehnike i timski rad;
6. Mreže su vežbe u uslovima kada nema krize u adresiranim strategijskim pitanjima, ako ona nisu iznenađenja.

Uglavnom, izneti koncept upravljanja strategijskim iznenađenjima, čini suštinu, mada se manje u literaturi a više u turističkoj praksi javljaju i razvijaju i drugačiji pristupi.

¹⁶² Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str. 22-23.

5.6.6. Upravljanje pomoću ciljeva

Da bi uspešno primenili strateška opredeljenja, Menadžeri upotrebljavaju politike, pravila i procedure. To su važni činioci za primenu strategije i veće angažovanje radnika, odnosno za uspešno vođenje. Osnov za to su **godišnji ciljevi** koji čine samu srž primene strategije.

Oni tačno utvrđuju šta je potrebno da se realizuje tokom godine, kako bi se ostvarili strateški planovi organizacije.

Ciljevi i zadaci preduzeća predstavljaju razradu utvrđene misije. Smatra se da ciljevi poseduju četiri osnovne komponente¹⁶³.

- ✦ traženi cilj se izražava u rastu, efikasnosti i korišćenju resursa,
- ✦ predstavlja indeks za merenje kretanja ka cilju (veličina prodaje, profit, prinos na investicije i dr.),
- ✦ cilj koji treba postići u vezi je sa svakim indeksom i
- ✦ određenje vremenskog razdoblja u kojem treba ostvariti svaki od ciljeva.

Zadaci poslovanja, za razliku od ciljeva, koje su na nivou uopštenosti, moraju biti kvantifikovani i merljivi, kako bi predstavljali racionalan izazov za stvaranje preduslova za njihovo ispunjenje.

Godišnji ciljevi menadžerima ukazuju na određen nivo učinka koji bi trebalo ostvariti u narednoj godini. To znači da godišnji ciljevi menadžerima predočavaju njihovu ulogu u implementaciji strategije organizacije.

Efikasno vođenje upravo počiva na godišnjim ciljevima, jer su dobro osmišljeni ciljevi u konkretnoj godini vezani su za dugoročne ciljeve organizacije i mogu se izmeriti. Važno je da ciljevi pružaju mogućnost da se učinak pretvori u brojeve, i tako spreči nepotrebna rasprava o učinku određenog odeljenja, odnosno turističkog objekta.

Upravljanje pomoću ciljeva u stvari predstavlja zvaničan komplet procedura pomoću kojih menadžeri i potčinjeni utvrđuju i procenjuju napredak ostvaren u realizaciji opštih ciljeva.

Upravljanje pomoću ciljeva¹⁶⁴ (MBO – management by objectives) ide korak dalje od određivanja godišnjih ciljeva za jedinice organizacije. Na taj način određuju se ciljevi koje svaki radnik treba da ostvari ličnim učinkom.

MBO obuhvata zvaničan komplet procedura koji počinje postavljanjem ciljeva i nastavlja se pregledom evidencije o učinku. Menadžeri i osoblje za koje su zaduženi rade zajedno na postavljanju zajedničkih ciljeva.

163 Hofer, C. W., Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul, 1978., str.132

164 Armstrong, S., *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of the Empirical Research*, Strategic Management Journal 3, No.2, 1982., str.197-211.

Jasno su definisana šira područja odgovornosti za svaku osobu, u smislu merljivih očekivanih rezultata ili «ciljeva», koji članovima služe da planiraju svoje radne zadatke.

Nakon toga napredak evidentiraju kako radnici, tako i njihovi menadžeri. Pohvale za postignuti učinak iskazuju se grupno, i to ne sporadično, već kao ustaljena praksa, a u određenim intervalima razmatra se ostvareni učinak.

Osnova MBO su ciljevi kojima se određuju aktivnosti koje bo trebalo da preduzmu pojedinci kako bi se ostvarila operativna strategija jedinice i godišnje aktivnosti. MBO pruža način da se integrišu i usresrede svi naponi celokupnog članstva organizacije na ostvarivanju ciljeva višeg rukovodstva i sveukupne strategije organizacije.

Osim toga, još jedan ključ za uspeh MBO, jeste aktivno sadejstvo menadžera i članova na svakom nivou organizacije (ne retko menadžeri i članovi postavljaju sopstvene ciljeve ili se aktivno uključuju u proces postavljanja ciljeva).

U određenim delatnostima i konkretnim organizacijama, MBO sistemi se veoma razlikuju (neki se koriste u podjedinicama – objektima, a neki na nivou celokupne organizacije, odnosno preduzeća).

S druge strane moguće je naglasak staviti na celu korporaciju ili samo na poje-dince.

Uglavnom, najefikasniji MBO programi imaju šest zajedničkih elemenata¹⁶⁵:

✦ opredeljenost za program

- na svakom nivou organizacije, menadžeri se opredeljuju, da ostvare lične i organizacione ciljeve, da MBO program bude efikasan u primeni;
- menadžeri su u kontaktu s ljudima koje nadgledaju, da bi odredili ciljeve i da bi imali uvid u napredak učinjen na realizaciji ciljeva;

✦ postavljanje ciljeva na najvišem nivou

- glavni menadžeri postavljaju preliminarne ciljeve koji su po svojoj sadržini i rokovima slični godišnjim aktivnostima;
- radnicima se jasno predočava šta menadžment želi da postigne i koliko njihov rad direktno utiče na ostvarenje ciljeva organizacije;

✦ pojedinačni ciljevi

- svaki menadžer i svaki radnik ima jasnu definiciju odgovornosti i aktivnosti koje bi trebalo da ispuni u okviru svog posla;
- precizno formulisani ciljevi na svim nivoima usmereni su ka realizaciji zadataka i ostvarivanju individualnog plana;

✦ učestvovanje

- zajedničko učešće menadžera i radnika u postavljanju ciljeva povećava mogućnost njihovog ostvarivanja;

✦ autonomija u implementaciji planova

- po obavljenom dogovoru o ciljevima,svaki pojedinac ima veliku slobodu da sam izabere način kako će ih realizovati;

¹⁶⁵ Odiome, G., *MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80 s*, Belmont, Calif., Fearon Pitman, 1979, pp.127-140.

✦ pregled ostvarenog učinka

- periodično sastajanje radnika i menadžera i uvid u realizaciju ciljeva;
- po potrebi, ciljevi se modifikuju za sledeći period revizije.

Procena da li primenjeni koncepti MBO imaju uspeha i koji su im efekti, zavisi od usresređivanja na tri ključna koncepta:¹⁶⁶

- ✦ postavljanje specifičnih ciljeva,
- ✦ povratna informacija o učinku,
- ✦ participacija.

Smatra se da kod osoba koje su sa uspehom ostvarile ciljeve koje su postavili postoji tendencija da teže ka još većim ostvarenjima. Radnici koji dobiju precizne i pravovremene povratne informacije o ostvarenom učinku rade bolje, a oni koji učestvuju u utvrđivanju ciljeva ostvaruju veći nivo učinka.

Dakle, sam postupak učestvovanja vodi ka boljoj komunikaciji i razumevanju između menadžera i onih kojima su pretpostavljeni.

Poseban segment upravljanja pomoću ciljeva odnosi se na sistem nagrađivanja. Nagrađivanje i stimulacije doprinose implementaciji strategije tako što utiču na ponašanje pojedinaca i grupa.

Dobro osmišljeni, stimulativni planovi uklapaju se u aktivnosti organizacije i njenu strukturu. Adekvatan sistem nagrađivanja motiviše radnike da svoj rad usmere ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

¹⁶⁶ Ivancevich, J., *Different Goal- Setting Treatments and Their Effects on performance and Satisfaction*, Academy of Management Journal 20, no.3., septembar, 1977., pp.406-419.

Tabela 18. Finansijski i stratejski ciljevi preduzeća

FINANSIJSKI CILJEVI	STRATEGIJSKI CILJEVI
✦ Brži rast prihoda ✦ Brži rast zarada . . ✦ Veće dividende ✦ Veće marže od prodaje hrane i pića ✦ Veći prihodi po investiranom kapitalu ✦ Bolje kreditno rangiranje i rangiranje ✦ Veći prilivi gotovine ✦ Smanjenje troškova poslovanja ✦ Rast vrednosti akcija ✦ Raznovrsnija osnova prihoda ✦ Stabilne zarade tokom perioda ✦ Uravnoteženje novčanih tokova ✦ povećanje učešća u kanalima prodaje ✦ povećanje turističkog prometa i potrošnje, prosečne dužine boravka i neto prihoda; ✦ uvećanje efekata na osnovu korišćenja promocije ✦ povećanje očekivanih efekata razvoja i inovacije turističkog proizvoda i ✦ doprinos istraživanja tržišta poboljšanju kvaliteta proizvoda, potpunijim efektima promocije, povećanju stepena konkurentnosti, itd.	✦ Veće tržišno učešće. ✦ Bolje, sigurnije rangiranje u delatnosti. ✦ Unapređenje kvalitet proizvoda. ✦ Niži troškovi u odnosu na ključne konkurente. ✦ Poboljšanje asortimana proizvoda. ✦ Bolja reputacija kod turista. ✦ Kvalitetnije pružanje usluga turistima. ✦ Status lidera u tehnologiji i/ili u . ✦ proizvodnoj inovaciji. ✦ Veća konkurentna sposobnost na međunarodnim tržištima. ✦ Veće razvojne mogućnosti.

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu A.A.Thompson Jr. i A.J. Strickland III, Strategic Management 12. izd. (New York: McGraw-Hill/Irwin,2001),str.43. I

Sistem nagrađivanja mora da prati strategiju koja počiva na riziku. U tom smislu postoji pet osnovnih vidova stimulativnog nagrađivanja koji su potvrđeni u praksi:¹⁶⁷

- ✦ Pitanja politike
 - kratak rok naspram dugog;
 - nepreuzimanje rizika naspram rizikovanja;
 - odnosi između divizija (turističkih objekata),
 - odnos kompanija-divizija (organizaciona jedinica).

¹⁶⁷ Gaibrath, J.R. and Kazanjian, R.K., *Structure, Systems and Proces*, sec.ed., West Publishing Company, 1986., pp.277.

✦ Finansijski instrumenti

- kombinacija trenutnih bonusa i opcija na akcije, reflektuje vremenske rokove;
- trenutni bonusi (odmah se isplaćuju u gotovini ili akcijama);
- opcije na akcije mogu veoma efikasno da povežu interese zaposlenih;

✦ Merenje učinka

- kvantitativno merenje u kombinaciji sa povećanjem kvaliteta;
- merenje kvaliteta bolje se odražava kroz nadoknade, nego merenje kvantitativnog učinka;
- merenje učinka u odnosu na ostvareni kvalitet može da utiče na inicijativu, za dodelu bonusa procenjuje se sveukupan učinak;
- bonusi se mogu predvideti za učinak divizije (objekta), korporacije ili kombinovano (svaka mogućnost signalizira različite uslove za saradnju između divizija);

✦ Stepen prava odlučivanja o dodeli bonusa

- bonusi koji se dodeljuju na bazi formula, za razliku od diskrecionog prava, imaju tendenciju da favorizuju kratkoročni aspekt;
- individualni bonusi koji se daju samo po diskrecionom pravu ne daju jasnu sliku «pravila igre» i mogu destimulativno da utiču na stav da se treba upuštati u rizik;
- bonusi po diskrecionom pravu su praktični tamo gde glavni menadžeri žele da pospeše saradnju između divizija (turističkih objekata i lokacija), i gde žele da imaju direktan uticaj na odluke divizija;
- bonusi koji se daju prema formulama, a ne prema diskrecionom pravu, su praktični u kompanijama gde se direccija ne meša u menadžment profitnih centara;

✦ Iznos i učestalost dodele stimulacija

- česte dodele bonusa podstiču koncentrisanost na kratkoročni učinak;
- trebalo bi da su visina zarade i stimulacija odraz stanja poslovanja i preuzimanja ličnog rizika.

U savremenim uslovima i u velikom broju kompanija primena strategije zavisi od adekvatnog sistema nagrađivanja. S druge strane nagrade i stimulacije igraju važnu ulogu u društvu u širem smislu. Međutim, sa aspekta vođenja, dinamička angažovanost menadžera i za organizaciju i lično angažovanje budu vrednosti koje motivišu radnike i druge interesne grupe, a ne usredsređenost na nagradu ili kaznu (koja se dobija zbog određenog načina ponašanja).



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Definiši menadžment u turizmu?
2. Koje su upravljače funkcije, a koje uloge?
3. Definiši pojam strategije, politike i strategijskog menadžmenta turizmu i proces strategijskog menadžmenta?
4. Kako se može definisati pojam odlike?
5. Koje su osnovne specifičnosti savremenog menadžera u turizmu?
6. Objasni proces strategijskog menadžmenta u turizmu?
7. Koje su osnovne strategijske opcije turističkih preduzeća i objasni analitički okvir za izbor strategije?
8. Koje su generičke strategije i njihove karakteristike?
9. Koje su strategije rasta i njihove karakteristike?
10. Objasni upravljanje strategijskom pozicijom preduzeća?
11. Objasni kontigentno-viševerijantno planiranje?
12. Objasni proces upravljanja strategijskim pitanjima?
13. Objasni proces upravljanja pomoću slabih signala?
14. Objasni proces upravljanja iznenađenjima?

6. KONCEPT STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

6.1. FAKTORI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Složenost turizma, kao delatnosti, ali i sistema zasniva se na nizu komponenti na kome bazira svoj razvoj¹⁶⁸. Dakle, niz komponenti i sadržaja utiče, sa većim ili manjim značajem na nadogradnju razvoja u turizmu.

Međutim, osnovni element razvoja turizma i turističkih kretanja uopšte, je turistička destinacija (prostor). Širenjem turističkih kretanja, i sve većeg njihovog uticaja na ogromni deo ljudskog društva, utiče na upravljanje turističkom destinacijom. Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom, znači posebnu pažnju posvetiti kvalitetu i atraktivnosti turističkih destinacija i njihovoj organizaciji.

S obzirom da turizam, kao vrlo dinamična kategorija, predstavlja kretanje i da se ono odvija prema kvalitetnom prostoru, odnosno destinacijama (prostor je "srce" turizma) te je neophodno sagledati kvalitet i raznovrsnost destinacija koje privlače turiste.

Atraktivnost prostora je, vrlo često, odlučujući faktor, pri donošenju odluke o turističkim kretanjima. Postojanje prirodnih i antropogenih atraktivnosti uticalo je na to da određene destinacije počinju da privlače turiste.

Međutim, činjenica je da nisu sve atraktivnosti specijalno napravljene, da se valorizuju kroz turizam, već da su one samim svojim postojanjem privukle veliki broj turista (osim toga, neke atraktivnosti su periodične kao npr, festivali, kongresi itd.)

Turističke atraktivnosti se, najčešće, dele na¹⁶⁹:

- I a) spoljašnje (arheološki lokaliteti, ZOO, safari park ...),
b) unutrašnje (dvorci, palate),
- II a) prirodne (reljef, klima hidrografija),
b) antropogene (kulturno-istorijski spomenici, muzeji, galerije),
- III a) primarne atraktivnosti,
b) sekundarne atraktivnosti.

168 Osamdesete godine predstavljaju prekretnicu u učešću i uticaju atraktivnosti na preraspodelu turističkog prometa u svet. Promene nastale povećanjem fonda slobodnog vremena i povećanja količine slobodnih novčanih sredstava, kao i životnog stila, pored značajnih promena tehnologije, uticale su i na promenu turističke tražnje i potrebu stvaranja novih prostora za odmor i rekreaciju. Devedesete godine su godine kvaliteta, kako u domenu proizvoda, tako i usluga. To je i okosnica daljeg razvoja turizma.

169 Štetić, S., *Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije*, Zbornik, Turistički potencijal Jugoslavije, Novi Sad, 1995. str.58-60

Dakle, prvi elemenat u konceptu strategijskog upravljanja određenom destinacijom je definisanje vrste i oblika turističke atraktivnosti. Pri tome, sledeći najznačajniji element je kvalitet (nešto između onoga što klijent želi i cene koju može da plati). Kvalitet nije samo deo stila i rada, nego i osnova za razvoj turizma.

Usmerenost turističke delatnosti na davanje usluga, u prvom redu utiče na prostorno vezivanje mesta proizvodno uslužne delatnosti. Kako su turistička dobra neprenosiva, to je realizacija turističke ponude i tražnje vezana za turističku destinaciju i njene motivske potencijale.¹⁷⁰

Koncept strategijskog upravljanja turističkom destinacijom oslanja se na menadžment kvalitetom. Kvalitet u turizmu podrazumeva da svi delovi ukupne turističke ponude, odnosno turističkog proizvoda zadovoljavaju kriterijume kvaliteta. Međutim, u turizmu je upravljanje kvalitetom dosta otežano, što se mora odraziti i na promociju i prodaju turističkih destinacija. Pri tome, poznato je da se stvaranje turističkih destinacija sa prostornog aspekta, razvijalo u nekoliko etapa.

U savremenim uslovima nužno je unapređivati menadžment turističkih prostora sa ciljem njegovog očuvanja i unapređenja kvaliteta razvoja ovih prostora. U isti mah upravljanje turističkom destinacijom treba, konstantno prilagođavati promenama u turističkoj tražnji.

Razvoj turizma utiče na uključivanje sve većeg broja investitora (hotelsko-ugostiteljski kapaciteti, uslužne delatnosti), te se intenzitet razvoja turističke destinacije povećava (formiranje prostora povećane atraktivnosti).

Uspešan razvoj turističke destinacije pretpostavlja postojanje određenog turističkog proizvoda koji se može plasirati na adekvatno turističko tržište. Turistički proizvod i njegovo oblikovanje zavisi od vrste turističke destinacije. S druge strane, savremeni razvoj turizma nameće stalnu potrebu za menjanjem, novim osmišljavanjem i stvaranjem novih atraktivnosti pri formiranju turističkog proizvoda.

Na primer, nacionalni značaj banja i klimatskih mesta, neophodno je posebno isticati i apostrofirati u svakoj prilici – društvenog, privrednog, zdravstvenog i kulturno-sportskog sagledavanja i vrednovanja. Ovi geografski prostori su za svaku državu izuzetno vredni. Njihovo korišćenje zasnovano na ekološkim principima ne dovodi u pitanja neiscrpivost ovih darova prirode. Privredna aktivnost stanovništva na ovim teritorijama, tj. u ovim naseljima, uz strategiju održivog razvoja garantuju sigurnost i perspektivu za viši standard i kvalitet življenja.

Turistička ponuda, kao amalgam turističkih dobara i usluga, vrlo je kompleksna oblast. Praćenje zahteva turističke tražnje kroz dopunu, izmenu i obogaćivanje turističke ponude omogućava stvaranje posebno atraktivnih i kvalitetnih lokaliteta za ukupna turistička kretanja.

170 Nakon povećanog broja turista u određenoj destinaciji, javlja se potreba za stvaranjem većeg broja novih turističkih usluga, kao i uključivanje nove radne snage. Tu se pojavljuje novi turistički proizvod i njegov životni ciklus startuje.

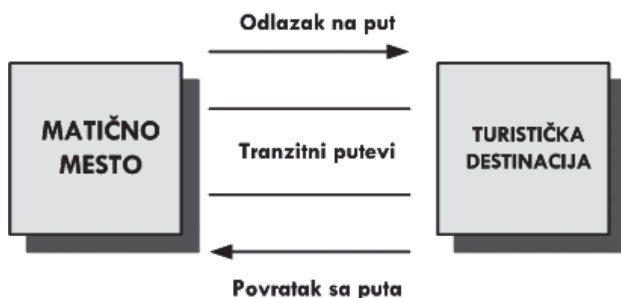
Zatim, segmentacija tržišta utiče i na segmentaciju ponude, što uslovljava ulaganja i stalnu inovaciju turističkih programa.

Izuzetna važnost koju ima turistička destinacija utiče na potrebu njenog kvaliteta kroz atraktivnost i organizovanje prezentacija njenih mogućnosti na turističkom tržištu.

Prostor je, pored kretanja, osnov razvoja turizma. Turističke regije, kako razvijene, tako i potencijalne, privlače turiste svojim motivskim potencijalima. Prirodni i antropogeni motivi, koji dominiraju određenim prostorom utiču i na specifičnosti razvoja turizma.

S druge strane, prirodna bogatstva i prostorni elementi, utiču na razvoj turističkih regija, odnosno izuzetno je značajna uloga prostora kao osnove i nadgradnje razvoja turizma.

Slika 21. Okruženje i promene (socio-kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne)



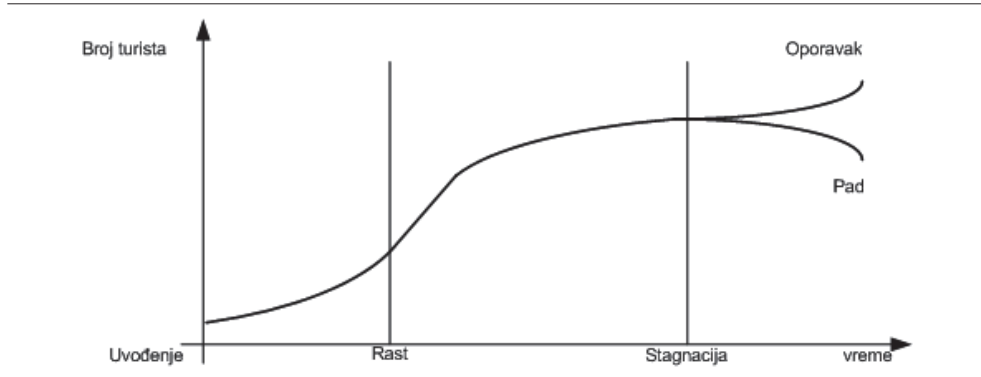
Izvor: Mill, R.S. and Morrison, A.M., *The Tourism System*, Prentice-Hill International, Inc, 1995.

Dakle, turizam i njegov razvoj moraju se posmatrati interdisciplinarno, jer turizam nije samo čovek i prostor, već i saobraćaj, industrija i niz drugih faktora. Zbog toga je planiranje, razvoj i organizacija turizma u pojedinim regijama i specifičnim destinacijama izuzetno važno. Posebno zbog problema očuvanja životne sredine i razvoja turizma do graničnih mogućnosti.

Imamo u vidu da su turističke regije i razvoj turističke destinacije u međuzavisnosti. Osim poznatih svetskih regija, sve više se pojavljuju i nove potencijalne turističke regije, koje postojećim atraktivnim receptivnim i komunikativnim faktorima, uz razvoj lokalnih službi počinju da se uključuju u turističke tokove. Stvaranje turističke regije je u prostorima koji poseduju određene kvalitete.

Valorizacijom pojedinih elemenata resursa, koji predstavljaju prednost tog prostora na turističkom tržištu počinje i stvaranje turističke regije. Evolucija od potencijalnih ka pravim turističkim regijama slična je kao i proces životnog ciklusa proizvoda. To je i delimičan odgovor za variranje turističkog prometa u pojedinim delovima sveta.

Grafikon 1. Razvoj turističke destinacije



Prerastanje potencijalne u turističku regiju zavisi od mnogih faktora i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu. Ulaganja i ekipiranje turističkog prostora zavisi od traženja i mogućnosti zajednice. Međutim, stalna izmena turističke tražnje, prostora, lokalne, potencijalne i stvarne turističke regije¹⁷¹ utiče na kreiranje fleksibilnog strategijskog upravljanja konkretnom turističkom destinacijom.

Sa razvojem turističke regije i njenom valorizacijom intenziviraju se ulaganja u promociju i propagandu, što utiče na dovođenje sve većeg broja turista. Planiranje u turizmu, sa nacionalnog prelazi na međunarodni nivo i turistička destinacija se suočava, ne samo na domaćem, već i na inostranom tržištu.

6.2. ANALIZA RELEVANTNIH FAKTORA (SIMULACIONA ANALIZA) I ODREĐIVANJE CILJEVA RAZVOJA

Značaj upravljanja informacijama za marketing strategiju preduzeća, ogroman je u savremenoj tržišnoj privredi. Neki od bitnih razloga za analizu relevantnih faktora su:

- ✦ informaciona eksplozija,
- ✦ rastuća kompleksnost poslova i okruženja preduzeća,
- ✦ rast preduzeća,
- ✦ brzina donošenja odluka se povećava,
- ✦ skraćenje životnog ciklusa turističkog proizvoda,
- ✦ primena modelskog pristupa u upravljanju marketingom (npr. cene, promocija, distribucija i dr.),
- ✦ korišćenje prednosti nove informatičke tehnologije.

¹⁷¹ Kad se otkrije prostor očuvane životne sredine i atraktivnih motiva, to privlači slučajne putnike koji otkrivaju čarobne prostore svojim prijateljima. Tada je atraktivnosti prostora u netaknutoj prirodi i u kontaktu sa lokalnim stanovništvom. Prostor postaje "tesan i neadekvatan" za sve veći broj posetilaca pa dolazi do izmene prostora ulaganja sredstava i stvaranja odgovarajućeg ekipmana.

Analiza relevantnih faktora, iz okruženja marketing strategije ukazuje da je osnovni cilj povećavanje produktivnosti postojećih aktivnosti. Pri tome se uloga informacionog sistema, u obezbeđivanju osnove za povećavanje marketinške produktivnosti opisuje kao uredno (metodično) saopštavanje propisanih podataka, odnosno informacija potrebnih za¹⁷²:

1. analizu plasmana turističkih proizvoda (usluga),
2. analizu učešća na tržištu,
3. analizu distribucije,
4. analizu troškova i profita,
5. analizu performansi prodajne operative,
6. analizu efikasnosti ekonomske propagande.

Opšte je poznato, da strategija može biti, u datom vremenu, samo jedna ili pak "set" strategija, što zavisi od mnogo faktora, kao na primer¹⁷³ od veličine preduzeća, strukture tržišta, širine proizvodnog (uslužnog) programa i slično.

Treba imati u vidu da se marketinške informacije klasifikuju na razne načine, a prema preduzeću u turizmu, na koji se odnose, mogu biti sledećih vrsta¹⁷⁴:

- ✦ Karakteristike i ponašanje kupaca (korisnika)
 - ko, šta, gde, kako i koliko se koriste turističke usluge sada i u budućnosti;
- ✦ Karakteristike tržišta
 - veličina tržišta i tržišni segmenti, selektivna tražnja i tržišni trendovi;
- ✦ Konkurencija
 - ko i kakvi su konkurenti, njihovi marketinški programi: glavne prednosti i slabosti i buduće konkurentsko okruženje;
- ✦ Opšte okruženje
 - ekonomski uslovi i trendovi, mere ekonomske politike, politička klima;
- ✦ Interno okruženje
 - marketinški, proizvodni, finansijski i tehnološki resursi i budući trendovi;
- ✦ Marketing miks
 - proizvod u turizmu,
 - distribucija,
 - cena,
 - promocija;
- ✦ Performanse marketinga
 - tekući plasman, po tržišnim segmentima, imidž i slično.

172 Luk,D.J., *Marketing research*, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974.str.89

173 Vasiljev,S., *Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing*, Beograd, 1993. br. 2. str.18.

174 Kinnear,C. Th. and Taylor,J.R., *Marketing research*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

Prema vremenskom periodu, na koji se odnose, marketinške informacije se dele na:

- ✦ Istorijske ili kontrolne (rezultati poslovanja preduzeća u prethodnom periodu);
- ✦ Tekuće (sadašnje poslovanje i sadašnja zbivanja u okruženju);
- ✦ Predikativne ili planske (prognoze ili projekcije u budućem periodu).

Određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu zavisi od usvojene marketing strategije, odnosno od strategije istraživanja i razvoja. Na primer, to mogu biti sledeće strategije:

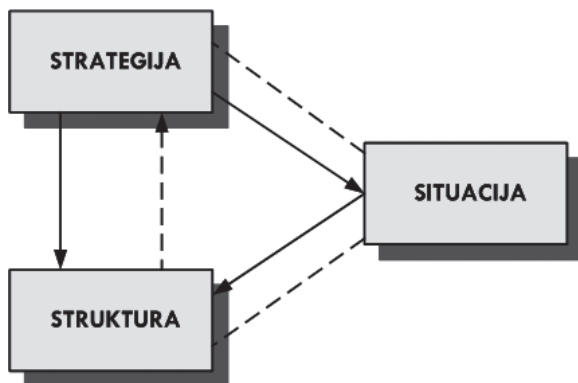
- ✦ Strategija penetracije
 - (realizuje postojeće proizvode na postojećem tržištu);
- ✦ Strategija razvoja tržišta
 - postojeći proizvodi se realizuju na novim tržištima,
- ✦ Strategija razvoja turističkog proizvoda
 - realizuje nove turističke proizvode na postojeća tržišta,
- ✦ Strategija diversifikacije
 - plasira nove proizvode na postojeća tržišta (ofanzivna),
 - Strategija horizontalne diversifikacije
 - zasniva se na istom tržištu i istoj tehnologiji;
 - Koncentrična diversifikacija
 - povezanost sa dosadašnjom tehnologijom ili dosadašnjim tržištem;
 - Konglomeratska (nepovezana) diversifikacija
 - gubi se sličnost sa dosadašnjom tehnologijom i tržištem;
- ✦ Strategija vertikalne integracije
 - integracija sa srodnim granama u istoj delatnosti.

U analizi relevantnih faktora, koji utiču na određivanje ciljeva razvoja preduzeća u turizmu koristi se situacioni pristup.

Ovaj pristup nastoji da pronikne u međusobne veze i između promenljivih, između strukture i njenih konstitutivnih elemenata i između organizacije i njenog okruženja (koje utiče i na strukturu i na strategiju). Ovaj pristup uvodi u analizu fenomen situacije, kao treću promenljivu, naglašava složenost prirode organizacija i daje objašnjenja mogućeg ponašanja preduzeća pod promenjenim uslovima i u specifičnim okolnostima. Konačno, situacionim pristupima direktno se ukazuje na organizacione konstrukcije i upravljačke akcije koje su najprikladnije za specifične situacije¹⁷⁵. Dakle, u optičaju su tri promenljive: situacija, strategija i struktura. Odnos između njih je dvosmeran (Slika br. 22).

¹⁷⁵ Rosenzving, K., *Organization and Management, A Systems and Contingency Approach*, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.

Slika 22. Odnos situacije, strategije i strukture



Izvor: Milisavljević, M., op.cit. str. 442

Pri tome strategija ostvaruje trajan uticaj na strukturu¹⁷⁶:

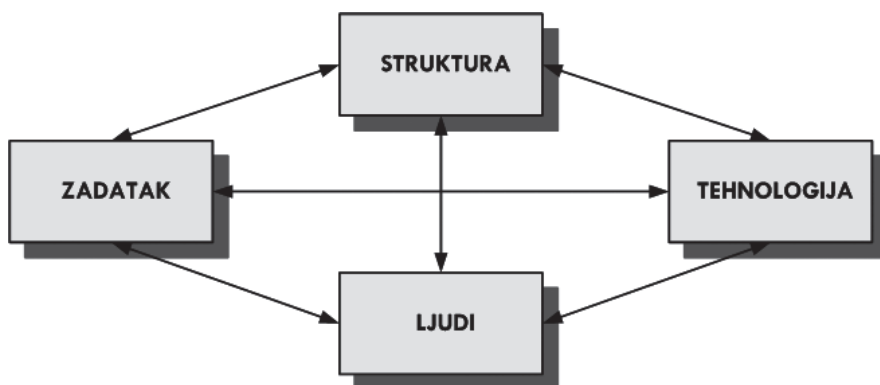
1. određuje zadatke organizacije,
2. utiče na izbor tehnologije posla i ljudi u skladu sa zadacima,
3. utiče na okruženje u kojem preduzeće ostvaruje svoje poslovanje.

Međutim, organizaciona struktura, usmerena ka tržištu i promenama na njemu, sasvim izvesno, vrši povratni uticaj na situacione promenljive i celu poslovnu strategiju.

U savremenim konceptima struktura se posmatra, ne kao dato statičko stanje, kao forma ili šablon, nego kao proces u kome se odnosi dvosmerno uspostavljaju (slika br. 18). Organizaciona struktura po prirodi svog sadržaja, nije i ne može biti pasivno promenljiva. Naprotiv, razvojno orijentisana i uspešna organizaciona struktura je pogodan ambijent za redefinisane zadataka, za selektivnu kadrovsku politiku, produktivnije zapošljavanje i motivisanost, podizanje nivoa tehničko-tehnološke opremljenosti, primenu savremenih metoda rada i slično. Dakle, efikasna je ona organizaciona struktura koja je u skladu, ne samo sa poslovnom strategijom, nego i sa datom situacijom koju čine zahtevi internog i eksternog okruženja i čiji nivo ne koči, već inicira, inspiriše i podstiče inovacione procese u preduzeću.

¹⁷⁶ Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

Slika 23. Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata



Izvor: Levit, Dill, Eyring, The Organisational World Harocourt Jovanovic Inc., New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. str. 11

Inovativna organizacija “otvara” mogućnosti delovanja, a dobro upravljanje obuhvata misije, strategije, strukturu, poverenje. Inovativna organizacija ima sposobnost da rekonceptualizuje detalje i događaje, stalno akumulira nove ideje¹⁷⁷. Zato smatramo da određivanje ciljeva u strategijskom i taktičkom upravljanju tražnjom turističke privrede, u velikoj meri uslovljeno je međuzavisnošću strukture organizacije i pojedinih njenih elemenata.

6.3. KONKURENTNOST I POZICIONIRANJE U TURIZMU

6.3.1. Pojam konkurentnosti u turizmu

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja “paketa ponude” prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih turističkih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

¹⁷⁷ Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.str. 58

Tržišna pozicija turističkog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih “paketa-ponude” na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako turističko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata turističkog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog turističkog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Konkurentnost se zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih makroekonomskih faktora, među kojima su: troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti, znatan potencijal prirodnih resursa za privlačenje turista. Komparativne prednosti turističke destinacije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Destinacije moraju da stvore i održavaju konkurentne prednosti

Konkurentnost je sposobnost da se tržištu ponudi visoko percipirana vrednost, neutralizujući na taj način stalne negativne pritiske pet sila konkurencije:

- ✦ pretnje konkurenata;
- ✦ pretnje supstituta;
- ✦ pregovaračku snagu kupaca;
- ✦ pregovaračku snagu dobavljača;
- ✦ rivalitet između konkurenata.

Kako bi se neutralizovale ove sile, odnosno izgradile konkurentne prednosti, potrebno je da turističke destinacije (a posebno turistički turistička destinacija) razvijaju aktivnosti koje su bolje od konkurentskih, a naročito je potrebno da razvijaju aktivnosti koje se razlikuju u odnosu na konkurente. Drugim rečima, da bi uspešno konkurisala turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih rivala, za iste napore koje ulažu turisti, ili istu vrednost uz manji uloženi napor.

6.3.2. Odluke o tržišnom pozicioniranju

Osnovni problem svakog turističkog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka greška u tom domenu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentske pozicije, i na kraju, nestajanje takvog preduzeća sa tržišta. Do sada su se u turizmu razvila dva pristupa u strategijskom pozicioniranju, a time i u definisanju poslovne strategije: **klasični – tradicionalni i savremeni pristup**.

Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju ukupne strategije turističkog preduzeća, i to:

- ✦ pristup sa težištem na osnovne karakteristike turističkih objekata (prvi formalni pristup koji je korišćen u strategijskom upravljanju u turizmu);
 - težište se stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokaciju, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to je *parcijalni funkcionalni pristup*;
- ✦ pristup sa težištem na tzv.imidžu turističkih objekata;
 - rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferencija turista (težište se stavlja na ukupan renome objekta);
 - izostaje celovit imidž u institucionalnom i funkcionalnom pogledu sa nivoa ukupnog paketa ponude (razvija se marketing strategija za pojedinačni objekat);

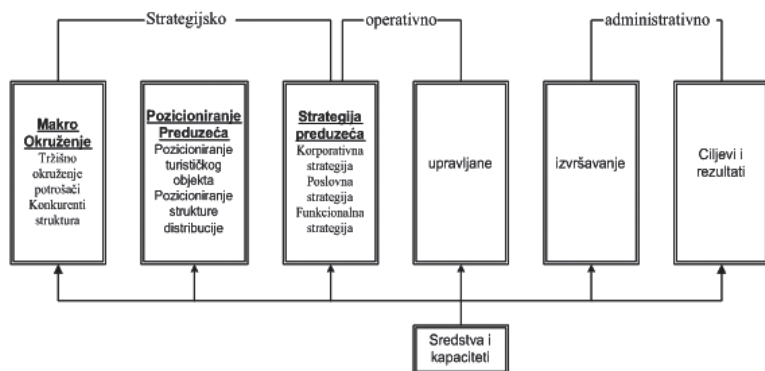
Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stavljaju na turistički objekat i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od turističkog preduzeća u celini, nego isključivo i pre svega, sa stanovišta pozicije prodajnog objekta na tržištu.

Ovakvim pristupom očigledno se dovodi u pitanje misija turističkog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za celinu turističkog preduzeća. To znači da se umesto horizontalnog pozicioniranja (vezano za objekat), prelazi na vertikalno pozicioniranje (odnosi se na turističko preduzeće u celini).

Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom pristupu turističkom objektu i identitetu tog objekta, ali i definisanju celovite poslovne strategije turističkog preduzeća.

Slika 24. Proces pozicioniranja turističkog preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju



Izvor: prilagođeno prema Marius, L., *Struktural market change and global retailing strategy approaches* str.58,

Koncept pozicioniranja turističkog objekta praktično je zasnovan na celovitom sagledavanju njegove pozicije na tržištu u odnosu na strategiju konkurenata. Vertikalno pozicioniranje objašnjava celovite odnose koje ima turističko preduzeće sa proizvođačima i ostalim posrednicima ali i samim korisnicima turističkog proizvoda.

Pozicioniranje turističkih objekata i pozicioniranje ukupne turističke ponude obezbeđuje integralni pristup definisanju poslovne strategije turističkog preduzeća. Precizno pozicioniranje turističkog preduzeća i njegovih osnovnih delova omogućava celovito definisanje svih segmenata u procesu strategijskog upravljanja. Sa takve platforme moguće je definisati i celovitu strategiju, koja obuhvata **korporativnu strategiju, poslovnu strategiju i funkcionalnu strategiju.**

Ukupan proces pozicioniranja turističkog preduzeća i definisanja njegove poslovne strategije prikazan je na prethodnoj slici. (Slika br.24)

6.4. KONKURENTNOST TURISTIČKIH DESTINACIJA

Turistička destinacija označava skup turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, davalaca usluga i drugih pomoćnih sektora koncentrisanih u dobro omeđenim geografskim područjima čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose ukupnom turističkom doživljaju posetilaca određene destinacije.

Identifikovanje turističkih turistička destinacija podrazumeva najpre uočavanje grupe sličnih preduzeća u turizmu koja su geografski koncentrisana.

Druga etapa podrazumeva analizu njihove ponude i kanala distribucije. Zatim sledi identifikacija sektora sa sličnim vrednosnim lancima, kao i onih koji obezbeđuju komplementarne aktivnosti (usluge - trgovine, muzeji, galerije...). Najzad, potrebno je istražiti podršku institucija koje obezbeđuju know - how, tehnologiju, informacije, finansijske resurse za razvoj »jezgra« turističkog poslovanja, kao i javne institucije koje značajno utiču na aktivnost članova turistička destinacija (aerodromi, bolnice, javni transport).

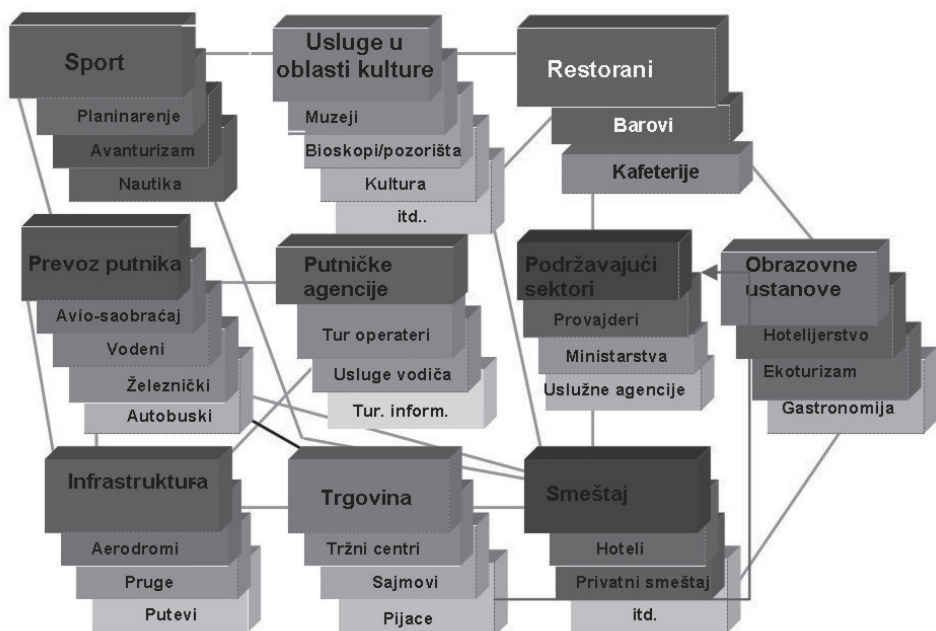
Za potrebe kreiranja tržišne pozicije, korisna je Porterova koncepcija generičkih strategija koja na bazi segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda nudi generičke korene, tj. osnove za sticanje konkurentne prednosti. Analiza atraktivnosti pojedinih sektora zasnovana je na analizi pet sila konkurentnosti i na sposobnosti svakog sektora da doprinese ukupnom ostvarivanju ciljeva turističkog razvoja. Za određivanje atraktivnosti svakog sektora pojedinačno, preporučljiva je upotreba sledećih kriterijuma:

- ✦ Analiza tržišnih trendova sektora/proizvoda:
 - tržišni volumen;
 - rast tržišnog volumena;
- ✦ Analiza konkurencije:
 - pretnje postojećih konkurenata;
 - pretnje ulaska novih konkurenata u sektor;
 - pregovaračka moć destinacije u odnosu na potražnju;
- ✦ Pozicioniranje
 - stepen podražavanja pozicioniranja i uticaj na profilisanje imidža destinacije;
- ✦ Turistička tražnja
 - uticaj na povećanje broja noćenja;
 - uticaj na povećanje prihoda od turizma.

Procena konkurentnosti zasniva se na oceni turističkih resursa, turističkoj atraktivnosti destinacije i nivou kvaliteta usluga trenutno razvijenih u destinaciji.

Analizom atraktivnosti i konkurentnosti, dolazi se do zaključka da je moguće razviti devet različitih scenarija konkurentnosti. Analiza matrice atraktivnosti/konkurentnosti omogućava da se odrede sektori /proizvodi, u kojima postoje najveće mogućnosti za uspeh.

Slika 25. Turistička destinacija



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., „Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo“, doktorska disertacija, PMF-Novi Sad, 2007., str.119, Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994., str.28

6.4.1. Dijamant konkurentnosti u turizmu

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih elemenata, potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Suština konkurentske prednosti koju pojedini turistička destinacija ostvaruju na svetskom nivou, rezultat je stimulativnih uslova u nacionalnom okruženju. Porter identifikuje četiri grupe faktora karakterističnih za nacionalno okruženje, koji utiču na sposobnost turistička destinacija da ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima. Četiri osnovne grupe činilaca su:

- ✦ uslovi faktora (inputi);
- ✦ uslovi tražnje;
- ✦ srodne i podržavajuće industrije;
- ✦ strategija, struktura i rivalitet među turističkim kompanijama i destinacijama.

Navedeni činioci u kontekstu sistema čine "dijamant nacionalne konkurentnosti" - tržište koje svaka država postavlja za svoje industrije i kojim svaka rukovodi, kao i kontekst u kome kompanije rastu i uče kako da budu konkurentne.

Konkurentnost zahteva od turističke destinacije da poseduju pogodan »konkurentski dijamant«, odnosno poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanja kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u realizovanju »konkurentskih aktivnosti« i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Kada su u pitanju *uslovi faktora*, razlikuju se dva tipa faktora ili resursa: osnovni faktori, koji se odnose na turističke resurse, i atrakcije, koji obuhvataju specijalistička znanja i sposobnosti, nove tehnologije, komunikacionu strukturu i tržišnu infrastrukturu. Dok osnovni resursi predstavljaju prirodne prednosti na osnovu kojih kompanije mogu da napreduju, resursi nadgradnje često su bitniji za razvoj konkurentne prednosti na internacionalnim tržištima.

Uslovi tražnje koji se odnose se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, stepen zaštite potrošača, predstavljaju važan podsticaj razvoju i poboljšanju osnove konkurentne prednosti. Kompanije su često najosetljivije i najbrže odgovaraju na potrebe i interese domaćih potrošača. Prema tome, priroda tih potreba i pogodnosti koje žele domaći potrošači, igraju važnu ulogu u oblikovanju atributa proizvoda i stvaranju pritiska u pravcu inoviranja i poboljšanja kvaliteta proizvoda. Veoma sofisticirani i zahtevni kupci na domaćem tržištu mogu biti generatori konkurentne prednosti. Karakter tražnje i potrebe kupaca na domaćem tržištu, takođe, utiču na način na koji kompanije shvataju novoformirane potrebe i odgovaraju potrebama specifičnih tržišnih segmenata.

Treću grupu elemenata konkurentne prednosti, čini postojanje *srodnih i pomoćnih industrija*, koje su konkurentne na internacionalnom nivou.

Navedena grupa faktora odnosi se na trgovačke sadržaje, putničke agencije i turoperatore, organizatore aktivnosti, objekte hrane i pića, atrakcije i slično, a takođe uključuje i razvijenost i odnose lokalnih dobavljača, proizvođača čija se razvijenost javlja kao uslov za podržavanje uspešne međunarodne pozicije.

Strategija, struktura i rivalitet turističkih kompanija, odnose se na uslove u kojima su kompanije osnovane, organizovane i vođene, ali i prirodu domaće konkurencije. Postojanje jakih rivala na domaćem tržištu, ključni je faktor u kreiranju konkurentne prednosti. Rivalitet na domaćem terenu donosi pritiske u pravcu stalnog ulaganja u faktore nadgradnje i inovacije.

Slika 26. Dijamant konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994.str.8

USLOVI TRAŽNJE

Kritična područja

Poslovna etika
Programi lojalnosti
Zaštita potrošača
Marketing „jedan na jedan“

USLOVI FAKTORA

Kritična područja
Istraživački programi
Primena novih tehnologija
Pristup finansijskim resursima
Kvalitetni ljudski resursi

USLOVI SRODNIH I PODRŽAVAJUĆIH SEKTORA

Kritična područja
Efikasnost javnog sektora
Odsustvo birokratizma
Kvalitetna infrastruktura

STRATEGIJA, STRUKTURA I RIVALITET PREDUZEĆA

Kritična područja

Jednostavna
Smanjenje izlaznih barijera
Poreski podsticaji za investicije
Kvalitetan menadžment
Benchmarking programi
Odsustvo monopola

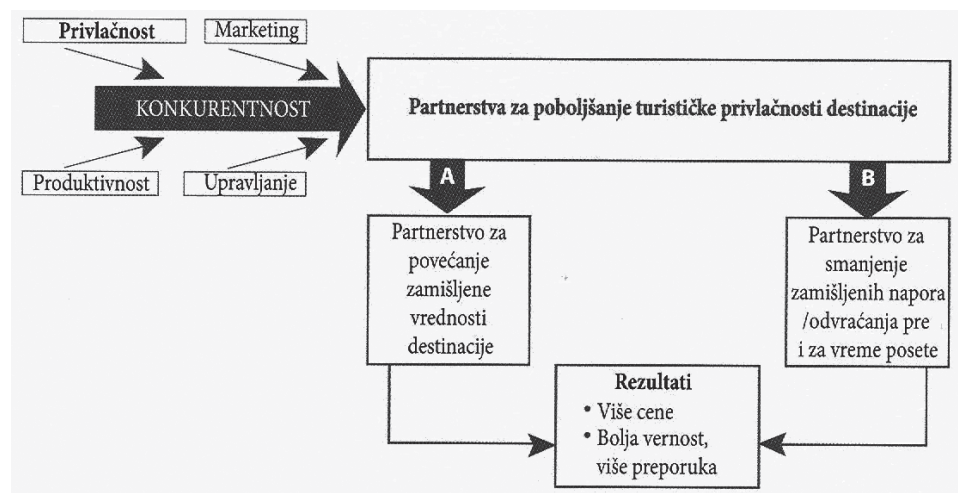
Ključ dosledne primene ove teorije, podrazumeva identifikovanje nedostataka u »dijamantu konkurentnosti« i iznalaženju načina da se ti nedostaci prisutni u određenoj grupi činilaca prevaziđu kroz razvoj prednosti prisutnih u okviru ostalih faktora konkurentnosti.

Poboljšanje »konkurentnog dijamanta« preko procesa, programa i planova usmerenih na poboljšanje četiri komponente značajno se olakšava partnerstvom javnog i privatnog sektora.

✦ ATRAKTIVNOST

Atraktivnost destinacije određuje cenu koju je tržište spremno da plati, odnosno napore koje su turisti spremni da podnesu, kako bi je posetili. Nivo atraktivnosti direktno određuje i nivo lojalnosti, odnosno preporuka za posetu destinaciji. Bez uspostavljanja partnerskih odnosa u turistička destinacijama i/ili destinacijama, nije moguće podići postojeći nivo atraktivnosti. To uključuje partnerstvo onih koji mogu uticati na rast percepcione vrednosti, kao i na smanjenje napora i neprijatnog iskustva gostiju.

Slika 27. Kako poboljšati atraktivnost (privlačnost) turističke destinacije



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., „Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo“, doktorska disertacija, PMF-Novi Sad, 2007., str.148, Milojević Lj, Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.str.44-48

✦ PRODUKTIVNOST

Produktivnost određuje efikasnost i inovativnost u korišćenju resursa (rada, finansijskog kapitala, zemljišta). Bez uspostavljanja saradnje, nije moguće podići kapital u vrednost resursa u destinaciji, profitabilnost investicija, i naročito produktivnost ljudskih resursa.

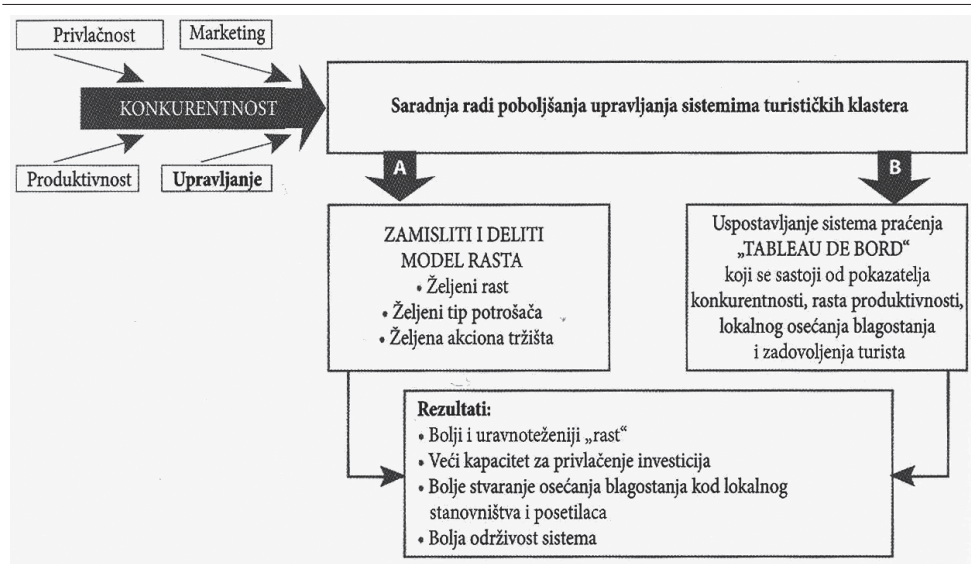
Konkurentnost destinacije postaće zaista realnost uz ispunjavanje određenih uslova:

- ✦ ako su investicije rentabilne,
- ✦ ako su zarade adekvatne i
- ✦ ako »kapitalna vrednost« resursa i turističkih atrakcija raste tokom vremena.

Prinos na investicije u destinaciji ide pratećim korakom uz postizanje optimalne ravnoteže između cena i nivoa zauzetosti kapaciteta.

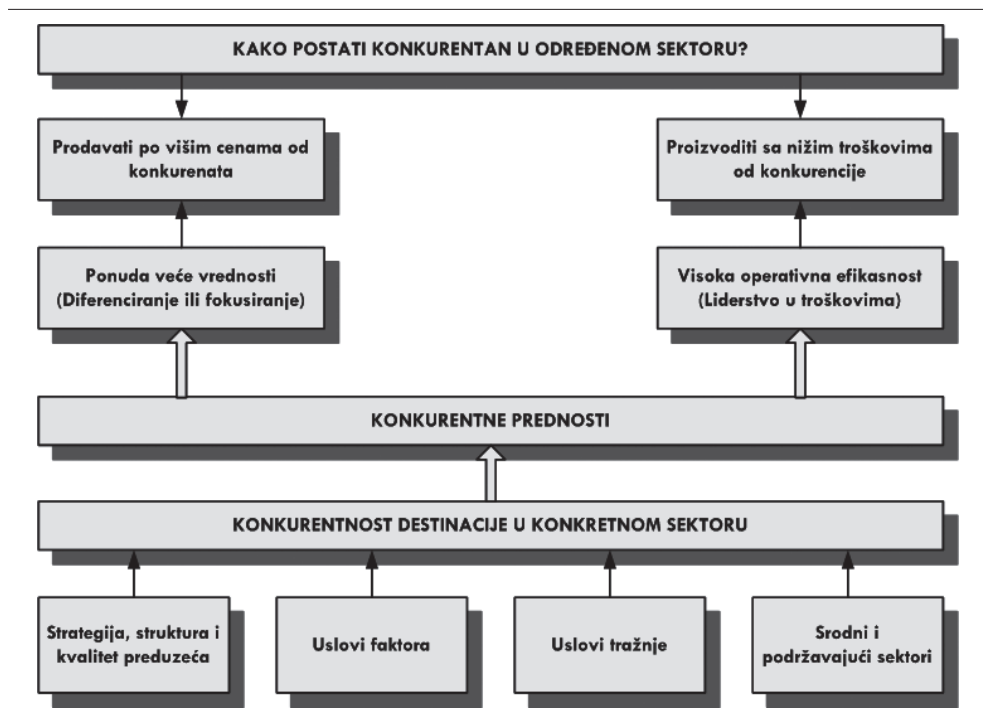
Produktivnost ljudskih resursa zavisi od efikasnosti tehnologije koje se koriste u pružanju usluga. Obrazovanje i stručnost, predstavljaju još jedan ključni faktor za poboljšanje i opravdanje visokog nivoa plata.

Slika 28. Izgradnja konkurentne prednosti



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., „Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo“, doktorska disertacija, PMF-Novog Sada, 2007., str.153. Milojević Lj, Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.str.44-48

Slika 29. Unapređenje konkurentske prednosti



Izvor: Bordas E., *Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets*, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994.str.31

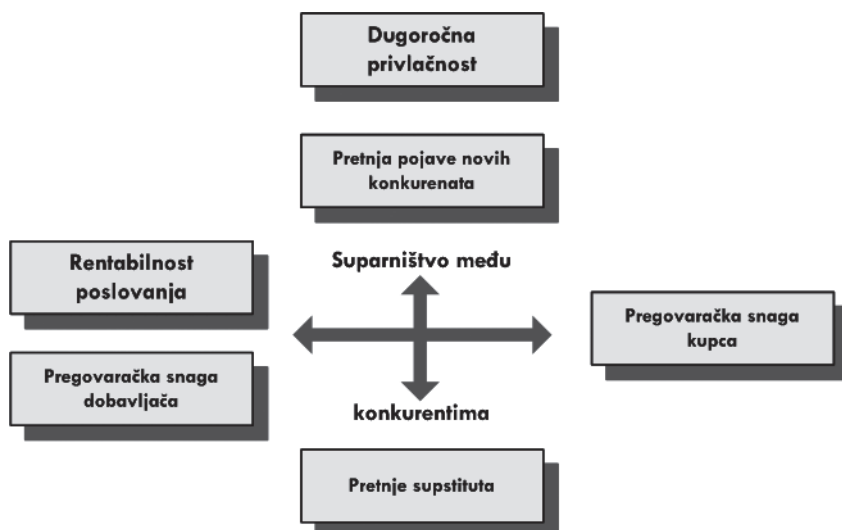
6.4.2. Pokretačke snage konkurencije

Konkretna turistička destinacija (turistička destinacija), nije usamljena u naporu da usluži deo turističkog tržišta. Nadmetanje sa konkurentima jeste uobičajena pojava u ekonomskom životu, pa je sasvim razumljivo da se konkurenti moraju identifikovati, pratiti i nadmudriti, da bi se zadržala privrženost potrošača. Znatno bolje razumevanje najvažnijih snaga koje određuju konkurentnost, usledilo je zahvaljujući radu profesora Portera. Prema njegovom konceptu, “ključnih pet konkurentskih sila”, determinišu izbor između alternativa strategijskog ponašanja turističke destinacije, odnosno turistička destinacija u konkretnim okolnostima:

- ✦ pregovaračka snaga kupaca;
- ✦ pregovaračka snaga dobavljača;
- ✦ pretnja od novih konkurenata;
- ✦ pretnja supstituta;
- ✦ rivalitet između postojećih konkurenata.

Slika 30. Pokretačke snage konkurencije

Prterovih pet konkurentskih snaga



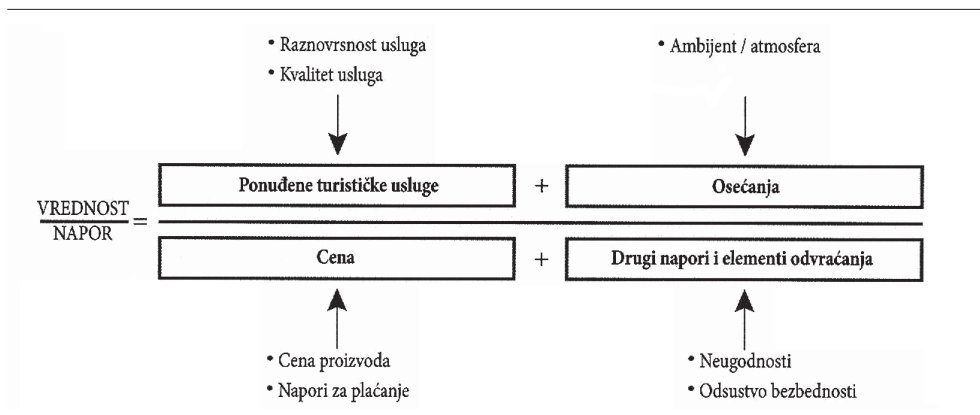
Izvor: Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.str.64

6.4.3. Destinacija kao lanac vrednosti

Marketing zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače, postaje bitan instrument strategije turističke destinacije. Cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda turističke destinacije u vremenu. U tom značenju vrednost operiše na dva nivoa: prvi je, da nudi veću vrednost za novac potrošača. Ako se to postigne na način da ponuda stvara vezu između destinacije i njenih posetilaca, u tom slučaju strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa.

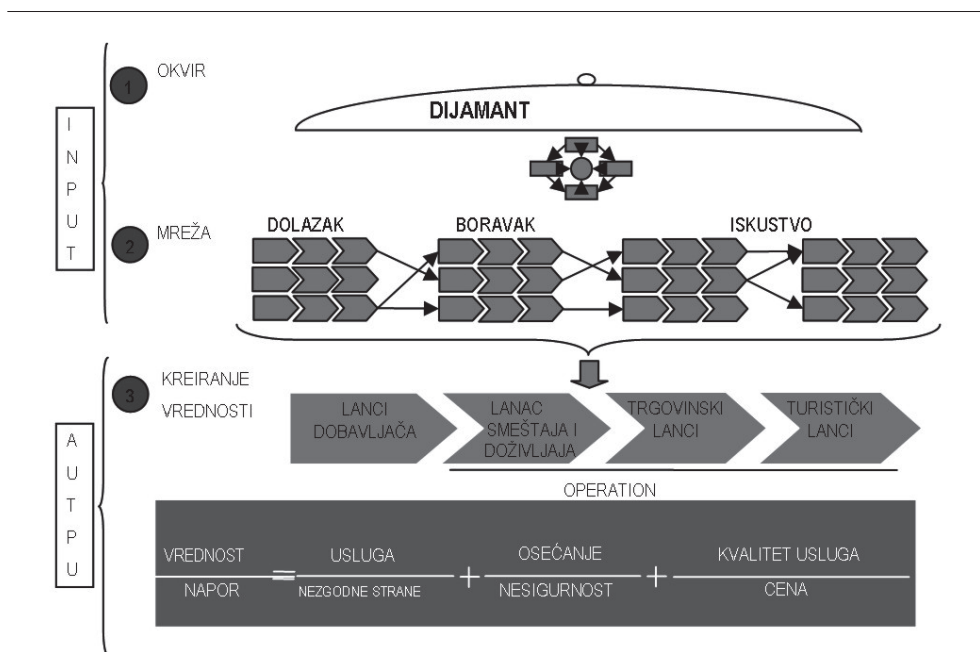
Bitnom pretpostavkom poslovnog uspeha destinacije postaje ukupno dostavljena vrednost koju turisti smatraju da će dobiti posetom određenoj destinaciji.

Slika 31. Vrednost za uloženi napor turističkog doživljaja



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., „Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo“, doktorska disertacija, PMF-Noví Sad, 2007., str.161., Milojević Lj, Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.str.39

Slika 32. Konkurentna turistička destinacija



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., „Pozicioniranje kao konkurentna strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo“, doktorska disertacija, PMF-Noví Sad, 2007., str.119, Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994., str.56

6.4.3.1. Analiza lanca vrednosti u turizmu

Konkurentska prednost na tržištu putem superiorne isporučene vrednosti je nešto što će potrajati. Sposobnost pružanja veće vrednosti omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite.

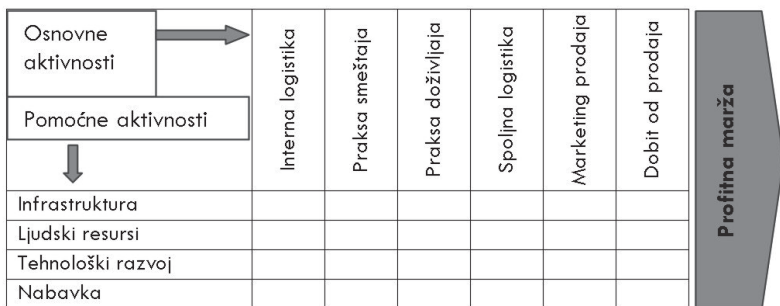
Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentске prednosti, potrebno je razumevanje "lanca vrednosti" turizma, odnosno identifikovati subjekte, tj. aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i/ili dodavanju vrednosti koja će ličiti na konačnu ponudu određene destinacije (turistička destinacija). Destinacija se smatra »lancem« odnosno nizom povezanih aktivnosti, koje su potrebne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna onoj koju nudi konkurencija.

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u bili kojoj kompaniji (lanci vrednosti) sastoje se od devet kategorija, četiri pomoćne (infrastruktura, ljudski resursi, razvoj tehnologije i nabavka) i pet osnovnih (interna logistika, smeštajni kapaciteti, usluge, spoljna logistika, marketing i prodaja, prodajne povlastice).

Analizom lanca vrednosti sagledava se organizacija kao proces aktivnosti koje se preduzimaju radi stvaranja vrednosti. Sam proces sastoji se od niza sekvenci. Ovaj pristup je koristan je da bi se razumeli elemente na kojima se gradi konkurentska prednost. Analiza lanca vrednosti opisana je u kapitalnoj knjizi Majkla **Portera** „Konkurentska prednost“ (*Competitive Advantage*)¹⁷⁸. U tom smislu, Porter ukazuje da je stvaranje vrednosti namenjene kupcima, koja premašuje troškove proizvodnje (npr. marža), predstavlja ključni koncept koji se koristi u analizi konkurentске pozicije firme.

Porter je ukazuje na pet **primarnih** aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge) i na **pomoćne aktivnosti** (nabavku, razvoj tehnologije, menadžment Ljudskih resursa i opštu administraciju). Svaka od njih, sama po sebi, stvara dodatnu vrednost ili učestvuje u stvaranju ukupne vrednosti. Slika 32 ilustruje Porterov lanac vrednosti.

Slika 33. Lanac vrednosti proizvodnje turistička destinacija



¹⁷⁸ Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.str.33

Lanac vrednosti svake kompanije i svakog davaoca usluga na turističkoj destinaciji predstavljaju deo većeg lanca aktivnosti, koji se naziva “sistem vrednosti turistička destinacija”, obuhvatajući lance brojnih snabdevača, distributera i klijenata.

Partnerstvo je ključni faktor koji omogućuje turistička destinacijama da poboljšaju veze između lanaca vrednosti i da stvore nove, različite aktivnosti da bi ostvarili konkurentsku prednost. Ocena lanca vrednosti ima za cilj da:¹⁷⁹

- na maksimalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude; i
- definiše sve današnje eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom turističkom sistemu Srbije, kako bi moglo da se započne sa uvođenjem adekvatnih mera i/ili akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti ispravile/otklonile/umanjile.

Pregled 12. Primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
- Lokacija hotela(destinacije) - Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće ili turistički centar. - Odličan sistem kontrole materijala i zaliha. - Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima. - Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom.	- Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu (destinaciji), da bi se maksimalno smanjili troškovi. - Odgovarajući rezervacioni sistemi - Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, da bi se smanjili troškovi i povećao kvalitet. - Efikasna organizacija rada, rad u smenama, rotacija itd.	- Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama, turoperatorima i prevoznicima, kako bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta. - Kvalitetna oprema i savremena tehnologija, kako bi se smanjili troškovi poslovanja.	- Veoma motivisana i kompetentna radna snaga. - Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju. - Odabir najpo-desnijih kanala prodaje. - Efektivna segmentacija. - Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista.	- Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turista - Brz odgovor na sve potrebe turista - Efektivno upravljanje inventarom i opremo. - Visoka obučenosoblja i njihova kontinuirana obuka - Odgovarajuća politika osiguranja turista i osoblja.

Izvor: Urađeno od strane autora.

¹⁷⁹ Strategija turizma Republike Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb, 2005., str.25

Pregled 13. Pomoćne aktivnosti

Infrastruktura preduzeća	Upravljanje ljudskim resursima	Razvoj tehnologije	Nabavka
- Poslovne jedinice - Menadžment - Planiranje - Finansije - Računovodstvo - Pravni poslovi - Upravljanje kvalitetom - Sektori - MIS	- Planiranje - Rekrutovanje - Selekcija - Obuka - Rotacija - Motivisanje - Ocena - Nagrađivanje, unapređivanje, degradiranje, otpuštanje	- Tehnologija usluge - Tehnologija pripreme hrane i pića - Tehnologija servisa - Informaciona tehnologija - Servis gostiju u hotelu, restoranu, turističkoj agenciji - Tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima	- Selekcija dobavljača - Zalihe potrošnog materijala - Zalihe pića i namirnica - Zaliha rezervnih delova - Nabavka opreme

Izvor: Urađeno od strane autora

6.5. OSNOVNE PRETPOSTAVKE KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

6.5.1. Uloga države

Država ima nezamenljivu ulogu u stvaranju povoljnih uslova konkurentnosti. Najvažniji i najveći uticaj države na poslovanje preduzeća turističke privrede, vezan je za definisanje institucionalne osnove uslova poslovanja s jedne, definisanja i realizaciju mera ekonomske politike, s druge strane. Država svojim merama uređuje sistemski ambijent u kome turistička preduzeća posluju, pravni oblici u kojem preduzeća mogu da se konstituišu, mogući načini komunikacije sa privrednim i ostalim subjektima, struktura i tokovi nadležnosti državnih i ostalih institucija. Posebno značajan deo ovog sistema predstavlja regulativa kojom se definišu oblici i načini komuniciranja sa inostranstvom (režim kurseva inostranih valuta, oblici zajedničkog poslovanja i ulaganja sa stranim partnerima, transfer kapitala i slično).

Takođe, država definiše i mere ekonomske politike među kojima su: politika deviznog kursa, politika cena, politika podsticanja tehnološkog razvoja i slično, mogu da budu opšteg karaktera i da na jednak način utiču na sva preduzeća. Ovom obliku uticaja, može se svrstati i antimonopolska politika, kojom se između ostalog ograničava mogućnost i integracija više preduzeća iznad određenog stepena koncentracije, zabranjuju ugovori o cenama, o podeli tržišta, itd.

U savremenim uslovima ne postoji zemlja u kojoj nosioci državne vlasti nizom konkretnih podsticaja ne pokušavaju da stvore privlačnu investicionu klimu uzemlji, uključujući i potencijalne investicije u sektor turizma. Po pravilu, danas se mogu navesti sledeće međusobno različite, ali kompatibilne i komplementarne grupe podsticaja i olakšica:

- ✦ **finansijski podsticaji i olakšice** (npr. direktna ulaganja javne vlasti u razvoj turističke i kapitalne infrastrukture na određenom području, dodela bespovratnih finansijskih sredstava u slučaju da se kroz projekat otvori određen broj novih radnih mesta, razvojni krediti pod beneficiranim uslovima i sl.);
- ✦ **kvazifinansijski podsticaji i olakšice** (npr. državne garancije za otplatu komercijalnih kredita, subvencionisanje tržišno definisanih kamatnih stopa radi snižavanja cene kapitala i sl.);
- ✦ **fiskalni podsticaji i olakšice** kojima se podiže ne samo ukupna profitabilnost konkretnih investicionih projekata, već se povećava opšta atraktivnost ulaganja u neku zemlju. Tipični primeri fiskalnih podsticaja/olakšica su sledeći:
 - smanjenje poreza na dobit,
 - mogućnost neplaćanja poreza iz dobiti sve dok se negativni poslovni rezultat iz prethodnih godina poslovanja u potpunosti ne pokrije akumulisanom dobiti (tzv. "loss carry forward"),
 - oslobođanje poreza na nekretnine,
 - preferencijalna cena energenata,
 - niži komunalni doprinosi i naknade u prvim godinama poslovanja,
 - smanjena carinska davanja na uvezenu opremu,
 - subvencije za kupljenu domaću opremu,
 - poresko oslobođanje za reinvestiranu dobit i sl.
 - ostali podsticaji i olakšice (npr. trening programi za zaposlene, repatrijacija profita, i sl.).

Kada je u pitanju uloga države mogu se definisati četiri faze u ostvarivanju njene uloge:

U prvoj fazi, država u nastojanju da definiše imidž zemlje, ima ulogu promotera, koristeći oglašavanje i pružanje informacija javnosti.

Druga faza, karakteristična je po sledećem: u želji da razvije turističku infrastrukturu, država pruža podsticaje u cilju unapređenja infrastrukture i povećanja nivoa obučenosti radne snage.

Treću fazu karakteriše proaktivna uloga države. U nastojanju da zaštite turiste, uvodi turističko osiguranje, kontroliše cene i reguliše rad preduzeća turističke privrede.

Četvrta faza podrazumeva da država preuzima ulogu koordinatora, gde zbog potrebe efikasnije upotrebe resursa uvodi tehnike upravljanja kriznim situacijama, pomaže (ali ne vodi) turističku ponudu i popunjava gep-ove, koje ostavlja privatni sektor.

6.5.2. Turistička politika

Turistika politika predstavlja “ skup regulative, pravila, uputstava, direktiva i razvojno-promotivnih zadataka i aktivnosti kao okvira za kolektivne i individualne odluke koje direktno utiču na razvoj i dnevne aktivnosti učesnika¹⁸⁰.

Praksa, donekle, pokazuje različitosti u realizaciji i razumevanju važnosti turističke politike kao faktora obezbeđenja uspeha turističkih destinacija. Da bi rezultati turističke politike bili uspešni neophodno je u njenom prvom koraku obezbediti jasnu sliku gde jedna destinacija uopšte ide, posmatrajući dugoročno, pre svega. Istovremeno neophodno je da se ključna uloga turističke politike može predstaviti njenim sledećim najznačajnijim funkcijama:

- ✦ obezbeđenje funkcionisanja i uslova koje operativni u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);
- ✦ obezbeđenje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji aktivnosti;
- ✦ obezbeđenje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme) za sve ili većinu aktera;
- ✦ upravljanje procesima uspostavljanja konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja za pojedine turistička destinacije (destinacije) proizvoda;
- ✦ obezbeđenje okvira za javno/privatne rasprave o ulozi turizma u nacionalnoj ekonomiji i društvu;
- ✦ obezbeđenje efikasnog odnosa sa svim drugim sektorima ekonomije i društva;
- ✦ dnevni uticaj na nacionalne marketing aktivnosti, organizaciju velikih događaja, upravljanje ključnim atrakcijama, programima prijema gostiju i sl.

Snaga turističke politike obično predstavlja i snagu celog turističkog sektora. Po pravilu, turistička politika sastavni je deo raznih politika koje direktno ili indirektno utiču na turizam. Načelno, vrše se i uticaji iz drugih sektora na atraktivnost, konkurentnost i održivost turizma. Turistička politika unutar samog svog okvira ne daje značajniji pristup navedenim uticajima, ali oni u praksi neizostavno postoje i deluju na nju. Svaka destinacija koja pokazuje ambiciju i nastojanje da izgradi internacionalnu konkurentnost u turizmu, mora da prihvati činjenicu da se i sama poslovna misija nacionalne turističke politike mora podrediti tom cilju najmanje do trenutka uspostavljanja zrele faze razvoja.

180 Vukonić B., Keča K., *Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci*, Mikrorad & Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001.str.47

6.6. UNAPREĐIVANJE KONKURENTNOSTI

6.6.1. Tržišno pozicioniranje turističkih destinacija

6.6.1.1. Proces pozicioniranja turističkih destinacija

Uzimajući u obzir, specifičnosti turističke destinacije, u model su unete određene konkretizacije koje olakšavaju pristup upravljanju tržišnim pozicioniranjem. Tako modifikovan model predstavljen je na slici 34.

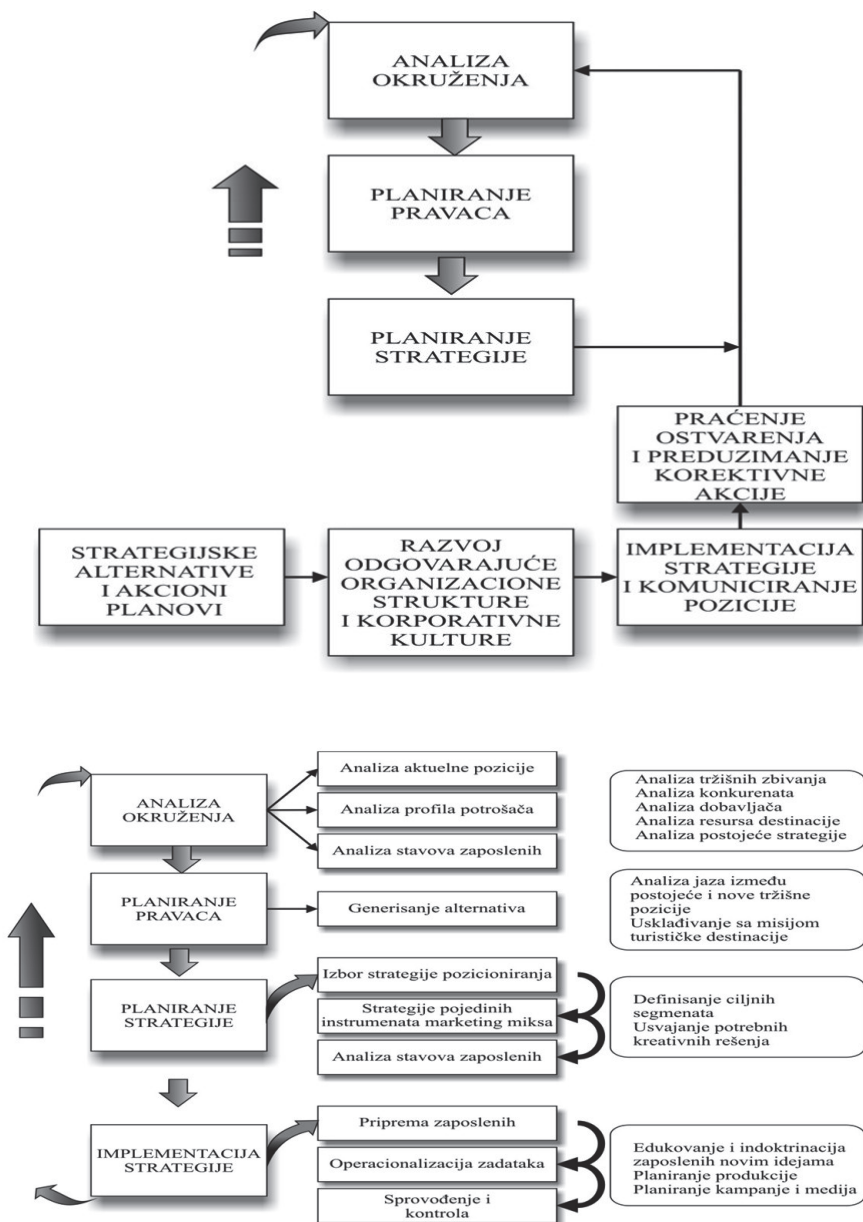
Analiza eksternog i internog okruženja podrazumeva detaljna istraživanja koja je potrebno simultano sprovesti u tri pravca.

Planiranje strategije odvija se u tri sukcesivna koraka. Prvo se generišu alternative - moguće strategije. Od svih potencijalnih predloga u drugom koraku se izdvaja najbolji, najčešće metodom eliminacije ili upoređenja dobrih i loših strana svake alternative. Treći korak, odnosi se na detaljnu operacionalizaciju marketing miksa. Sinergetsko delovanje svih instrumenata marketinga stvara imidž destinacije.

Implementacija strategije pozicioniranja zahteva stvaranje preduslova, a zatim konkretno sprovođenje i kontrolu sprovođenja planiranih aktivnosti. Preduslovi se stvaraju pripremom zaposlenih u turizmu.

Prvi korak u procesu strateškog upravljanja tržišnim pozicioniranjem jeste SWOT analiza, odnosno interna analiza (snaga i slabosti) i eksterna analiza (mogućnosti i opasnosti).

Slika 34. Model stratezijskog upravljanja turističkom destinacijom

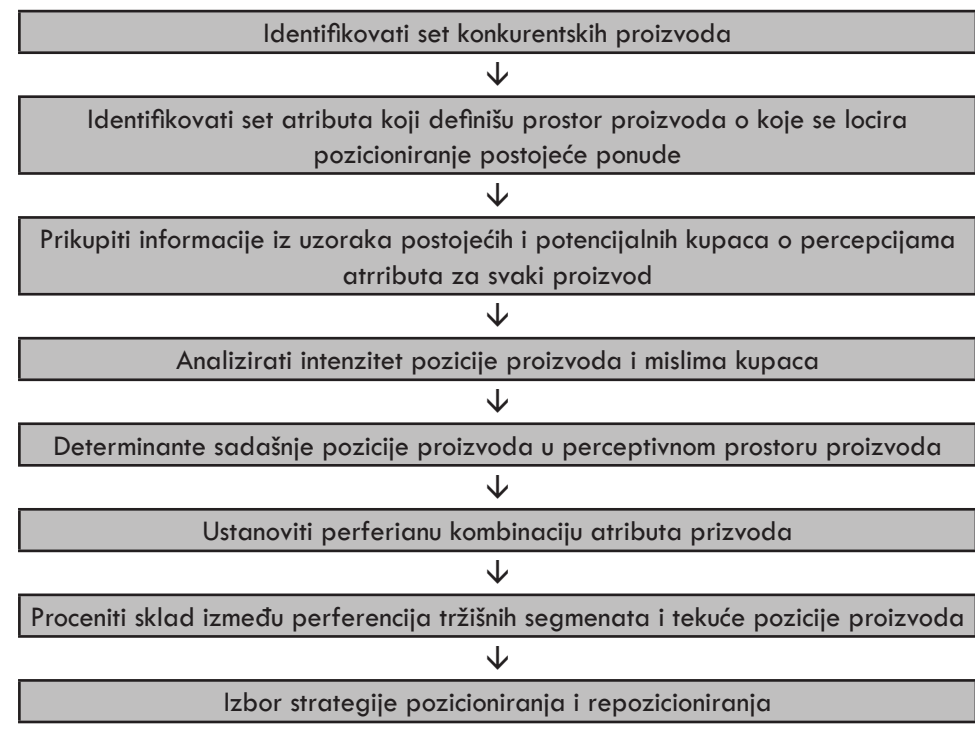


Izvor: Preuzeto od Jordanović M., Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, PMF-Novi Sad, 2007., str.188, Petković G., Pozicioniranje trgovinskih preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 1995.

Faza monitoringa, odnosno nadgledanja sprovođenja strategije podrazumeva potrebu da se periodično sprovede manja tržišna ispitivanja da bi se utvrdilo:

- ✦ kako potrošači reaguju na realizovane aktivnosti;
- ✦ da li se na tržištu uočavaju neke promene zbog delovanja konkurenata.

Slika 35. Faze u procesu pozicioniranja



Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati ¹⁸¹:

- ✦ ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
- ✦ ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
- ✦ ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;
- ✦ ne treba se pozicionirati direktno prema konkurentu, sem ako je to neophodno, a i u pomenutom slučaju samo za kratko vreme;
- ✦ ne preporučuje se direktno pozicioniranje prema lideru sem ako ne postoji namera da se zauzme njegovo mesto;

¹⁸¹ Gnoth G., *Branding tourism destinations*, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998.str.758

- ✦ nikako ne koristiti dva pozicioniranja za isti proizvod na istom ciljnom tržištu;
- ✦ ne pozicionirati proizvod na osnovu obećanja ili atributa koji se ne mogu ispuniti;
- ✦ izbegavati da se pozicioniranje naglo menja, ako postoji opasnost da se izgube potrošači;
- ✦ ne treba zaboraviti da je prostor u mislima potrošača ograničen, obično pobeđuje onaj koji prvi uđe u taj prostor;
- ✦ kada postoji velika sličnost sa konkurentima, potrebno je otkriti nešto u potrebama potrošača što nije dobro pokriveno od konkurenta, a važno je za potrošače;
- ✦ kvalitativna istraživanja su neophodna, da se stekne uvid u mišljenje ciljnog segmenta;
- ✦ kad god je moguće, koristiti kvantitativna istraživanja tržišta, kako bi se kvantifikovali najznačajniji atributi i turistička destinacija rangirala relativno prema konkurentima;
- ✦ kada postoji dilema, kako da se pozicionira proizvod, treba dozvoliti da ciljno tržište i njegovo ponašanje bude vodič u odlučivanju.

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Repozicioniranje predstavlja napor destinacije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repozicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repozicioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repozicioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repozicioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repozicioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

U postupku repozicioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, stari turistički proizvod može biti repozicioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju turističkog proizvoda može se povećati.

6.6.2. Izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom

Strategija je smišljeno traženje plana akcije koje će se razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji.

Preduzeće u turizmu, koje nastoji da efikasno posluje, posebnu pažnju posvećuje izboru odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom. Pre svega, preduzeće u turizmu posebno analizira tipologiju tržišta (obrazovanje segmenta tržišta koji obuhvataju veliki broj kriterijuma). Sprovodeći tipologiju tržišta efikasno preduzeće ima za cilj formiranje homogenih tržišnih segmenata. Međutim, pri analizi tipologije postupa se, za razliku od analiziranja segmenata, upravo, obratno, pri čemu je individua, a ne ukupno stanovništvo, polazna tačka grupisanja, te se na osnovu velikog broja varijabli pokušavaju obrazovati homogene grupe. Pri tome, prema našem mišljenju treba razlikovati tri vrste:

- ✦ tipologija ponašanja potrošača,
- ✦ tipologija stava,
- ✦ tipologija ličnosti.

Sva tri ova segmenta integralno utiču na tržišne odnose i ukoliko preduzeće efikasnije i sveobuhvatnije sagleda sve tri ove tipologije, uspešno se marketinški ponaša i uspešno može da posluje.

Dakle, izrazita karakteristika poslovanja svakog preduzeća u turizmu je njegov čvrsti odnos sa ukupnom ponudom destinacije u kojoj ima svoje objekte ili poslovne aktivnosti. Ta visoka međuzavisnost potencirana je tržišnim odlikama, naročito u pogledu prodaje i promocije, kao i zahtevima potrošača za kompleksnom turističkom uslugom u konkretnoj destinaciji. Turoperator i putničke agencije u programima putovanja, praktično uvek promovišu određenu destinaciju. To proizilazi iz sadržaja usluga u njihovim paket aranžmanima (prevoz sa transferom, smeštaj i ishrana, zabava, izleti i ostalo). Dakle, neophodan je usklađen razvoj i usklađeno strategijsko upravljanje celom destinacijom. To znači da turističko preduzeće treba da oceni sopstveni i destinacijski strategijski pristup u razvoju i da izbegava izolovanost od odgovarajućih akcija ostalih preduzeća i učesnika u formiranju ukupne ponude na datom području. Tom ocenom preduzeće mora da obuhvati najmanje sledeća tri područja koja su posebno značajna za utvrđivanje njegove pozicije u strategijskom razvoju destinacije¹⁸²:

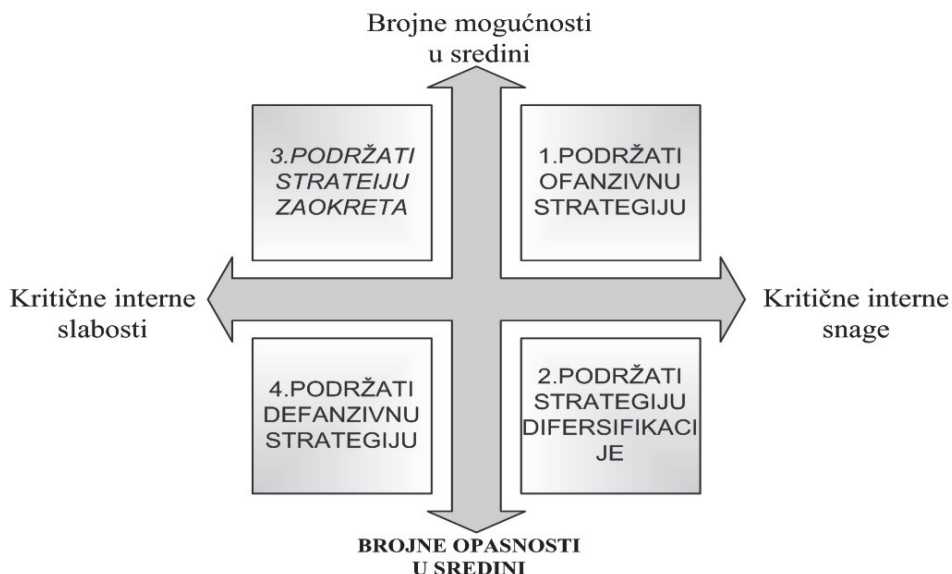
¹⁸² Laws, E., *Tourism marketing*, Stenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham 1991.str. 69

1. Faze razvoja turističke destinacije u kojoj preduzeće posluje (međudnos preduzeća i ponude nekog turističkog mesta ili područja),
 - faza u kojoj turizam nije razvijen,
 - tzv. putnička faza (pojačan intenzitet dolazaka individualnih posetilaca),
 - faza masovnog turizma (stalnost organizovanih putovanja),
 - faza turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije);
2. Pozicioniranje turističkog menadžmenta (turizam osnovni nosilac privrednog razvoja destinacije)
 - procena sadašnje pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na re-levantnom (ciljnom) tržištu,
 - izbor željene pozicije preduzeća i regionalnih organizacija na relevantnom (ciljnom) tržištu,
 - planiranje strategije, kako bi se dostigla željena pozicija na tom tržištu i odgovarajuće upravljanje,
 - primena strategije;
3. Odnos preduzeća prema aktivnostima na nivou destinacije (regionalne organizacije - koordinatori razvoja turizma)
 - preduzeće može da preuzme vodeću ulogu u razvoju cele destinacije.

Uopšteno, vrlo je značajan strateški pristup sa dovoljno fleksibilnim taktičkim ponašanjem preduzeća u svakoj konkretnoj situaciji.

U tom smislu, analizom radova više autora iz ove oblasti (NAYLOR. E. M.; PEARCE II J. A; D. R. ROBINSON THOMPSON A. A.; PORTER M; A. J. STRICLAND III), koji su razmatrali analitički okvir za izbor strategija, polazeći od pesimističkog i optimističkog scenarija; SWOT analize kao rezultat interne i eksterne sredine; svrha strategije i izbora interne ili eksterne orijentacije na rast i rentabilnost; smatramo da pored modifikovane matrice bostonske konsultantske grupe (model klaster strategije) i SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne sredine može biti osnovni analitički okvir za izbor strategija turističkih preduzeća. (Slika br. 36)

Slika 36. Dijagram SWOT analize



Izvor: Pearce II J.A. and D. R. Robinson Jr., *Strategic Managment*, Thitd Ed., IRWIN, Homewood Ill., 1988 (str. 294)

6.6.3. Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje

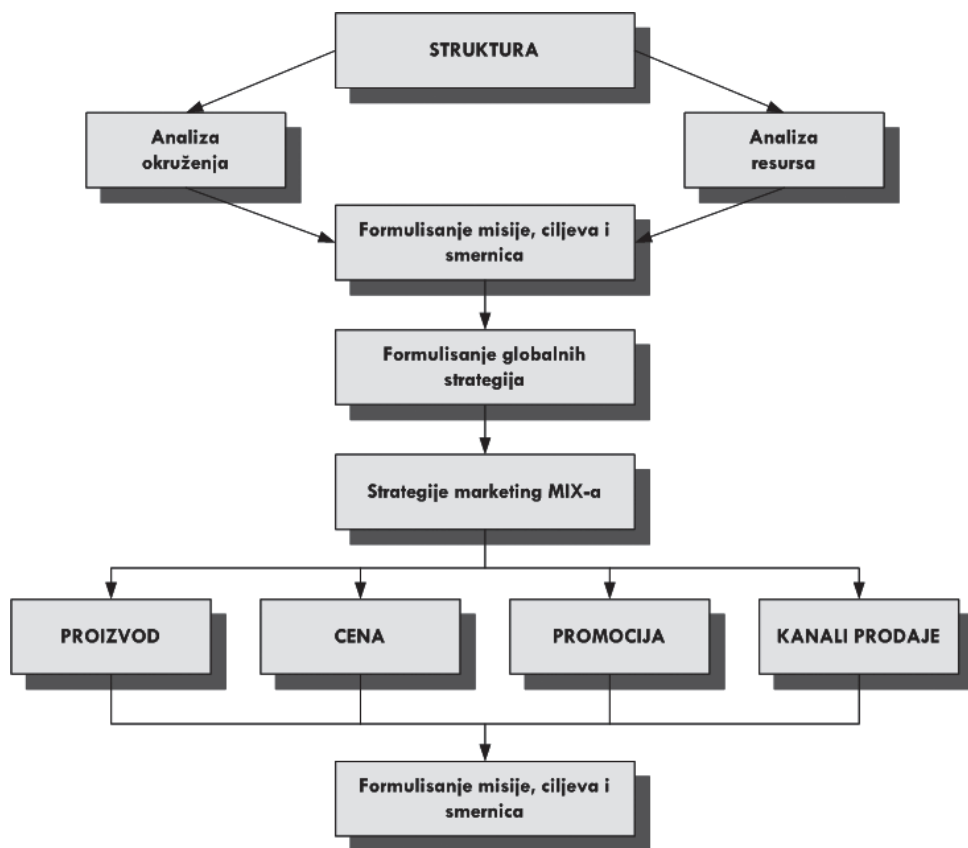
Diversifikacija tržišta i uopšte turizma, zatim internacionalizacija poslovanja, kao i razvoj informatike, posebno značajno tangiraju organizovanost (celine destinacije i delova). Zato se govori¹⁸³ o osam stilova upravljanja (odnosno regulisanje odnosa centralnih organa i organizacionih delova) i to:

1. Holding kompanija (uloga centra u velikoj meri pasivna)
 - centar se malo uključuje u razvoj strategije poslovnih jedinica, a kontrola je globalna (vrh deluje samo u evidentnim podbačajima);
2. Centralizovano upravljanje (Centar se uključuje u razvoj strategije i odlučuje)
 - vrh preduzeća kontroliše izvršavanje odluka od strane organizacionih delova;
3. Strategijsko planiranje (vrh preduzeća se snažno angažuje)
 - godišnji finansijski ciljevi su podređeni dugoročnim strategijskim opredeljenjima, koje utvrđuje vrh preduzeća;

¹⁸³ Gold, M. and Campbell, A., *Strategies and STzles* Basil Black Well Oxford, 1987. str. 42.

4. Strategijsko programiranje (vrh preduzeća utvrđuje standarde performansi)
 - insistira se na detaljnom planiranju i strogoj kontroli;
5. Strategijska kontrola
 - najvažniji instrument je kontrola koja uključuje definisanje strategijskih i finansijskih ciljeva, kao standarda;
6. Strategijsko rizikovanje
 - kontrola je fleksibilna i vrh preduzeća se uključuje samo onda kada nastanu ozbiljni problemi;
7. Finansijska kontrola;
8. Finansijsko programiranje.

Grafikon 2. Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije



Izvor: Bakić, O., *Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*, Čigoja štampa, Beograd, 1996., str. 112.

Organizovanost turističke destinacije i njena prilagodljivost promenama tražnje, u stvari se svodi na stratezijsko i taktičko upravljanje tražnjom. Međutim, prilagođavanje kapaciteta preduzeća i njihove strukture tim promenama neće biti adekvatno, ukoliko se precizno ne definišu odlike potencijalnih kupaca, a pre svega ciljnih segmenata. To znači da svaka promena kapaciteta preduzeća mora biti zasnovana na dugoročnim trendovima tražnje, kao i poznavanju njenih oscilacija u kraćim (sezona) ili vrlo kratkim vremenskim intervalima (vikend). U principu, preduzeće u kratkom roku nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima.

Dakle, ponuda turističkih usluga zahteva stratezijsku odluku koja se donosi una-pred, u procesu planiranja aktivnosti preduzeća i pre nego što dođe do isporuke usluga. U toj fazi moguće je precizirati stepen slobode onih koji vrše neposredno uslugu i dozvoliti im da na licu mesta donose određene taktičke odluke, kako bi se usluga prilagodila zahtevima kupca. Pri tome, taktičke odluke u turizmu su brojne, jer je izrazita interakcija prodavaca i kupaca.

Prethodna grafikon (grafikon br.5) je ilustrativni primer (model) za organizovanost turističke destinacije i njene prilagodljivosti promenama tražnje, na sve dinamičnijem turističkom tržištu. Marketing menadžment turističke destinacije, potencira dva osnovna faktora a to su adaptabilnost i međuzavisnost svih elemenata.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koji su osnovni faktori konkurentnosti turističke destinacije?
2. Koji su osnovni ciljevi razvoja turističke destinacije i kako se određuju?
3. Objasni proces konkurentnosti i pozicioniranja turističke destinacije?
4. Objasni lanac vrednosti u turizmu?
5. Objasni ulogu države u stvaranju konkurentnosti turističke destinacije?
6. Šta je destinacijski menadžment kompanije?
7. Objasni proces pozicioniranja turističke destinacije?
8. Kako se vrši izbor odgovarajućih strategija za upravljanje turističkom destinacijom?
9. Objasni lanac vrednost u turizmu i koje su osnovne a koje pomoćne aktivnosti?

7. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Da bi organizacija, odnosno preduzeće u turizmu, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, to jest da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koriste različite metode, koncepte, «alate» i tehnike. Upravo to doprinosi da, strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti, ali i u menadžmentu uopšte, obično navode i koriste:

- ✦ portfolio koncept (menadžment),
- ✦ PIMS program,
- ✦ Metod scenarija,
- ✦ Cost-benefit analiza,
- ✦ Analiza jezgra (gepa),
- ✦ Kriva iskustva,
- ✦ SWOT ili TOWS matrica,
- ✦ Finansije za strategijski menadžment,
- ✦ Koncept životnog ciklusa organizacije,
- ✦ Različite softverske pakete (koji sadrže metode i tehnike).

7.1. PORTFOLIO MENADŽMENT

Menadžeri u turizmu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način.

Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije¹⁸⁴.

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolia, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje.

¹⁸⁴ Franz-Friedrich Neubauer, *Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena*, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str.1.

U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe¹⁸⁵. Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su «gladne» za gotovinom, balansiraju sa poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti.

U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica:

RAST TRŽIŠTA/TRŽIŠNO UČEŠĆE (BCG)-MATRICA

Vertikalna osa predstavlja rast tržišta. Rast tržišta je procenat godišnje stope rasta koji ostvaruje turističko preduzeće, korigovan za inflaciju. Na horizontalnoj osi dato je relativno tržišno učešće koje se izračunava deljenjem tržišnog učešća s onim koji imaju tri najveća konkurenta u strategijskoj grupi. Kombinovanjem ove dve ose možemo locirati i prikazati gotovo svaku tržišnu situaciju. Turističko preduzeće treba da svoju analizu provede kroz određene faze:

- ✦ prva faza: sačinjavanje liste privremenih SBU, polazi se od postojećih segmenata i novih kriterijuma (turističkih grupa, područja, tehnologije, ekologije);
- ✦ druga faza: od «privremene» ka «fiksnoj» SBU,
- ✦ treća faza: određivanje granica tržišta (konkurencija između SBU);

¹⁸⁵ Termin portfolio (znači skup-kombinacija) menadžment pozajmljen je iz «industrije» hartija od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima, kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

- ✦ relativno tržišno učešće (nisko i visokotržišno učešće i niska i visoka stopa rasta tržišta, četiri polja matrice),
- ✦ stopa rasta tržišta (rastuće, statično i opadajuće);

Relativno tržišno učešće izračunava se na sledeći način:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{UP}}{\frac{PVK}{UP}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100$$

gde je:

- RTU - Relativno tržišno učešće
- SP - Uopstvena prodaja
- UP - Ukupna prodaja
- PVK - Prodaja vodećeg konkurenta

Ako je relativno tržišno učešće >1 određuje se kao visoko odnosno preduzeće je lider na tržištu i ima najveće tržišno učešće. Kod stope rasta tržišta koja podrazumeva da 10% predstavlja granicu između niske i visoke stope rasta tržišta¹⁸⁶ i izračunava se na sledeći način;

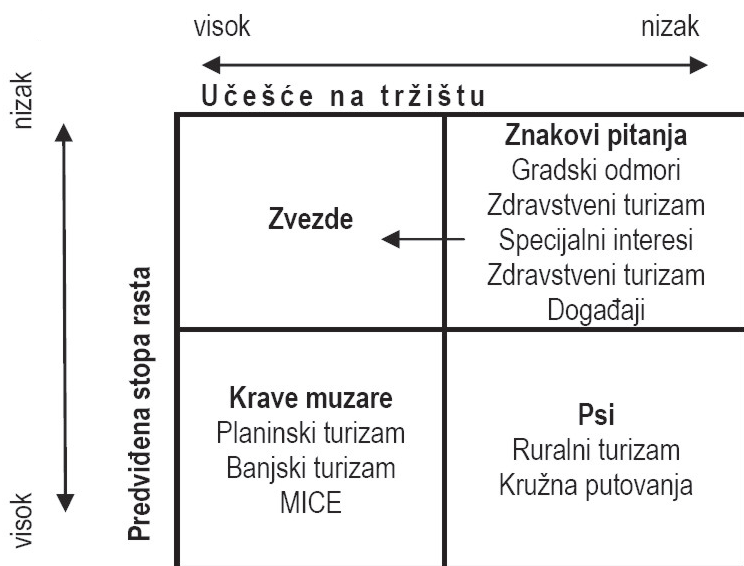
$$SRT_t = \frac{UT_t - UT_{t-1}}{UT_{t-1}} \cdot 100$$

gde je:

- SRT - Stopa rasta tržišta
- UT - Ukupno tržište
- t - godina posmatrana

186 Todorović J., *Strategijski i operativni menadžment*, CONZIT, ISBN 86-84589-00-9, Beograd, 2003. str.32

Slika 37. BCG matrica turizma Srbije



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment - osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 190, Strategija razvoja turizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 9, prilagođeno od strane autora.

Zvezde(tržišni lideri)-Turistički proizvodi koji beleže visoki rast i visoku tržišno učešće. To omogućava primenu ekonomije obima kao i ostvarivanje značajnog profita. To omogućava dodatno oglašavanje, promocije i drugi naponi potrebni za održavanje tog rasta. U datom periodu doći će do prelaska iz faze ubrzanog rasta u fazu opadanja i tada taj turistički proizvod postaje krava muzara.

Krave muzare(zreli proizvodi)-Turistički proizvodi koji zbog visokog tržišnog učešća ostvaruje značajnu količinu gotovog novca, ali kojima nije potrebno dodatno ulaganje zato što ne rastu. Tipična krava muzara mogao bi biti turistički proizvod koji je lider na stabilno ili zrelo tržištu. Visoki tržišno učešće omogućava prednost kroz vodstvo u troškovima nad konkurentima ali dalje finansiranje turističkog proizvoda nije potrebno. Krave muzare omogućavaju finansiranje rasta drugih linija turističkih proizvoda. Krave muzare će na kraju zabeležiti pad prodaje i tržišnog učešća.

Upitnici (ili problematična deca,perspektivni)-Turistički proizvodi koji beleže brzi rast, ali koji imaju nedovoljno tržišno učešće da bi mogli finansirati svoj rast. Otuda i naziv upitnik; to jest ne znaju budućnost proizvoda. Upitnici se dosta često javljaju nesigurnim tržištima; nepoznato je kakav će život imati turistički proizvod. Ako turistički proizvod ubrzano raste, on zahteva značajno

finansiranje ali nisko tržišno učešće ne uspeva omogućiti prednost u troškovima. Zato turistička preduzeća moraju finansirati proizvod koji možda ima nesigurnu perspektivu. Mnogi upitnici finansiraju se dodatnim gotovim novcem koji proizvodi krava muzara.

Psi(stagnirajući proizvodi)-Turistički proizvodi koji ne rastu niti imaju visoki tržišni udio. Psi su jednostavno dobri turistički proizvodi ili su dobri turistički proizvodi u kategoriji proizvoda koji više nisu privlačni kupcu. Psi imaju svega nekoliko prednosti, ako i toliko, pred svojim konkurentima. Iako možda postoje neki razlozi za održavanje ove vrste turističkog proizvoda na životu (na primer, kontinuitet imena marke, sve dok se ne obave znatne modifikacije ili dok se linija turističkih proizvoda ne zaokruži), glavna odluka postaje kako se odreći tog turističkog proizvoda ili ga izbaciti iz linije.

Prednosti ove matrice je što ovom matricom se može osigurati dugoročna održivost turističkog proizvoda i sprečava menadžere da donose kratkoročne odluke, što bi moglo naškoditi ukupnom uspjehu SPJ. Matrica takođe omogućuje turističkim menadžerima da budu svesni potreba koje proizvod ima.

Nedostaci ove matrice su što nije lako doći do informacija potrebne za izgradnju matrice. Informacije za ukupno tržište teško se pronalaze, a naporno ih je i održavati na prikladan način. Neki turistički menadžeri mogu zaključiti da se sav taj trud oko prikupljanja potrebnih informacija ne isplati. Drugo, pozicija i opis turističkih proizvoda mogu biti subjektivni. Iako turistički proizvod može pripadati u kvadrantu krave muzare, privredne grane koje su pod opsadom možda nisu dovoljno jake da podrže dobit koju bi krava muzara mogla požeti. Drugim riječima, samo zato što matrica sugerira jedno, jedinstvenost turističkog tržišta može sugerirati drugo. Nedavna istraživanja utvrdila su da postoje grane koje ne koriste nužno prednosti ekonomije razmjera na kojoj se matrica zasniva. U mnogim uslužnim sektorima, troškovi proizvodnje usluge ne mijenjaju se s rastućim obimom u tolikoj meri da bi osigurali poziciju prednosti i novčane naknade kao što bi to mogla industrija zasnovana na proizvodu.

McKINSEY / GENERAL ELECTRIC MATRICA

Poslednjih je godina sve popularnija matrica General Electric zato što je u stanju rešiti neke nedostatke matrice BCG-a. U mnogim slučajevima postoji i potreba za utvrđivanjem povrata od ulaganja ili dobiti, a ne samo novčanog toka. Osim toga, matrice GE omogućuje korištenje nekih od vrlo važnih kvalitativnih informacija: u prvom redu koliko je jaka jedinica u poređenju sa konkurentima te koliko je privlačna mogućnost investiranja koju određena grana nudi.

Ova tehnika poznata je još i kao matrica privlačnosti grane/matrica poslovnih snaga. Uspoređujući snagu SPJ-a ili turističkog preduzeće s prilikama koje nudi konkretno tržište, ta nam matrica daje uputstvo o tome kako upravljati određenom situacijom.

Slika 38. General elektirict matrica

Tržišna atraktivnost	Velika	1 zelena	zelena žuta	žuta 3
	Srednja	zelena žuta	žuto	žuta
	Mala	2 žuta	žuta crvena	4 crvena 5
		Velika	Srednja	Mala
		Konkurentska sposobnost		

Izvor: Luiz Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 396

Zelena zona - velika privlačnost, investirati

Žuta zona - preduzeće treba da nastavi ali sa oprezom

Crvena zona - preduzeće treba da stane i da ne nastavlja dalje

Matrica je podeljena na zelenu, žutu i crvenu zonu. U zelenoj zoni postoji velika privlačnost; turističko tržište prilično je privlačno za preduzeća, a ponuda proizvoda SPJ-a dosta je jaka. Iako bi turistički menadžer trebao detaljno ispitati stvar, matrica sugerira da je privlačnost ovde prevelika da bi se propustila te bi preduzeće trebalo investirati u to tržište. Isto tako, žuta zona ukazuje na to da se snaga turističkog preduzeća i privlačnost tržišta ne poklapaju optimalno pa bi preduzeće trebalo nastaviti, ali s velikim oprezom. Crvena zona ukazuje da situacija u grani i u SPJ-u nije dobra za investiranje te da bi turističko preduzeće tu trebalo stati i ne ići dalje. Atraktivnost takođe uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti.

Slika 39. General elektrict matrica sa aspekta investiranja

Atraktivnost	Velika	INTEZIVNO INVESTIRATI U SEKTOR	INVESTIRATI RADI POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI	SELEKTIVNO INVESTIRATI PLAN KONKURENTNOSTI
	Srednja	INVENSTIRATI RADI POBOLJŠANJA KONKURENTSKE POZICIJE	SELEKTIVNO INVESTIRATI	UPRAVLJANJE RASTOM
	Mala	DEZINVESTIRATI POVLAČITI SE IZ SEKTORA	KONTROLISANI RAST	STRIKTNO UPRAVLJANJE ILI BRZO PRIKUPLJANJE GOTOVINE
		Mala	Srednja	Velika
		Konkurentnost		

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu General elektrict matrice.

Atraktivnost neke privredne grane može značiti mnogo toga. Dok preduzeće posmatra neku granu, pokušavajući utvrditi investicioni potencijal, ono će analizirati stopu rasta te grane, prosečnu profitnu stopu koju ostvaruju preduzeća koja konkurišu u toj grani, koliko konkurenata ima, snagu pojedinih konkurenata, te područja, tj. niše na tržištu koje oni ne pokrivaju. Atraktivnost također uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti. Slika 40 daje pregled nekih faktora koje je potrebno razmotriti pri procenijavanju privlačnosti potencijalne investicije.

Slika 40. Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost

Atraktivnost sektor	Snaga konkurenata
✦ Veličina tržišta ✦ Postotak tržišnog učešća ✦ Položaj - moć dobavljača ✦ Položaj -moć kupaca ✦ Obim konkurencije ✦ Prosečna profitna stopa ✦ Opasnost od potencijalnih novih konkurenata ✦ Opasnost od supstituta ✦ Ciklični trendovi ✦ Prednost razmjera	✦ Relativni tržišni udio ✦ Potencijal rasta tržišta ✦ Kvaliteta proizvoda ✦ Imidž marke ✦ Lokacija turističkog preduzeće ✦ Profitabilnost ✦ Uvid u tržište ✦ Konkurencija cena ✦ Ugovor s menadžmentom ✦ Delotvornost prodajnog osoblja

Izvor:Luiz Moutinho,Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005.,str.395

MATRICA POLITIKE USMERAVANJA (SHELL MATRICA)

- ✦ sastoji se iz devet blokova i operiše koordinatama perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća,
- ✦ perspektiva poslovnog sektora (kritičnih eksternih faktora poslovnog uspeha) ocenjuje se na osnovu: tržišta, konkurencije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva (svaki od ovih faktora ima niz podfaktora),
- ✦ *perspektiva poslovnog sektora* gradira se na: neatraktivna, prosečna i atraktivna,
- ✦ pozicija portfolia preduzeća ocenjuje se na osnovu sledećih varijabli: tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora (sa nizom podfaktora¹⁸⁷);
- ✦ poslovna pozicija preduzeća gradira se na: slabu, prosečnu i jaku;

Slika 41. Matrica politike usmeravanja ¹⁸⁸

PERSPEKTIVE POSLOVNOG SEKTORA	atraktivna	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
		Lider Rast	Rast Čuvanje	Fazno povlačenje
		Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje
	neatraktivna			
		jaka	prosečna	slaba
		POZICIJA POSLA		

¹⁸⁷ Na primer, u oceni tržišne pozicije svake SBU (turističke poslovne jedinice) u portfoliu preduzeć potrebno je analizirati čak 12 aspekata: tržišno učešće i relativno tržišno učešće, godišnje stope rasta prodaje; zrelost turističkog proizvoda u odnosu na konkurenciju, kvalitet proizvoda (usluga), mix proizvoda, marketing, zaštitu patenata i intelektualne imovine, strategije cena, kvaliteta kanala distribucije, nivoa troškova marketinga i nivoa lojalnosti potrošača – korisnika turističkog proizvoda;

¹⁸⁸ Hax A., and Majluf N. *Competitiv Costs Dynamics: The Experiens Curv*, u Dyson R.G.(ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley&Sons, Chichester, 1990, str.151

ADL MATRICA¹⁸⁹ («MATRICA ŽIVOTNOG CIKLUSA»)

- ✦ zasniva se na koordinatama: «konkurentska pozicija preduzeća» i «faze zrelosti industrije»
- ✦ ima četiri faze životnog ciklusa (zrelosti) industrije: embrionalna, rast, zrelost i starenje,
- ✦ u okviru konkurentske pozicije preduzeća razlikuje pozicije: dominantna, jaka, povoljna, održiva (branljiva), slaba i nesposobna za život,
- ✦ u okviru primene matrice postoje tri opcije: širok obim strategijskih opcija, opreznost, selektivan razvoj; opasnost, povlačenje sa tržišne niše, dezinvestiranje ili likvidacija;

Slika 42a. Adl matrica turističkog proizvoda

		FAZE ZRELOSTI PROIZVODA			
		EMBRION	RAST	ZRELOST	STARENJE
KONKURENTSKA POZICIJA	DOMINANTNA	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve
	JAKA	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve - Strategija preživljavanja - Dezinvestiranje - Likvidacija
	POVOLJNA	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranje - Likvidacija

Izvor: Urađeno od strane autora

¹⁸⁹ Razvila je konsultantska firma Artur D. Little (ili skraćeno ADL).

Slika 42b. Adl matrica turističkog proizvoda

		FAZE ZRELOSTI PROIZVODA			
		EMBRION	RAST	ZRELOST	STARENJE
KONKURENTSKA POZICIJA	DOMINANTNA	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	JAKA	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	POVOLJNA	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija

Izvor: Urađeno od strane autora

DRUGE POSLOVNE PORTFOLIO MATRICE

- ✦ *Borg-Warnerova poslovna portfolio matrica* uzima za koordinate poslovnu snagu preduzeća i atraktivnost (privlačnost) tržišta – niska, srednja i visoka;
- ✦ *Hofer matrica*, ili matrica evaluacije proizvod/tržišni segment, za koordinate uzima: fazu proizvod/tržište evaluacije i relativnu konkurentsku poziciju;
- ✦ *Brown-ova matrica* predstavlja varijantu portfolio matrice koja se zasniva na dve relevantne koordinate: relativna konkurentska sposobnost i ukupna

tržišna atraktivnost (definiše se pet zona u okviru ovih koordinata, te se na osnovu njihovih karakteristika vrši izbor poslovnih strategija);

- ✦ *Koncept stratezijskih poslovnih područja* (Strategic business area – SBA), kao segment ili «arena» tržišta (okruženja) i u odnosu na njih pozicioniraju se SBU preduzeća;

TEHNOLOŠKI PORTFOLIO KONCEPT (FOKUS PROIZVODNIH I PROCESNIH TEHNOLOGIJA)

- ✦ tehnologije su jedan od osnovnih izvora diferencijacije među preduzećima (uspeh high-tech industrija) i važnost se gradira kao mala, prosečna ili velika,
- ✦ inovativne organizacije: otvorene za promene i sposobne da promenu u što kraćem roku apsorbuju s ciljem očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu;
- ✦ za ocenjivanje važnosti tehnologije, kao eksternog okruženja, koriste se kriterijumi: širina primenljivosti, brzina koja se prihvata, potencijal za dalji razvoj, prihvatljivost sa stanovišta okruženja i ekologije.

7.2. PIMS PROGRAM

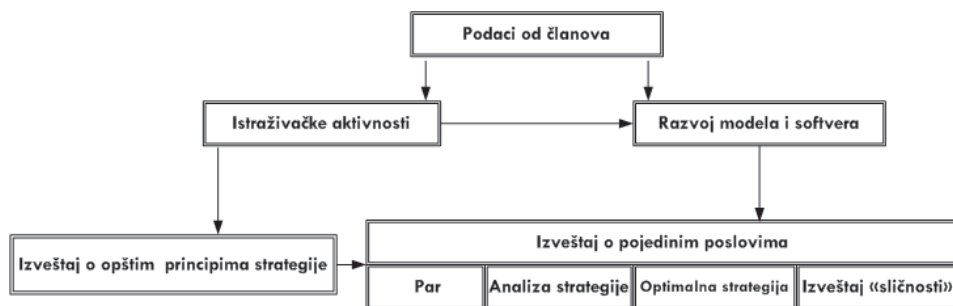
U okviru koncepata, metoda i tehnika stratezijskog menadžmenta koji se može primeniti u turizmu izdvaja se i PIMS program (Profit Impact of Market Strategy – uticaj tržišnih strategija na profit). U suštini ovaj program predstavlja značajno empirijsko istraživanje u domenu stratezijskog planiranja i upravljanja.

Kao viša faza u razvoju portfolio koncepta (menadžmenta), PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućavaju odgovore na sledeća pitanja:¹⁹⁰

- ✦ šta je «normalan» ROI (return on investment – prinos na investicije), cash flow (tok gotovine), nivo profita, itd za pojedinačan posao;
- ✦ koji su glavni faktori koji determinišu pojedinačne nivoe ROI, cash flow, itd., za različite vrste poslova;
- ✦ kakvi će biti efekti promena strategije na pojedinačne poslove;
- ✦ kakve strategije pojedinačni poslovi traže da bi se ispunili njihovi ciljevi.

190 McNamee, P., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., str.183.

Slika 43. Tok podataka u PIMS programu



Izvor: Patrick B. McNamee, *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985, str.183.

Box text br. 1 - PIMS PROGRAM

Informacije o svakoj poslovnoj jedinici iz PIMS baze podataka (lista za ilustraciju)

KARAKTERISTIKE POSLOVNOG OKRUŽENJA

- ✦ dugoročna stopa tržišnog rasta
- ✦ kratkoročna stopa tržišnog rasta
- ✦ raspoloživost i usluge distributera
- ✦ stopa inflacije / računata sa stanovišta nivoa maloprodajnih cena
- ✦ stopa inflacije / računata sa stanovišta troškova
- ✦ broj i veličina posrednih kupaca/korisnika (putničke agencije)
- ✦ broj i veličina krajnjih korisnika/turista
- ✦ frekvencije i veličine turističke kupovine

KONKURENTSKA POZICIJA POSLA

- ✦ učešće na tržištu koje se opslužuje
- ✦ učešće u odnosu na najveće konkurente
- ✦ kvalitet proizvoda u odnosu na konkurente
- ✦ cene u odnosu na konkurente
- ✦ nagrađivanje u odnosu na konkurente
- ✦ marketing naponi u odnosu na konkurente
- ✦ stopa uvođenja novih proizvoda

STRUKTURA PROIZVODNOG/USLUŽNOG PROCESA

- ✦ kapitalna intenzivnost (stopa automatizacije i sl.)
- ✦ stepen vertikalne integracije
- ✦ iskorišćenje kapaciteta
- ✦ produktivnost osnovnih sredstava
- ✦ produktivnost ljudskog rada
- ✦ nivo zaliha

DISKRECIONA ALOKACIJA BUDŽETA

- ✦ budžet za razvoj i istraživanje
- ✦ budžet za propagandu i promociju
- ✦ izdaci za prodajno osoblje

STRATEGIJSKI POTEZI

- ✦ način promene navedenih elemenata koji se mogu kontrolisati

REZULTATI

- ✦ profitabilnost (ROI)
- ✦ Gotovinski tok (cash flow)
- ✦ Rast

** Navedena lista podataka doživljava vremenom promene, modifikacije i proširenja u skladu sa naporima da se stvori što potpuniji program koji će uključiti sve relevantne faktore koji deluju na uspeh poslovanja preduzeća (pre svega na pokazatelje ROI i cash flow).*

PIMS baza podataka proizvodi za svaku SBU, tj.svoju članicu, generalno posmatrano, dve vrste izveštaja: izveštaje opšteg karaktera i specijalne izveštaje o pojedinim poslovima.

Najpoznatiji izveštaji **opšteg** karaktera su:

- ✦ izveštaj o početnim (novim) start-up poslovima,
- ✦ izveštaj o poslovima koji imaju profitnih teškoća,
- ✦ izveštaj o baznim principima poslovne strategije

Specijalni izveštaji o pojedinim poslovima obuhvataju četiri glavna izveštaja:

- ✦ «Par» izveštaj označava stopu prinosa na investiciju koja je normalna za svaki pojedinačni konkretan posao, uz poznate karakteristike sredine posla,
- ✦ izveštaj o analizi strategije pokazuje šta bi se dogodilo sa ROI, cash flow, itd., ukoliko bi se preduzele određene strategijske promene,
- ✦ izveštaj o optimalnoj strategiji identifikuje kombinaciju strategijskih koraka koja bi dovela do optimalnih rezultata poslovanja,
- ✦ izveštaji «pogledaj slične» obuhvata poslove koji su u strategijskim zahvatima slični sa postojećim poslovima.

Baza podataka PIMS-a koristi se da se odrede faktori koji su u pozitivnoj i negativnoj korelaciji sa prinosom na investicije (ROI). Od svih identifikovanih faktora (varijabli), većina PIMS istraživanja je pokazala da najveći pozitivan uticaj na ROI imaju: tržišno učešće, kvalitet proizvoda i usluga, produktivnost radne snage i veličina vertikalne integracije.

Kao simulacioni model, PIMS-ov model strategije pomaže pri formulisanju i testiranju strategije, tj.u procesu menadžerskog odlučivanja.

Dosadašnja iskustva govore da je PIMS korisniji u definisanju osnovnih aspekata poboljšanja strategije, nego u procesu definisanja specifičnih akcija, koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila nova strategijska pozicija.

7.3. METOD SCENARIJA

Scenario predstavlja niz scena i opcija koji dovode u međusobni odnos odlučivanje i događaje. U poslovnom planiranju metod scenarija počeo je da se koristi sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, a posebnu primenu našao je u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu¹⁹¹. Scenario planiranje pokušava da specifikuje opcije sa dometima mogućih budućih scenarija. Definiše se kao "hipotetičan redosled događaja konstruisan u svrhu stavljanja u fokus pažnje uzročnih posledica i tačke odlučivanje"¹⁹². Poenta je u odgovoru na dva ključna pitanja:

1. kako se precizno može doći do neke hipotetičke situacije, korak po korak?
2. koje opcije postoje za svakog učesnika na svakom koraku da spreči, preusmeri ili podrži proces?

U poslovnoj ekonomiji na scenario se gleda kao na sistematski napor stvaranja kompleksnog stava o budućim uslovima sredine relevantnim za preduzeće.

Scenariji mogu biti kvantificirani i precizni (hard – čvrst pristup) ili mogu biti kvalitativni i deskriptivni (soft – mek pristup), mada se najčešće koristi njihova kombinacija. Između ostalog, scenario se definiše kao «sredstva za uređivanje percepcije o alternativnim sredinama u kojima odluke mogu biti izvršene¹⁹³».

U suštini scenariji predstavljaju, kvalitativno predviđanje događaja, ali (za razliku od tradicionalnog predviđanja) zasnovano na verovanju da je budućnost vrlo teško meriti i kontrolisati. Kritični ishod u scenario planiranju jeste da je organizaciji jasno kako bi odgovorila na svaki scenario.

Scenario se razlikuje od drugih metoda predviđanja u dve stvari¹⁹⁴:

- ✦ daje više kvalitativnu i opštu deskripciju kako će sadašnjost evoluirati u budućnosti, nego precizne cifre;
- ✦ obično nastoji da identifikuje set mogućih budućnosti od kojih se svaka može desiti, ali ni jedna nije potpuno izvesna;

191 U literaturi iz ove oblasti reč scenario pojavila se krajem šezdesetih godina XX veka u poznatoj knjizi H.Kahuna i A.Winera: «The Year 2000», gde oni definišu scenario kao hipotetički niz događaja konstruisan da bi se usredsredila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja.

192 Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola menadžmenta, Beograd 1995., str.217

193 Baker, M.J., *Marketing Strategy and Management*, MacMillan, 1992., str.21.

194 Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1994., str.320.

Korišćenje scenarija u menadžmentu zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj. »situacija bez istorije«, gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija pokazala je prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja deluje brzo i fleksibilno.

Scenario opisuje (slika) neka stanja budućnosti «naizgled prihvatljiva» ili «verovatna». Za preduzeće u turizmu od interesa je da ima više scenarija koji slikaju više alternativnih budućnosti. Svaki od scenarija (slika budućnosti) kvantitativno i kvalitativno objašnjava buduća dešavanja i njihove implikacije na poslovanje.

U scenarijima budućnost se opisuje:

- ✦ sa više ili manje verovatnoće dešavanja,
- ✦ sa različitim ocenama šansi i opasnosti,
- ✦ sa različitim stavovima prema budućnosti («optimistička», «normalna», «pesimistička»).

U teoriji i praksi mogu se naći različiti pristupi razvoju scenarija. Moguća su tri alternativna pristupa razvoju scenarija¹⁹⁵:

1. Intuitivna logika kao poslovna praksa sastoji se iz osam koraka

- analiziranje odluka i strategijskog interesa,
- identifikacija ključnih faktora odlučivanja,
- identifikacija ključnih snaga iz okruženja,
- analiza snaga iz okruženja,
- definisanje scenario logika,
- elaboriranje scenarija,
- analiza implikacija za ključne faktore odlučivanja,
- analiza implikacija na odluke i strategije;

2. Trend – impact analiza kao poslovna praksa

- metodologija koja upotrebljava nezavisno predviđanje ključnih zavisnih varijabli, koje se zatim modifikuju drugim događajima čiji uticaj ima efekte na njih;
- korišćenjem «uticaja događaja» (impacting events) na projektovane trendove dolazi se do realnih scenarija;

3. Cross – Impact analiza (analiza unakrsnih uticaja)

- polazi od pretpostavke da je nerealno predviđati jedan događaj izolovano od ostalih, koji su od ključnog uticaja,
- svrha ovog metoda je da identifikuje događaje i trendove koji podstiču ili koče, da otkrije međusobne odnose i da istakne značaj posebnih događaja;

195 Huss, W.R. and Honton, E.J., «*Scenario Planing-What Style should you use?*», Long Range Planning, 4, 1987., str.133.

Bez obzira koji se pristup koristi u modelu scenarija, kao ciljevi korišćenja ove metode, u relativno velikom turističkom preduzeću, mogu se navesti¹⁹⁶:

- ✦ Uklapanje alternativnog razvoja sredine u jedan konzistentan i za preduzeće relativan okvir;
- ✦ Identifikovanje prelomnih tačaka, diskontinuiteti i opasnosti koji daju signale ranog upozorenja i za koje se mogu pripremiti planovi za suočavanje preduzeća sa njima;
- ✦ Stvaranje okvira za provođenje promena u sredini u ekonomski izraz i ekonomsko dugoročno predviđanje;
- ✦ Obezbeđenje osnove za analizu okvira mogućih ishoda iz interakcije između različitih sredina, sa jedne, i različitog rasta grana i tržišta kao i politike preduzeća, s druge strane;
- ✦ Testiranje rezultata različitih strategija preduzeća i konkurenata u različitim sredinama.

7.4. ANALIZA JAZA (GEP-A)

Jednu od bitnih tehnika strateškog upravljanja, za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća, predstavlja koncept analiza jaza (gepa).

U suštini, ova tehnika svodi se na to da se odrede aspiracije za budućnost i sadašnje mogućnosti i u tom kontekstu istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza.

Primenom ove tehnike za duži period (5-10 godina) projektuju se ciljevi i utvrđuje jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koje bi preduzeće verovatno ostvarilo ukoliko se ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate.

U ovom slučaju ciljevi se najčešće daju, vrednosno iskazani putem indikatora profita i prodaje. Menadžeri, iz praktičnih razloga prilikom korišćenja tehnike analize jaza češće upotrebljavaju prodaju kao cilj rasta i razvoja preduzeća. Osnovni koraci u analizi jaza su:¹⁹⁷

- ✦ Utvrđivanje gde je preduzeće sada, polazeći od analize internih faktora sredine i eksternih faktora (operativne i opšte) sredine preduzeća.
- ✦ Gde će preduzeće verovatno biti za određeno vreme ukoliko nastavimo dosadašnjim pravcem i tempom rasta i razvoja. To znači određivanje ekstrapoliranih ciljeva.
- ✦ Gde preduzeće želi da bude u određeno vreme s obzirom na konstelaciju eksternih i internih faktora. To znači utvrđivanje projektovanih ciljeva.

196 Johnson, G., Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988, str.135.

197 Richardson, B., Richardson, R., *Business Planning, An Approach to Strategic Management*, Pitman, London, 1989., str.124.

- ✦ Utvrđivanje jaza (gepa) između (3) i (2), odnosno između projektovanih i ekstrapoliranih ciljeva.
- ✦ Utvrđivanje programa za popunjavanje jaza.
- ✦ Utvrđivanje mehanizama kontrole, odnosno seta kontrolnih tačaka na popunjavanju jaza.

U poslovanju preduzeća praktično postoje dve vrste jaza: konkurentski jaz i diverzifikacioni (portfolio) jaz.

Konkurentski jaz predstavlja gep između linije ekstrapoliranih podataka iz prošlosti preduzeća i linije koja predstavlja maksimalizaciju tekućih potencijala preduzeća. Konkurentski jaz može se popuniti:

- ✦ Strategijom tržišne penetracije tj. povećanjem tržišnog učešća postojećeg turističkog proizvoda na postojećem tržištu;
- ✦ Strategijom razvoja tržišta, tj. širenjem postojećeg proizvoda na nova tržišta;
- ✦ Strategijom razvoja proizvoda, tj. kreiranjem novih proizvoda na postojećem tržištu.

Portfolio (diverzifikacioni) jaz predstavlja razliku između sadašnje potencijalne linije i linije ambicija top menadžmenta datih u projektovanim globalnim ciljevima. Ova analiza obuhvata iznalaženje nedostataka sadašnjeg poslovnog portfolia preduzeća i identifikovanje novih poslovnih oblasti kojima će se firma da se bavi u budućnosti. Novi turistički proizvodi sa novim misijama preduzeća, čine izvore za popunu diverzifikacionog jaza. Primena analize jaza u turističkim preduzećima, i pored nesumnjive korisnosti, zavisi od ambicije planera, odnosno pristupa i filozofije planiranja.

Ukoliko menadžment tim preferira preaktivistički i interaktivistički tip planiranja, tj. filozofije planiranja koja odgovara poslovanju u uslovima turbulencije i neizvesnosti, tehnika analize jaza (gepa) može biti od višestruke koristi. Vrednost analize jaza može se videti i kod menadžera koji imaju aktivan odnos prema istraživanju budućnosti s ciljem da joj se blagovremeno prilagode. Analiza jaza može predstavljati korisnu tehniku, instrumentarij za predviđanje, odnosno planiranje razvoja preduzeća u turističkoj delatnosti a time i za izbor odgovarajućih menadžerskih odluka strategijskog karaktera i profila.

7.5. KRIVA ISKUSTVA

U brojne metode i tehnike koje se još uvek aktivno koriste u profilisanju strategijskog menadžmenta ubraja se i kriva iskustva¹⁹⁸. Koriste ga preduzeća, bez obzira na delatnost, u velikom broju zemalja. Suština ovog koncepta (bez uključivanja ekonometrije i matematičkih formula) može se predstaviti na sledeći način:

Kada se kumulirano iskustvo udvostruči, troškovi po jedinici, kod kompleksnih proizvoda i usluga po pravilu opadaju 20-30 odsto, kada se koriguju za uticaj inflacije¹⁹⁹. Kriva iskustva – 80 odsto, znači da svaki put kada se kumulirano iskustvo duplira, troškovi po jedinici proizvoda i usluga opadaju na 80 odsto od prethodnog nivoa. To znači da se troškovi po jedinici smanjuju za 20 odsto za svako dupliranje iskustva (kumulirane proizvodnje turističkih proizvoda). Svakako da se to može i matematički iskazati, u vidu linearne ili logaritamske skale, ali za naše potrebe zadržaćemo se samo na opisnom tumačenju ove tehnike. Kada se troškovi i akumulirani obim posla (iskustvo) prikažu grafički, kriva iskustva pokazuje daleko oštrij pad troškova nego kriva učenja (koja se odnosi samo na jedan značajan elemenat ukupnih troškova).

Najvažniji faktori koji sistematski deluju na sniženje troškova su:²⁰⁰

- ✦ Učenje
- ✦ Specijalizacija i promena radnog zadatka
- ✦ Poboljšanje turističkog proizvoda i procesa usluživanja
- ✦ Metodi i sistemi racionalizacije
- ✦ Ekonomija veličine
- ✦ Know-hov

Osim strategije «vodstva u troškovima», kao jedne od tri generisane (opšte) strategije, koja se zasniva na rezultatima krive iskustva, potrebno je da preduzeća primenjuju i strategiju diferenciranja kao i strategiju fokusiranja na određeni tržišni segment.

Preduzeća u turizmu će sve više morati da grade svoje strategije razvoja na kompetentnosti i raznolikosti ponude.

Proces ubrzanja promena i stope tzv. difuzije turističkih proizvoda traže od preduzeća da inoviraju i uvode nove krive iskustva, umesto postojećih.

198 Koncept krive iskustva (Experience Curve) prvi put je prezentirala poznata konsultantska kuća BCG (Boston Consulting Group) svojim klijentima 1966 godine.

199 Šire: Patrick B. McNamee, *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., str.71.

200 Hax, A.C., and Majluta, N., *Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., str. 112.

7.6. COST – BENEFIT ANALIZA

Bitna metoda i tehnika strategijskog menadžmenta je i analiza troškova i koristi (Cost-Benefit Analysis ili CBA). Međutim, ova analiza nije metod opšteg optimiranja. On omogućava zahvatanje i sagledavanje svih relevantnih troškova i rezultata jednog ili više projekata ili projektnih varijanti i na tim osnovama izbor podobnosti i profitabilnosti sa stanovišta preduzeća ili ekonomije kao celine. Sa tog aspekta razlikuju se finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena) Cost-Benefit analiza.

Finansijska analiza vrednuje direktne troškove i rezultate u tržišnim cenama, ali sa uskog aspekta privatnog investitora.

Ekonomska i društvena analiza (SCBA) gleda na troškove i rezultate sa nivoa celokupne ekonomije, te u tom smislu obuhvata i indirektne (šire) troškove i rezultate iskazane u obračunskim (accounting) ili ispravljenim cenama (shadow prices).

Problem *alokacije* oskudnih izvora razvoja, *uticaj* na sektore i *izbor* prioriteta ulaganja za razvojne ciljeve, osnovna je svrha cost-benefit analize.

U razvijenim tržišnim privredama, zbog relativno malog prisustva tržišnih imperfektnosti (nesavršenosti) primenjuje se finansijska analiza i ocena profitabilnosti. Društvena cost-benefit analiza se u takvim privredama primenjuje za specijalne vrste javnih projekata ekonomske i društvene infrastrukture (saobraćaj, zdravstvo, obrazovanje, energetika, regionalni razvoj, itd.). Međutim, u privredama zemalja u razvoju, u kojima tržišni mehanizam funkcioniše sa znatnim nedostacima, zbog čega cene ne predstavljaju valjan indikator ekonomsko-društvenih efekata investicije, tržišne cene ne predstavljaju sredstvo za efikasnu alokaciju raspoloživih resursa. Da bi se izbeglo preslikavanje tržišnih nesavršenosti putem cena, savremeni metodi ekonomsko-društvene analize i ocene projekata zasnivaju se na tzv.obračunskim ili ispravljenim cenama. To znači da finansijska analiza kao jedna vrsta cost-benefit analize, koja se zasniva na tržišnim cenama i direktnim troškovima i rezultatima, u privredama gde primene tržišne cene ne odražavaju stvarnu ekonomsku vrednost inputa i autputa, ne može biti pouzdano merilo neto povrata od datog projekta. Zbog toga se primenjuju tzv.obračunske cene (cene u senci ili ispravljene cene).

U cost – benefit analizi ni troškovi ni rezultati projekta nisu unapred određeni, već se izbor projekta poredi s utvrđenim veličinama troškova i rezultata. Pri tome postoji mogućnost da sve opcije jednog razvojnog cilja budu odbačene kao nezadovoljavajuće. To znači da ova grupa metoda omogućava izbor najpovoljnije projektne varijante, uz istovremeno odbacivanje nekog razvojnog cilja²⁰¹. SCBA uzima šire dejstvo projekata na razvoj ekonomije i društva, što uslovljava višedimenzionalne koristi i troškove.

201 Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet «Braća Karić», 2001., str.100.

Najvažniji moderni pragmatiski metodi analize i ocene projekata su:

- ✦ OECD metod ili Little-Mirrleesov (LM) metod²⁰²;
- ✦ Unido metod²⁰³;
- ✦ IBRD, Metod Svetske banke kao svojevrsna modifikacija OECD metoda²⁰⁴;

Međusobno, ova tri metoda razlikuju se, pre svega prema načinima vrednovanja i identifikaciji efekata projekta.

Analiza, vrednovanje i izbor projekta, kao i konverzija i finansijske ocene u ekonomsko-društvenu ocenu mogu se razlikovati u vidu sledećih koraka:²⁰⁵

- ✦ izrada finansijske analize koristeći tržišne cene,
- ✦ uključivanje/isključivanje stavki prema zahtevima ekonomsko-društvene analize,
- ✦ ponovo vrednovanje tržišnih cena na ekonomsko-društvene, tj. tzv.obračunske cene,
- ✦ izračunavanje ekonomsko-društvene neto sadašnje vrednosti i stope prinosa,
- ✦ donošenje odluke (prihvatiti ili ne);

Dakle, najvažnije faze ove analize su:

1. Identifikacija efekata projekta
 - klasifikacija efekata projekta (po tipu efekata): neekonomski, ekonomski, direktni, indirektni, pojedinačni, društveni, primarni, sekundarni;
2. Vrednovanje efekata projekta
 - po tržišnim cenama (stalne i tekuće) ili po obračunskim cenama;
3. Poređenje troškova i rezultata u vremenu i izbor projekata
 - metodom neto sadašnje vrednosti i metodom interne stope rentabiliteta
4. Sagledavanje rizika i neizvesnosti;

Svakako da u primeni CBA ima dosta poteškoća, međutim, opšte je prihvaćena ocena o njenom ogromnom značaju u programiranju i projektnom planiranju razvojnih ciljeva. Zato CBA kao metod, tehnika, pa čak i teorija, predstavljaju moćno sredstvo u stratejskom menadžmentu.

202 Opširnije videti: Izvorni radovi, I.M.D. Little and Mirrlees: *Manual of Industrial Project Analysis*, OECD, Paris, 1968, i od ostalih autora: *Project Appraisal and Planning for Developing Countries*, London, 1974.

203 Dasgupta, P., Sen, A., Marglin, S., *Guidelines for Project Evaluation*, United Nations, New York, 1972.

204 Opširnije videti: Squarre, L., Van der Tak, H., *Economic Analysis of Project*. Johns Hopkins, London, 1975; i Anadруп Ray, *Cost- Benefit Analysis: Issues and Methodologies*, 1984.

205 Pouw, H.I., *Industrial Project Cycle Management Programme*, Masstricht, 1992.

7.7. SWOT ILI TOWS ANALIZA

Ova analiza, tačnije njen metodološki okvir, u savremenim uslovima najčešće se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu²⁰⁶. Smisao joj se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne, i snage i slabosti preduzeća (interne faktore), s druge strane. Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja.

Prezentirana pitanja u SWOT analizi trebalo bi da omoguće eksplicitno razumevanje:

- ✦ uticaja iz sredine, koji imaju najčešće dejstvo na organizaciju i njene performanse;
- ✦ stepena konkurentske sličnosti ili različitosti uticaja na sredinu i konkurentsku poziciju organizacije;
- ✦ specifične šanse i pretnje za buduće razvojne strategije,

U teoriji i praksi menadžmenta organizacije SWOT analiza predstavlja često praktikovanu tehniku koja se koristi u situacionoj analizi.²⁰⁷

Svakako da je poželjno da SWOT analizu obavljaju menadžeri koji dobro poznaju organizaciju. Uz to, preporučuje se i saradnja sa konsultantskim kućama koje imaju specijalizovana znanja, veštine i nezavisno gledanje na vrlo kompleksnu sredinu u kojoj organizacija ili njeni delovi obavljaju svoju poslovnu i širu misiju. Dakle, u uslovima sve ubrzanijih promena, da bi promene postale šanse za razvoj preduzeća u turizmu, SWOT analiza mora biti trajna menadžerska aktivnost istraživanja i monitoringa.

U tom smislu i sadržaji i premise SWOT analize jednog preduzeća u turizmu menjaju se u vremenu, pa čak i u pojedinim turističkim sezonama.

Osnovna ideja SWOT analize je da se njome omogući takvo razvojno ponašanje organizacije koje će obezbeđivati maksimalno korišćenje šansi i snaga organizacije, sa jedne strane, i minimiziranje slabosti i pretnji takvom razvoju, sa druge strane.

Početak osamdesetih godina prošlog veka eksperti²⁰⁸ su razvili TOWS matricu koja analizira iste faktore kao i SWOT analiza, samo polazi od eksternih faktora, tj. obrnutim redosledom u odnosu na metodološki pristup SWOT analize.

Sučeljavanjem eksternih (pretnje i šanse) i internih (slabosti i snage) faktora može se identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija organizacionog ponašanja.

206 SWOT ili TOWS je akronim od početnih slova engleskih reči: Strengths (snage), Weakness (slabosti), Opportunities (šanse) i Threats (pretnje);

207 Opširnije videti: Johnson, G. And Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988., str.242.

208 Opširnije videti: Wehrich, H., *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis*, *Long Range Planning*, No.4/1993., str.60-64.

Naredna slika (slika br. 44) upućuje na zaključak da iz primene TOWS analize proizilaze četiri opcije u izboru adekvatne strategije za preduzeća u turizmu.

- ✦ Mini-mini strategija (WT) teži minimiziranju internih slabosti i pretnji iz eksternog okruženja;
- ✦ Mini-maksi strategija (WO) podrazumeva minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje;
- ✦ Maksi-mini strategija (ST) odnosi se na situaciju kada organizacija poseduje snagu i traži način da maksimizira svoje interne snage i minimizira pretnje koje dolaze iz okruženja, a usmerene su na dosadašnju vrstu i obim delatnosti organizacije;
- ✦ Maksi-maksi strategija (SO) predstavlja najpoželjniji oblik strategijske situacije gde organizacija maksimiziranjem internih snaga maksimalno koristi sve šanse koje dolaze sa tržišta i drugog, eksternog, okruženja.

Slika 44. TOWS matrica i utvrđivanje strategije

Eksterni faktori	Interni faktorii	Snage (S)	Slabosti (W)
Šanse (O)		Maksi - maksi strategija	Mini - maksi strategija
Pretnje (T)		Maksi - mini strategija	Mini - mini strategija

Izvor: Wehrich, H., The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long Range Planning, No.4/1993., str.344.

Sa oba pristupa, daleko zastupljenijom SWOT analizom ali i TOWS pristupom, menadžment organizacije dolazi do identifikacije kritičnih faktora uspeha ili neuspeha (događaji, uslovi, okolnosti, aktivnosti i sl.), zbog čega je ova tehnika i njen metodološki okvir dobili široku upotrebu u praksi strategijske analize i izbora strategijskih opcija kako za organizacije, odnosno preduzeća u celini, tako i za njihove organizacione delove ili područja delovanja i poslovanja turističkih jedinica.

Box text br. 2 - Važna razmišljanja za SWOT analizu preduzeća u turizmu

INTERNA ANALIZA

SNAGE

Dinstinktivne sposobnosti?
Adekvatni finansijski izvori?
Dobre konkurentske veštine?
Dobro mišljenje od strane turista?
Potvrđeno tržišno liderstvo?
Dobro koncipirane funkcionalno-
teritorijalne strategije?
Pristup ekonomiji obima?
Izolovanost od jakih konkurentskih
pritisaka?
Privatna (vlastita) tehnologija?
Prednosti u troškovima?
Konkurentske prednosti?
Sposobnost inovacije proizvoda?
Dokazani menadžment?
Ostalo ?

SLABOSTI

Nejasna strategijska uputstva?
Pogoršanje konkurentske pozicije?
Zastarela veština?
Ispod standarda profitabilnosti zbog?
Nedostatak upravljačke dubine i talenta?
Nestale neke ključne veštine i
kompetencije?
Slab trag uspeha u implementaciji strategije?
Nevolje s internim operativnim
problemima?
Ranjivost na konkurentske pritiske?
Silazni zastoj u istraživanju i razvoju?
Preuska linija turističkih proizvoda?
Loš tržišni imidž?
Takmičarski nedostaci?
Tržišna veština ispod proseka?
Nesposobnost promena finansijskih potreba u
strategiji?
Ostalo?

EKSTERNA ANALIZA

ŠANSE

Ulazak na nova tržišta i segmente?
Proširenje asortimana proizvoda?
Raznovrsnost u srodnim
turističkim proizvodima?
Proširenje komplementarnih
turističkih proizvoda?
Vertikalna integracija?
Sposobnost kretanja ka
boljim strateškim granama?
Samozadovoljstvo među
suparničkim firmama?
Brži tržišni rast?
Ostalo?

PRETNJE

Verovatni ulazak nove konkurencije?
Uzlazna prodaja proizvoda supstituta?
Sporiji tržišni rast?
Nepovoljne politike države?
Rast konkurentskih pritisaka?
Podložnost recesiji i biznis ciklusu?
Porast pregovaračke snage turista i
agencija?
Promene potreba i ukusa turista?
Nepovoljne demografske promene?
Ostalo?

Analiza eksternog i internog okruženja podrazumeva detaljna istraživanja koja je potrebno simultano sprovesti. Zato daje redosled aktivnosti pri sprovođenju SWOT analize.

U evaulaciji ukupnih turističkih vrednosti,možemo se poslužiti ocenom na osnovu SWOT analize,a kako je dato u Pregledu 14.

Pregled 14. Elementi sadržani u SWOT analizama **MOGUĆNOSTI I OPASNOSTI**

OBLAST	Mogućnosti				Opasnosti			
	veoma male (1,2,3)	male (4,5)	velike (6,7)	veoma velike (8,9,10)	veoma male (1,2,3)	male (4,5)	velike (6,7)	veoma velike (8,9,10)
A.Društveno/kulturno okruženje								
1. Demografske promene								
2. Povećanje slobodnog vremena								
3. Povećanje svesnosti okruženja								
4. -----								
B. Ekonomsko i tehnološko okruženje								
5. Ekonomsko i tehnološko okruženje								
6. Najmanji raspoloživi prihod po glavi/minimalni dohodak								
7. Transportne mogućnosti								
8. Nove informacione tehnologije								
9. Privatizacija javnog sektora u turizmu								
10. Odnos evra i dolara								
11. -----								
C. Tržišni trendovi								
12. Trendovi u turističkoj tražnji								
13. Rast popularnosti i kratkih odmora								
14. Nova inostrana tržišta								
15. Nove konkurentske destinacije								
16. Promene u sistemu distribucije								
17. Stagnacija tražnje za tradicionalnim sunce & more proizvodima								
18. Rast tražnje specijalnih interesa								

19. Rast tražnje za profesionalnim putovanjima
20. -----
D. Potrošači
D1.
21. Putovanja radi samopotvrđivanja
22. Povratak radi samootkrivanja
23. Povratak tradicionalnim vrednostima
24. Putovati radi društva
25. Trend odmora u krugu porodice
26. Veća tražnja za zabavom
27. Antistres putovanja
28. -----
D2. Promene motivacija
29. Traže se nova iskustva
30. Specijalni interesi
31. Traži se kulturna autentičnost
32. Interesi za više aktivnosti tokom putovanja
33. Ekološki svestan
34. Traži adekvatnu vrednost za novac
35. -----
D3. Promene ponašanja
36. Putuje češće i kraće
37. Dobro obrazovan i sofisticiran
D4. Ostali uticajni faktori
39. Uvođenje eura
40. Novi zakoni za privatizaciju
41. -----

SNAGE I SLABOSTI

MARKETING		Ocena od 1-10
1. Imidž destinacije		
2. Tržišno učešće		
3. Kvalitet proizvoda		
4. Kvalitet usluge		
5. Cene		
6. Distribucija		
7. Efektivnost promocije		
8. Inovativnost		
9. Postojeće tržište		
10. Potencijalna tržišta		
11. -----		
FINANSIJSKI RESURSI		Ocena od 1-10
12. Cena kapitala		
13. Dostupnost kapitala		
14. Finansijska stabilnost		
PROIZVOD		Ocena od 1-10
15. Kvalitet		
16. Kvantitet		
17. Raznovrsnost		
18. Inovacije		
19. Specifikacija potrošača		
20. -----		
INFRASTRUKTURA		Ocena od 1-10
21. Transport		
22. Okruženje		
23. Kultura i nasleđe		
24. Smeštajni kapaciteti (kvantitet, kvalitet, ljudski resursi)		
25. Dopunski sadržaji (mogućnosti za sport, zabavu, relaksaciju)		
26. Ljudski resursi (dostupnost i veličina)		
27. Ekonomija obima		
28. Investiranje u renoviranje i inoviranje		
29. -----		
30. -----		
LJUDSKI RESURSI		Ocena od 1-10
31. Mogućnosti edukacije		
32. Turistička edukacija		
33. -----		
ORGANIZACIJA NTO		Ocena od 1-10
34. Interna organizacija		
35. Promotivni budžet		
36. Efektivnost promotivnih aktivnosti		
37. Saradnja sa privatnim sektorom		
38. Saradnja sa regionalnim turističkim organizacijama		
39. Edukacija zaposlenih		
40. Inovacije		
41. Fleksibilnost i odgovornost		
42. Uticaj na legalitivu		
43. -----		

SWOT matrice mogu da pomognu u izboru odgovarajuće strategije. Naime, turističko preduzeće ili destinacija iz matrice može da sagleda koje joj strategijske opcije stoje na raspolaganju:

7.8. KONCEPT ŽIVOTNOG CIKLUSA

Koncept strategijskog menadžmenta koji polazi od toga da preduzeće, kao i ljudi, proizvodi, tržišta pa čak i društva imaju životne cikluse i naziva se *koncept životnog ciklusa*. Naime, smatra se da se preduzeća, slično kao i živa bića, rađaju, rastu, stare i umiru. Ovaj koncept životnog ciklusa organizacije, koji polazi od analogije životnog ciklusa živih organizama uspešno je testiran i u menadžment praksi.²⁰⁹

Po usvojenoj metodologiji, koja omogućava predviđanje promena u organizacijama, lako se uočava razlika između «normalnih» problema u određenoj fazi životnog ciklusa organizacije, koji se mogu razrešavati internim snagama, i «nenormalnih» problema koji zahtevaju intervenciju spolja.

Predvidivi obrasci ponašanja tokom rasta i razvoja organizacije omogućuju definisanje menadžment aktivnosti organizacione terapije.

Ova metodologija, koja se sprovodi kroz konsultantski rad, ima četiri cilja koja se simultano ostvaruju i karakteristični su za sve faze organizacione transformacije:

- ✦ rešavanje problema,
- ✦ izgradnja timskog rada,
- ✦ obuka i razvoj menadžerskih sposobnosti,
- ✦ obogaćenje ličnih menadžerskih stilova;

Za organizaciju, odnosno preduzeće, karakteristične su promene i u tom smislu javljaju se problemi. Da bi se uspešno upravljalo organizacijom, problemi se moraju kontinuirano rešavati. Dakle, upravljanje organizacijom svodi se na upravljanje promenama. Već u prvoj fazi, osnivanja preduzeća, treba dati što je moguće preciznije odgovore na sledeća pitanja:

- ✦ Čime se preduzeće zapravo bavi?
- ✦ Kako će to postići ?
- ✦ Kada to treba učiniti ?
- ✦ Ko će to učiniti i zašto ?

209 Adižes, I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd, 1994. On navodi da se organizacija u svom razvoju može da nađe na sledećim životnim ciklusima: udvaranje, novorođenče, Go-go, adolescencija, top-forma, stabilnost, aristokratija, rana birokratija, smrt;

Sa početkom rada, organizacija se susreće sa nizom problema u svom razvoju. Konflikti sa okruženjem mogu imati više dimenzija ali se izdvajaju četiri:

- ✦ konflikt starosjedelaca i pridošlica,
- ✦ konflikt osnivača i profesionalnog menadžera,
- ✦ konflikt osnivača i kompanije,
- ✦ konflikt zajedničkih i individualnih ciljeva.

Ukoliko menadžer administrator uspe da institucionalizuje rukovođenje, spreći da dođe do «rapidnog gubitka uzajamnog poverenja i poštovanja», otpuštanja najboljih kadrova, istiskivanja osnivača, odlaska preduzimljivih i sl., organizacija ima pretpostavke da uđe u «top formu», tj. tačku optimizacije na krivoj životnog ciklusa, gde ostvaruje ravnotežu između samokontrole i fleksibilnosti.

Osnovne karakteristike organizacija u top-formi su:

- ✦ funkcionalni sistemi i organizaciona struktura,
- ✦ institucionalna vizija i kreativnost,
- ✦ orijentacija ka rezultatima (zadovoljenje potreba turista),
- ✦ organizacija pravi planove, a onda nastoji i da ih sledi,
- ✦ organizacija, po očekivanju, posluje sve bolje,
- ✦ organizacija lansira novu organizaciju («odojče»).

Ovo je poželjna faza u životnom ciklusu organizacije, odnosno u njenom razvoju. U ovoj fazi organizacije znaju šta rade, kuda idu i kako to da ostvare. Velika veština menadžmenta je u tome da organizacija održava što duže «top formu», odnosno da je što duže zadrži u ovom ciklusu. Čim organizacija počne da gubi fleksibilnost u odnosu na promene ona ulazi u fazu starenja.

Poznavanje i primena koncepta životnog ciklusa organizacije i predvidivih obrazaca ponašanja, pruža menadžerima mogućnost identifikacije faze i preduzimanje menadžerskih aktivnosti ka održanju organizacije kao večno «mlade», fleksibilne i na osnovu povoljne klime osposobljene za kontinuirani rast i razvoj.

U fazi uvođenja turističko preduzeće ostvaruje veoma malu dobit ili posluje sa gubitkom i to pre svega, zbog visokih troškova promocije i distribucije. Iz tog razloga turističko preduzeće može voditi ofanzivnu ili pasivnu promocionu politiku i na bazi toga politiku visokih ili niskih cena. Na osnovu toga može se postaviti matrica strategije marketinga u fazama životnog ciklusa.²¹⁰

210 Videti, Kotler P., *Upravljanje marketingom (IX izdanje)*, MATE d.o.o. Zagreb, 2001., str.350-367

Slika 45. Marketing strategije zavisno od faze zrelosti proizvoda

Faze zrelosti proizvoda			
EMBRION	RAST	ZRELOST	STARENJE
✦ Strategija brzog ubiranja plodova ✦ Strategija sporog ubiranja plodova ✦ Strategija brzog prodiranja ✦ Strategija sporog prodiranja	✦ Pобољшanje kvaliteta proizvoda ✦ Dodavanje novih modela ✦ Ulazak u nove segmente ✦ Novi kanali prodaje ✦ Snižavanje cena	✦ Strategija proširenja tržišta: ✦ Preobratite nekorisnike u korisnike ✦ Ulazak u nove segmente ✦ Privući kupce konkurencije	✦ Identifikovanje slabih proizvoda ✦ Povećanje ulaganja ✦ Zadržati postojeći nivo ulaganja ✦ Selektivno smanjivati nivo ulaganja ✦ Prodaja imovine

Izvor: Kotler P, *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str.350-360

7.9. TEHNIKE ZA POVEĆANJE KREATIVNOSTI

Sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja obično se odnosi na kreativnost. Međutim, kreativan proces najčešće nije jednostavan i pravolinijski. On obično prolazi kroz najmanje četiri faze:

- ✦ podsvesno bavljenje problemom,
- ✦ intuicija,
- ✦ kompletan uvid u problem,
- ✦ logička formulacija ideje;

Primenom nekih od podsvesnih tehnika razvijenih u drugoj polovini prošlog veka može se povećati nivo kreativnosti. Potrebno je da kreativnost kao osobina menadžmenta, bude rasprostranjena na svim nivoima kompanije, a ne da bude kao isključivo «pravo» top menadžmenta.

Breinstorming je najpoznatija i najčešće primenjivana grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja.²¹¹

²¹¹ Reč «brainstorming» izvedena je od reči brain (mozak), i storming (oluja, bura), pa bi se mogla prevesti kao moždana oluja, ili u slobodnijem prevodu puštanje maha mozgu. Često se prevodi i kao grmljavina ideja.

Ova tehnika sastoji se u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku koga se vrši prikupljanje mišljenja i stavova. Sve ideje su dobrodošle, a od učesnika se traži slobodno «fantaziranje» u okviru postavljenog problema, odnosno zadatka. Osnovna pravila brainstorming tehnike strategijskog menadžmenta su:

1. kritika ideja nije dozvoljena, tj. ni jedna ideja nije besmislena,
2. poželjan je što veći broj ideja kako bi se lakše iskristalisala ona prava,
3. od učesnika breinstorminga očekuje se podsticanje kombinovanja i unapređenje - poboljšanje ideje.

Primer 16. Primena Breinstorming tehnike u preduzećima turističke privrede Srbije

Ova tehnika u poslovanju turističkih preduzeća veoma se često koristi, a pre svega, sazivanjem određenih stručnjaka iz samog preduzeća i stimulisanjem na davanje određenih ideja. Mnoga hotelska i restoranska preduzeća i putničke agencije turističke privrede Srbije, primenjivale su ovu metodu da bi došle do novih ideja, kreacija i novih poslovnih odluka. Naime, sazvao bi se sastanak menadžera ili upravnog odbora, potencirali bi se na diskusiju i predlaganje novih ideja iz kojih su kasnije proizilazili novi poslovni potezi. TU "Putnik", "Kontiki", HP "Metropol", JAT itd.

Delfi (delphi) tehnika ili metoda razvijena je da bi se eliminisao psihološki efekat grupnog rada face to face. Suština ovog metoda je u interaktivnosti i nezavisno slobodnom timskom pristupu odlučivanju. Učesnici delfi postupka su eksperti koji se ispituju upitnicima, pri čemu je obezbeđena njihova anonimnost. Dakle, ovaj metod predstavlja jedan od načina sistematskog prikupljanja i kombinovanja individualnih ocena o ishodu pojava u ekonomskom horizontu do postizanja prihvatljivog konsenzusa. Pri tome se koriste i tzv. povratna mišljenja.

Delfi postupak zasniva se na sledećim principima:

- ✦ anonimnost eksperata koji učestvuju u odlučivanju;
- ✦ u primeni ove metode do konsenzusa se dolazi iterativnim postupkom, odnosno objavljivanjem statističke zbirne ocene na odgovore eksperata nakon svake iteracije procesa (sve do postizanja zadovoljavajućeg poklapanja mišljenja),
- ✦ koristi se interdisciplinarni pristup i kontrola povratnom spregom.

U postupku delfi metode, iterativnost rundi obezbeđuje da se razvija kreativnost eksperata na iznalaženju argumenata za i protiv centralne tendencije odgovora ostalih eksperata u delfi panelu.

Korisnost ove metode nije sporna, ali treba imati u vidu i izvesne teškoće vezane za njenu uspešnu primenu. Na primer, za uspešnu primenu delfi metode neophodno je: pravilno postavljanje pitanja u anketi, nestabilnost panel članova na početku delfi postupka i u toku iteracija, subjektivnost eksperata, i slično.

Primer 17. Primena Delfi tehnike

Delfi tehnika, takođe je veoma često korišćena u preduzećima turističke privrede Srbije, kao i u turističkim organizacijama. Često, ova tehnika je bila institucionalizovana kroz formiranje Saveta ili Ekspertskog tima koji bi se šestomesečno sastajali i kroz diskusiju, polemiku i razmenu iskustava i mišljenja proizilazile su nove odluke. Ministarstvo turizma Republike Srbije imalo je Savet sastavljen o predhodnih ministara i eksperata iz ove oblasti. Pojedinačna preduzeća organizovala su povremeno sastanke na koje su pozivani ugledni, direktori, predstavnici ministarstva za turizam, turističke organizacije Srbije i ugledni eksperti.

U svakom slučaju ove dve navedene tehnike²¹² mogu doprineti povećanju kreativnosti i poboljšati efektivnost i efikasnost u donošenju odluka.

7.10. BENČMARKING

Benčmarking predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja, koja služi unapređenju poslovanja preduzeća²¹³ i predstavlja nezaobilaznu tehniku u stratejskom upravljanju početkom dvadesetprvog veka.

Ova tehnika definiše se na različite načine koji odražavaju suštinu ove vrlo korisne tehnike u stratejskom menadžmentu preduzeća u turizmu. Navešćemo samo neke definicija:

- ✦ to je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba *kao standarda* za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga²¹⁴,

212 Menadžeri koriste i niz drugih tehnika za povećanje kreativnosti kao na primer: sinektika, morfološka analiza, drvo odlučivanja i druge.

213 Osnovu benčmarkinga čini reč benchmark u značenju: standarda za poređenje, repera, tj. referentnih tačaka, oznake visine, znaka za nivelaciju pri merenju zemljišta, i modela. Nastanak ove tehnike obično se vezuje za napore Japanaca u 1950-im godinama da posetama najboljim organizacijama, pretežno u Zapadnoj Evropi i SAD, prikupe znanje i ideje koje su mogli primeniti, modifikovati i unaprediti, kako bi mogli konkurisati na svetskom tržištu.

214 Stoner, J, Freeman, E., Gilbert, D., «*Menagement*», Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995., str.224.

- ✦ to je sistematski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese *lidera*, bilo gde u svetu, radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi²¹⁵,
- ✦ to je proces koji ima za cilj uporednu ocenu procesa korišćenja indikatora utvrđenih kroz usmeravanje istraživanja između *reprezentativne grupe* sličnih ili konkurentskih organizacija, koje mogu voditi implementaciji najbolje prakse²¹⁶,
- ✦ benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja, i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja, što uključuje:
 - upoređivanje kompanije i njenih delova sa najboljima (ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost odvija),
 - upoređivanje poslovnih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
 - upoređivanje proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate,
 - upoređivanje tehničko-tehnoloških rešenja u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene;
 - primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
 - planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
 - zadovoljavanje i nadmašivanje očekivanja potrošača²¹⁷;

Dakle, primena tehnike benčmarkinga omogućava organizacijama da uče na najboljim iskustvima tuđe ili sopstvene prakse, imajući u vidu dva aspekta:

- ✦ fokus na kontinuiran i sistematski proces merenja i komparacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga,
- ✦ implementaciju najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.

Benčmarking postaje važna tehnika u sticanju konkurentske prednosti i značajan je u svim oblastima menadžmenta, a posebno: u oblasti poslovnog planiranja, zadovoljstva kupaca turističkog proizvoda/usluga, kontinuiranog poboljšanja poslovanja, primene kulture razvoja strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), reinžinjeringu poslovnih procesa, učenju u kontinuitetu, itd.

215 Watson, G.H., «*Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*», John N.Jiley and Sons, Inc. New York, 1993., str.3.

216 Ambrosini, V., with Johnson, G. and Scholes, K., «*Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Menagement*», Prentice Hall Europe, 1998., str.63.

217 Harrington, H.Y. & Harrington, J.S. «*High Performance Benchmarking: 20 steps to Success*», McGraw-Hill, 1996., str.15.

U praksi, benčmarketing postaje komplementaran drugim tehnikama i «alatima» u stratezijskom menadžmentu, pre svega TQM-u i reinžinjeringu poslovnih procesa.

U zavisnosti od cilja i prirode stvari koje organizacije kompariraju, kao i načina kompariranja, moguće je u suštini razlikovati, više vrsta benčmarketinga:

1. Interni benčmarketing

- kompariranje određenih delova i organizacionih celina u okviru jedne organizacije (interno istraživanje i prenos najboljeg poslovanja na druge lokacije, odeljenja, sektore);

2. Eksterni konkurentski (kompetitivni) benčmarketing

- kompariranje organizacije sa sličnim iz okruženja (upoređenje sa direktnim konkurentima ili uključivanje identifikacije proizvoda, usluga i poslovanja konkurenata koji su najbolji na svetskom tržištu);

3. Eksterni industrijski ili funkcionalni benčmarketing

- upoređivanje funkcija organizacije sa istim ili sličnim funkcijama u drugim organizacijama, različitih vrsta delatnosti (postoji lakši pristup u nekonkurentne organizacije);

4. Eksterni generički benčmarketing

- fokusiran je na fundamentalne, generičke poslovne procese koji su isti u svim privrednim granama (kada se identifikuju ključni, generički poslovni procesi, oni mogu postati prednost benčmarketinga prema bilo kojoj organizaciji nezavisno od veličine, karaktera industrije, tj.grane ili tržišta);

5. Kombinovani: interni i eksterni benčmarketing

- najčešće se koristi u praksi i obično daje i najbolje rezultate;

6. Stratezijski benčmarketing

- predstavlja tehniku komparativne analize za istraživanje i usvajanje uspešne strategije najboljih organizacija u svetu.

U narednom pregledu ilustruju se područja primene benčmarkinga.

Pregled 15. Područja primene benchmarkinga

STRATEGIJSKO PLANIRANJE	→	utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kompanije
PREDVIĐANJE	→	predviđanje dolazećih trendova u relevantnim poslovnim područjima
NOVE IDEJE	→	funkcionalno učenje, razmišljanje iz «kutije»
KOMPARACIJA PROIZVODA I PROIZVODNIH PROCESA	→	kompariranje s konkurentima ili kompanija sa najboljom praksom
UTVRĐIVANJE CILJEVA	→	utvrđivanje ciljeva poslovanja u odnosu na nivo dostignuća izvrsnih kompanija

Izvor: Renko, N., Benčmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999., str. 14.

U savremenim uslovima pojačava se interes za primenu tehnike benčmarkinga, što je rezultat:

- ✦ globalne konkurencije,
- ✦ pojačanog interesa za nagrade kvaliteta,
- ✦ potrebe za radikalnim poboljšanjem u poslovanju.

Ova tehnika, posebno eksterni benčmarking koji vodi ka inovatorstvu i kvantnim, radikalnim skokovima u poslovanju, u budućnosti će sve više dobijati na značaju.²¹⁸ Sam proces benčmarkinga, u zavisnosti od konkretne organizacije, primenjuje se u različitom broju faza i aktivnosti. Pri tome treba imati u vidu da se i teorija i praksa menadžmenta neprestano menja i dopunjava.

²¹⁸ Na primer, Motorolin benčmarking proces sastoji se od pet faza, Baxter-International-ov od 7 faza, AT&T-ijev od 9 faza, Xerox-ov od 10 faza, itd.

Na narednoj slici(Slika br .46)prikazan je proces benčmarkinga u vidu četiri osnovne faze.

Slika 46. Benčmarking u četiri faze

Planiranje	Analiza	Integracija	Akcijaj
✦ Šta? ✦ Podaci? ✦ Ko?	✦ Mere ✦ Trendovi	✦ Komuniciranje ✦ Ciljevi	✦ Plan ✦ Implementacija ✦ Ponovno utvrđivanje mera standarda

Izvor: Tomlinson, G., «Comparative analysis: benchmarking», Prentice Hall Europe, 1998., str.66.

Metodologija procesa benčmarkinga može se sastojati i od pet faza: planiranje, analiza, integracija, akcija i zrelost. Isto tako, svaka od ovih faza može biti ostvarivana u različitom broju koraka, odnosno etapa.

U svakom slučaju može se konstatovati da je benčmarking proces daleko više od strategije kopiranja i imitacije (kako ga ponekad nestručno nazivaju). Glavne koristi od benčmarkinga ogledaju se u podsticanju inovativnih i kreativnih sposobnosti menadžmenta. Savremeno doba je doba «revolucionarnih» organizacija, a takve organizacije, tj.»inovativne» organizacije, ruše postojeće standarde u delatnosti u kojoj obavljaju svoje poslovne i šire društvene misije.

Box text br. 3 - Pet faza i dvadeset aktivnosti (koraka) benčmarking procesa

BENČMARKING FAZE	AKTIVNOSTI
FAZA I	
PLANIRANJE BENČMARKING PROCESA I UTVRĐIVANJE ELEMENATA BENČMARKING PROCESA	1. Identifikovanje šta podvrgnuti benčmarkingu. 2. Dobijanje podrške top menadžmenta. 3. Izrada plana merenja. 4. Izrada plana skupljanja podataka. 5. Pregled planova sa stručnjacima. 6. Utvrdjivanje elemenata benčmarking procesa.
FAZA II	
PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O VLASTITOM STANJU	7. Prikupljanje i analiza internih objavljenih podataka. 8. Selekcija potencijalnih internih benčmarking pozicija. 9. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih internih istraživanja. 10. Sprovođenje intervjua i anketa. 11. Formiranje internog benčmarking odbora. 12. Vršenje internih poseta unutar kompanije.
FAZA III	
PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA O DRUGIM KOMPANIJAMA	13. Prikupljanje eksternih objavljenih podataka. 14. Prikupljanje informacija koje surezultat originalnih eksternih istraživanja.
FAZA IV	
POBOLJŠANJE VLASTITOG STANJA	15. Identifikovanje korektivnih akcija. 16. Razvoj plana primene. 17. Dobijanje podrške top-menadžmenta za buduća rešenja. 18. Primena budućih rešenja i merenje njihovih aktivnosti.
FAZA V	
KONTINUIRANA POBOLJŠANJA	19. Unapređenje benčmarking baze podataka. 20. Primena kontinuiranog poboljšanja vlastitog poslovanja.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Objasni BCG matricu?
2. Objasni General elektrict matricu?
3. Objasni Matricu politike usmeravanja (Shell matrica)?
4. Objasni Adl matricu («matrica životnog ciklusa»)?
5. Šta je PIMS program?
6. Šta je metod scenarija i koje vrste scenarija možeš navesti?
7. Šta je Analiza jaza(GEP-a)?
8. Šta SWOT ili TOWS analiza?
9. Koje su tehnike za povećanje kreativnosti?
10. Šta je Benchmarking i koje vrste znaš?

8. FINANSIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKOG PREDUZEĆA

8.1. BILANS STANJA I USPEHA

8.1.1. Bilans stanja (balance sheet)

Bilans stanja je finansijski izveštaj koji pokazuje finansijsko stanje, odnosno vrednost imovine i izvore imovine preduzeća na određeni dan.

Imovina koja se lako ili u bliskoj budućnosti može pretvoriti u gotovinu ili novac naziva se tekuća ili obrtna imovina²¹⁹. Gotovina, hartije od vrednosti, dospela potraživanja i zalihe su tekuća imovina. Od svih navedenih oblika tekuće imovine očekuje se da se u periodu do godinu dana mogu pretvoriti (konvertovati) u gotovinu.

Druga vrsta imovine je fiksna ili stalna imovina²²⁰, koja se u poslovnom procesu ne može pretvoriti u gotovinu odmah ili u roku do godinu dana, ili u toku jednog obračunskog perioda, ali se upotrebom ili korišćenjem ove imovine u poslovanju stvara gotovina. Fiksna imovina je materijalne prirode, poput opreme ili fabrike, ili nematerijalne, kao što je patent, idejni projekt, kompjuterski projekt, itd.

Tekuće obaveze, kao što su dospeli računi na naplatu, su obaveze koje zahtevaju isplatu sa računa preduzeća u okviru tekuće godine poslovanja. Dugoročne obaveze su dugovi koji dospevaju na naplatu nakon isteka perioda od godinu dana.

U bilansu stanja iskazuje se knjigovodstvena vrednost imovine (šta preduzeće poseduje) i obaveze i prava iz imovine (izvori imovine ili kapitala), odnosno ko je i šta stekao.

Bilans stanja se iskazuje kroz aktivu-imovinu preduzeća (assets) i pasivu (izvori imovine preduzeća). Ukupan iznos imovine-aktiva jednaka je izvorima kapitala-pasiva.

U aktivu imovina se grupiše prema funkciji i čine je:

- ✦ fiksna ili stalna imovina (osnovna sredstva, nematerijalna ulaganja i dugoročna finansijska ulaganja - hartije od vrednosti);
- ✦ obrtna imovina ili kapital (zalihe, materijal, gotovi proizvodi, nedovršena proizvodnja, kratkoročna potraživanja - kupci, kratkoročna finansijska ulaganja - hartije od vrednosti, menice, novčana sredstva - gotovina);
- ✦ aktivna vremenska razgraničenja;
- ✦ gubitak iz ranijih godina i gubitak iz tekuće godine.

219 Hasiba Hrustić, *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, ALFA-GRAF NS, Novi Sad, 2007, str. 16

220 Isto kao predhodni citat, str.16

Kao što smo već rekli pasivu čine izvori imovine ili kapitala i čine je:

- ✦ osnovni kapital - akcionarski ili sopstveni kapital;
- ✦ dugoročne obaveze- krediti, hartije od vrednosti;
- ✦ kratkoročne obaveze (dobavljači, čekovi, menice i ostale kratkoročne hartije od vrednosti, avansi, ostale kratkoročne obaveze iz poslovanja);
- ✦ pasivna vremenska razgraničenja;
- ✦ neraspoređena dobit iz tekuće godine.

Bilans stanja pokazuje veličinu kapitala, kvalitet i izvore kapitala kroz strukturu aktive i pasive. Do povećanja aktive i pasive se dolazi novim prilivom sredstava, što menja kvantitet i kvalitet izvora imovine. Svaki novi odliv sredstava dovodi do smanjenja aktive i pasive.

Na primer, Tabela br.18 pokazuje nam aktivu bilansa stanja hotelskog preduzeća X na dan 31. decembra 2005. godine. Možemo videti da je to preduzeće imalo 4.2631.000 dinara gotovog novca (cash) i vrednosnih papira - hartija od vrednosti, zatim potraživanja za prodatu robu od 5.345.000 dinara, koja su dospela na naplatu (receivables).

Zalihe (inventories) čine materijal, namirnice i piće i gotovi proizvodi koji čekaju na prodaju.

Tabela 19. Bilans stanja hotelskog preduzeća X

BILANS STANJA	Iznos u 000din.	
	2006	2005
AKTIVA		
A.Stalna imovina	703477	409446
I.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
II.Goodwill	0	0
III. Nematerijalna ulaganja	63	125
IV.Nekret.,postroj.,opr.bio.sred.	666883	405821
1.Nekret.,postr.,oprema	651560	402241
2.Investicione nekretnine	15323	3580
3.Biološka sredstva	0	0
V.Dugoročni finansijski plasman.	36531	3500
1.Učeš.u kapit.-akcije banaka	36165	3139
2.Ostali dugoročni fina.plasman.	366	361
B.Obrtna imovina	86968	76169
I.Zalihe	10533	11942
II.Stal.sred.namenjena prodaji	0	0
III.Kratk.potra.-plasmani i gotov.	76435	64227
1.Potraživanja	4670	5345
2.Potr.za više pla.porez na dobi.	0	0
3.Kratkoročni fina.plasman	50000	15000
4.Gotovinski ekvivalenti i gotov.	19926	42631
5.Porez na doda.vred.i AVR	1839	1251
IV.Odložena preska sredstva	0	0

C.POSLOVNA IMOVINA(A+B)	790445	485615
D.GUBITAK IZNAD VISI. KAP.	0	0
E.UKUPNA AKTIVA(C+D)	790445	485615
F.VANBILANSNA AKTIVA		
PASIVA		
A.KAPITAL	775816	469773
I.Osnovni kapital	457270	292020
II.Neuplaćeni upisani kapital	0	0
III.Rezerve	12503	165518
IV.Revalorizacije rezerve	267119	0
V.Neraspoređeni dobitak	38924	12235
VI.Gubitak	0	0
VII.Otkupljene sopstvene akc.	0	0
B.DUG.REZERVISANJA I OBAV.	14629	15842
I.Dugoročna rezervisanja	0	0
II.Dugoročni obaveze	0	0
1.Dugoročni krediti	0	0
2.Ostale dugoročne obaveze	0	0
III.Kratkoročne obaveze	12429	14518
1.Kratkoročne finans.obaveze	0	0
2.Oba.po osnovu sred.name.pro.	0	0
3.Obaveze iz poslovanja	2119	3985
4.Osta.kratk.obaveze i PVR	7312	9320
5.Obav.po osn.porez.na dod.vre.	1563	1000
6.Obav.po osn.porez.na dobitak	1435	213
IV.Odložena preska sredstva	2200	1324
C.UKUPNA PASIVA(A+B)	790445	485615
D.VANBILANSNA PASIVA	0	0

Prema prikazanom bilansu stanja, bruto vrednost fiksne imovine po nabavnoj vrednosti je 405.821.000 dinara(Tabela br.18). Sadašnja vrednost ili neto vrednost fiksne imovine manja je za 18.511.000 miliona dinara(Tabela br.19) na ime amortizacije, te iznosi 387.310.000 dinara ($405.821.000 - 18.511.000 = 387.310.000$).

Pasiva u bilansu stanja pokazuje poreklo ili izvor imovine navedene po vrstama i iznosima u aktivi. Menadžer mora da vodi računa o obavezama preduzeća, t.j. o novcu koji preduzeće duguje dobavljačima, državi i drugim poslovnim subjektima. Prve po redosledu izmirenja su obaveze koje treba da budu isplaćene u najkraćem periodu. U konkretnom primeru, to su kratkoročne obaveze u iznosu od 14.518.000 a da preduzeće ima dugoročne ili kratkoročne kredite onda bi oni imali prioritete.

Ako uporedimo ukupnu obrtnu imovinu(76.169.000 dinara) i ukupne kratkoročne obaveze (14.518.000 dinara), može se zaključiti da su obaveze manje od vrednosti imovine za 61.651.000 dinara ($4,39$ minus $7,42 =$ minus $3,03$). Dobijena vrednost se naziva neto obrtni kapital (Net Working Capital-NWC). To je obrtna ili tekuća imovina umanjena za tekuće obaveze.

8.1.2. Bilans uspeha (income statement)

Tabela 20. Bilans uspeha hotelskog preduzeća X

BILANS USPEHA	Iznos	u 000
	2006	2005
(A) Prihodi i rashodi iz redovnog poslovanja		
I. Poslovni prihodi	247907	223451
1. Prihodi od prodaje	245000	223151
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	0	0
3. Povećanje vrednosti zaliha učinaka	0	0
4. Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0
5. Ostali poslovni prihodi	2907	300
II. Poslovni rashodi	209751	210520
1. Nabavna vrednost prodane robe	6	0
2. Troškovi materijala	41024	35485
3. Troškovi zarada, naknada i ost. li. rashodi	111516	128566
4. troškovi amortizacije	19565	18511
5. Ostali poslovni rashodi	37640	27958
III. Poslovni dobitak I-II	38156	12931
IV. Finansijski prihodi	5438	2800
V. Finansijski rashodi	192	117
VI. Ostali prihodi	235	165
VII. Ostali rashodi	2188	2381
VIII. Dobit pre oporezivanja	41449	13398
IX. ND poslovanja koje se obustavlja	0	0
X. NG poslovanja koje se obustavlja	0	0
(B) D. PRE OPOREZIVANJA III-IV+V-VI+VII-VIII	41449	13398
(C) Porez na dobit	-2525	-1163
1. Poreski rashod perioda	1648	213
2. Odloženi poreski rashod perioda	877	950
3. Odloženi poreski prihod perioda	0	0
(D) Isplaćena lična primanja poslodavcu	0	0
(E) ND	38924	12235
(F) ND koji pripada manjinskim akc.	0	0
(G) ND koji pripada vlasnicima matič. prav. lica.	0	0
(H) Zarada po akciji	0	0
1. Osnovna zarada po akciji	0	0
2. Umanjena zarada po akciji	0	0

Bilans uspeha je finansijski izveštaj u kojem su prikazani prihodi, rashodi i dobit ili gubitak iz poslovanja za određeni period. Bilans uspeha pokazuje kako je ostvarena dobit-ili gubitak (prihodi minus rashodi), pokrće rashoda ili troškova i raspodelu ostvarene dobiti.

Ako su prihodi veći od rashoda, ostvaren je pozitivan finansijski rezultat. Ukoliko su rashodi veći od prihoda, finansijski rezultat je negativan i tada se smanjuje kapital preduzeća. Kada je u bilansu uspeha prikazan negativan finansijski rezultat koji je veći od kapitala preduzeća, preduzeće neće moći da vrati dugove poveriocima. Tada se radi o gubitku ne samo sopstvene imovine, već i dela tuđe.

U strukturi bilansa uspeha na levoj strani se iskazuju rashodi, a na desnoj prihodi preduzeća. Prihode preduzeća čine:

- ✦ prihodi od prodaje proizvoda, robe ili materijala ili pružanja usluga;
- ✦ prihodi od finansiranja - kamate, kursne razlike;
- ✦ vanredni prihodi - naplaćeni prihodi iz ranijih godina, viškovi, smanjenje obaveza, i sl.

Rashodi preduzeća su:

- ✦ nabavna vrednost robe i materijala, materijalni troškovi i amortizacija, nematerijalni troškovi, bruto zarade, nabavka osnovnih sredstava, rashodi za nematerijalna ulaganja;
- ✦ rashodi finansiranja - kamate, kursne razlike;
- ✦ porezi i druge javne dažbine;
- ✦ vanredni rashodi - gubici, manjak, otpisi i sl.

Bilans stanja i bilans uspeha nalaze se u međuzavisnosti i sa stanovišta vođenja finansijske politike preduzeća ovi finansijski izveštaji razmatraju se zajedno.

8.2. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI, EKONOMIČNOSTI I RENTABILNOSTI POSLOVANJA

8.2.1. Analiza produktivnosti

Pokazatelj ukupne produktivnosti faktora je odnos ili ratio između proizvoda i svih uložених inputa, ljudskih i materijalnih²²¹, odnosno

$$P = \frac{Q}{I}$$

gde su P - produktivnost, Q - proizvod, I - inputi.

Ratio ukupne produktivnosti pokazuje doprinos svih inputa u stvaranju proizvoda.

221 Dragana M. Pokrajčić, *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, ISBN 86-903055-0-5, Beograd, 2002., str.184

Pokazatelj parcijalne produktivnosti je odnos ili racio između proizvoda i jednog uloženog inputa. Racio parcijalne produktivnosti pokazuje doprinos jednog inputa u generisanju proizvoda. Postoji veliki broj racia parcijalne produktivnosti. Tri osnovna racia parcijalne produktivnosti su: produktivnost rada, produktivnost kapitala i produktivnost poljoprivrednog zemljišta (koji mi ovde nećemo razmatrati).

Produktivnost rada je najstariji i najčešće korišćen pokazatelj parcijalne produktivnosti. Produktivnost rada je odnos između proizvoda i uloženog rada, odnosno

$$P_L = \frac{Q}{L}$$

gde je P_L - produktivnost rada, Q - proizvod, L - rad.

Racio produktivnosti rada poredi proizvod sa uloženim radom i izražava doprinos rada u stvaranju proizvoda. Povećanje vrednosti racia indikator je porasta produktivnosti rada, tj. ostvarenih ušteda u korišćenju rada, dok pad vrednosti racia označava pad produktivnosti rada.

Produktivnost kapitala je odnos između proizvoda i uloženog kapitala, odnosno

$$P_K = \frac{Q}{K}$$

gde je P_K - produktivnost kapitala, Q - proizvod i K - kapital.

Produktivnost opredmećenog kapitala pokazuje doprinos kapitalne opreme u stvaranju proizvoda. Produktivnost investicionog kapitala, koji se izražava realnim godišnjim prinosom kamate *na uloženi* kapital, pokazuje koliko je odricanje od sadašnje potrošnje, tj. koliko je žrtvovana sadašnja potrošnja, da bi se, kroz porast produktivnosti investiranog kapitala, ostvarila veća potrošnja u budućnosti. Povećanje vrednosti racia indikator je porasta produktivnosti kapitala, a pad vrednosti racia indikator je opadanja produktivnosti kapitala.

8.2.2 Analiza ekonomičnosti

Analiza ekonomičnosti je sagledavanje odnosa između troškova i obima proizvodnje, radi određivanja poslovanja sa najnižim troškovima. Troškovi i obima proizvodnje je međusobno uslovljeno i funkcija troškova pokazuje da troškovi zavise od obima proizvodnje, odnosno

$$T = f(Q)$$

gde su T - troškovi, f - «zavisi od», Q - obim proizvodnje.

Funkcije troškova pokazuju kako se menjaju troškovi u odnosu na promenu količine uloženih inputa i rezultiraju promenu obima proizvodnje, pri čemu promena obima proizvodnje zavisi od i produktivnosti inputa.

Prosečni i marginalni troškovi razlikuju četiri koncepta prosečnih troškova: prosečni fiksni troškovi, prosečni varijabilni troškovi, prosečni ukupni troškovi; i marginalni troškovi.

Prosečni fiksni troškovi (PFT) su ukupni fiksni troškovi podeljeni sa ukupnim obimom proizvodnje, odnosno

$$PFT = \frac{UFT}{Q}$$

Prosečni fiksni troškovi su manji, ukoliko je obim proizvodnje veći. Prosečni fiksni troškovi opadaju, sa porastom obima proizvodnje, jer, kada se ukupni fiksni troškovi, koji su konstantni, rasporede na veći broj proizvoda, njihov iznos po jednom proizvodu opada. Na primer, ako su $UFT = 2000$ dinara, za obim proizvodnje od 10 proizvoda, $PFT = 1000/10 = 200$ dinara. Pad prosečnih fiksnih troškova, zbog povećanja obima proizvodnje, naziva se degresija fiksnih troškova po jedinici.

Prosečni varijabilni troškovi (PVT) su ukupni varijabilni troškovi podeljeni sa obimom proizvodnje, ili

$$PVT = \frac{UVT}{Q}$$

Prosečni varijabilni troškovi²²² nazivaju se ukupni varijabilni troškovi po jedinici što pokazuju iznos ukupnih varijabilnih troškova po jednom proizvodu: primer, ako su ukupni varijabilni troškovi $UVT = 1000$ dinara, a ako je proizvodnja $Q = 10$ proizvoda, prosečni varijabilni troškovi su 100 dinara.

Prosečni ukupni troškovi (PUT) jednaki su ukupnim troškovima po jedinici proizvoda i izračunavaju se kada se ukupni troškovi podele sa ukupnim proizvodima

$$PUT = \frac{UT}{Q}$$

Prosečni ukupni troškovi pokazuju iznos ukupnih troškova po jednom proizvodu, primer, ako su ukupni troškovi $UT = 3000$ dinara, a ako je obim proizvodnje = 10 proizvoda, prosečni ukupni troškovi iznose 300 dinara ($3000/10=300\text{din.}$), i pokazuju koliki je iznos ukupnih troškova po jednom proizvodu.

Pošto su ukupni troškovi jednaki zbiru ukupnih fiksnih i ukupnih varijabilnih troškova, tj. $UT = UFT + UVT$, i prosečni ukupni troškovi jednaki su zbiru prosečnih fiksnih troškova (PFT) i prosečnih varijabilnih troškova (PVT), odnosno

²²² Dragana M. Pokrajčić, *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, ISBN 86-903055-0-5, Beograd, 2002., str.261

$$PUT = PFT + PVT$$

Na primer, ako su prosečni fiksni troškovi $PFT = 200$ dinara, a prosečni varijabilni troškovi $PVT = 100$ dinara, prosečni ukupni troškovi su 300 dinara, tj. $200 + 100 = 300$ dinara.

Marginalni troškovi su promena ukupnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, ili

$$MT = \frac{\Delta T}{\Delta Q}$$

Na primer, ako su $UT = 3000$ dinara za obim proizvodnje $Q = 10$ proizvoda, a $UT = 3500$ dinara za obim proizvodnje $Q = 15$ proizvoda, marginalni troškovi iznose 500 dinara, tj. $3500 - 3000 = 500$ dinara. Marginalni troškovi pokazuju koliko košta povećanje obima za pet proizvod ili koliko može da se uštedi, ako se obim ne poveća za jedan proizvod. Povećanje obima proizvodnje sa 10 na 15 proizvoda košta 500 dinara odnosno marginalni troškovi iznose 500 dinara, ili preduzeće može da uštedi 500 dinara, ako se obim ne poveća za 5 proizvod.

Marginalni troškovi mogu da se definišu i kao promena ukupnih varijabilnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, odnosno

$$MT = \frac{\Delta UVT}{\Delta Q}$$

Pošto su, u kratkom roku, ukupni fiksni troškovi konstantni, ukupni troškovi se menjaju samo zbog promene varijabilnih troškova. Stoga je promena ukupnih varijabilnih troškova, zbog promene obima proizvodnje za jednu jedinicu proizvoda, podjednako tačan izraz marginalnih troškova, kao i promena ukupnih troškova za jednu jedinicu proizvoda.

Marginalni troškovi su veoma važan koncept za ekonomičnost preduzeća, jer su to troškovi nad kojima preduzeće ima direktnu kontrolu. Marginalni troškovi predstavljaju troškove, koji se mogu uštedeti smanjenjem obima za jednu jedinicu proizvoda, ili obratno, pokazuju dodatne troškove, koji će nastati, ako se obim proizvodnje poveća za jednu jedinicu. Ovu, veoma važnu informaciju ne otkriva ni jedna druga kategorija prosečnih troškova, dakle, ni prosečni fiksni, ni prosečni varijabilni, ni prosečni ukupni troškovi.

8.3. ANALIZA RENTABILNOSTI

Rentabilnost je sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit.

Razlikuju se dva pristupa merenja rentabilnosti računovodstveni i ekonomski. Računovodstveni podrazumeva računovodstveni koncept profita i naziva se prinosni metod. Ekonomski se bazira na konceptu ekonomskog profita i naziva se pristup dodatne vrednosti.

Računovodstveni pristup merenja rentabilnosti izračunava se poređenjem ostvarenog profita ili prihoda sa uloženim sredstvima, u zavisnosti od pokazatelja rentabilnosti, koji se izračunava. Podaci o ostvarenom profitu, prihodu i uloženim sredstvima obezbeđuju se iz računovodstvenih izveštaja preduzeća, odnosno iz bilansa stanja i bilansa uspeha. U Tabeli br.18 i 19 prikazani su bilans stanja i bilans uspeha hotelskog preduzeća X.

8.3.1. Merenje rentabilnosti turističkog preduzeća

Pokazatelji rentabilnosti turističkog preduzeća su indikatori njegove zarađivačke sposobnosti, i pokazuju da li se uložena sredstava efikasno koriste. Najznačajniji pokazatelji rentabilnosti preduzeća su:

- ✦ Neto rentabilnost
- ✦ Prinos na ukupna sredstva,
- ✦ Prinos na vlasnički kapital; i
- ✦ Prihod po akciji.

Neto rentabilnost izračunava se deljenjem profita, posle oporezivanja, sa prodajom, odnosno

$$\text{Neto rentabilnost} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prodaja}}$$

Neto rentabilnost se izražava u procentima i pokazuje prinos od prodaje. Neto rentabilnost pokazuje koliki se profit ostvari na svaki dinar od prodaje. Neto rentabilnost je instrument politike prodaje, zato što pokazuje sposobnost preduzeća da proizvodi i prodaje rentabilne proizvode. Neto rentabilnost je indikator da li su proizvodi prihvaćeni na tržištu, ili ih treba zameniti proizvodima, koji će omogućiti veći prinos od prodaje, i rast neto rentabilnosti. Na osnovu podataka iz Tabele 19 neto rentabilnost u 2005. i 2006. godini je:

$$\text{Neto rentabilnost}_{05} = \frac{12235}{226416} = 0,054038$$

$$\text{Neto rentabilnost}_{06} = \frac{12235}{253580} = 0,153498$$

Pošto se neto rentabilnost izražava u procentima, dobijene rezultate treba pomnožiti sa 100, pa neto rentabilnost u 2005. godini iznosi 5,4%, a neto rentabilnost u 2006. godini je 15,34%. Vrednost ovog pokazatelja zavisi od velikog broja faktora, ali standardna vrednost neto rentabilnosti, u tržišnim privredama, iznosi oko 5%. Preduzeća koja politiku prodaje zasnivaju na konceptu veliki promet a mala zarada, imaju neto rentabilnost ispod 5 %. Preduzeća koja ostvaruju neto rentabilnost iznad 5% imaju visoku neto rentabilnost, mada suviše veliki prinos od prodaje može da znači zanemarivanje profita, i interesa vlasnika kapitala.

Prinos na ukupna sredstva izračunava se deljenjem profita, posle oporezivanja, sa ukupnim sredstvima preduzeća.

$$\text{Prinos na ukupna sredstva} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Prinos na ukupna sredstva izražava se u procentima, i predstavlja najšire merilo rentabiliteta preduzeća, zato što pokazuje prinos, i vlasnika i kreditora, na ukupno uložena sredstva, tj. na sredstva koja su obezbedili i vlasnici i kreditori. Prinos na ukupna sredstva dovodi u odnos profit, koji stoji na raspolaganju za raspodelu vlasnicima i kreditorima, sa ukupnim sredstvima, i izražava prinos na knjigovodstvenu vrednost ukupnih sredstava. Na osnovu podataka iz Tabele 18 i 19, prinos na ukupna sredstva u 2005. i 2006. godini je

$$\text{Prinos na ukupna sredstva}_{05} = \frac{12235}{485615} = 0,025195$$

$$\text{Prinos na ukupna sredstva}_{06} = \frac{38924}{253580} = 0,049243$$

Kada se dobijeni rezultati pomnože sa 100, prinos na ukupna sredstva u 2005. godini iznosi 2,51%, a 4,92%, u 2006. godini. Vrednost ovog pokazatelja, koji izražava efikasnost korišćenja ukupno uložених sredstava (vlasnički kapital dug), bez obzira na izvor, zavisi od velikog broja faktora, i razlikuje se od preduzeća do preduzeća. Na primer, restorani u SAD, ostvaruju 7% prinosa na ukupna sredstva, dok hoteli ostvaruju 4% prinosa na ukupna sredstva.

Prinos na vlasnički kapital je odnos između profita, posle oporezivanja, i vlasničkog, ili akcionarskog, kapitala i izražava prinos na knjigovodstvenu vrednost vlasničkog kapitala preduzeća. Vlasnički kapital sastoji se od običnih akcija, dodatno uplaćenog kapitala i zadržanog profita. Prinos na vlasnički kapital je količnik između profita, posle oporezivanja, i vlasničkog kapitala, odnosno

$$\text{Prinos na vlasnički kapital} = \frac{\text{Profit}}{\text{Vlasnički kapital}}$$

Prinos na vlasnički kapital pokazuje prinos, koji su ostvarili vlasnici na uloženi kapital. Prinos na vlasnički kapital je jedan od osnovnih merila rentabiliteta, i efikasnosti upotrebe uloženog kapitala iz ugla vlasnika preduzeća. Na osnovu podataka iz Tabele 18 i 19, prinos na vlasnički kapital u 2005. i 2006 godini je:

$$\text{Prinos na vlasnički kapital}_{05} = \frac{12235}{469773} = 0,026044$$

$$\text{Prinos na vlasnički kapital}_{06} = \frac{38924}{775816} = 0,050172$$

Najznačajniji pokazatelj poslovanja za vlasnike je prihod po akciji. Prihod po akciji izračunava se kada se profit, posle oporezivanja, podeli sa prosečnim brojem emitovanih akcija preduzeća, odnosno

$$\text{Prihod po akciji} = \frac{\text{Profit}}{\text{Prosečan broj emitovanih akcija}}$$

Na osnovu podataka iz Tabele ne možemo izračunati prihod po akcijama jer navedeno hotelsko preduzeće nije emitovalo akcije ali ako bi pretpostavili da je preduzeće emitovalo u 2005 g. 500 akcija u 2006 g. 600 akcija onda bi se prihod po akciji, u 2005. godini, izračunavao na sledeći način:

$$\text{Prihod po akciji} = \frac{12235}{(500+600)} : 2 = 22,4545$$

Prihod po akciji se izražava kao novčani, odnosno dinarski iznos po akciji, i razlikuje se od preduzeća do preduzeća, jer zavisi od rentabilnosti

8.3.1.2. Merenje rentabilnosti poslovnih aktivnosti

Merenje rentabilnosti poslovnih aktivnosti treba da pokaže da li se angažovana sredstva, tj. sredstva sa kojima preduzeće radi i posluje efikasno koriste. Rentabilnost poslovnih aktivnosti izračunava se poređenjem prodaje sa pojedinim vrstama angažovanih sredstava. Poređenje prodaje sa angažovanim sredstvima treba da pokaže da li su angažovana sredstva dovoljna, i da li mogu da podrže dati nivo poslovnih aktivnosti preduzeća. Najvažniji pokazatelji rentabilnosti poslovnih aktivnosti su:

- ✦ koeficijent obrta ukupnih sredstava,
- ✦ koeficijent obrta osnovnih sredstava,
- ✦ koeficijent obrta naplaćenih potraživanja,
- ✦ prosečan period naplate potraživanja;
- ✦ koeficijent obrta zaliha, i
- ✦ prosečno vreme obrta zaliha.

Koeficijent obrta ukupnih sredstava je odnos između prodaje i ukupnih angažovanih sredstava, i izračunava se deljenjem prodaje sa ukupnim, tj. osnovnim i obrtnim sredstvima.

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih sredstava} = \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Koeficijent obrta ukupnih sredstava izražava se kao decimalni broj, i pokazuje koliki se prihod ostvari na svaki dinar uložen u ukupna sredstva. Koeficijent obrta ukupnih sredstava pokazuje da li se ukupna angažovana sredstva efikasno koriste, i da li su angažovana sredstva dovoljna za dati za nivo poslovne aktivnosti. Na osnovu podataka iz Tabele 19 može da se izračuna koeficijent obrta ukupnih sredstava za 2005. i 2006. godinu:

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih sredstava}_{05} = \frac{226416}{485615} = 0,466246$$

$$\text{Koeficijent obrta ukupnih sredstava}_{06} = \frac{253580}{790445} = 0,320807$$

Poređenjem koeficijenata obrta ukupnih sredstava, vidi se da je koeficijent obrta ukupnih sredstava neznatno opao u 2006. godini, u odnosu na 2005. godinu.

Koeficijent obrta osnovnih sredstava je odnos između prodaje i osnovnih sredstava. Koeficijent obrta osnovnih sredstava pokazuje koliki se prihod ostvari na svaki dinar uložen u osnovna sredstva. Koeficijent obrta osnovnih sredstava izračunava se deljenjem prodaje sa osnovnim sredstvima, i izražava se kao decimalni broj.

$$\text{Koeficijent obrta osnovnih sredstava} = \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Osnovna sredstva}}$$

Koeficijent obrta osnovnih sredstava izražava efikasnost upotrebe osnovnih sredstava, tj. fabrike, zgrada, opreme, mašina i pokazuje stepen iskorišćenosti osnovnih sredstava. Preduzeća, čiji je proces proizvodnje radno intenzivan (kao što je to slučaj u hotelijerstvu i restoraterstvu) imaju nižu vrednost ovog pokazatelja od preduzeća čiji je proces proizvodnje kapitalno-intenzivan. Na osnovu podataka iz Tabele 18 i 19 može se izračunati koeficijent obrta osnovnih sredstava za 2005. i 2006 godinu:

$$\text{Koeficijent obrta osnovnih sredstava}_{05} = \frac{226416}{409416} = 0,552901$$

$$\text{Koeficijent obrta osnovnih sredstava}_{06} = \frac{253580}{703477} = 0,360467$$

Poređenjem koeficijenata obrta osnovnih sredstava, vidi se da je koeficijent obrta osnovnih sredstava opao u 2005. u odnosu na 2006 godinu.

Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja naziva se i koeficijentom obrta kupaca, i izražava se kao odnos prodaje i naplaćenih potraživanja, odnosno

$$\text{Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja} = \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Potraživanja}}$$

Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja pokazuje efikasnost naplate potraživanja, koja nastaju kada turističkog preduzeće koje posluje sa putničkim agencijama, karticama, alatmanima, ugovoru o zakupu itd. Visoka vrednost koeficijenta, koji se izražava kao decimalan broj, govori o efikasnoj politici naplate, dok nizak koeficijent obrta govori o niskoj efikasnosti naplate.

Prosečan period naplate potraživanja izračunava se kao odnos između broja dana u godini, tj. 365 i koeficijenta obrta naplaćenih potraživanja, odnosno

$$\text{Prosečan period naplate potraživanja} = \frac{365}{\text{Koeficijent obrta naplaćenih potraživanja}}$$

Prosečan period naplate potraživanja pokazuje prosečno vreme naplate potraživanja. Prosečan period naplate potraživanja varira između preduzeća i grana, i zavisi od veličine prodaje na kredit.

Koeficijent obrta zaliha izračunava se deljenjem prodaje sa prosečnim zalihama, odnosno

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Prodaja (prihod)}}{\text{Prosečne zalihe}}$$

Koeficijent obrta zaliha može da se raščlani na parcijalne koeficijente obrta pojedinih vrsta zaliha: koeficijent obrta zaliha materijala, koeficijent obrta namirnica, pića i koeficijent obrta zaliha gotovih proizvoda (poslastičarski proizvodu, itd.).

Koeficijent obrta zaliha pokazuje koliko se puta u toku jednog perioda, najčešće godinu dana zalihe obnove, tj. nabave, iskoriste i zamene. Koeficijent obrta zaliha treba da pokaže na da li su zalihe dovoljne, odnosno da li je nivo zaliha veći ili manji od potrebnog. Pošto su zalihe izvor troškova, poželjno je da koeficijent obrta zaliha bude veći.

Koeficijent obrta zaliha može da se izrazi na vremenskoj osnovi, čime se dobija prosečno vreme obrta zaliha. Prosečno vreme obrta zaliha pokazuje prosečan broj dana, za koji preduzeće obrne svoje zalihe. Prosečno vreme obrta zaliha izračunava se kada se broj dana u godini, tj. 360 podeli sa odgovarajućim koeficijentom obrta zaliha, odnosno

$$\text{Prosečno vreme obrta zaliha} = \frac{365}{\text{koeficijent obrta zaliha}}$$

Računovodstveni pristup merenja rentabilnosti je parcijalni pristup sa velikim brojem pojedinačnih pokazatelja. Parcijalni pokazatelji ne mogu da obezbede celovito merenje i izražavanje rentabilnosti.

Zato se koristi sintetički izraz rentabilnosti, koji povezuje parcijalne pokazatelje rentabilnosti i koji omogućava da se analizom njihovog međusobnog odnosa odredi ukupna rentabilnost preduzeća. Pokazatelj neto rentabilnosti je odnos između profita i prodaje, a profit je razlika između prodaje i ukupnih troškova. Pokazatelj obrta ukupnih angažovanih sredstava je odnos između prodaje i ukupnih angažovanih sredstava, a ukupna angažovana su zbir osnovnih i obrtnih sredstava. Množenjem neto rentabilnosti sa koeficijentom obrta ukupno angažovanih sredstava dobija se prinos na ukupna sredstava, koji predstavlja sintetički izraz rentabilnosti, odnosno

Neto rentabilnost hotelskog preduzeća **X** (Tabela 18 i 19)

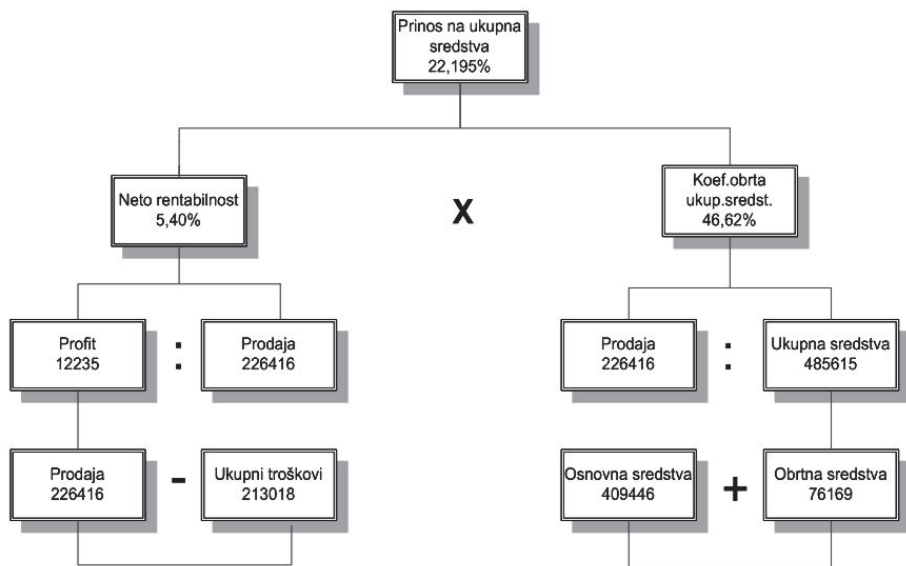
KOEFICIJENT OBRTA UKUPNIH SREDSTAVA = PRINOS NA UKUPNA SREDSTAVA,
Ili

$$\frac{\text{Profit}}{\text{Prodaja (prihod)}} \times \frac{\text{Prodaja (prohod)}}{\text{Ukupna sredstva}} = \frac{\text{Profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Prinos na ukupna sredstava sintetiše parcijalne pokazatelje rentabilnosti i predstavlja celovit izraz rentabilnosti, koji je u skladu sa definicijom rentabilnosti, kao sposobnosti preduzeća da sa uložnim sredstvima ostvari najveći profit. Osnovni nedostatak parcijalnih pokazatelja rentabilnosti je nemogućnost da se ustanovi kako rast, ili pad vrednosti jednog pokazatelja utiče na ukupnu rentabilnost, kao i da se odrede uzroci pada, odnosno promene rentabilnosti.

Prednost sintetičkog izraza rentabilnosti sastoji se u tome što, povezivanjem parcijalnih pokazatelja, omogućava da se ustanovi promena, kao i uzroci promene rentabilnosti, jer se ukupna rentabilnost, tj. prinos na ukupna sredstava posmatra kao rezultat uzajamnog delovanja, ili interakcije parcijalnih pokazatelja. Sintetički izraz rentabilnosti predstavlja osnovu za sprovođenje i unapređenje rentabilnosti, jer omogućava da se ustanove uzroci promene rentabilnosti.

Slika 47. Sintetički izraz rentabilnosti



Izvor: Dragana M. Pokrajčić, Ekonomika preduzeća, Čigoja štampa, ISBN 86-903055-0-5, Beograd, 2002., str. 355, prilagođeno od strane autora

Na primer, analizom neto rentabilnosti moguće je istražiti načine za povećanje prodaje ili profita, promenom cene, uvođenjem novih proizvoda, osvajanjem novog tržišta, ili snižavanjem troškova. Analizom obrta ukupnih sredstava mogu da se ispituju efekti smanjenja ili povećanja angažovanih sredstava, kao i efekti reorganizacije pojedinih poslovnih aktivnosti, ili preduzeća na rentabilnost.

8.4. ANALIZA INTERNE STOPE POVRAĆAJA I PRELOMNE TAČKE

8.4.1. Prihod, troškovi, profit i novčani tok

Pre nego ukažemo kako se procena investicije sprovodi uz pomoć diskontiranih novčanih tokova-DCF, potrebno je razumeti u kakvom su međusobnom odnosu profit i novčani tok. Oba ta pojma mere razliku između ulaznog prihoda od prodaje robe i usluga i izlaznih izdataka. Međutim, izračunavanje profita, čiji je cilj da bude merilo finansijskog zdravlja za potrebe investitora, sledi praksu izravnavanja velikih novčanih tokova povezanih s investicijskim projektima, na način da umanju vrednost imovine tokom njezinog očekivanog veka trajanja. Prednost toga je što se može uočiti da fiksni kapital nije potrošen u razdoblju kada je ta imovina nabavljena, već zadržava rezidualnu vrednost koja je svake godine sve manja.

Oporezivanje preduzeća takođe pretpostavlja da dugotrajna imovina postupno gubi vrednost iako se amortizacija može u većoj meri ponderisati tokom prvih godina veka trajanja imovine, što je način smanjivanja poreznog opterećenja, te stoga u nekim zemljama ima ulogu podsticaja investicije. Glavna mana korišćenja neto dobiti od amortizacije kao merila finansijskog položaja preduzeća je što ona ne pokazuje novčane tokove koji ulaze i izlaze iz preduzeća u trenutku njihovog nastanka. Ovim drugim bavi se DCF; ako se na osnovi izračunate dobiti nakon poreza obavlja procena, tada se iznos ostavljen za amortizaciju mora ponovo sagledati, kako bi se dobilo mjerilo novčanog toka. Promatranje investicija sa stajališta novčanog toka takođe ima smisla kada se želi izbjeći dvostruko računanje uloženog kapitala.

8.4.2. Diskontirani novčani tok

Neto sadašnja vrednost (NPV) investicijskog projekta definiše se kao sadašnja vrednost struje neto novčanih tokova iz projekta minus neto investicije projekta. Novčani tokovi diskontiraju se prema stopi povratka koju zahtijevaju akcionari odnosno - prema troškovima kapitala. Troškovi kapitala nekog preduzeća definiše se kao minimalna prihvatljiva stopa povrata za investicije s rizikom tipičnim za vrstu poslovanja kojim se preduzeće bavi.²²³

Diskontinuiranje novčanih tokova je suprotna radnja od kamaćenja i možemo je razumeti kao sagledavanje novčane vrednosti iz budućnosti(npr.2015g.) u sadašnjosti. Kad bi se sada uložilo 1.000 EU i kad bi ulagači tražili stvarnu profitabilnost od barem 10 posto, kao nadoknadu za čekanje i rizik, jedna jedina isplata od 1.100 EU, usklađena zbog inflacije, bila bi dovoljna nagrada za jednogodišnje razdoblje, uz kamaćenje od 10 posto.

223 Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, CABI Publishing, Wallingford,2000., Hrvatsko izdanje MASMEDIA d.o.o.,2005.ISBN 953-157-467-7, str.280

Ako bi akcionari morali čekati dve godine, čekala bi ih dodatna kamata od 110 EU, što bi ukupno iznosilo 1.210 EU. Isto tako, ovaj zadnji rezultat mogao bi se izraziti konstatacijom da sadašnja vrednost tih 1.210 EU, koje bi trebale biti isplaćene za dvije godine, iznosi 1.000 EU, uz kamaćenje od 10 posto. Slijedi da sadašnja vrednost 1 EU, koja bi trebala biti isplaćena za dvije godine, iznosi $1/1,21=0,826$ EU uz kamatu od 10 %.

Znači:

- ✦ 1 EU sada ima buduću vrednost od $(1+k)^n$, uz kamaćenje na n godina uz kamatnu stopu k .
- ✦ 1 EU u budućnosti ima sadašnju vrednost od $1/(1+k)^n$, uz diskontiranje za n godina uz stopu k .

Kao primer, uz diskontnu stopu od 30% i vremenski interval od 3 godine, svaka 1 EU imala bi sadašnju vrednost od $1/(1+0,3)^3$ EU, odnosno $1/1,3^3$ EU, što daje 0,455 EU. S druge strane, 1.000 EU, koje bi trebale biti isplaćene za tri godine, imale bi sadašnju vrednost od 455 EU, uz diskontiranje za 30 %.

Neto sadašnja vrednost novog razvojnog projekta može se izraziti na sljedeći način:

$$\text{NPV} = \text{PVNCF} - \text{NINV},$$

gdje je: NPV neto sadašnja vrednost, PVNCF je sadašnja vrednost neto novčanih tokova, a NINV su neto investicije.

Ako uzmemo da troškovi kapitala iznose k , neto sadašnja vrednost za projekt očekivanog trajanja od 5 godina s novčanim tokovima $A_1, A_2, \dots, A_5$ bila bi sljedeća:

$$\text{NPV} = \frac{A_1}{(1+k)} + \frac{A_2}{(1+k)^2} + \frac{A_3}{(1+k)^3} + \frac{A_4}{(1+k)^4} + \frac{A_5}{(1+k)^5} - \text{NINV}$$

Može se uzeti da A_5 uključuje bilo koju likvidacijsku vrednost imovine koja ostane po završetku projekta.

PRIMER- U četvrtom redu Tabele 20 procenjen je projekt koji zahteva početni izdatak od 80.000 EU (novčani odlivi imaju negativan predznak). Novčani tokovi za koje se predviđa da će koristiti preduzeću (ulazni tokovi su pozitivni) prikazani su u godišnjim intervalima, počevši sa 40.000 EU po isteku godine dana. Oni bi bili iskazani u realnim jedinicama (usklađenima, tako da se eliminiše delovanje inflacije) jer se troškovi kapitala obično iskazuju u realnim jedinicama. Ovo preduzeće traži povrat od 10 % povrh inflacije, tako da je ova diskontna stopa odgovarajuća.

Projekt ocenjujemo koristeći se sa NPV, uz jednačinu:

$$\text{NPV} = \text{PVNCF} - \text{NINV}$$

PVNCF se može izračunati ili pronaći u diskontnim tablicama. Vide će se da sadašnja vrednost svakog EU-ra koja će se isplatiti za 1, 2, 3, 4 i 5 godina iznosi 0,9091 EU, 0,8264 EU, 0,7513 EU, 0,6830 EU, odnosno 0,6209 EU. Te se vrednosti dobiju iz izraza: sadašnja vrednost = $1/(1+k)^n$, uz diskontiranje za n godina po stopi k , n poprima vrednosti 1, 2, 3, 4 ili 5, a $k=10\%$, odnosno 0,1.

Sadašnja vrednost iznosa od 40.000 EU, predviđanoga za godinu dana, bi će $40.000 \times 0,9091$ EU, što iznosi 36.364 EU. Ukupni PVNCF iznosi 193.922 EU, a dobija se sabiranjem 36.364 EU, 39.669,42 EU itd. tom broju. Zatim se oduzme iznos NINV (80.000 EU), kako bi ostao prihvatljivi NPV, u iznosu od 113.921 EU. Preostale podatke iz Tabele 20 razmotri će se u daljem u tekstu. Glavna korist izveštaja o novčanim tokovima jeste da korisnik dobija prilično detaljnu sliku poslovnih, investicionih i finansijskih transakcija kompanije koje uključuju novac.²²⁴

Mnogi turistički projekti, naročito oni koji uključuju hotele, ima će očekivani vek trajanja koji se proteže na 10, 20 ili više godina ali princip je isti. Kada se radi o dužim vremenskim razdobljima, potrebno je uočiti potrebu za povremenim injekcijama kapitala za zamenu ili za obnovu. One će, međutim, jednostavno smanjiti neto priliv u godinama kada se pojave te se lako ubace u proceduru procenjivanja. Projekte s pozitivnim NPV trebalo bi prihvatiti, a one s negativnim NPV odbiti. Pri diskontiranju po stopi povrata koju preduzeće traži (a koja je jednaka njegovim troškovima kapitala), nulti NPV sugerira da investitori neće biti na gubitku ako prihvate projekt, iako neće niti povećati svoje bogatstvo. U tom bi slučaju njima bilo svejedno hoće li ga prihvatiti ili odbiti.

Pristup preko neto sadašnje vrednosti (NPV) bolji je od tradicionalnih, preterano jednostavnih metoda kao što su metoda razdoblja povraćaja ili prosečna stopa povraćaja zato što on uzima u obzir i veličinu i vreme nastanka novčanih tokova tokom očekivanog trajanja projekta.

Interna stopa povrata (IRR) predstavlja alternativni oblik DCF pristupa i mnogim praktičarima je prihvatljivija. Povezana je sa NPV na sledeći način. Pretpostavimo, kao i kod projekta prikazanog u Tabeli 1, da projekt uz diskontnu stopu od 10% može bez problema ponuditi pozitivni NPV, u toj meri da čak i pri diskontiranju pri stopi od 54,28% daje pozitivnu nulu. Rezultat koji se dobije pri toj ograničavajućoj diskontnoj stopi može se prikazati ovako:

$$0 = \text{NPV} = \text{PVNCF} - \text{NINV}$$

²²⁴ James C., Van Horne, John M. Wachowicz, JR., *Osnovi finansijskog menadžmenta*, Data Status Beograd, ISBN 978-86-7478-014-5, 2007. str.175.

Diskontna stopa (pomoću proračunske tablice utvrđeno je da je ona 54,28% zatim je potvrđena izračunavanjem) pri kojoj se dobija ovaj rezultat definiše kao interna stopa povrata (IRR). Generalno govoreći, kad IRR pređe troškove kapitala preduzeća, NPV će biti pozitivan, a projekt će se smatrati prihvatljivim. Mnoge studije utvrdile su da menadžeri više vole IRR - verovatno zato što je izražen u postocima, kao i ostala merila profitabilnosti. Menadžerima je on možda praktičniji nego NPV (koji je izražen u eurima, dolarima itd.).

Tabela 21. Izračunavanje za potrebe procene investicija

Godina 0	1	2	3	4	5	NPV pri 10%	IRR	Index profitabilnosti
- 80,000	40,000	48,000	66,000	66,000	37,400	113,921	54.28%	1.4240
PV faktori	0.9091	0.8264	0.7513	0.683	0.6209			
PVC	36,364	39,669.42	49586.78	45078.89	23222.4575	113,921.54	NPV	

Izvor: Preuzeto i prilagođeno od strane autora a na osnovu Moutinho, L., Strateški menadžment u turizmu, CABI Publishing, Wallingford, 2000., Hrvatsko izdanje MASMEDIA d.o.o., 2005., str.283

8.4.3. Racionaliziranje kapitala pomoću indeksa profitabilnosti

Uprkos relativnoj popularnosti IRR-a, kriterij za rešavanje situacija vezanih uz racionalizovanje kapitala razvijen je iz NPV-a. Kad su sredstva za investiranje ograničena, projekti s pozitivnim NPV više se ne prihvataju ili odbijaju bez ograničenja. U kontekstu ove analize, pristup je takav da se raspoloživa sredstva investiraju u onaj niz novih projekata (turističkih proizvoda) koji ima najvišu neto sadašnju vrednost. Drugim riječima, cilj je maksimirati neto sadašnju vrednost čitave tekuće investicije.

Načelo planiranja koje se primjenjuje u ovom tekstu i u bilo kojoj drugoj situaciji gdje postoji neki ograničavajući faktor glasi da se prioriteti trebaju odrediti prema učinku koji ograničavajući faktor ima po jednom euru (ili dolaru itd.). Na taj način, NPV po jednom euru raspoloživih sredstava predstavlja prikladan kriterij rangiranja u situaciji gdje je potrebno racionalizovanje kapitala. Naravno, ukoliko niti jedna od investicija hotelskog preduzeća ne daje stopu povrata koja je barem jednaka troškovima kapitala (kako bi stvorila pozitivni NPV), tada nema potrebe za kriterij rangiranja jer bi projekt trebalo odbiti, a hotelskom preduzeću bi bilo bolje da investira (posuđuje) svoja sredstva na tržištu. Ne bi trebalo prihvatiti niti jednu investiciju koja je slabija od takvih tržišnih prilika.

Uslov NPV po jednom euru početnog investiranja naziva se indeksom profitabilnosti. Tu se primenjuje načelo ograničavajućeg faktora pri planiranju. Nakon što se projekti rangiraju prema indeksu profitabilnosti, investicije se biraju u silaznom nizu, sve dok se proračun ne iscrpi. Ta procedura odabira za prihvatanje one kombinacije investicija u okviru proračunskog ograničenja koja ima najveću ukupnu neto sadašnju vrednost. Indeks profitabilnosti prikazan je u sljedećem primjeru.

Tabela 22. Problem racionalizacije kapitala

Projekt	Početni izdaci (EU)	Neto sadašnja vrednost 10% (EU)	PI	Rangiranje projekta
A	50.000	70.000	1,40	C
B	90.000	120.000	1,33	A
C	80.000	113.921	1,42	B
D	100.000	10.000	0,10	G
E	250.000	150.000	0,60	E
F	80.000	20.000	0,25	F
G	40.000	40.000	1,00	D

Izvor: Preuzeto i prilagođeno od strane autora a na osnovu Moutinho, L., Strateški menadžment u turizmu, CABI Publishing, Wallingford,2000., Hrvatsko izdanje MASMEDIA d.o.o.,2005., str.284

PRIMER- Hotel ima sedam novih turističkih projekata koje je potrebno proceniti (Tabela 21). Izračunavanje NPV-a prikazano u tabeli zahtevao bi punu procenu novčanih tokova predviđanih u ovom slučaju; na primer, projekt C je u potpunosti iznesen u proračunskoj tabeli koji se javlja u Tabeli 22. Ako pretpostavimo: (1) da početni izdaci predstavljaju jedini izlazni novčani tok za svaki novi turistički projekt, (2) da projekti ne isključuju jedan drugog i (3) da novčani tokovi projekata nisu međusobno ovisni, tada:

- ✦ možemo rangirati projekte po stepenu poželjnosti, a prema indeksu profitabilnosti;
- ✦ ako hotel ima ograničeni proračun kapitala od 520.000 EU, tada možemo odrediti koje bi nove turističke projekte trebalo odabrati.

Kako to pokazuje Tabela 22, kolona rangiranje projekta trebali bi prihvatiti C,A,B, G i E. Za to su potrebni početni izdaci od 510.000 EU, što je manje od 520.000 EU koji su na raspolaganju. Da bismo proverili koliko je ovo jasno, potrebno je izvesti sledeću modifikaciju:

Podaci za projekt D su sljedeći: početni izdaci: 100.000 EU; . NPV: 75.000 EU., za projekat E početni izdaci su 250.000 a NPV 130.000 i za projekat F početni izdaci 80.000 a NPV 50.000. Sada rangirajte projekte koristeći se novim indeksima profitabilnosti i odaberite one koje ćete prihvatiti. (Zadatak 1),(Odgovor)²²⁵

Box text 1 - Objašnjenje računskih operacija u EXEL-u

Iako smo dali formule za diskontiranje,izračunavanje NPV i IRR,koje se rade preko tablica ili po sistemu korak po korak,u praksi je mnogo jednostavnije koristiti kompjuterske programe.Finansijske funkcije za NPV i IRR postoje u LOTUSU 1-2-3,QUATTRO-PRO i u EXELU.Zato će mo ovde objasniti postupak izračunavanja u Exelu.Kod EXELA u izabrano polje gde želimo imati rezultat (1) unesemo =(2) u opadajućem meniju otvorimo **Insert** i izaberemo **Function F_x**, (3) u meniju **or select a category** izaberemo **Financijal** i u meniju **select function** izaberemo **NPV** i kliknemo na **OK**, (4) kad nam se otvorio novi meni u polju **rate** unesemo zadatu diskontnu stopu 10%-odnosno unesemo **0,1**, u polje **value 1** unesemo sve vrednosti priliva novca po godinama(od polja **B4 do F4**), zatim stavimo zatvorenu zagradu iza F4, napišemo **+** i kliknemo na polje **A4** i kliknemo na **OK**. Može da se desi da Exel upozorava da je u formuli napravljena greška.Dovoljno je samo kliknuti na **OK** i dobija se rezultat.Ceo ovaj postupak se može izvesti tako da kad smo došli do tačke (4), umesto unošenja u polja dovoljno je unesemo formulu na prikazu glavnog menija Exela u polje **Fx** **=NPV(0,1;B4:F4)+A4**

Sličan je i postupak kod izračunavanja IRR.Isti je redosled za tačku (1) i (2) kao i kod NPV. Kod tačke (3) označimo **IRR** i kliknemo na **OK**, (4) u otvorenu paletu u polje **values** unesemo vrednosti od **A4 do F4** i kliknemo na **OK**.Ovaj postupak takođe možemo uraditi i na drugi način.Ponovimo tačke (1),(2) i (3) i kod (4) tačke unesemo formulu na prikazu glavnog menija Exela u polje **Fx** **=IRR(A4:F4)**.

Index profitabilnosti izračunavamo tako što u polje **I4** unesemo **=G4/-A4** i pokaza će se 0,42.

8.4.4. Analiza troškovi - vrednost - dobit

8.4.4.1. Prelomna tačka (Break-Even Analysis)

Analiza prelomne tačke je najstarija ali i najpopularnija za predviđanje rentabilnosti poslovnih odluka.²²⁶ Praktično sredstvo za merenje profitabilnosti na različitim nivoima proizvodnje ili usluga je analiza prelomne tačke (slika 1). Analiza funkcija troškova, prihoda i dobiti ide dalje od pukog određivanja tačke pokrića, koja nastaje tamo gdje se seku funkcije troškova i prihoda i gde linija profita seče osu outputa. Ta analiza obuhvata ispitivanje odnosa između promenljivog obima proizvodnje ili isporuke usluga, troškova, prihoda od prodaje i dobiti i naziva se analiza troškovi - prihod - profit (CVP analiza). Osnovno pitanje koje se postavlja je: Koliko je potrebno da prodamo soba da bi iz zone gubitaka prešli u zonu ostvarivanja profita.²²⁷

Prilikom utvrđivanja prelomne tačke(tačke pokrića) potrebno je proći kroz sledeće faze:razvrstavanje svih troškova na fiksne i varijabilne vodeći pri tome računa o varijabilnoj komponenti relativno fiksnih troškova;utvrđivanje stope brutto profita(marže);kalkulacijom stope marginalnog dobitka(profita) i utvrđivanje prelomne tačke.²²⁸

U tabeli 22 troškovi, prihod i profit su linearne funkcije outputa. Svaka jedinica usluge prodaje se po istoj cijeni, koja diktira nagib funkcije prihoda. Linija ukupnih troškova ne prolazi ishodište jer postoje fiksni troškovi koji se još uvijek moraju snositi kad je output nula. Konstantni nagib funkcije ukupnih troškova ovisi o promenljivosti jediničnog varijabilnog troška.

Funkcija profita sledi iz druge dve funkcije, a predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnih troškova. Kad je output nula, profit će biti negativan u iznosu jednakom fiksnim troškovima, a nakon toga će rasti u iznosu ($P - c$) za svaku proizvedenu jedinicu, gdje je P jedinična prodajna cena, a c varijabilni trošak. Veličina ($P - c$) je doprinosu profitu. U početku, doprinos iz svake jedinice pomaže da se kompenziraju fiksni troškovi, a ukupna dobit ne ostvaruje se prije nego se postigne output tačke pokrića: onde gde su ukupni troškovi jednaki ukupnom prihodu, dobit iznosi nula. Troškove marketinga moguće je rešiti na isti način.

Ako uzmemo da su f fiksni troškovi, a daje Q output, možemo konstatovati:

$$\text{UKUPNI TRŠKOVI} = f + Qc$$

$$(\text{ZBIR FIKSNIH I VARIJABILNIH TRŠKOVA}) \text{ I UKUPNI PRIHOD} = QP$$

226 Pokrajčić M.D., *Ekonomika preduzeća*, Čigoja Štampa, Beograd, ISBN 86-9030055-0-5, str.384

227 Marco Meier, Werner Sinzig, Peter Mertens, *Enterprise Management with SAP SEMTM/Business Analytics*, Second edition, ISBN 3-540-22806-3, 2005., str.49

228 Nikolić, D., *Troškovi i poslovna politika u turizmu*, Valjevo print, Valjevo, 2005., 86-904495-2-3. str.161

Output tačke pokrića javlja se kad je

$$f + Q_c = QP$$

iz čega slijedi da je:

$$Q \text{ (tačka pokrića)} = \frac{f}{P - c}$$

Primeru radi pretpostavimo da hotel sa četiri zvezdice raspolaže sa 60 soba, da se soba prodaje po ceno od 150 EU. Ako se očekuje da će prosečni varijabilni troškovi održavanja sobe biti 30 EU, zarada bi bila 120 EU. Smatra se da su fiksni troškovi po sobi 3000 EU odnosno 50 EU (vidi tabelu 3); dakle, kad to uvrstimo u prethodnu formulu, dobijamo:

$$Q = \frac{3000}{150-30} = 25$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba

$$Q = \frac{F}{\text{kont.doh. / cena}} = \frac{3000}{130/150} = 3750 \text{ NJ}$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba ali izraženo u noćanim jedinicama

Ako se očekuje da će hotel prodati 35 soba, onda “sigurnosna granica” iznosi 10 soba, odnosno 1.500 EU, izraženo u prihodu od prodaje. Ova vrednost pokazuju koliko bi ispod procenjene vrednosti prodaja soba morala pasti pre nego se pojave gubici. Takođe ovim se sagledava i odgovarajući pad prihoda od prodaje. Izražena u procentima, “sigurnosna granica” iznosi:

$$\frac{(35-25)}{35} = 28,57\%$$

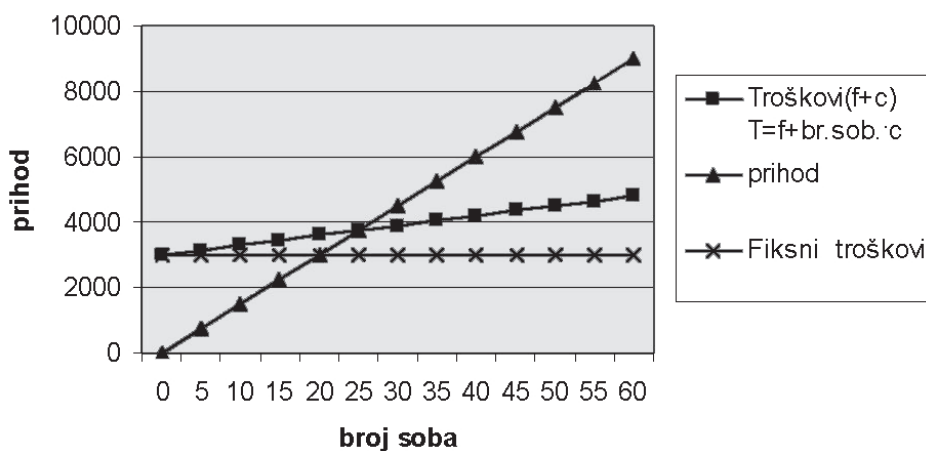
Drugo svojstvo koje se može izmjeriti CVP analizom je vrednost dobiti po jednoj prodanoj sobi:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{P - c}{P} = \frac{150 - 30}{150} = 80\%$$

Tabela 23. Analiza prelomne tačke

Broj soba	Troškovi (f + c)	prihod	Fiksni troškovi		
	$T=f+br. sob. \cdot c$				
0	3000	0	3000	Fiksni troškovi (EU)	3.000
5	3150	750	3000	Varijabilni troškovi (EU)	30
10	3300	1500	3000	Prodajna cijena (EU)	150
15	3450	2250	3000	Doprinos (EU)	120
20	3600	3000	3000	Broj soba tačke pokrića	25
25	3750	3750	3000	Prodaja kod tačke pokrića	3.750
30	3900	4500	3000	Procijenjena prodaja	35
35	4050	5250	3000	Sigurnosna granica soba	10
40	4200	6000	3000	Ili (EU)	1.500
45	4350	6750	3000	Ili (%)	28,57
50	4500	7500	3000	Dobiti (%)	80
55	4650	8250	3000		
60	4800	9000	3000		

Slika 48. Analiza prelomne tačke



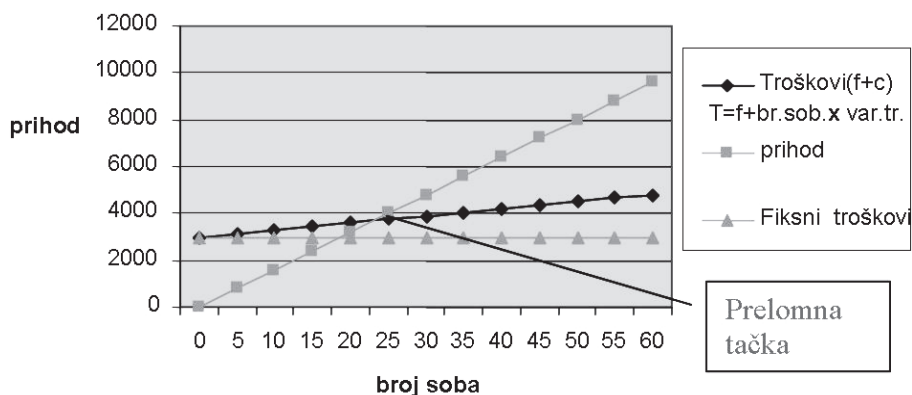
Na prvi pogled, povećanjem cena moglo bi se ostvariti znatne pogodnosti. Međutim, veća cena može dovesti do smanjenja traženje. Stoga je potrebno razumeti cenovnu elastičnost tražnje za prije nego se krene dalje s korišćenjem CVP analize za utvrđivanje eventualne koristi koju bi preduzeće imalo od povećanja (ili sniženja) cene.

Potreba da se razmatranje potražnje učini eksplicitnim je nešto što utječe ne samo na CVP analizu, već i na sve probleme kojima se bavimo u ovom poglavlju, od planiranja financiranja pa do upravljanja ukupnim prihodima (o kojem se govori u sljedećem odjeljku).

Tabela 24. Analiza prelomne tačke pri povećanju cena

Broj soba	Troškovi (f + c) $T = f + \text{br.sob.} \cdot c$	prihod	Fiksni troškovi	povećane cene	varijabiljni troškovi
0	3000	0	3000	160	30
5	3150	800	3000	160	30
10	3300	1600	3000	160	30
15	3450	2400	3000	160	30
20	3600	3200	3000	160	30
25	3750	4000	3000	160	30
30	3900	4800	3000	160	30
35	4050	5600	3000	160	30
40	4200	6400	3000	160	30
45	4350	7200	3000	160	30
50	4500	8000	3000	160	30
55	4650	8800	3000	160	30
60	4800	9600	3000	160	30

Slika 49. Analiza prelomne tačke pri povećanju cena



Pregled 16. Rešenje zadatka 1

Projekt	Početni izdaci (EU)	Neto sadašnja vrijednost	
		10% (EU)	PI
A	50,000	70,000	1.40
B	90,000	120,000	1.33
C	80,000	113,921	1.42
D	100,000	75,000	0.75
E	250,000	130,000	0.52
F	80,000	50,000	0.63
G	40,000	40,000	1.00

**PITANJA ZA DISKUSIJU**

1. Šta je bilans stanja preduzeća i šta ga čini?
2. Šta je bilans prihoda preduzeća i od čega se sastoji?
3. Kako se meri produktivnost preduzeća?
4. Kako se izračunava ekonomičnost preduzeća?
5. Kako se izračunava rentabilnost preduzeća?
6. Kako se izračunava interna stopa povraćaja(objasni pojam diskontiranih novčanih tokova)-uradi zadatak?
7. Kako se izračunava prelomna tačka-uradi zadatak?

9. UPRAVLJANJE MARKETINGOM TURISTIČKIH PREDUZEĆA

9.1. STRATEGIJSKO I TAKTIČKO UPRAVLJANJE TRAJNOM PREDUZEĆA

9.1.1. Strategija segmentacije

Tržišni segment u strategiji menadžmenta predstavlja ciljnu tržišnu grupu kupaca (korisnika usluga) koja je maksimalno homogena po određenim marketing kriterijumima, te u svom izvornom marketing tumačenju, tržišna segmentacija upravo predstavlja proces podele tržišta na izdvojene, zaokružene segmente, tako da se maksimizira homogenost tražnje unutar, a heterogenost između pojedinih segmenata.

Segmentiranje tržišta je pokušaj da se izbegne konkurencija prilagođavanjem turističkog proizvoda preduzeća određenom segmentu tržišta. Krajnost takvog pristupa je prilagođavanje svakog proizvoda pojedinom kupcu.

U strategijski model selekcije inostranih tržišta uključuje se koncept segmentacije u njenom izvornom značenju, tj. segmentacija koja je u skladu sa zahtevima tzv. usmerenog marketinga. U tom konceptu, krajnji cilj segmentacije nije identifikovanje globalnih tržišta i tržišnih prostora, već identifikacija najinteresantnijih delova tržišta, odnosno ciljnih tržišnih grupa kupaca (korisnika, potrošača). Dakle, u definisanju uspešnih modela nastupa turističkih preduzeća na tržištu, javlja se dvojak problem:

1. identifikovanje zaokruženog tržišnog prostora (tržišta) pomoću strategije grupisanja, filtriranja i komparativne analize tržišta, i
2. identifikovanje tržišnih segmenata pomoću strategije segmentacije tržišta.

Naročito, strategija segmentacije inostranih tržišta doprinosi adekvatnoj tržišnoj selekciji i tržišnoj specijalizaciji. Kriterijumi za međunarodnu tržišnu segmentaciju su mnogobrojni, ali uglavnom se koriste sledeće osnove za segmentaciju: geografska lokacija, socio-ekonomski status turista (uzrast, pol, dohodak, obrazovanje, veličina porodice, profesija i sl.), kultura (jezik, rasa, religija, običaji, predrasude, odnos prema stranim destinacijama), ponašanje na određenom turističkom području i slično.

Međutim, da bi strategija bila sprovodljiva, treba imati u vidu sledeća pravila:

- ✦ dimenzije definisanja segmenta,
- ✦ postupak segmentacije,
- ✦ pretpostavke koncepta treba locirati i posmatrati u konkretnoj situaciji.

Neophodno je ukazati i na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta:

- ✦ Ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca, (demografski ili geografski kriterijum),
- ✦ Šta su osnovne potrebe (zahtevi) segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriterijumi),
- ✦ Kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja pri kupovini proizvoda/usluge).

Strategijski model selekcije inostranih tržišta (i mesta segmentacije u njemu) ostvaruje se u nekoliko faza²²⁹:

1. Priprema za korišćenje svih podataka, uputstava iz istraživanja,
 - preliminarne (strategije grupisanja),
 - orijentacione (strategija filtriranja) i
 - opredeljujućih (komparativna analiza).
2. Utvrđivanje pretpostavki racionalizacije segmentacije tržišta,
3. Utvrđivanje mogućih segmenata (na jednom, više ili globalnom tržištu),
4. Definisanje glavnih potreba po segmentima tržišta,
5. Analiza konkurencije po segmentima (ocena prednosti i slabosti),
6. Izrada strategije marketinga (prilagođene segmentima/konkurentnim od-nosima,
7. Kontrola koncepcije i utrošenih sredstava po pojedinim segmentima).

Kada se radi o segmentiranju tržišta²³⁰ zadatak istraživanja sastoji se u identifikovanju grupe potrošača (turista), koji će imati slične reakcije u odnosu na reakcije turističkog preduzeća u području marketinga. Turističko preduzeće nastoji da pronade grupe koje će se slično ponašati u kupovini i potrošnji turističkog tržišta (te grupe se nazivaju tržišnim segmentima). Idealna je situacija kada su u pitanju segmenti čiji su članovi međusobno vrlo slični, a segment se, u celini, bitno razlikuje od drugog segmenta, čiji su članovi unutra svog segmenta opet, međusobno gotovo jednaki.

U određivanju i merenju tržišnih segmenata postoje dva osnovna pristupa.

- ✦ **Prvi pristup** polazi od grupe potrošača koja se razlikuje po nekim poznatim karakteristikama. Nastoji se sagledati: da li postojeće razlike imaju za rezultat različito ponašanje pri odlučivanju za kupovinu i korišćenje određenog turističkog proizvoda.

229 Jović, M., *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997. str. 98

230 Segmentacija tržišta predstavlja stari «rebus» marketinga koji nije jednostavno rešiti. Kada bi se imao tačno definisan segment potrošača turističkih proizvoda i bile poznate njegove karakteristike, put prema efikasnom tržišnom poslovanju bio bi znatno olakšan. Čitav proces marketinga je mnogo jednostavniji (od definisanja proizvoda i njegove cene do prodaje i promocije) kada se utvrde segment i njegova veličina

- ✦ To znači, da li turisti različito reaguju na

stimulanse koji im se upućuju u tržišnom poslovanju (posebno uz pomoć promocije). Ovaj pristup poznat je pod nazivom «*pristup pomoću karakteristika potrošača*».

Pristup koji polazi od osobina potrošača primenjuje se u praksi duže vreme i poznatiji je. On polazi od osobina potrošača (turista), kao šta su: geografske, socio-ekonomske i ponekad socio-psihološke osobine. Osnovno nastojanje je usmereno ka tome da se ponašanje, u odnosu na potrošnju određenog turističkog proizvoda, pokuša povezati sa segmentom definisanim uz pomoć navedenih osobina.

- ✦ **Drugi pristup** ili način segmentacije sastoji se u određivanju potrošača i nepotrošača nekog turističkog proizvoda, a zatim u određivanju zajedničkih osobina potrošača i nepotrošača. To je «*pristup pomoću turističkih proizvoda*».

Pristup koji polazi od turističkog proizvoda nastoji da utvrdi u čemu su potrošači (turisti) proizvoda A različiti od potrošača proizvoda B, odnosno u čemu se potrošači razlikuju od nepotrošača. Segmentacija turističkog tržišta koja polazi od proizvoda je noviji pristup i zahteva visoku razvijenost prikupljanja podataka, kao i tehnike merenja kojima će se utvrditi karakteristike segmenata u odnosu na proizvod.

Analizom klasifikacija u literaturi i konkretnih primera segmentacije turističkog tržišta može se zaključiti da su najčešće korišćeni kriterijumi – osnove segmentacije²³¹:

1. cilj putovanja (odmor, poslovni i dr.);
2. način putovanja (individualni ili grupni);
3. destinacija (stacionarni ili tranzitni putnici);
4. geografska područja (lokalna, regionalna i nacionalna);
5. starost;
6. pol;
7. društveno-ekonomski položaj;
8. životni ciklus porodica;
9. veličina porodice;
10. način transporta;
11. bračno stanje;
12. prihod;
13. zanimanje;
14. životni stil;
15. tražene koristi;
16. uticaj medija;

231 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002., str. 74

9.1.1.1. Segmentacija pomoću osobina potrošača (turista)

Najjednostavniji i najraniji pokušaji segmentacije turističkog tržišta polazili su od podataka koji su bili na raspolaganju turističkim preduzećima, odnosno od podataka do kojih je bilo relativno lako doći. To su demografska, geografska i ekonomska obeležja. Potrošači jedne grupe turističkih proizvoda upoređuju se sa potrošačima drugih grupa i nastoji se utvrditi da li su slični ili različiti u odnosu na nivo turističke potrošnje i reagovanje na turističku propagandu.

Potom se nastojalo da se segmentiranju doda dimenzija socio-psiholoških uticaja, pa se pokušavalo određivanje segmenata uz pomoć stavova, stila života, interesa, aktivnosti. Segmentiranje na osnovu psiholoških elemenata naziva se psihografsko segmentiranje.²³² Osnova za segmentaciju koja polazi od osobina potrošača mogu biti geografska, demografska i psihografska merenja.

Geografski pokazatelji su najjednostavniji- to je područje u kome potrošači (potencijalni turisti) žive, veličina mesta stanovanja, klimatski uslovi i slično.

Demografski podaci obično su dostupni u sekundarnim izvorima, i oni su osnova za segmentaciju turističkog tržišta. Bez sekundarnih podataka ne mogu se dobiti osnovne konture turističkog tržišta²³³. Stanovnici svake zemlje svrstani su po polu, starosti, zanimanju, obrazovanju itd. Na primer, kod lansiranja novog turističkog proizvoda pokušava se oceniti segment potencijalnih potrošača (turista), koristeći postojeće, sekundarne podatke. Sa druge strane, kada se jedan turistički proizvod prodaje duže vremena, nastoji se saznati ko su potrošači, a ko nepotrošači, koje kategorije turista troše više, a koje manje itd. Neka istraživanja pokazala su da karakteristike domaćinstava ili pojedinih potrošača nemaju prevелиkog uticaja na kupovinu turističkih proizvoda. Međutim, ostaje ipak činjenica da je segmentacija pomoću demografskih osobina prvi korak i da postoji niz turističkih proizvoda kod kojih je očigledno da su demografske karakteristike presudne, a sa druge strane mnoštvo proizvoda kod kojih demografske karakteristike nisu odlučujuće. U većini slučajeva informacije o demografskim osobinama potencijalnih turista su korisne, do njih se lako dolazi, lako je shvatljiv postupak segmentacije i pruža pomoć u određivanju propagandnih medija kojima će se prenositi komunikacije.

Psihografsko merenje sprovodi se sa svrhom da se potrošači svrstaju u odnosu na svoju psihološke osobine: stavove, motive, uverenja, mišljenja, aktivnosti. Ideja za sprovođenje segmentacije je ista kao kada se koriste demografske osobine- formirati segmente koji će se razlikovati po ponašanju u potrošnji turističkog proizvoda, s tim što u ovom slučaju osnovu tih razlika čine psihografski podaci.

232 Ukoliko ne raspolažu boljim informacijama, donosioci odluka u tržišnom poslovanju moraju poći od segmentacije pomoću demografskih karakteristika potrošač (turista i potencijalnih turista).

233 Često se događa da je neophodno prikupljati i primarne podatke da bi se dobila realna tržišna slika. Tada se koriste veliki uzorci (2000-3000 ispitanika) i sprovodi se ispitivanje uz pomoć strukturisanog upitnika. Mogu se koristiti rezultati jednokratnih istraživanja, kao i rezultati panela (posebno panela potrošača-turista).

Sekundarni podaci ne mogu se primenjivati u psihografskoj segmentaciji tržišta. Podaci na osnovu kojih se nameravaju formirati segmenti u ovom slučaju se prikupljaju, samo primarnim istraživanjima, obično pomoću skala za merenje stavova. U istraživanju se koriste veliki uzorci, a ispitivanje se sprovodi strukturisanim upitnikom, po mogućnosti sa prikrivenim ciljem istraživanja.

Psihografski podaci bez sumnje daju dodatnu dimenziju u upoznavanju turističkog tržišta, odnosno pružaju više nego demografski i geografski podaci sami za sebe. Međutim, primena rezultata dobijenih psihografskim merenjem nije jednostavna, nego vrlo složena i subjektivna, a prikupljanje ovih vrsta podataka je relativno skupo.

9.1.1.2. Segmentacija pomoću turističkih proizvoda

Segmentacija turističkog tržišta može se sprovesti i tako što se polazi od turističkog proizvoda, a ne od osobina osnovnog skupa. U tom smislu najpre se definišu potrošači (turisti) proizvoda koji troše velike, srednje i manje količine turističkih proizvoda, odnosno nepotrošači, a zatim se nastoji saznati po čemu se oni međusobno razlikuju.

U ovoj vrsti segmentacije turističkog tržišta koriste se merljive veličine, koje je moguće opisati i koje mogu poslužiti u marketingu proizvoda. U određivanju segmenata nepotrošača, jakih, srednjih i slabih potrošača, koriste se demografska i psihografska merenja.

Međutim, prikupljanje podataka u segmentaciji koja se zasniva na proizvodu, može se sprovesti samo na terenu (turistički i ugostiteljski objekti). Sekundarni podaci takve vrste vrlo su retki. U primarnim istraživanjima koriste se veliki uzorci, a samo istraživanje može biti jednokratno ili u obliku panela. U prikupljanju demografskih podataka koriste se istraživanja uz pomoć strukturisanih pitanja s poznatim ciljem, a u prikupljanju psihografskih podataka može se, uz strukturisana pitanja, predvideti da cilj bude delimično ili sasvim prikriven.

Segmentacija uz pomoć turističkog proizvoda može biti zanimljiva kada se radi o proizvodu koji koristi vrlo mali deo osnovnog skupa. Tada je deoba na turiste-potrošače i potencijalne turiste-nepotrošače logična, a analiza demografskih i psihografskih osobina turista može pomoći u proširenju tržišta na sličan segment dotadašnjih nepotrošača.

Pri kreiranju strategije segmentacije treba imati u vidu da je krajnji njen cilj identifikovanje zaokruženih delova tržišta po kriterijumu homogenosti tražnje, odnosno identifikovanje tržišnih segmenata sastavljenih od istovrsnih nosilaca tražnje (kupaca, korisnika, potrošača) u odnosu na osnovne elemente marketing aktivnosti.

Dakle, marketing segmentacija tržišta predstavlja, pored ostalog, proces agregiranja pojedinačnih kupaca u grupe ili proces dezagregacije ukupnog tržišta na posebne delove. Pri tome, način segmentacije zavisi od cilja istraživanja. Tri osnovna cilja su:

- ✦ Analiza
 - objašnjava se delovanje tržišta i razlozi za određeno ponašanje tržišnih faktora,
- ✦ Izbor tržišta
 - odabiraju se oni tržišni segmenti koji su za date sposobnosti preduzeća najperspektivniji,
- ✦ Upravljanje tržištima
 - olakšava se oblikovanje strategija i planiranja sa ciljem zadovoljenja potreba različitih segmenata, korišćenjem komparativnih prednosti, sa kojima raspolaže preduzeće.

Segmentacija pomaže preduzeću u turizmu da odabere delove tržišta koji zaslužuju posebnu pažnju, da otkloni one delove koji su manje perspektivni. Ako je segmentacija dobro urađena, preduzeće će moći da izabere tačke nastupa na stranim tržištima, a segmenti koji nisu odabrani prepuštaju se drugima.

Koncentracija na određeni tržišni segment je strategija koja uspešno specijalizovanom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti na osnovu neprestanog poboljšanja kvaliteta ili snižavanje troškova poslovanja.

9.2. STRATEGIJA DIFERENCIRANJA I POZICIONIRANJA USLUŽNOG PROGRAMA PREDUZEĆA

Postizanje konkurentske prednosti korišćenjem strategije diferenciranja proizvoda može biti ostvareno primenom sledećih kriterijuma:²³⁴

- ✦ kvaliteta proizvoda;
- ✦ pouzdanosti proizvoda;
- ✦ inovacije proizvoda povezane sa zaštitom patenata;
- ✦ inovacije proizvoda i liderstva u tehnološkim inovacijama;
- ✦ dodatnih usluga;
- ✦ karakteristika proizvoda (uvećani proizvod);
- ✦ usluge-servisa;
- ✦ imena firme-proizvoda.

234 Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002. str. 55

Savremene tržišne uslove privređivanja karakteriše:

- ✦ intenzivan tehničko-tehnološki razvoj,
- ✦ neprekidne promene preferencija potrošača i
- ✦ dinamizam konkurencije,

i oni neprestano daju impulse za nove turističke proizvode i uslužne programe turističkih preduzeća, odnosno za inoviranje postojećih programa. Blagovremeno inoviranje uslužnog programa, kao savremeni koncept tržišne orijentisanosti preduzeća, (u smislu uvođenja novih ili bitnog modifikovanja postojećih proizvoda) se zbog tehnološkog, tržišnog i konkurentskog dozrevanja turističkog proizvoda (usluge), pokazalo u savremenim uslovima poslovanja, kao najbolji način obezbeđenja rasta i razvoja preduzeća.

Prilikom odlučivanja za inoviranje uslužnog programa, savremeno preduzeće mora polaziti od dve bitne premise i to:

- ✦ Potencijal proizvoda (usluga) kao internog i tržišta kao eksternog faktora, predstavljaju osnovne izvore za rast i opstanak preduzeća, i
- ✦ Postupak i tempo uvođenja novih proizvoda (usluga), mora se zasnivati na relevantnoj skupini kriterijuma kao i usklađivanju sa razvojem tržišta i konkurencije. Strategija diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, a naročito kod uvođenja novog programa mora biti dominantno usmerena na marketing²³⁵, u smislu suptilnog istraživanja:
 - marketing okruženja i
 - profila preduzeća (identifikacija kritičnih faktora poslovnog uspeha preduzeća).

9.3. STRATEGIJA DIFERENCIRANJA I POZICIONIRANJA NA OSNOVU NOVOG TURISTIČKOG PROIZVODA

Prema Porteru “Strategija diferencijacije” je orijentisana na ostvarenje profita putem konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od posebne vrednosti za potrošače²³⁶.

U strategiji prilagođavanja promenama na tržištu, novi i inovirani proizvod, odnosno usluga, mogu biti izvor konkurentskih prednosti savremenog preduzeća turističke privrede.

235 Marketing kao savremena disciplina u ekonomskoj nauci, kao poslovna filozofija, u središte pažnje postavlja kupca, odnosno potrošača i njegove preferencije. Upravo se marketing orijentacija savremenih preduzeća i zasniva na kompleksnom kombinovanju različitih marketing varijanti da bi se udovoljilo željama potrošača. Naravno, iza takvih nastojanja turističkih preduzeća stoji ekonomski interes, odnosno ostvarivanje profita za preduzeće

236 Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.str. 269

U poslovnoj praksi i mnogobrojnoj literaturi postoji mnoštvo predloga postupka uvođenja novog proizvoda (usluge). Jedan od najkompleksnijih, u smislu istraživanja marketinga, jeste postupak koga čine osam faza, a doslednim poštovanjem osnovnih premisa iz tog postupka neće i ne može se napraviti loš turističkih proizvod kojeg tržište ne prihvata.

Postupak se sastoji iz sledećih faza²³⁷:

1. Generisanje ideje za nov proizvod

- ✦ procesu se prilazi organizovano i planski, a ne stihijski (glavni izvori ideja: potrošači, naučne institucije, konkurencija, razvojne službe i preduzeća i dr.),
- ✦ raspolaganje informacijama (kratak opis ideje, koje potrebe zadovoljavaju, globalna procena potencijalnih komitenata i drugo),
- ✦ formiranje specijalnih organizacionih oblika (marketing, propaganda, razvoj) čiji je zadatak stalan rad na prikupljanju i obradi ideja;

2. Ocena ideje novog proizvoda (usluge)

- ✦ utvrditi da li postoji potencijal za pozitivnu sinergiju sa postojećim programom uz postojanje konkurentske prednosti,
- ✦ pitanja za ocenu ideje mogu biti:
 - kako se predlog ideje uklapa u koncepciju ukupne poslovne i razvojne politike,
 - kako će se novi proizvod (usluga) uklopiti u postojeći uslužni program preduzeća,
 - da li bi tržište prihvatilo novi proizvod (uslugu),
 - procena, odnosno mogućnosti potencijalnog tržišta,
 - reakcija konkurencije,
 - ukoliko proizvod nije nov za tržište, u kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda (usluge) se nalaze slični proizvodi,
 - da li je osvajanjem novog proizvoda (usluge) neophodno dodatno investiranje,
 - da li je nužan ulazak u kooperativne odnose,
 - preliminarne ocene rentabilnosti ulaganja,
 - da li je preduzeće tehnički i kadrovski spremno za inovaciju,
 - vrednost ideje se može odrediti jedino uz poznavanje ciljeva preduzeća i doprinosa koji se od nekog projekta ideje očekuju,
 - u poslovnoj praksi je čest slučaj da se usled improvizacija u obradi ideja odbace veoma perspektivne ideje ili pak, prihvate neprofitabilne ideje.

237 Todorović, J., Milisavljević, M., *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. str.239-241

3. Razvoj koncepta proizvoda (usluge) i njegovo testiranje
 - ✦ bitna faza za olakšavanje postupka u narednim fazama,
 - ✦ sve atraktivne ideje, odnosno odabrane, treba razviti u turistički proizvod (uslugu),
 - ✦ svaki koncept mora maksimalno uvažavati potrošačke preferencije;
4. Razvoj marketing strategije (najvažnija područja)
 - ✦ utvrditi: opis, veličinu i strukturu ciljnog tržišta,
 - ✦ izvršiti istraživanje pozicioniranja proizvoda - reakcija na marketing ponudu preduzeća,
 - ✦ uskladiti sposobnost preduzeća sa potrebama ciljnog tržišta (pozicioniranje)²³⁸,
5. Poslovna analiza proizvoda (usluge)
 - ✦ univerzalni kriterij za poslovnu analizu novih proizvoda (usluga) je poređenje očekivanih prihoda, odnosno projekcija dobiti,
 - ✦ opredeljenje za koncepciju marginalnih ili koncepciju ukupnih troškova,
 - ✦ elementi poslovne analize zavise od toga da li se radi o potpuno novom proizvodu ili inovacijama postojećeg,
 - ✦ projekat, da bi bio prihvaćen, treba da obezbeđuje višu stopu prinosa od sledeće alternative,
 - ✦ izvršiti analizu i predviđanje tražnje, kako sa prostorne i vremenske, tako i sa programske dimenzije (polaziti od prirode tražnje i mogućnosti da se ista promeni kroz marketing napor),
 - ✦ nov proizvod (usluga) može dovesti do unakrsnog elasticiteta tražnje u smislu da se postojeći i novi proizvodi jave kao supstituti, da budu komplementarni ili nezavisni,
 - ✦ uvođenjem novog proizvoda (usluge) koji je komplementaran, preduzeće se oslanja na strategiju razvoja tržišta, kako bi proširilo prostor za svoj rast,
 - ✦ analiza obuhvata dva aspekta: trajnost tržišta i širine tržišta;
6. Razvoj prototipa proizvoda (usluge)
 - ✦ predstavlja materijalnu finalizaciju ideje o novom proizvodu (usluzi) i veoma je složen i skup posao;
7. Testiranje tržišta
 - ✦ relevantne su informacije o prihvatanju ili eventualnim otporima uslužnom programu turističkog preduzeća (cilj istraživanja tržišta u ovom postupku je da se uoči koje su to karakteristike novog proizvoda kojim potrošači poklanjaju najviše pažnje),
 - ✦ rezultati služe stvaranju marketing plana proizvoda ili, eventualne, potpune revizije proizvoda (uslužnog programa);

²³⁸ U suštini, pozicioniranje je mesto koje proizvod zauzima na tržištu, u svesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode. Biće uspešno samo onda ako je vezano sa adekvatnom strategijom segmentacije tržišta. Dakle, pozicioniranje mora da se obavi po tržišnim segmentima, a ne za celo tržište.

8. Lansiranje novog proizvoda na tržište i komercijalizacija

- ✦ zadaci marketing funkcije su:
- ✦ izrada marketing programa
- ✦ proračun sredstava za uspešno lansiranje,
- ✦ konkretizacija elemenata marketing miksa,
- ✦ veoma sadržajan informacioni sistem treba da prati ukupan program (o potrošačima i tržištu uopšte kako bi se mogle preduzeti adekvatne marketing akcije).

Uvođenjem novog turističkog programa u strategiji diferencijacije i pozicioniranja uslužnog programa preduzeća, ne samo iz turističke delatnosti (koji zadovoljavaju stalno rastuće potrebe potrošača), danas se smatra jednim od najprofitabilnijih i najsigurnijih izvora za opstanak, rast i razvoj preduzeća u savremenim, tržišnim uslovima privređivanja.

Savremeno preduzeće, ako želi sigurnost na tržištu, odnosno ostvarivanje profita inoviranjem proizvodnog (uslužnog) programa predominantno mora da razume sistem ljudskih potreba i da instrumente svoje poslovne politike bira, imajući u vidu preferencije i interes potrošača. To u isti mah znači da su strateške dileme, na koje se nailazi u procesu planiranja svog razvoja, najvećim delom rezultat otvorenog fronta dodirnih tačaka koje preduzeće mora da ima sa faktorima svog okruženja.

9.4. OSTALE MARKETING STRATEGIJE

Izborom marketing strategija bavilo se više autora. Wahab, S., Crampon, L. J., Rothfield, L. M.,²³⁹ ukazuju na sledeće marketing strategija: a) strategija guranja ili privlačenja (push or pull); b) orijentacija na segmente čija je tražnja u porastu; c) specijalizacija ponude; d) razvijanje novih proizvoda/usluga; e) afirmacija imena proizvoda i preduzeća; f) otkrivanje novih mogućnosti i oblika ponude; g) inovacija zastarelog proizvoda; h) humanizacija turizma, i) poboljšanje kvaliteta usluga i j) maksimalno proširenje asortimana usluga.

Vukonić, B.²⁴⁰ navodi sledeće strategije: a) marketing-miksa, b) profiliranja imidža, c) diverzifikacije turističkog proizvoda, d) segmentacije turističkog tržišta i e) kanala prodaje (distribucije).

239 Wahab, S., Crampon, L. J., Rothfield, L. M., *Tourism Marketing*, Tourism International Press, London, 1976., str.164-168

240 Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, „Vjesnik”, Zagreb, 1984., str.115-127.

Prof. Bakić O. Smatra da strategije relevantne za primenu u turizmu²⁴¹ su:

- ✦ strategija guranja ili privlačenja;
- ✦ orijentacija na segmente koji su u porastu;
- ✦ specijalizacija ponude;
- ✦ razvijanje novih proizvoda;
- ✦ afirmacija imena proizvoda ili privrednog subjekta;
- ✦ otkrivanje novih mogućnosti ponude;
- ✦ inovacija zapuštenog proizvoda;
- ✦ humanizacija turizma;
- ✦ poboljšanje kvaliteta usluga;
- ✦ širok dijapazon usluga;
- ✦ strategija profilisanja imidža;
- ✦ strategija pozicioniranja turističkog proizvoda.

9.5. POLITIKA CENA PREDUZEĆA U TURIZMU

Zbog značaja koji nivo cena turističkih usluga ima na turistički promet, u praksi se, ne retko, cenovna konkurentnost izjednačava ili poistovećuje sa konkurentnošću turističke ponude, što je ipak neprihvatljivo i pogrešno. Međutim, ukoliko cene, koje formira turistička ponuda jedne zemlje ili regije pokazuju manji rast (veće opadanje) u odnosu na cene usluga druge regije ili zemlje, može značiti da se povećava konkurentnost turističke ponude, ali se o tome može zaključivati samo na osnovu analize indikatora. Ukoliko povećanje cenovne konkurentnosti ne prate povoljniji rezultati inostranog prometa i potrošnje u odnosu na konkurente, radi se o opadanju opšteg nivoa konkurentnosti, a ne o njegovom povećanju.

Cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može se odnositi na:

- ✦ cene osnovnih turističkih usluga,
- ✦ cene vanpansionskih usluga,
- ✦ cene paket aranžmana,
- ✦ cene ostalih usluga.

Brojnost usluga i roba koje čine turističku ponudu i različiti nivoi formiranja cena, značajno otežavaju upoređenje nivoa cena. Postoje suštinske razlike u formiranju cena između različitih vrsta usluga. Razlike se javljaju između restoraterstva na jednoj i hotelijerstva, na drugoj strani, kao i unutar hotelijerstva između objekata sa stalnim i sezonskim karakterom poslovanja.

241 Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000., str.246

Cene u restoraterstvu treba da se formiraju više puta godišnje, u zavisnosti od promena cena na domaćem tržištu. Utvrđivanje cena restoranskih usluga obavlja se kroz kalkulaciju, tako što se za pojedine vrste proizvoda i usluga izračunava cena troškova i na tako formiranu cenu dodaje se određeni iznos.

Hoteli u poslovnim i drugim prometnim mestima, koji se relativno ujednačeno koriste tokom cele godine, formiraju cene usluga nezavisno od sezone. To nije slučaj sa sezonskim ugostiteljstvom koje posluje uglavnom između 6 i 8 meseci sa vrlo različitim intenzitetom, koji varira po mesecima, a takođe razlikuju se po pojedinim periodima sezone. Najviše su u glavnoj sezoni kada je intenzitet korišćenja kapaciteta najveći. Smanjenjem turističke tražnje opada i stepen popunjenosti kapaciteta i nivo cena usluga.

Specifičnost turističkog poslovanja ima za jedno od osnovnih obeležja ugovaranje poslova i formiranje cene i do godinu dana unapred, što u nestabilnim međunarodnim monetarnim kretanjima rezultira izuzetnim teškoćama, jer dovodi do značajnih promena međuvalutarnih odnosa, od momenta zaključivanja ugovora do momenta realizacije.

Pri tome, promene deviznih kursnih pariteta menjaju realne cene ugovorenih poslova i daju pozitivne ili negativne efekte. Naravno, radi se o cenama ponude odnosa usluga, koje su pretežno namenjene inostranom tržištu²⁴²

Na cene vanpansionskih usluga, međunarodno tržište i konkurencija imaju znatno manji uticaj nego na cene osnovnih usluga. Većina cena (piće, hrana, razonoda i zabava, sport, transport) formiraju se u skladu sa kretanjima na domaćem tržištu. Ovo posebno važi za cene usluga i proizvoda koje nisu neposredno namenjene turističkoj potrošnji.

Smatramo da izuzetna raznolikost usluga i proizvoda u vanpansionu zahteva da se izvrši bar gruba podela i to na:

- ✦ usluge koje su neposredno namenjene zadovoljenju turističkih potreba (restoranske usluge, hrane i piće, zabava i razonoda, izleti, benzin, sport i sl.) i
- ✦ usluge i proizvodi široke potrošnje (odeća, obuća, nakit, razna oprema).

Cene vanpansionskih usluga prve grupe su vrlo značajne za cenovnu konkurentnost ponude, samim tim što većina inostranih turista u Evropi, ne koristi usluge pansiona, već se hrani u restoranima ili sopstvenoj režiji. Zabava, razonoda, izleti su aktivnosti koje gotovo bez izuzetka upražnjavaju svi turisti. Isto tako, danas, je u međunarodnom turizmu malo učesnika koji pri odlučivanju ne vode računa o tome šta se u destinacijama, koje ih privlače, može kupiti, naravno jeftinije i kvalitetnije, nego u sopstvenoj zemlji.

²⁴² Cene osnovnih usluga (prvenstveno smeštaj i ishrana) su najznačajnije za cenovnu konkurentnost turističke ponude. Nivo ovih cena ima dominantnu ulogu pri opredeljivanju tražnje. Cene osnovnih usluga su poznate tržištu u vreme kad se opredeljuje tražnja, što se ne bi moglo reći za cene većine usluga u vanpansionu. Srbija već dugo formira cene osnovnih usluga namenjenih inostranom tržištu u stranim valutama (uglavnom DEM). Najveći deo svojih kapaciteta hotelijeri daju u zakup inostranim organizatorima putovanja, putem ugovora o alotmanu, a alotmanske cene su poslovna tajna i deo je kompleksnije turističke usluge, poznate pod nazivom paket aranžman, u koji je, pored smeštaja i ishrane, uključen najčešće prevoz, transferi i niz drugih usluga, kao i troškovi i profit agencija.

Dakle, nivo cena roba široke potrošnje, uz njihovo bogatstvo i raznovrsnost, su vrlo važan elemenat kako cenovne, tako i opšte konkurentnosti turističke ponude jedne zemlje. Pri tome, treba imati u vidu da metodološki problemi otežavaju praćenje i upoređivanje nivoa cena turističkih usluga među zemljama, pri čemu je cene većine usluga praktično nemoguće upoređivati. Isto tako, cene paket aranžmana pokazuju konkurentnost na određenom tržištu, a cene u direktnoj prodaji, samo u mestu u kojem se nude.

Komparaciju cena paket aranžmana (koja se obavlja na osnovu kataloga tour operatora) otežava nemogućnost evidentiranja kategorije jednog broja hotela i drugih smeštajnih objekata, kao značajne razlike u cenama po regijama²⁴³. Zato, prilikom uporednih analiza treba ići na zastupljenost regija u pojedinim zemljama.

Cene smeštaja u domaćoj radinosti i kampovima, kao i u ostalim vidovima kompletnog smeštaja, gotovo je nemoguće upoređivati među zemljama, bilo zato što ne postoje odgovarajući cenovnici na nivou zemlje, bilo zbog različite kategorizacije i standarda, tako da određena poređenja mogu poslužiti samo kao indikator²⁴⁴.

Cene mnogih usluga i roba široke potrošnje niže su u Srbiji, nego u većini receptivnih i emitivnih zemalja, tako da mogu kontinuirano da daju pozitivni doprinos konkurentnosti naše turističke ponude.

Dakle, cenovna prilagodljivost preduzeća u turizmu može biti značajan indikator turističke ponude, koja zajedno sa ostalim indikatorima (koji prate ostvarivanje boljih rezultata u turističkom prometu iz inostranstva i veća potrošnja) doprinose povećanju konkurentnosti turističke ponude.

Treba imati stalno u vidu da se cene određenih turističkih usluga ne formiraju samo u skladu sa kvalitetom tih usluga u objektu u kome se nudi (npr. cene pansiona u hotelima), već da veći uticaj na njihov nivo vrše i elementi u ponudi, koji i nisu direktno povezani sa pružanjem date usluge, ali koje turisti koriste ili doživljavaju (saobraćajni uslovi, kvalitet prirodne sredine, kvalitet i raznovrsnost u vanpansionu). Ukoliko je kvalitet tih drugih elemenata u ponudi veći (praktično kompletna turistička ponuda), to će imati veći pozitivan uticaj na nivo cena osnovnih usluga u objektima u kojima se nude. Naravno i obratno, niži ukupan kvalitet turističke ponude neminovno obara cene osnovnih usluga. Pošto su motivi kupaca slični, lako dolazi do supstitucije usluga jednog područja drugim, što je olakšano izuzetnim razvojem saobraćajnih uslova. To je i razlog da dolazi do ujednačavanja cena ugostiteljskih usluga sličnog kvaliteta u raznim zemljama i regionima. Odstupanja u ceni usluga približno istog kvaliteta, rezultat su upravo različitog dejstva kompleksnog turističkog okruženja i indikator nivoa konkurentnosti turističke ponude.

243 Naročito su velike razlike (i do 60%) u cenama aranžmana po regijama u Španiji, Italiji. U Srbiji i Grčkoj razlike su znatno manje i kreću se od 10-15% u okviru iste kategorije.

244 Ishrana u restoranima u Srbiji je uglavnom jeftinija nego u Španiji, Italiji, Francuskoj ili Grčkoj, ali je naša restoranska ishrana neraznolika i preovlađuju jela sa mesom, a u restoranima naših konkurenata nudi se širok izbor jela sa malo mesa ili bez njega, sa puno povrća i voća, te razne testenine.

Međutim, cene kao indikator konkurentnosti i turističke ponude ne mogu se posmatrati same za sebe, već sa ostalim bitnim indikatorima: turističkim prometom i deviznom potrošnjom turista.

Navedeni opšti i posebni faktori određuju suštinu mogućeg pristupa konkretnom određivanju cene u turističkom poslovanju. Preduzećima turističke privrede je na raspolaganju niz metoda za određivanje prodajnih cena pri čemu svi oni mogu da se grupišu prema tome da li im je podloga više u troškovima ili tržišnom pristupu ili odgovarajućim kombinacijama ²⁴⁵

Na osnovu opšteg pristupa moguće je definisati četiri široka pristupa utvrđivanju cena u turističkom poslovanju ²⁴⁶:

- ✦ formiranje cena zasnovano na troškovima (ukupnim ili marginalnim-dodatnim). Varijanta je troškovi plus metod, kada se na obračunate troškove dodaje pretpostavljena marža za profit;
- ✦ formiranje cena u odnosu na konkurenciju (praćenje tržišnog lidera, koji ustanovljava cenu, u cilju opstanka na tržištu);
- ✦ formiranje cena na osnovu tendera (svojstveno mnogim kompanijama koje biraju najpovoljniju ponudu – ponudu sa najnižom cenom na osnovu tendera);
- ✦ formiranje cena na osnovu delovanja tržišta (integriranje cene sa ostalim aspektima marketing strategije) – karakteristično je za preduzeća koja posluju na manjim tržišnim segmentima – nišama.

Izloženi pristupi formiranju cena u turizmu predstavljaju osnovu za primenu konkretnih metoda za određivanje cena, od kojih posebno treba izdvojiti sledeće:

- ✦ metod na osnovu posebnosti – (Premium Pricing) – zahteva čvrstu integraciju sa ostalim instrumentima marketing miksa utičući na pojačavanje njihovog značaja. Primenuju ga npr. specijalizovani organizatori putovanja, hotelski kompleksi koji imaju posebnu reputaciju i ekskluzivnost usluga;
- ✦ “skidanje kajmaka” (Skimming Pricing) – primenjuje se kada je proizvod nov na tržištu a konkurencija je slaba. Pojavljivanjem konkurentskih proizvoda cena se snižava;
- ✦ Penetracija tržišta (Market penetration /Penetration Price) – predstavlja jedan od najčešće korišćenih metoda formiranja cena u turizmu. Podrazumeva ustanovljavanje niže cene pri uvođenju proizvoda na tržište u cilju privlačenja kupaca i obezbeđivanja dobre reputacije na osnovu „usmene propagande”;
- ✦ Diferenciranje cena (Differential Pricing) – podrazumeva da su različiti tržišni segmenti spremni da plate različitu cenu za isti ili sličan proizvod. Osnova za takvo razlikovanje je vreme (sezona ili drugo razdoblje), lokacija ili različiti nivoi usluge;
- ✦ Formiranje cena u cilju preživljavanja (Survival Pricing) – koristi se kada tržišne okolnosti, posebno konkurencija, upućuju na maksimalizovanje priliva gotovine u kratkom razdoblju u cilju prevazilaženja problema likvidnosti;

245 Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.,str.359

246 Lumsdon, L., *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press, London, 1997.,str.157-160

- ✦ Metod „ubiranja plodova” (Harvesting Pricing) – podrazumeva sticanje koristi na osnovu prethodnih marketinških ulaganja, kada proizvod ulazi u fazu opadanja – prodaje se na tržištu koje se smanjuje, ali je još uvek lojalno i to po posebnoj višoj ceni;
- ✦ Formiranje cena u cilju sprečavanja ulaska konkurenata na tržište (Preventing market entry) – cena se formira na veštački niskom nivou kako bi se sprečio ulazak konkurenata. Može voditi ka ratu cenama, što može dovesti i do smanjenja kvaliteta usluga.

Pri primeni ovih metoda bitno je korišćenje planskog pristupa, koji omogućuje prilagođavanje preduzeća aktuelnoj situaciji, čime se obezbeđuje delovanje cene kao faktora ostvarivanja ključnih finansijskih rezultata, obima prodaje i najpovoljnijeg uticaja na potrošače.

9.6. PRODAJNO I PROMOTIVNE AKTIVNOSTI PREDUZEĆA U TURIZMU

Osnovni ciljevi promene marketinga u turizmu su zadovoljenje potreba turista, ostvarivanje profita i očuvanje osnovnih motiva na kojima počiva turistički proizvod. Elementi marketing miksa su: proizvod, cena prezentacija (promocija) i distribucija proizvoda. Promocioni miks je masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana turističkog proizvoda. Zadatak promotivnih aktivnosti je stvaranje svesti o turističkom proizvodu na tržištu, njegovo što bolje pozicioniranje i stvaranje njegovog imidža. Cilj promocije je formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom²⁴⁷.

Ovim aktivnostima proizvod postaje poznat široj javnosti, pa se na taj način povećava broj potencijalnih, a samim tim i stvarnih potrošača. Pri tome, prodajno i promocijno usklađivanje mora biti sinhronizovano. Instrumenti promocijnog miksa (propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i lična prodaja) usmeren je ka određenom segmentu tražnje i pri tome koristi širok spektar sredstava.

Propaganda kao najstariji i najznačajniji instrument promocije (često se izjednačava, greškom i sa promocijom u celini) sastoji se od informisanja javnosti o turističkom proizvodu.

U zavisnosti od načina plasmana i prijema poruke, mnoga preduzeća koriste tri grupe sredstava:

- ✦ grafička sredstva (štampani tekst, štampana slika, njihova kombinacija) to su: fotografije (razglednice), plakati, prospekti, turistički vodiči, turističke karte),

²⁴⁷ Bakić,O., Unković,S., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991. str. 98

- ✦ audio vizuelna sredstva (radio, TV, oglasi, kompakt diskovi, internet) to su: TV reklame, spotovi, turistički filmovi, CD i dr.
- ✦ plastična sredstva (suveniri, poslovna i amblemska sredstva).

Vrlo važan instrument promocijskog miksa su odnosi sa javnošću (public relations). Sastoji se u komuniciranju sa novinarima, uticajnim ljudima, društvenim asocijacijama i drugim. Imaju bitnu ulogu u formiranju imidža proizvoda i upoznavanje javnosti o njemu. Najčešće se organizuju u vidu konferencija za novinare i učestvovanja na sajmovima i izložbama.

Unapređenje prodaje čine strateški potezi u prodaji, poput nagradnih igara, popusta, poklona, nagradnih bodova stalnim potrošačima i slično.

Svaki od prodajnih i promotivnih instrumenata se može koristiti sam, a za najbolje prezentacije bitno je odrediti segment tražnje, kojim je upućena poruka i u vezi s tim odabrati sredstvo promocije, odrediti vreme i učestalost poruke, odrediti medij kod audio-vizuelnih sredstava, odrediti budžet i meriti rezultate.

Iz navedenog, može se zaključiti da su najznačajnije promene i prilagođavanje prodajno promotivne aktivnosti usko povezane sa razvojem tehnologije komuniciranja, kao i potrebe diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta. Naime, kod prvog, turistička preduzeća preko kompjuterske rezervacije i internet promocije faktički "ulaskom u dom" komuniciraju sa svakim potencijalnim potrošačem. Raznim propagandnim porukama kroz nove kanale komuniciranja (internet, filmovi, mobilna telefonija, kao i kroz promociju pri prodaji drugih roba) ofanzivnije napadaju ciljnu grupu i obezbeđuju privrženost i lojalnost potrošača. Putem diferenciranja proizvoda i isticanjem ekskluzivnosti, posebnosti i jedinstvenosti, kao i pripadnosti odabranim grupama gostiju, stvaraju osećaj istaknutosti i povlašćenosti.

9.7. KANALI PRODAJE²⁴⁸

Heterogenost i složenost odnosa na turističkom tržištu uslovljava potrebu za postojanjem raznovrsnih oblika prodaje, čiji je osnovni cilj da turistički proizvod učine raspoloživim i dostupnim potencijalnim potrošačima u određenom vremenu i na određenom mestu.

Osnovna funkcija kanala prodaje (kanala distribucije, odnosno marketing kanala) odnosi se na olakšavanje obavljanja procesa razmene, koji i čini srž celokupnog marketing procesa, odnosno premošćavanje jaza između proizvodnje i potrošnje, kao dve krajnje faze celokupnog procesa reprodukcije.

²⁴⁸ Preuzeto od Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002, str.148-153 i prilagođeno od strane autora.

Posmatrajući šire osnovne funkcije marketing kanala, one mogu biti sistematizovane na sledeći način²⁴⁹ :

- ✦ kontaktiranje – neposredan odnos sa velikim brojem potrošača, čime se smanjuje broj kontakata između prodavaca i kupaca;
- ✦ sortiranje – kupovina većih količina roba, njihovo pretvaranje u manje jedinice i prodaja krajnjim potrošačima, s jedne strane, i, s druge strane, kupovina proizvoda iz raznih izvora i njihovo kombinovanje,
- ✦ fizička distribucija,
- ✦ stimulisanje tražnje (promocijom, ličnom prodajom, unapređenjem prodaje, stvaranjem kombinacije komplementarnih proizvoda, politikom cena i dr.),
- ✦ obezbeđenje informacija sa tržišta,
- ✦ preuzimanje rizika i finansiranje.

9.7.1. Direktna i indirektna prodaja turističkih preduzeća

Direktna prodaja, odnosno neposredan odnos između preduzeća turističke privrede i kupca, bez uključenja bilo kojeg oblika posredništva, ima određenih prednosti za preduzeća turističke privrede, posebno hotelska²⁵⁰ :

- ✦ uspostavlja i održava neposredne kontakte sa potrošačima,
- ✦ ostvaruje kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje ili zapostavljaju pojedine delove i segmente tržišta pri plasiranju proizvoda preduzeća,
- ✦ prevazilazi moguće pomanjkanje efikasnih i dobro organizovanih posrednika na određenoj teritoriji,
- ✦ nastoji da kroz izgradnju i održavanje sopstvene prodajne organizacije snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu,
- ✦ teži da se distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim asortimanom proizvoda i kreira sopstveni imidž i kod dobavljača i kod potrošača.

Osim navedenih prednosti, direktna prodaja:

- ✦ može stvoriti reputaciju na osnovu višeg nivoa lične usluge;
- ✦ poboljšava kontrolu nad tokom informacija između preduzeća i kupaca;
- ✦ sprečava plaćanje naknada posrednicima za obavljanje njihove funkcije.

249 Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1985., str.402-406

250 Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995., str.201

Oblici direktne prodaje, dati su sledećom tabelom²⁵¹.

Tabela 25. Oblici direktne prodaje od strane preduzeća turističke privrede

OBLICI DIREKTNE PRODAJE	USMERENOST DIREKTNE PRODAJE
Preko recepcije odnosno na mestu prodaje	✦ kupci podstaknuti raznovrsnim oblicima promotivnih aktivnosti ili na druge načine
Prodaja putem pošte	✦ ranijim kupcima ✦ na osnovu samostalno formiranih lista kupaca ✦ na osnovu lista kupaca koje su dobijene od trećih lica ✦ kao odgovor na upite ✦ kao deo zajedničke prodaje putem pošte sa odgovarajućim partnerima
Telefonski/telemarketing	✦ prema listama ciljnih grupa kupaca ✦ kao odgovor na upite
Prodaja od “vrata do vrata”	✦ prema definisanim ciljnim rezidencijalnim ulicama/kvartovima grada
Turističke manifestacije	✦ kao odgovor na upite na štandovima (turistički sajmovi i druge vrste manifestacija koje se odnose na turizam)
Interaktivna televizija -internet-	✦ “on-line” terminali u stanovima kupaca preko kojih se može direktno rezervisati, odnosno kupiti turistički proizvod

Izvor: Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2000. str. 150

251 Middleton, V. T. C., *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann Professional Publishing, London, 1988., str. 201

Indirektna prodaja, odnosno prodaja koja uključuje učešće jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupca, ima različite oblike u poslovanju na turističkom tržištu. Dve bazične funkcije posrednika, odnosno kanala prodaje u turizmu, odnose se na:

- a. povećanje broja mesta prodaje, odnosno pristupačnosti prodaje turističkog proizvoda, koji su prostorno razdvojeni u odnosu na mesto stvaranja proizvoda;
- b. olakšavanje kupovine turističkog proizvoda pre vremena korišćenja, odnosno stvaranja proizvoda (posebno važno za preduzeća turističke privrede zbog izrazitih sezonskih varijacija turističke tražnje).

Kao posrednici u prodaji proizvoda preduzeća turističke privrede mogu se javiti:

- ✦ predstavništva hotelskih kompanija,
- ✦ turističke agencije,
- ✦ touroperatora,
- ✦ referalne organizacije (grupa hotela koja obavlja poslove rezervacije i prodaje na osnovu kompjuterizovanog rezervacionog sistema),
- ✦ turistički savezi (turističke organizacije),
- ✦ turistički informativni centri,
- ✦ avio-kompanije,
- ✦ nezavisni kompjuterizovani rezervacioni sistemi, odnosno internet posrednici,
- ✦ kongresni biroi,
- ✦ kompanije za iznajmljivanje vozila,
- ✦ auto-moto organizacije,
- ✦ kompanije za incentive putovanja.

Osnovni razlozi za angažovanje posrednika u prodaji proizvoda preduzeća turističke privrede dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 26. Prednosti indirektne prodaje u turizmu

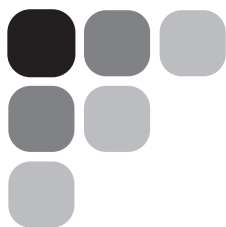
PREDNOSTI ZA TURISTIČKA PREDUZEĆA	PREDNOSTI ZA KUPCE/POTROŠAČE
✦ niži troškovi transakcije/prodaje ✦ šire pokrivanje tržišta ✦ odgovarajuće suprotstavljanje ponudi konkurenata ✦ manje kontakata/komunikacija u vezi sa prodajom ✦ posrednici svojim znanjem, iskustvom i renomeom na tržištu mogu postići boju prodaju proizvoda ✦ posrednik obezbeđuje niz dodatnih usluga (kreditiranje, osiguranje i dr.) ✦ posrednik obezbeđuje i komunikativnu funkciju i služi kao izvor informacija o kupcima/potrošačima	✦ mogućnost informisanja i upoređivanja proizvoda u okviru određenog asortimana u mestu stalnog boravka ✦ mogućnost istovremenog dobijanja svih potrebnih parcijalnih proizvoda (usluga) u obliku “paketa” usluga koji uključuje i usluge drugih proizvoda ✦ niži troškovi transakcija/razmene odnosno kupovine

Izvor:Popesku J.,Marketing u turizmu,Čigoja štampa,Beograd,2000.str.153



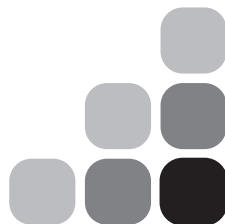
PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Kako se sprovodi strategija segmentacije tržišta?
2. Objasni strategiju diferenciranja proizvoda?
3. Navedi prodajno promotivne aktivnosti preduzeća u turizmu?
4. Objasni direktnu i indirektnu prodaju u turizmu?



3. D E O

FUNKCIJE MENADŽMENTA TURISTIČKIH PREDUZEĆA



10. STRATEGIJSKO PLANIRANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA

10.1. STRATEGIJSKO PLANIRANJE RAZVOJA PREDUZEĆA U TURIZMU

Preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku, s ciljem da uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća ostvari određene finansijske rezultate poslovanja i da svoj razvoj usmeri u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće, u turizmu preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije kojima je zadatak da obezbede razvoj u skladu sa tendencijama u okruženju²⁵². Međutim, u našim istraživanjima akcenat stavljamo na individualnost.

Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Međutim, strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka, jer se odluke mogu praviti samo u sadašnjosti. Ovaj proces posmatra se i opisuje sa različitih aspekata²⁵³. Strategijsko planiranje možemo definisati kao logičan, analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća²⁵⁴ ili analitičko razmišljanje i priprema izvora za alokaciju²⁵⁵.

Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koji leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije, predstavljaju osnovu za donošenje boljih odluka za iskorišćavanje šansi i izbegavanje pretnji.

Strategijsko planiranje je proces koji počinje utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva.

Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju, kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Strategijsko planiranje predstavlja i način života, jer posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje u organizaciji, moraju verovati i želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

252 Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje.

253 Steiner, G.A., *Strategic Planning What Every Manager Must Know*, The Free Press, 1979., str.12-16.

254 Ansoff I. And Mc Donnell, *Implantig Strategic Management*, se.Ed., Prentice-Hall New York 1990. str.257

255 Drucker P. *Management*, Pan Books Ltd., London 1997. str.116

Formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnog programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. Zato se ono i definiše kao sistematski i više ili manje formalizovan napor kompanije na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

Struktura i proces strategijskog planiranja orijentisani su na:

- ✦ preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- ✦ identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- ✦ identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- ✦ definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

U strategijskom planiranju polazna osnova su očekivanja glavnih autsajdera i insajdera i baza podataka koja sadrži prethodne rezultate, tekuću situaciju i plan-ske pretpostavke (premise) kao rezultate predviđanja.

Osnovna pažnja strategijskog planiranja usmerena je na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa internom konfiguracijom preduzeća. Rešavanje problema je primarnog karaktera, a implementacija i kontrola su sekundarne aktivnosti.

Strategijsko planiranje potcrtava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje. Dimenzije strategijskog problema, kao menadžerskog problema, mogu se ilustrativno prikazati kao na

U kreiranju strategijskog planiranja koriste se različite tehnike: portfolio matrice, scenario metod, analiza gepa itd., ali se ne može svesti samo na primenu odgovarajućih tehnika.

Može se zaključiti i na osnovu ilustracije, da je strategijsko planiranje usmereno na donošenje odluka strategijskog karaktera vezanih za odnos organizacije i njenog okruženja (pre svega tehno-ekonomsko-informativnih promenljivih u okruženju). Mnogi autoriteti smatraju da je strategijsko planiranje esencijalni deo strategijskog menadžmenta²⁵⁶.

U strategijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funktionalnih i opšteg menadžmenta) promenama strategijskih pozicija preduzeća dodaje se strategijskom planiranju.

256 Stainer, G., Miner, J., Gray, E., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, Macmillan Publishing Company, New York, 1986., str.18-19.

Uglavnom, strategijsko planiranje orijentisano je na²⁵⁷:

- ✦ preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja
- ✦ identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- ✦ identifikacija postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju,
- ✦ definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Pri tome, treba imati u vidu da su strategija i sposobnosti čvrsto povezani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponenta²⁵⁸:

1. Kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
2. društvena klima (kultura) unutar preduzeća,
3. snaga strukture,
4. sistem i organizaciona struktura, i
5. sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove.

Savremeni pristupi u upravljanju preduzećem usmereni su na ostvarivanja dugoročnog uspeha preduzeća u njegovom složenom i promenljivom okruženju.

Preduzeće kao deo šireg okruženja, mora se adaptirati promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se.

Pri tome je najvažnije razumevanje da je promena stalna, a sasvim je sigurno da je najsloženije formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja.

Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka) na sve strateške promene zahteva strategijski pristup, odnosno preduzeće mora da izgradi takve norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja²⁵⁹. O tome nam svedoči i sledeća Slika br. 50.

257 Steiner, G.A., *Strategic planning: What Every Manager Must know* The Free Press, 1979.(preuzrto od Milisavljević M.op cit.str. 168.

258 Anseff, I. and Mc Donnell, E., *Implanting strategic Management*, Prentice Hall, 1990.

259 Ansoff, I., *Strategic Management*, The Mac Milan Press Ltd. London, 1981., str. 119.

Slika 50. Četiri faze u razvoju formalnog strategijskog planiranja

	I Faza Osnovno finansijsko planiranje	II Faza Planiranje zasnovano na predviđanju	III Faza Eksterno orijentisano planiranje	IV Faza Strategijsko upravljanje
Efikasnost formalnog poslovnog planiranja	Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentske prednosti			
	Povećanje konkurentskog odgovora			
	Efektivnije finansiranje za rast			
	Operativna kontrola			

Sistem vrednosti

Izvor: Gluck,F, Kaufman, S., Wadleck,S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business R.

Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u turističkim preduzećima razvijenih zemalja, je portfolio pristup. U praksi brojnih diversifikovanih preduzeća razvijenih zemalja, primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju modifikovani i sasvim novi.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta tržišta i različitim učešćem na tržištu. Pri tome je neophodno da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na tržištu). Shodno tome, planira se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

S druge strane, treba imati u vidu da sistem strategijskog planiranja sa konceptom strategijskih poslovnih jedinica, u osnovi predstavlja portfolio planiranje. Ovaj proces planiranja, primenjivan pod različitim imenima i na različite načine, u suštini sledi četiri koraka²⁶⁰:

1. Identifikacija SPJ (strateških poslovnih jedinica)

- najvažniji korak u preduzeću, jer pravilno formiranje SPJ u preduzeću ključ je za uspešno portfolio planiranje;

²⁶⁰ Powers, T., op.cit.str.362

2. Strategijska analiza ovih jedinica (sažimanje većeg broja kvalitativnih i kvantitativnih faktora)
 - u ovoj fazi određuje se sadašnji portfolio preduzeća;
3. Strategijsko upravljanje ovim jedinicama
 - utvrđuju se strategije za pojedine SPJ kao i ciljni portfolio preduzeća;
4. Strategijsko preispitivanje i kontrola
 - uključuje repozicioniranje SPJ, njihovog mesta i uloga (s obzirom na promene internih i eksternih faktora).

U savremenim sistemima planiranja težište je na strategijskoj orijentaciji jedinica proizvod/tržište, u skladu sa dvosmernim odnosom strategije i strukture.

Veličina preduzeća, priroda njegovog poslovanja, karakteristike okruženja, pravac i metod rasta, ciljevi i drugi elementi određuju neophodan okvir za strategijsko planiranje.

Tako, hijerarhijska priroda individualnih poslova zahteva i hijerarhijsku primenu koncepta SPJ, jer ovaj pristup omogućava, preko određenog hijerarhijskog nivoa analize, istraživanje specifičnosti i povezanosti individualnih poslova. Hijerarhijska struktura portfolija bi počela na nivou koji uključuje razmatranje individualnih jedinica proizvod/tržište. Najviši nivo bi bio portfolio preduzeća, koji bi uključivao sve portfolie nižih nivoa.

Osim toga, može se primenjivati i kontigentno (viševarijantno) planiranje. Ono se zasniva na menadžment pristupu kontigentne teorije (contingency theory). Taj pristup fokusira adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji²⁶¹.

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi, u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe “ako-tada” odnose tj. “ako” postoji situaciona varijabla “tada” je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo²⁶². To znači da kontigentno planiranje omogućava stvaranje više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Međutim, vrlo je bitno proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne.

Planiranje predstavlja posebnu vrstu donošenja odluka i odnosi se na konkretna htenja menadžera za budućnost organizacije, odnosno preduzeća. Planiranje je i prva faza menadžerskog procesa (ostale su organizacija, liderstvo i kontrola), pa predstavlja i inicijalni impuls u menadžmentu.

261 Courtland, L.B., *Management*, McGraw-Hill, Inc. 1993.

262 Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993. str. 23.

Međutim, treba imati u vidu da planiranje nije zaokružena aktivnost sa početkom i krajem, nego je proces koji neprekidno traje i koji odražava promene okruženja i prilagođava im se, i u kome deluju i druge organizacije. Sa pojavom novih tehnologija i sve jačom konkurencijom, planiranje mora da se prilagođava u kontinuitetu. U tom smislu, odluka o merama koje će preduzeti i reakcija na mere koje su drugi preduzeli, jeste većiti izazov za menadžere zadužene za planiranje. Uspešan odgovor na te izazove iz okruženja predstavlja njihov zadatak.

Proces planiranja započinje određivanjem preciznih, merljivih ciljeva koje treba dosegnuti u realnom roku. Postoje najmanje četiri razloga zašto su ciljevi važni:²⁶³

1. ciljevi nam pružaju osećanje usmerenja,
2. ciljevi usredsređuju naše napore,
3. ciljevi usmeravaju naše planove i odluke,
4. ciljevi nam pomažu da ocenimo naš napredak.

U organizacijama i preduzećima koja ne žele da budu prepuštena stihijskom načinu odlučivanja, gotovo svakodnevno ističe se važnost planova. To je stoga što planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se oni ostvare. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno organizovati ljude i resurse (može se desiti da nemaju ni jasnu predstavu šta je to što bi trebalo da organizuju).

Menadžeri bez plana ne mogu pouzdano rukovoditi, niti očekivati da će ih drugi pratiti. Isto tako, bez plana menadžeri i njihovi sledbenici imaju male šanse da ostvare ciljeve, ili da shvate gde i kada su skrenuli sa zacrtanog puta (pod ovakvim okolnostima ni kontrola ne može biti od koristi).

U praksi, neadekvatni planovi negativno vrlo često deluju na budućnost celokupne organizacije, odnosno preduzeća. U tom kontekstu je planiranje, kao deo sveukupnog menadžerskog procesa, od presudnog značaja.

Ukupno rukovođenje organizacijom postiže se primenom dve vrste planova.

✦ **Strateški planovi** su tvorevine glavnog menadžmenta i definišu opšte ciljeve organizacije.

✦ **Operativni planovi** sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan (detalji za realizaciju i implementaciju).

Obe ove vrste planova razmatraju osnovne odnose u okviru kojih se ciljevi organizacije ostvaruju. Prethodi im izjava o misiji: opšti organizacioni cilj zasnovan je na premisama planiranja, i on je svrha postojanja organizacije.

Strateški planovi primenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koji rade u drugim organizacijama.

Operativni planovi odnose se na ljude unutar jedne organizacije.

²⁶³ Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str.240.

Strateški i operativni planovi proističu i sprovode se prema određenoj hijerarhiji (kako je ilustrovano u narednom grafikonu). Na samom vrhu je izjava o misiji. To je široko postavljen cilj koji odražava mišljenje menadžera o svrsi i kompetentnosti kompanije po kojoj se ona prepoznaje. Izjava o cilju može da solidariše i motiviše članove organizacije.

Grafikon 3. Hijerarhija planova

IZRAĐUJU IH:

Osnivač, upravni odbor
ili glavni menadžeri

Glavni ili srednji menadžeri

Srednji menadžeri i
Menadžeri prve linije

IZJAVA O MISIJI

STRATEŠKI PLANOVI

OPERATIVNI PLANOVI

Izvor: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str. 242

Ovo je idealan scenario, jer odgovornost za planiranje u praksi ima bezbroj varijanti. Veće organizacije uglavnom imaju centralizovan ili decentralizovan profesionalni kadar za izradu planova, dok će u manjim organizacijama komisija rukovodilaca ili čak menadžera, uz pomoć određenog broja glavnih radnika planove izrađivati nabacivanjem ideja. Upravni odbor često aktivno učestvuje u postavljanju strateških ciljeva u planiranju.

Strateški i operativni planovi razlikuju se po osnovu tri bitna kriterijuma:²⁶⁴:

1. Vremenski rokovi

- Strateški planovi uvek su okrenuti ka budućnosti (od nekoliko godina do nekoliko decada);
- Operativni planovi donose se uglavnom na godinu dana,

2. Obim

- Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije;
- Operativni planovi koncentrisani su na pojedinu delatnost organizacije;
- Postoji razlika između strateških ciljeva i operativnih aktivnosti;

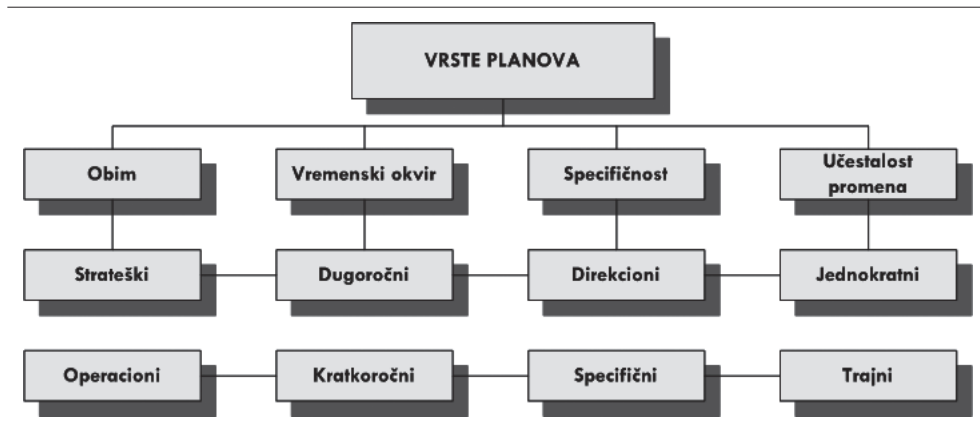
3. Obim obuhvaćenih detalja

- Strateški ciljevi najčešće se iskazuju opštim i krajnje jednostavnim terminima (što ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji);
- Operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljni podaci.

²⁶⁴ Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge Through manufacturing*, New York, Wiley, 1984., pp. 27-28.

U svakom slučaju, strategija je opšti program koji definiše i pomoću koga se realizuju ciljevi organizacije, odnosno, to je način na koji organizacija reaguje na okruženje tokom vremena i predstavlja vrhovni plan svake organizacije.

Pregled 17. Vrste planova



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment - osmo izdanje*, Data status, Beograd, str. 162.

Dugoročno, strateško planiranje daje osnovu za izradu druge vrste planova u preduzeću (srednjoročno i godišnje). Pri tome, proces strateškog marketing planiranja prolazi kroz sledeće faze²⁶⁵:

1. dijagnoza: gde je preduzeće i zašto;
2. prognoza: u kom pravcu će se razvijati preduzeće;
3. utvrđivanje ciljeva: određivanje pravca razvoja preduzeća;
4. strategija: određivanje najboljeg puta do cilja;
5. taktika: određivanje mera i akcija za realizaciju ciljeva;
6. kontrola: praćenje izvršenja planova.

Analiza situacije obuhvata, pre svega, analizu tržišta. U ovoj fazi stvara se informaciona osnova koja će oslikavati poziciju - položaj preduzeća na tržištu. Uspostavljanjem informacionog sistema stvaraju se uslovi mogućnosti za sistematski pristup u rešavanju poslovne problematike. Pri tome je neophodno koristiti informacije koje se generišu u svim poslovnim funkcijama preduzeća. Odsustvo sistemskog pristupa, uglavnom, dovodi do parcijalnog prilaza u rešavanju problema. Za obezbeđenje sistemskog pristupa, u vidu kontinuiranog programiranja i realizovanja marketinga, potrebno je prikupljanje i eksploatacija informacija iz internih i eksternih izvora.

²⁶⁵ Kotler, F., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1989., str. 43

Ovaj proces počinje sa utvrđivanjem misije preduzeća u turizmu i definisanjem njegovog poslovanja. Potom se pristupa utvrđivanju ciljeva, koji u praksi turističkih preduzeća mogu biti veoma različiti. U razvijenim tržišnim privredama planiranju uopšte, a posebno stratezijskom planiranju i planiranju marketing strategije, poklanja se izuzetna pažnja i uvek su u funkciji menadžmenta.

U ukupnom procesu upravljanja savremeno poslovanje obeleženo je intenzivnim razvojem planiranja. Težište je, pri tome, na stratezijskom planiranju, bez koga se ne mogu uspešno ostvariti i ostale faze upravljanja preduzeća u dužem vremenskom periodu.

Međutim, u turizmu se poklanjalo manje pažnje planiranju uopšte i stratezijskom planiranju za razliku od ostalih privrednih delatnosti. Brojni su razlozi za to, ali izdvajaju se dva osnovna:

1. u turizmu se, prirodno, zahteva *veći stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti* u odnosu na promenljive uslove u okruženju
 - postoji u okruženju visok stepen neizvesnosti, menjaju se ekonomski uslovi poslovanja, intezivno se menja struktura tržišta, u kontinuitetu se pojavljuju nove forme i oblici konkurencije, skraćuje se životni vek institucija turizma i sl., tako da planiranje u turizmu, koje se rigidno posmatralo samo kao dugoročna obaveza, dugo nije bilo pogodno za turističko preduzeće;
 - turistička preduzeća, posebno u vezi sa menadžmentom, imaju veliku potrebu za planiranjem, koje će povećavati (a ne smanjivati) njihovu fleksibilnost u narastajućim promenljivim uslovima turbulentnog okruženja.
2. *stepen diversifikovanosti poslovanja* je drugi argument koji se ističe kao razlog za nedovoljnu upotrebu planiranja u turizmu
 - u turizmu je stepen diversifikacije neuporedivo viši u odnosu na ostale privredne grane, pogotovo u odnosu na proizvodnju, jer su turistička preduzeća, po pravilu, prinuđena da svoje poslovanje usmeravaju prema različitim stratezijskim područjima;
 - preduzeća u turizmu prinuđena su da svakodnevno donose brojne odluke različitog karaktera i sadržaja, ali tradicionalni stratezijski modeli su, do sada, manje primenjivani u turizmu (upravo su veća turistička preduzeća, sa većim stepenom diversifikovanosti svoga poslovanja, više naglašavala potrebu stratezijskog planiranja i razvoja).

Planiranje, a posebno stratezijsko planiranje i planiranje marketinga u turističkom preduzeću, mora biti u funkciji menadžmenta, pogotovo imajući u vidu da se u sadržajnom i u metodološkom smislu, praktično obrađuju gotovo ista pitanja (stratezijsko planiranje turističkog preduzeća obuhvata celinu njegovog rasta i razvoja, a marketing aktivnosti prožimaju celokupno poslovanje preduzeća u turizmu).

Međutim u teoriji, ali i u praktičnom poslovanju turističkih preduzeća, postoje različiti pristupi i različite sistematizacije pojedinih faza u opštem procesu strategijskog planiranja.

Uglavnom izdvaja se šest faza strategijskog planiranja:

1. Utvrđivanje misije preduzeća;

- proces planiranja počinje identifikacijom korporativne misije, šta firma planira da ostvari na turističkim tržištima, i opisom strategijskih puteva, koji će uslediti u predvidivoj budućnosti (svrha misije je da se firma diferencira od ostalih na tržištu);
- misija obuhvata osnovni sadržaj “paketa ponude” - turiste i tržišta, i u suštini identifikuje prirodu poslovnog interesovanja korporacije;
- prirodni karakter misije treba da unificira ukupnu aktivnost menadžmenta, jer se njom fokusiraju ciljevi i strategije turističkog preduzeća;
- sagledavanjem “misije” i preciznim definisanjem ciljeva poslovanja obezbeđuje se **osnovna pokretačka snaga za rast i razvoj** turističkog preduzeća, a na osnovu toga moguće je izvršiti generalnu selekciju osnovnih kategorija turističkih proizvoda i usluga (pre svega, radi se o kadrovskoj bazi njenoj strukturi i usmerenosti, ali i o raspoloživom kapitalu);

2. Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala preduzeća

- utvrđivanje pozicije preduzeća u odnosu na okruženje i sopstvene potencijale (ocena realne pozicije preduzeća na tržištu i u odnosu na njegove konkurente). U ovom domenu izdvajaju se **tri područja** istraživanja, gde je bitno dobro poznavanje svih elemenata tržišta:
 - ocena atraktivnosti različitih turističkih tržišta, u kome je poslovanje konkurentno ili može biti konkurentno;
 - tržišni faktori,
 - turistička infrastruktura i konkurencija,
 - faktori okruženja
- ocena ciljeva i sposobnosti konkurenata;
 - osnovna pitanja u analizi konkurencije: ciljevi, strategija, ostvareni rezultati, finansijska sredstva, odnosi sa dobavljačima, lokacije konkurenata.
- ocena snaga i slabosti preduzeća u odnosu na konkurente;
 - realna ocena svoje snage i svojih slabosti zasniva se na analizi brojnih elemenata (upravljačke sposobnosti, finansijska sredstva, poslovanje, sposobnosti menadžmenta turističkih objekata, lokacija, turistički potencijal i apsorpciona moć turista)

3. Identifikovanje mogućih strategijskih alternativa;

- Strategija turistički proizvod-tržište (potrebe i zahtevi turista čine osnovu za definisanje turističkog preduzeća);

Problem selekcija tržišta i planiranje proizvoda zahteva odgovor na brojna pitanja, od kojih se izdvajaju četiri, koja se odnose na kombinaciju proizvoda i tržišta:

- Koja tržišta treba da budu uslužena?
- Koji oblici turističkog proizvoda treba da se obezbede?
- Šta proizvod treba da bude za korisnika?
- Za koga je proizvod najznačajniji?
- bliži uvid u korporativne strategije rasta turističkog preduzeća (svoju strategiju rasta često realizuje putem korišćenja prostorne dimenzije svoje ponude);
 - portfolio diversifikacije novih tržišnih područja;
 - identifikacija vrednosne platforme preduzeća, konkurenata i tržišnih ciljeva;
 - odabir strategije rasta (stari i novi turistički objekti);
 - korišćenje ekonomije obima i ekonomije ponavljanja;
 - kreiranje sopstvenog portfolia turističkog poslovanja;
- sadržaj svake pojedinačne strategije (osnov za strategijsko planiranje),
 - serija utvrđenih finansijskih i nefinansijskih ciljeva za svako područje poslovanja;
 - specifične mere u realizaciji ciljeva (sredstva, umešnost, ekspertize, iskustva),
 - konkurentne sposobnosti (proširene i razvijene prema konkurentima),
 - sinergetski efekti (kombinacija specifičnih mera i konkurentskih prednosti preduzeća),

4. Ocena strategijskih alternativa (procena realnih mogućnosti preduzeća);

- finansijska analiza (stopa prinosa na kapital);
- analiza tržišne atraktivnosti i konkurentne pozicije (matrica ukrštanja);
 - ocena povoljnih prilika za svaku strategijsku alternativu;
 - identifikovanje glavnih faktora koji određuju atraktivnosti tržišta i konkurentnu poziciju;
 - rangiranje svake strategijske investicije;
 - kalkulisanje jezgra za svaku povoljnu priliku ostvarivanja tržišne atraktivnosti i konkurentne pozicije; i
 - utvrđivanje plana za svaku odabranu strategijsku alternativu;

5. Utvrđivanje ciljeva (tržišni, finansijski, socijalni i personalni) i alokacija resursa;
- Svrhe utvrđivanja ciljeva su:
 - obezbeđivanje pravaca i uputstava za formulisanje strategije,
 - obezbeđivanje standarda za merenje i analiziranje ostvarenih rezultata,
 - tržišni ciljevi – tržišno učešće (dugoročno merenje i iskazivanje profitabilnosti turističkih preduzeća;
 - Definisani ciljevi moraju imati najmanje tri komponente:
 - posmatranu realizaciju, uključujući i numeričke indekse putem kojih se može meriti razvoj;
 - vremensku dimenziju ostvarivanja ciljeva;
 - nivo investicija koje su neophodne za realizaciju ciljeva;
6. Razvoj i kontrola izvršavanja strateških ciljeva i njihovo podešavanje;
- formiranje konkretnog “paketa ponude” za svaku odabranu stratešku poslovnu jedinicu (razrada konkretnog sadržaja u dužem vremenskom periodu);
 - kontrolni mehanizam neophodan je u uslovima stalnih promena u okruženju;
 - u razrađenom *procesu kontrole* strateških planova obuhvaćeni su sledeći elementi : ko sprovodi kontrolu, gde i koliko često se sprovodi, koja područja strateškog plana treba obuhvatiti kontrolom, koji sve subjekti treba da budu kontaktirani i kako bi članovi menadžmenta trebalo da reaguju na rezultate kontrole;
 - kontrola mora biti *aktivna* (korektivne akcije u budućnosti) i *sveobuhvatna* (svi segmenti plana: asortiman, cene, propaganda i promocija prodaje, distribucija i podrška prodaji, nivo usluga, finansije, fizički kontakti, informacioni sistem, kadrovi);
 - korektivne akcije upućuju na potrebu revidiranja jednog ili više segmenata strategije, zato se proces upravljanja strategijom odvija kontinuirano, što znači da se stalno obnavlja, revidira i dopunjuje;
 - kontrola je jedan od kritičnih elemenata menadžment procesa (kontrolni sistemi zavise od strateških planova);
 - korporativna kultura i upravljački (menadžment) stil imaju glavni uticaj na proces strateškog planiranja i kontrole;
 - svrha kontrole su korektivne akcije pa između kontrole i planiranja postoji visok stepen međuzavisnosti koji omogućava optimizaciju usaglašenih ciljeva na različitim nivoima, odnosno modifikaciju nivoa izvršavanja planiranih zadataka i načina merenja ostvarenih rezultata preduzeća u turizmu.

Strategijsko planiranje postaje nužnost na četvrtom nivou turbulencije, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu, već se dešavaju diskontinuiteti u odnosu na prošlost, ali takvi diskontinuiteti koji su predvidivi.

Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera u turizmu mogu predvideti šanse i pretnje za dalji razvoj turističkog preduzeća u celini.

Upravo efikasan sistem informacija omogućava preduzeću da se suočava sa većim rizikom i da se lakše (efikasnije) prilagođava promenama u međunarodnom i nacionalnom poslovnom okruženju.

Holistički pristup interaktivističkog planiranja²⁶⁶ ima dve komponente: princip koordinacije i princip integracije. Koordinacija se bavi međuodnosima različitih podsistema na istom organizacionom nivou, a integracija se bavi povezivanjem između podsistema na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Princip integracije smatra da planiranje obavljeno na bilo kom nivou ne može da bude efektivno kao planiranje koje se usklađeno obavlja na svim nivoima. Konflikti među nivoima u poslovnom sistemu su nešto uobičajeno. Kada se ova dva principa (koordinacije i integracije) objedine, dobija se holistički princip, po kome, što je više podsistema i nivoa planiranja simultano i međuzavisno, utoliko je bolje.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Definiši stratejsko planiranje i navedi vrste planova?
2. Navedi vrste stratejskog planiranja?
3. Po kojim kriterijumima se razlikuju stratejski od operativnih planova?
4. Navedi faze stratejskog planiranja u turizmu?

²⁶⁶ Ackoff, R.L., *Creating the corporate future*, John Wiley and Sons, New York, 1981.

11. ORGANIZOVANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA

11.1. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA PROMENAMA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da omogući kreativnost i poboljša sposobnost konkurencije na tržištu.

Za ostvarivanja ekonomske efikasnosti savremenog turističkog preduzeća, odnosno za efikasno upravljanje turističkim preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu. Dakle, problem upravljanja turističkim preduzećem, a tako i definisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan sa organizacijom preduzeća i organizacijom informacionog sistema.

Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodernijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informacioni sistem od sistema informisanja.

Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulus koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj u domenu strateškog upravljanja.

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba turističkog preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione strukture možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata²⁶⁷:

- ✦ Podela rada
 - razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente,
- ✦ Departmentalizacija
 - grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti,
- ✦ Koordinacija
 - integracija aktivnosti posebnih delova organizacije,
- ✦ Organizacioni dizajn
 - utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

²⁶⁷ Petrović, P., *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.str. 200-208

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efikasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno da zajedno doprinesu ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu.

Uglavnom ponašanje turističkog preduzeća podrazumeva balansiranje ekstrovertnog i introvertnog pristupa u zasnivanju svoje koncepcije poslovanja. Međutim, rast je osnovni smisao postojanja efikasne organizacione strukture, pa i samog preduzeća.

Rastom motivisano turističko preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od tržišta. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu.

Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profiliranju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba da planski obavlja usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem.

Organizaciona struktura turističkog preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je struktuiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost²⁶⁸. Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati.

Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti.

Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije.

Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća²⁶⁹.

268 Prema savremenoj teoriji i praksi organizacije, struktura preduzeća je zavisna promenljiva koja je u stalnom prerastanju iz jednog stanja u drugo, tj. iz procesa u formu i iz forme u proces, odnosno, struktuiranje preduzeća odvija se kao proces organizovanja i reorganizovanja..

269 Ansoff, I., *Implanting Stratic Management*, Prentice Hall, 1984. str. 112

Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a pri tome su bitne četiri oblasti u njenoj strukturi:

- ✦ rentabilnost,
- ✦ likvidnost,
- ✦ odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- ✦ koeficijent obrta.

Za racionalno odlučivanje potrebna je analiza toka finansijskih sredstava usaglašena sa strategijskim akcijama na promenama strukturnog karaktera. Zbog toga je peta, ključna oblast u finansijskoj strukturi, postojanje “strategijske rezerve”. Osetljivost preduzeća na kolebanje prihoda, promene u troškovima kapitala, njegova sposobnost pozajmice kapitala, kao i sposobnost prihvatanja poslovnog rizika je potrebno da se ustanovi, odnosno da bi se procenila potreba, ali i sposobnost iniciranja strukturnih promena.

11.1.1. Modeli organizacione strukture

Organizovanje, može se slobodno reći, spada u jednu od najsloženijih faza ili aktivnosti menadžmenta. Mnogi autori kažu da je ovu funkciju menadžmenta najteže objasniti. Razlog za to je u činjenici da organizovanje obuhvata veći broj aktivnosti istovremeno.

Organizovanje omogućava razvoj organizacionih resursa kako bi se donesene planske odluke ostvarile kroz seriju poduzetih akcija. Riječ je o vrlo složenoj upravljačkoj aktivnosti koja obuhvata veći broj poslova. Upravo iz poslova koje menadžeri obavljaju u okviru organizovanja može se izvesti i njena definicija. Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu poslovi koje treba uraditi, vrši podjela rada, grupišu poslovi u odgovarajuće strukture i koordinišu aktivnosti svih članova organizacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Prema J. Stoneru, postoji 5 osnovnih aktivnosti koje obuhvata organizovanje, a to su:

- ✦ **definisanje svih poslova koje organizacija mora da uradi da bi se ostvarili organizacioni ciljevi.** Različite vrste organizovanja imaju različite vrste ciljeva, koji se mogu ostvariti samo pomoću obavljanja raznih poslova. Otuda se određivanje neophodnih poslova i zadataka javlja kao prva komponenta procesa organizovanja.
- ✦ **podela rada i poslova na aktivnosti koje mogu obavljati pojedinci ili grupe u okviru organizacije ili grupa.** Ova aktivnost obuhvata rastavljanje radnih zadataka tako da se veoma lako mogu obaviti. Otuda je ona povezana sa pitanjem specijalizacije rada.
- ✦ **kombinovanje i grupisanje rada članova organizacije na logičan i efikasan način.** U osnovi se radi o aktivnosti u kojoj se kreiraju radne i druge organizacione jedinice kojima se na sistemski način integrišu poslovi i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva.

- ✦ **utvrđivanje mehanizama koordinacije između članova organizacije i pojedinih organizacionih delova.** Koordinacija znači povezivanje i integrisanje različitih organizacionih dijelova, grupa i pojedinaca, radi harmoničnog obavljanja ukupnih aktivnosti organizacije.
- ✦ **monitoring efikasnosti organizacije i povremeno prilagođavanje promenama radi održavanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti.** Organizovanje predstavlja neprekidan proces koji uključuje povremeno preispitivanje prethodna četiri koraka. Organizacije vremenom rastu i razvijaju se, samim tim i mijenjaju – to se obično označava pojmom organizacioni razvoj. Međutim promjene mogu biti nagle i brze – tada je riječ o reorganizaciji, organizacionom prestrukturiranju ili transformaciji. U oba slučaja, kada je riječ o organizacionim promjenama neophodno ih je pratiti i kontrolisati njihovu efikasnost.

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koji se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Bazični oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i diviziona, a modifikacije su svi inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju “timski orijentisane organizacione strukture”²⁷⁰. Ove razlike proističu iz načina formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća.

U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potprocesi²⁷¹.

- ✦ Diferenciranje obuhvata podelu rada (division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada se definišu zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.
- ✦ Oblikovanje ili dizajniranje organizacije turističkog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina strukturiranja organizacije²⁷².

270 Grochela, E., *Unternehmensorganisation*, Beue Ansätze und Konzeptionen, Westdeutscher Verlag, GmbH, Opladen, 1980.

271 Buhner, R., *Strategie und Organisation Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen*, Gabler, Wiesbaden, 1985.

272 Meson, M., Alber, M., Khedouri, E., *Management*, Harper and Row, New York, 1985., str. 669.

Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu strukturu preduzeća, i to unutrašnji i spoljni.

- ✦ Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih.
- ✦ Spoljni faktori su: društveno - kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija.

Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog preduzeća.

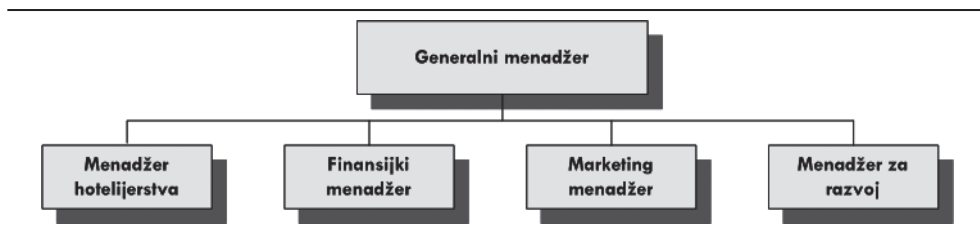
Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti:

funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),

- ✦ Divizioni
- ✦ Multidivizioni
- ✦ Matrični

Funkcionalna organizacija predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu. Dakle, ova vrsta organizacije u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Obično je koriste mala turistička preduzeća koje nude ograničeni broj turističkih proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifikacija. Funkcionalna organizaciona struktura odgovara uglavnom stabilnim uslovima privređivanja. Ona je pogodan oblik organizovanja za organizacije male ili srednje veličine, sa relativno suženim proizvodnim programom. Za nju je tipičan jednolinijski ili višelinijski sistem menadžmenta sa jasnim hijerarhijskim odnosima. Funkcionalni oblik organizovanja omogućava efikasno korišćenje resursa i ostvarivanje prednosti ekonomije obima. To je jedna od osnovnih karakteristika ove strukture. Ona još pruža mogućnost pojedincima da se specijalizuju i razvijaju svoje veštine kroz dobru obuku i trening. Na taj način oni mogu da obavljaju zadatke za koje su najbolje kvalifikovani. Rezultat tog procesa je visokokvalifikovana radna snaga koja doprinosi celokupnom napredovanju i razvoju jedne organizacije. Osim toga, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilišu ljudi s uskim kvalifikacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

Pregled 18. Funkcionalna struktura



Izvor: Urađeno od strane autora.

Osnovni nedostatak ove vrste organizacije je što je veoma otežano brzo donošenje menadžerskih odluka. Zatim, ova struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za glavni menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osele izolovanim (ili superiornim) u odnosu na druge sektore i mogu da se jave problemi kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije.

Organizacija prema proizvodu/tržištu (divizionna i multidivizionna) predstavlja organizaciju kompanije u divizije²⁷³, koja spaja sve one koji rade na određenoj vrsti proizvoda, odnosno koji rade na određenom tipu tržišta. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, glavni menadžment stvara delimično autonomne divizije, koje liče na zasebna preduzeća. Divizionni oblik organizacione strukture se primenjuje kada funkcionalna struktura postane premala i preuska s obzirom na narasli obim poslovne aktivnosti. Ona znači grupisanje ljudi koji proizvode slične proizvode, rade sa sličnim potrošačima ili rade na istom području ili procesima. Ovaj oblik organizacione strukture uglavnom je neophodan kod većih organizacija koje imaju više poslova i različitih zadataka, koje koriste različitu tehnologiju, imaju više proizvoda ili usluga, nastupaju na više različitih tržišta i zadovoljavaju potrebe većeg broja potrošača.

U divizionom obliku strukture stvaraju se posebne organizacione jedinice – divizije – koje imaju visok stepen samostalnosti. One su sposobne u potpunosti da obavljaju određene delatnosti i svaka objedinjuje više poslovnih jedinica. Divizije obično raspolažu svim relevantnim resursima koji su neophodni da se razvije, izradi ili proda proizvod, odn. stvori i pruži usluga. Organizacija se obično sastoji od više divizija koje rade nezavisno jedna od druge kao zasebni profitni centri koji samostalno iskazuju svoj finansijski rezultat. Menadžeri divizija su odgovorni za rezultate poslovanja top menadžera. Mada određene funkcije mogu biti centralizovane na vrhu organizacije, divizije u toku svakodnevnog poslovanja rade autonomno.

²⁷³ Divizija: veliki sektori organizacije koji liče na malo preduzeće; mogu da se bavi izradom i prodajom specifičnih proizvoda ili da pružaju usluge na određenom tržištu.

Osnovna razlika divizione u odnosu na funkcionalnu organizacionu strukturu se sastoji u postojanju više hijerarhijskih nivoa. U odnosu na funkcionalnu organizaciju, lanac komandovanja u modelu divizione organizacione strukture je spušten na niži hijerarhijski nivo ispod top menadžmenta – na nivo divizije.

Osnovno pravilo koga se treba pridržavati prilikom podele organizacije na divizije jeste da se aktivnosti tako grupišu da organizacija ostvari što bolje performanse. U tom smislu postoji više kriterijuma za kreiranje divizija:

- ✦ prema proizvodima ili uslugama – gde svaka divizija obuhvata po jedan proizvod ili uslugu koje organizacije realizuju,
- ✦ prema potrošačima – gde je svaka divizija orjentisana ka posebnoj vrsti potrošača ili klijenata koje organizacija opslužuje,
- ✦ prema geografskom principu – gde je svaka divizija odgovorna za jedno geografsko područje, koje može biti grad, region, zemlja, više zemalja, kontinent itd.,
- ✦ prema procesima – gde se grupišu poslovi i aktivnosti koji su dio istog proizvodnog procesa.

Divizona organizaciona struktura ima niz prednosti. Neke od najuočljivijih su:

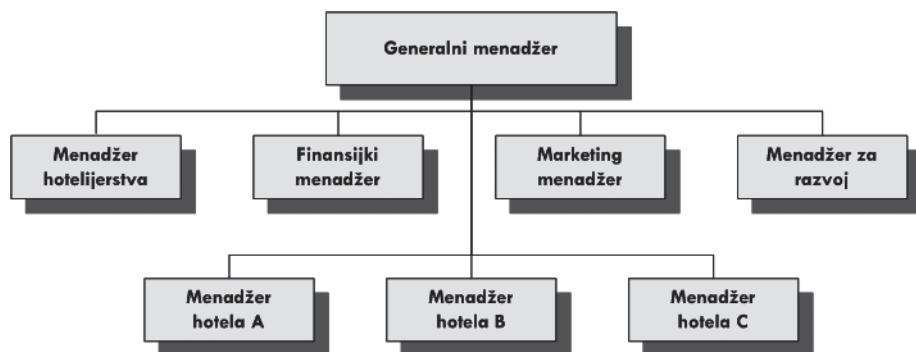
- ✦ visok stepen fleksibilnosti i brzo reagovanje na promene u okruženju,
- ✦ bolje zadovoljavanje potreba potrošača usled snažne orijentacije ka njima,
- ✦ bolja koordinacija između poslovnih funkcija,
- ✦ - jasno definisana odgovornost koja je spuštена na nivo divizija,
- ✦ veće mogućnosti za promenu veličine organizacije, bilo dodavanjem novih, bilo gašenjem postojećih divizija,
- ✦ omogućava razvoj opštih menadžerskih vještina.

Najuočljiviji nedostatak divizione strukture je da se gube efekti ekonomije obima i specijalizacije pošto dolazi do pojave udvajanja pojedinih funkcija u okviru postojećih organizacionih jedinica. Pošto se mogu javiti dupliranja, može doći i do gubitka resursa organizacije. U ostale nedostatke ove organizacione strukture mogu se uključiti: povećanje administrativnih troškova, otežana koordinacija između pojedinih divizija, manje mogućnosti za centralizovanu kontrolu od strane vrha organizacije, problem u vezi sposobnosti organizacije da privuče i zadrži sposobne radnike.

Divizona struktura je izuzetno dobra za velike organizacije sa više proizvoda i usluga, koje nastupaju na više tržišta i opslužuju različite kategorije potrošača. Ponekad se kao poseban oblik strukture pominje i hibridna struktura. Ona predstavlja oblik kombinovanja divizione i funkcionalne, kako bi se izvukli njihovi najbolji elementi, a eliminisale određene slabosti. Ne postoje univerzalna pravila u njihovom kreiranju, već to zavisi od potreba organizacije. Preporučuje se za korišćenje u uslovima velike neizvesnosti, mada ima i nekih nedostataka kao što su: konflikti između divizija i pojedinih funkcionalnih područja, sporo reagovanje u određenim situacijama, visoki administrativni troškovi itd.

Rukovodilac divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a čak može da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme.

Pregled 19. Divizionna organizacija



Izvor: Urađeno od strane autora.

Matrična struktura je takva organizaciona struktura u kojoj svaki radnik podnosi izveštaj i divizionom menadžeru i menadžeru projekta ili grupe. To u hotelijerstvu podrazumeva da na primer podnosi izveštaj i menadžeru restorana i šefu sale.

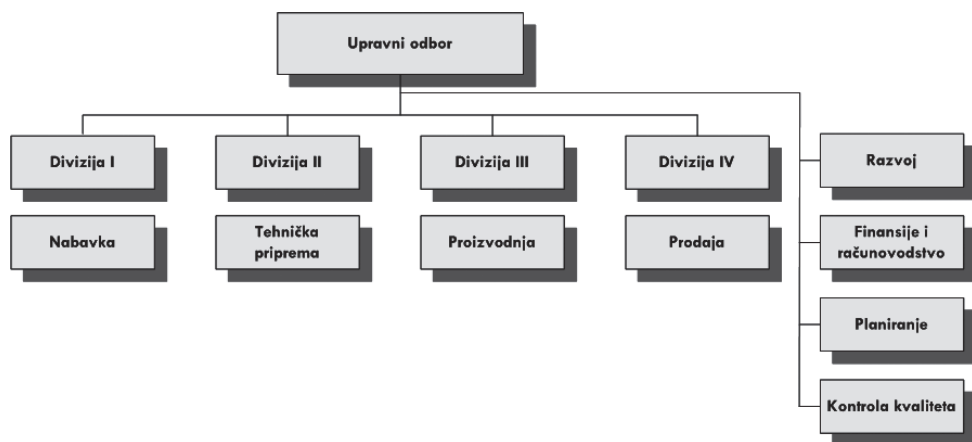
Ona se ponekad naziva i «sistem višestruke komande» i predstavlja hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa, a pri tome se izbegavaju njihovi nedostaci. Matrična struktura je uvek kompleksna, ona služi da se povežu stručnjaci različitih specijalnosti i kvalifikacija, potrebni za rešavanje nekog složenog problema.

Matrična organizaciona struktura je nastala kao svojevrsan oblik kombinovanja funkcionalne strukture sa jedne strane i divizione ili projektne strukture sa druge strane. Treba istaći da ovaj oblik strukture nije primenjiv za sve organizacije. Uglavnom ga mogu koristiti one koje imaju projektni princip rada. Matrična struktura je prvi put primenjena u avio industriji. Ona se može koristiti i u drugim proizvodnim delatnostima, kao što su, npr. organizacije u oblasti elektronike, visoke tehnologije, farmaceutike, gredevinarstva, itd. Može se koristiti i kao organizacija iz oblasti usluga – banke, brokersko-dilerske kuće, maloprodaja, marketinške agencije, firme za konsalting, arhitektonsko-inženjering firme, itd. Primenjljiva je i kod neprofitnih organizacija – državnih organizacija, bolnica, univerziteta, humanitarnih organizacija, sportskih društava itd. Matrični način organizovanja kombinuje, sa jedne strane, podelu prema poslovnim funkcijama (inženjering, proizvodnja, marketing, finansije) i, sa druge strane, podelu na projekte ili divizije.

Kod matrične strukture se od zaposlenih radnika očekuje da budu odgovorni za rezultate poslovne aktivnosti funkcionalnom menadžeru, ali još više menadžeru za specifičan projekat. Uspeh ove strukture zavisi od ljudi koji imaju ključne uloge u matrici, pošto se mogu javiti problemi dvojne nadležnosti i odgovornosti.

Za matričnu organizacionu strukturu obično je karakteristično postojanje tri glavne uloge: glavni lider – lice koje ima autoritet i po osnovu funkcije i po osnovu projekta; matrični menadžeri – lica koja se nalaze na čelu funkcionalnih odeljenja ili posebnih projekata i dvolinijski menadžeri- ljudi koji su odgovorni kako funkcionalnom, tako i projektnom menadžeru.

Grafikon 4. Hibridna organizaciona struktura



Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment* (III izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 89

Neke od osnovnih prednosti matrične strukture su:

- ✦ efikasno i fleksibilno korišćenje resursa,
- ✦ brzo prilagođavanje promenama i nestabilnom okruženju,
- ✦ specijalizovana znanja su raspoloživa za sve projekte na jednoj osnovi,
- ✦ bolji balans između vremena, troškova i performansi radi ostvarivanja što boljih efekata,
- ✦ omogućeni razvoj menadžerskih vještina, naročito adaptivnosti, inovativnosti, sposobnosti komuniciranja itd.,
- ✦ sve napred rečeno omogućava bolje informisanje, lakše rešavanje problema i donošenje odluka, što doprinosi poboljšanju strategijskog menadžmenta.

Osnovni nedostatak matrične strukture javlja se u aktivnostima dvolinijskih menadžera, koji doživljavaju osećaj frustracije, ponekad i stresa jer su obavezni da podnose izveštaje dvojici nadređenih. Na taj način je narušen jedan od osnovnih principa organizovanja – jedinstvo komandovanja.

Ovim se problemi oko koordinacije (što opterećuje shemu po delatnosti), svode na minimum pošto je osoblje, neophodno za realizaciju projekta, na okupu i radi u timu. Postoje i dodatne prednosti: radeći na zajedničkom poslu, ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihove kolege na drugim radnim mestima i sa njihovim područjem odgovornosti.

Međutim, treba imati u vidu da svi ljudi ne mogu baš najbolje da se prilagode matričnom sistemu. Da bi bili efikasni, članovi tima moraju biti sposobni za saradnju, fleksibilni i imati kvalifikacije koje se međusobno dopunjuju.

U *formalnoj organizacionoj strukturi* koriste se organizacioni dijagrami da bi se videlo ko je zadužen za koje poslove.

Međutim, međuljudski odnosi u praksi, koji nisu pokriveni organizacionim dijagramima, čine *neformalnu organizacionu strukturu*.

Dakle, neformalna organizaciona struktura predstavlja odnose u organizaciji koji nisu pokriveni nikakvim dokumentom i koji nisu zvanično priznati, ali koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika.

Tokom godina, menadžeri su u pokušaju da strukturu podese strategiji, jedino uspeli da izgrade sve veće i veće strukture «diskutabilne trajnosti» za svoje organizacije. Ove strukture su pratile strategije, čiji je cilj bio da povećaju obim kompanija, kako bi dominirale tržištem.

U savremenim turističkim uslovima, veliki broj menadžera eksperimentiše organizacionim strategijama koje se u velikoj meri razlikuju od svih prethodnih.

Novi pristup organizacionoj strategiji može se sagledati u vidu tri inspirativna tipa organizacije:

1. *obavezna dezorganizacija*

- mnogo manje pažnje posvećuje se organizacionim strukturama, a mnogo više radu na otklanjanju problema u saradnji sa ljudima, od kojih svaki svojim posebnim talentima doprinosi realizaciji zadataka (koji mogu da budu i iz drugih organizacija);

2. *virtuelna korporacija*

- predstavlja privremenu mrežu nezavisnih kompanija povezanih informativnom tehnologijom, da bi delile znanje, troškove i pristup pojedinačnim tržištima svake od njih. Ona nema ni direkciju, ni organizacioni dijagram, niti hijerarhiju i vertikalnu integraciju.

3. *razbijena organizacija (tzv.inteligentno razbijanje)*

- usluge i tehnologije pružanja usluga stvorile su raznovrsne mogućnosti za nove organizacione forme upravljanja znanjem, koje počivaju na konceptu razbijenosti (npr. izmeštanje proizvodnje);
- traže se i sklapaju ugovori sa: razvijenim partnerima, masovnim proizvođačima partnerima u razvoju.

Smatra se da će se i u budućnost nove organizacione forme se kretati u smeru upravljanja znanjem koje počiva na konceptu razbijenosti.

BOX TEXT 2 - Karakteristike novog korporativnog modela /virtuelna korporacija

Virtuelne korporacije: Joint venture i strateški savezi nagoveštavaju organizacije poslovanja u budućnosti.

To je privremena mreža kompanija koje se brzo spajaju da bi se iskoristile prilike na tržištima koja se brzo menjaju. U virtuelnoj korporaciji kompanije dele troškove, znanje i pristup svetskim tržištima, tako što svaki partner daje svoj doprinos onom što najbolje ume da radi. Ključne karakteristike ovakve organizacije su:

Tehnologija- informativne mreže pomažu raštrkanim kompanijama da se povežu i rade zajedno od početka do kraja. Partnerstvo se zasniva na komunikaciji putem elektronike (kompjutera), kako se ne bi stvarala potreba za pravicima i ubrzala procedura;

Oportunizam - Partnerstva nisu trajna, neformalnog su karaktera i zato više oportuna. Kompanije će se udružiti da bi iskoristile priliku koja se ukazala na nekom tržištu i vrlo verovatno se rasti kada nestane potreba za njihovim savezništvo.

Savršenost - Pošto svaki od partnera u projekat donosi svoju najjaču specijalnost, postoji realna mogućnost da se za «sve što postoji» kreira organizacija koja će to savršeno izvesti.

Poverenje - Ovakvi odnosi podrazumevaju da se kompanije u velikoj meri oslanjaju jedna na drugu, što zahteva veliku dozu poverenja. One dele osećanje «zajedničke sudbine», jer svi partneri zavise jedan od drugog.

Bez granica- Ovaj nov model korporacije daje novu definiciju tradicionalnih granica. Sve veća saradnja između konkurenata, dobavljača i kupaca u velikoprodaji ne dozvoljava da se povuče jasna granica između kompanija.

Izvor: «The Virtual Corporation», Business Week, 8.februar, 1993, str.98-99., preuzeto od Stoner, R., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd

Pod dejstvom naučno-tehnološkog razvoja, ali i intenziteta konkurencije, reagovanje na izazove može biti progresivno ili regresivno. Načini na koje promene opažaju pojedinci ili moćne grupe u organizaciji, postojanje klime za inovaciju, odrediće razvoj strategija inovacija i promena²⁷⁴.

274 Todosijević, R., *Evoluciona ekonomija i tehnološka inovacija – putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi*, Zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18-19.XII 2000.g

11.1.2. Organizacioni dizajn

Organizacioni dizajn predstavlja, najjednostavnije rečeno, proces kreiranja – izbore primena struktura kojima se omogućava najbolje korišćenje resursa organizacije radi ostvarivanja njene misije i ciljeva. Postoje vrlo različita shvatanja pojma organizacioni dizajn, tj. u literaturi iz oblasti organizacione teorije, ne postoji opšta saglasnost autora o tom pitanju. Njegova osnovna svrha je da pomogne u pravilnom formulisanju struktura pomoću kojih se mogu na najefektivniji i najefikasniji način ostvariti ciljevi organizacije. Reč je o vrlo složenom procesu od koga se zahtijeva kontingentni pristup, pošto izbor odgovarajuće strukture zavisi od više faktora.

Prije nego što predemo na konkretne pristupe dizajniranju organizacije i faktore koji na to utiču, ukazat ćemo na četiri osnovna parametra organizacionog dizajna po shvatanju H. Mincberga:

- ✦ dizajniranje individualnih pozicija u organizaciji – obuhvata specijalizaciju posla, formalizaciju ponašanja i utvrđivanje neophodnih zahteva za trening i obuku zaposlenih.
- ✦ dizajniranje takozvanih «superstruktura», tj. skeleta organizacije – reč je o osnovi oko koje se grupišu pozicije i jedinice u okviru organizacije.
- ✦ dizajniranje veza između superstruktura – neophodno je planirati sisteme povezivanja i kontrole.
- ✦ definisanje načina za donošenje odluka – u smislu odnosa centralizacije i decenrtalizacije.

BIROKRATSKI DIZAJN ORGANIZACIJE

Birokratski dizajn je vezan za klasičan pristup strukturiranju organizacije. On nastaje na idejama i radovima nemačkog sociologa Maksa Webera, koji je smatrao da birokratija predstavlja idealan način organizovanja. Naime, treba podsetiti da je Weber tražio način za borbu protiv nepotizma i raznih subjektivnih slabosti u koncipiranju organizacije. Idealna birokratija je po njemu način za pravilno strukturiranje organizacije. Ona podrazumijeva jasnu podelu rada, vertikalno definisane striktno hijerarhijske linije autoriteta, postojanje seta formalnih pravila i procedura koje treba slediti, napredovanje u službi zasnovano na stručnosti i kompetencijama itd.

U novije vreme na birokratiju se ne gleda previše blagonaklono. Razlog za pad popularnosti ovog pristupa strukturiranju leži u činjenici da su polazne pretpostavke nerealne, posebno ona o stabilnim uslovima okruženja. Ističe se puno njenih ograničenja, kao što su krutost i rigidnost, što nosi visok stepen formalizma, sporo reagovanje na promene u okruženju itd. Savremene organizacije ne koriste birokratiju kao idealan oblik organizovanja. Međutim, neki elementi birokratije mogu biti od koristi, u zavisnosti od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi.

Neke od osnovnih karakteristika birokratskog dizajna organizacije su:

- ✦ veoma centralizovano odlučivanje,
- ✦ tendencija ka vertikalnom integrisanju između nadređenih i podređenih,
- ✦ visok stepen formalizacije u smislu postojanja velikog broja normi, pravila i procedura,
- ✦ velika standardizacija koja rezultira preciznim definisanjem radnih jedinica,
- ✦ mala specijalizacija,
- ✦ uzak raspon kontrole,
- ✦ formalan pristup koordinaciji, uglavnom preko pravila i projekata,
- ✦ hijerarhijska struktura kontrole, autoriteta i komuniciranja,
- ✦ insistiranje na lojalnosti nadređenih itd.

ADAPTIVNI ILI ORGANSKI DIZAJN

Birokratski pristup struktuiranju organizacije ima dosta ograničenja, naročito u uslovima velikih promjena i dinamičkog okruženja. Organski ili adaptivni dizajn podrazumijeva minimum birokratskih karakteristika organizovanja. Nje ga karakteriše takva organizaciona struktura u kojoj se dostiže participacija i uključivanje zaposlenih.

U praksi se pokazalo da ovaj tip struktuiranja više odgovara nestabilnom, dinamičnom okruženju i uslovima velikih promjena. Neke od osnovnih karakteristika adaptivne forme dizajna su:

- ✦ decentralizovano odlučivanje
- ✦ prilagođavanje i kontinuirano redefinisane pojedinačnih zadataka u interakciji sa drugima,
- ✦ postojanje manjeg broja pravila, procedura i manjeg stepena formalizma,
- ✦ manja standardizacija,
- ✦ više slobode i neformalnog pristupa u kreiranju radnih jedinica i ukupne strukture,
- ✦ visok nivo specijalizacije i širi raspon kontrole usled veće orijentacije ka horizontalnim strukturama i korištenju timova, tj. manja zastupljenost vertikalnih veza,
- ✦ veća orijentacija ka neformalnoj i ličnoj kontroli,
- ✦ više komuniciranja preko saveta i informacija, a manje preko naredbi, instrukcija i odluka.

11.1.3. Uloga operativnih jedinica i postavljanje poslovnog portfolija

U strategiji prilagođavanja značajno pitanje je vezano za odnos organizacionih delova i celine preduzeća. Operativne jedinice su deo turističkih preduzeća, koje su najfleksibilnije u promenama tržišne situacije. Međutim, da bi se preduzeće u turizmu adekvatno prilagođavalo, potrebno je izvršiti analizu sistema, kako bi se objektivno ocenila njegova sposobnost. Analiza sistema odgovara na sledeća pitanja²⁷⁵:

1. Kako definisati preduzeća kao poslovni sistem,
2. Kojim se poslovnim aktivnostima bavi,
3. Kakva je njegova organizaciona struktura i način uspostavljanja odnosa delova sa celinom,
4. Kako preduzeće zaista funkcioniše.

Već je naglašeno da je kod preduzeća u turizmu koncept marketinga od presudnog značaja u koncipiranju organizacione strukture (pristup od tržišta ka preduzeću). Dakle, ne samo karakter ponude i tehnologije, već i organizaciona struktura mora se prilagođavati načinu kontaktiranja preduzeća sa određenim tržišnim segmentima. Struktura omogućava da se obezbedi pozitivna sinergija u preduzeće, i da:

- ✦ definiše formalnu alokaciju (podelu) posla i ko će te poslove da obavlja,
- ✦ uspostavlja linije autoriteta i odgovornosti za integraciju i koordinaciju tih zadataka.

Kompleksnost organizacije meri se brojem specijalističkih poslova koje treba obaviti (više specijalističkih poslova obavlja se u okviru većeg broja organizacionih jedinica, te je kompleksnost organizacije veća). Ukazuje se²⁷⁶ na različita gledišta operativnih jedinica (kao nivoa u preduzeću) i nivoa preduzeća u celini, posebno u međunarodnom poslovanju. Razlike su u gledištima između npr. organizacione jedinice za marketing i operativnih jedinica kompanije u odnosu na tržišno ponašanje i preduzimanje akcija.

275 Milisavljević, M., Čačić, K., *The strategy and Structure of the Tourist Firm, Strategic Management of Tourist Firm*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989. str. 18

276 Powers, T., *Marketing Hospitality*, John Wiley and Sons, New York, 1990.

Tabela 27. Razlike u gledištima između jedinice za marketing i operativnih jedinica preduzeća

OPERATIVNE JEDINICE	JEDINICE ZA MARKETING U PREDUZEĆU
1. Osetljive na detalje operacija	1. Osetljiva na reakcije potrošača i aktivnosti konkurencije
2. Vode brigu o efikasnosti (akcenti na kontroli troškova)	2. Brine o prodaji (akcent na maksimizaciji prihoda)
3. Pokazuju širi interes za status quo (potreban im je stabilan okvir poslovanja)	3. Vidi marketing kao agenta promena (potreban joj je dinamična odgovor na promene)
4. Vode brigu o tome da ne dođe do promena	4. Traži brz odgovor na izazov konkurencije

Izvor: Powers, T., Marketing Hospitality, John Wiley and Sons, New York, 1990.

Uloga operativnih jedinica posebno je značajna kod utvrđivanja razvojnih prioriteta, pogotovo ako zahteva konsolidaciju da bi se finansijski pomogao i podržao neki sektor, odnosno organizacioni deo. Time se niveliše odnos između “starih” jedinica i njihovih ambicija.

Savremena turistička preduzeća pre postavljanja organizacionog dizajna moraju izvršiti analizi postojećeg portfolija preduzeća. Polazna osnova za primenu koncepta poslovnog portfolija jeste određenje organizacionih jedinica u okviru preduzeća. U kontekstu strategijskog planiranja one se nazivaju strategijskim poslovnim jedinicama (SPJ). Osnovni cilj stvaranja strategijskih poslovnih jedinica jeste omogućavanje autonomnog upravljanja i ostvarivanja ciljeva poslovanja uz mogućnost kontrole. Primena poslovne portfolio analize je posebno značajna za diverzifikovane privredne organizacije, tj. one koje imaju više SPJ.

Strategijska poslovna jedinica bi trebalo da poseduje sledeće osnovne karakteristike²⁷⁷

- ✦ zasebna poslovna delatnost,
- ✦ odvojena uloga (misija u okviru preduzeća),
- ✦ posebni konkurenti,
- ✦ odgovorni rukovodilac,
- ✦ kontrolisanje izvora,
- ✦ korist od strategijskog planiranja,
- ✦ planiranje poslovanja nezavisno od ostalih poslovnih jedinica.

²⁷⁷ Kotler, P., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986., str. 3

Uobičajeni pristup pri korišćenju portfolio modela počiva na posmatranju dveju tržišnih veličina – učešća na tržištu i rasta tržišta.²⁷⁸ Uzimajući u obzir podatke o učešću na tržištu i rastu tržišta, diferenciraju se određene vrste proizvoda (tzv. proizvodi – tržišni lideri, perspektivni proizvodi, zreli proizvodi i stagnirajući proizvodi).

Osnovna je pretpostavka da će gotovina biti usmeravana od zrelih proizvoda ka istraživanju i razvoju i za stimulisanje proizvoda u cilju njihovog transformisanja u tržišne lidere. Tržišni lideri treba da budu podržani kako bi održali udeo na tržištu, dok određen broj perspektivnih proizvoda treba odabrati za stimulisanje i povećanje tržišnog učešća. Stagnirajući proizvodi mogu biti ili eliminisani ili usmereni ka ograničenom delu tržišta pomoću strategije segmentacije.

Osnovne prednosti, koje proističu iz korišćenja koncepta poslovnog portfolija, odnose se na analizu tekućeg položaja pojedinih stratezijskih poslovnih jedinica, kao i na utvrđivanje preduslova za definisanje njihove pozicije u narednom razdoblju.

Prema relevantnom istraživanju osnovne prednosti korišćenja portfolio modela ispoljile su se kao²⁷⁹ :

- ✦ bolje razumevanje sopstvenog poslovanja, što uslovljava i uobličavanje boljih stratezijskih odluka;
- ✦ stvaranje jezičkih i grafičkih sredstava koja potpomažu proces komuniciranja;
- ✦ poboljšana alokacija resursa, stratezijska preorijentacija i donošenje odluke o ulasku, odnosno izlasku iz određenog poslovnog područja.

Posebna korist, koja proizlazi iz primene procesa portfolio planiranja, odnosi se na produženje vremenskog horizonta za preduzeće, što je posebno važno u sadašnjim i budućim uslovima na tržištu.

Korišćenje portfolio koncepta ima, međutim, i značajna ograničenja:

- ✦ može dovesti do pojednostavljenog gledanja na posmatrane odnose proizvodi/tržište;
- ✦ tržišna stvarnost i uticaji iz okruženja su složeni i mogu nepredvidljivo uticati na odluke koje proističu iz portfolio analize.

Radi toga menadžeri u turizmu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način. Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu stratezijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije²⁸⁰.

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolija, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje.

278 Poesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd 2002., str. 41.

279 Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February 1982., str. 58–73

280 Franz-Friedrich Neubauer, *Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena*, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str.1.

U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe²⁸¹. Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su «gladne» za gotovinom, balansiraju sa poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti.

11.1.4. Organizacione promene

U menadžmentu su promene sastavni dio svakodnevnog života. One mogu imati različite forme, pojavne oblike i načine realizacije. Organizacije sa jedne strane daju stabilnost menadžerima u ostvarivanju aktivnosti preko određenih struktura i mehanizama koordinacije i odlučivanja. Međutim, da druge strane, organizaciona struktura je i osnova za promene. Neke od najčešćih promena sa kojima se suočavaju i koje se dešavaju u organizacijama su: unošenje novih proizvoda i usluga, uvođenje novih metoda i procesa rada, promene organizacione strukture, promene u kadrovskoj politici, tehnološke promene, promene preferencije potošača itd. Organizacione promene, generalno posmatrano predstavljaju prihvatanje novih ideja u struktuiranju ili ponašanju organizacija. Da bi se uspešno realizovale ove promene, trebalo bi da se ispune minimum četiri uslova, a to su:

- ✦ postojanje potrebe ili pritiska za promenama,
- ✦ vizija – u smislu slike šta želimo da ostvarimo promenama,
- ✦ odsustvo prepreka – bilo pravne, bilo neke druge prirode; najveću grupu prepreka čine otpori promenama i
- ✦ osmišljavanje operativnih koraka u realizaciji promena.

281 Termin portfolio (znači skup-kombinacija) menadžment pozajmljen je iz «industrije» hartija od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima, kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

IGNORISANJE I OTPORI PROMENAMA

Ignorisanje promena je izuzetno opasno za svaku organizaciju, bilo da je mala ili velika. Ukoliko je ingorisanje dugotrajnije, može doći do stagnacije, pada, pa čak i prestanka egzistencije organizacije (preduzeća).

S druge strane, u sprovođenju promena veliki problem mogu predstavljati jaki otpori. Otpori promenama se mogu javiti iz različitih razloga. Nekad su to različiti ciljevi i interesi, posebno kada zaposleni osećaju da promenama mogu izgubiti dosadašnje pozicije i privilegije. Ponekad je to razumijevanje i poverenje ili neizvestnost usled nedostataka informacija o budućnosti koja će se kreirati promenama.

Za menadžere, otpori promenama mogu biti velika smetnja u realizaciji promena. Otuda, oni moraju da pokušavaju da pronađu načine za savladavanje tih otpora. Najčešći načini za slamanje otpora promenama su:

- ✦ komunikacija i edukacija – daju se različite informacije o promenama kako bi se povećao nivo znanja i spremnosti, i prihvatanje novog,
- ✦ participacija – zaposleni koji mogu biti izvor otpora se uključuju u kreiranje promena,
- ✦ pregovori – kroz dogovor i pregovore postižu se željeni efekti,
- ✦ ponuda – koristi se u situacijama gde kriza već postoji i gde menadžeri koriste formalnu moć kako bi naterali zaposlene da prihvate promene,
- ✦ podrška top menadžerima – simboliše uključenost svih u tokove promena.

ORGANIZACIONI RAZVOJ I ORGANIZACIONA TRANSFORMACIJA

Postoje različiti načini i metode kako organizacije vrše promene. Takođe, u sprovođenju promena pominju se različiti pojmovi – reorganizacija, organizaciono restrukturiranje, razvoj, transformacija, životni ciklus organizacije, reinžinjerinng itd.

Pojam organizacioni razvoj se može objasniti kao skup promena koje se dešavaju u organizaciji u toku njene egzistencije. On se često vezuje za manje i evolutivne promene koje organizacija doživljava. On se odnosi na sve aspekte funkcionisanja organizacije i može se vezati za bilo koju privrednu delatnost. Reč je uglavnom o parcijalnim promenama.

Cilj organizacionog razvoja je da se poveća efikasnost organizacije. Ove promene su uglavnom vođene sa vrha organizacije. Podrazumevaju čitav niz napora, da se korišćenjem različitih znanja i veština poboljša opšte zdravlje, efikasnost i efektivnost funkcionisanja organizacije. To se sprovodi kroz razvoj sposobnosti razumevanja promena u okruženju, poboljšanju internih odnosa između zaposlenih i podizanju kvaliteta rešavanja problema, odn. donošenja odluka. Organizacioni razvoj uključuje više aktivnosti istovremeno, od kojih su neke:

- ✦ povećanje poverenja i podrške između članova organizacije,
- ✦ stvaranje osnova za povećanje otvorenosti u komuniciranju između organizacionih članova, što takođe treba da doprinese povećanju poverenja,

- ✦ orijentacija ka kreiranju timova i fleksibilnih struktura i povećanje odgovornosti u njihovom radu,
- ✦ intergrupne aktivnosti, kako bi se iskoristile sve pozitivne strane grupnog rada,
- ✦ kreiranje internog okruženja u kojem se autoritet zasniva na znanjima i vještinama,
- ✦ efektivno korišćenje konsultanata.

Organizaciona transformacija predstavlja relativno noviji koncept u izučavanju organizacionih promena. Za razliku od organizacionog razvoja koji je više vezan za manje i evolutivne promene, organizaciona transformacija je vezana za krupnije, sveobuhvatnije i radikalnije promene jedne organizacije. Reč je o promenama koje pogađaju celu organizaciju i koje se najčešće sprovode u relativno kratkom roku, po principu «zemljotresa» koji dovodi do nastajanja novih strukturnih odnosa u organizaciji. Ponekad se organizaciona transformacija izjednačava sa stratezijskim promenama ili životnim ciklusom organizacije, mada postoje shvatanja koja sasvim korektno tvrde da se između njih ne može i ne treba staviti znak jednakosti.

Jedna od tendencija koja je u poslednje vrijeme veoma izražena, posebno kod velikih svetskih kompanija je i pojava zvana «daunsajzing». Mnoge velike privredne organizacije su postale veoma birokratizovane. To je dovelo do niza problema, sporosti u reagovanju, rastu troškova itd. Jedno od rešenja je bilo i «daunsajzing», odn. orijentacija ka povećanju efikasnosti organizacija preko smanjivanja broja administrativnog osoblja, naročito iz redova srednjih linija menadžera. Pokazalo se da je ova praksa, pored smanjivanja troškova i povećanja fleksibilnosti reagovanja na eksterne uticaje, organizacijama donela i neke druge značajne prednosti, kao što su: bolje zadovoljenje potreba potrošača, poboljšanje kvaliteta, povećanje profita itd. Ova aktivnost promena u organizacijama je pokazala i neke negativne strane. Pre svega, otpuštanja zaposlenih izazivaju velike traume, kako kod onih koji odlaze, tako i kod onih koji ostaju na poslu. Samim tim lojalnost prema organizacijama biva dovedena u pitanje, posebno ukoliko bez posla ostaju ljudi koji su dobro radili. Pored tih, pre svega moralnih i stresnih dilema, «daunsajzing» zahtijeva dodatan napor na kreiranju timova, razvoju timskih vještina i sposobnosti kod onih koji ostaju, kako bi bili u stanju efikasno da upravljaju promenama organizacije i novom promenjenom organizacijom.



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koje modele organizacione strukture poznaješ?
2. Koji su savremeni pristupi u organizacionoj strukturi?
3. Objasni funkcionalni model organizacione strukture?
4. Koje su prednosti a koji nedostaci funkcionalne strukture?
5. Objasni divizioni model organizacione strukture?
6. Koje su prednosti a koji nedostaci divizione strukture?
7. Objasni matrični model organizacione strukture?
8. Koje su prednosti a koji nedostaci matrične strukture?
9. Koje savremene oblike organizacione strukture poznaješ?
10. Šta je dizajn organizacije?
11. Koje modele organizacionog dizajna poznaješ i objasni ih?

12. FUNKCIJA VOĐENJA U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

12.1. ULOGA MENADŽERA LIDERA

12.1.1. Moć i autoritet menadžera

Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje s organizacionom strukturom i rukovođenjem. Međutim ova dva pojma, autoritet i moć, međusobno su isprepletena.

Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog autoriteta zavisi od njegovog poimanja i umeća upotrebe moći.

Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture.

Jasno je da glavni menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan organizacije. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podeliti moć sa drugima) menadžerima na nižim nivoima ili licima koja nisu menadžeri.

Dakle, moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj.sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji odnosno preduzeću.

Moć nagrađivanja je moć koja proističe iz činjenice da osoba posednik moći ima sposobnost da nagradi drugu osobu-lice izloženo moći, za izvršenje naloga koji su mu eksplicitno dati ili nagovešteni.

Moć kažnjavanja, suprotno od moći nagrađivanja, zasniva se na sposobnosti posednika moći da kazni lice izloženo moći (u rasponu od opomene do otkaza).

Legitimna moć (formalni ili zvanični autoritet) je moć koja nastaje u trenutku kada podređeni ili lice izloženo moći prizna posedniku moći da ima «pravo» ili da ga zakon ovlašćuje da utiče – u određenim granicama.

Stručna moć temelji se na činjenici ili ubeđenju da posednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo moći nema.

Referentna moć je moć koja se temelji na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje s posednikom moći.

Ovo su samo potencijalni izvori moći, a i menadžer ima mogućnost da koristi svih pet vrsta moći. Neke od njih su ugrađene u položaj koji menadžer zauzima. Određena doza legitimne moći uvek prati menadžera.

Moć oblikuje hijerarhijske odnose koji čine okvir u kome se javljaju preostali vidovi moći. Uz legitimnu moć menadžeri uglavnom imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja u datom okviru nadležnosti. Podređene radnike mogu da nagrade novcem, privilegijama ili napredovanjem u službi u okviru određenih radnih mesta, poslova i zadataka. Kažnjavanje se uglavnom ogleda u tome što se uskraćuju ove nagrade. Stručna i referentna moć, za razliku od prve tri moći, ne može se dati menadžeru uz položaj koji nosi njegovo radno mesto.

Referentna moć, koju menadžeri stiču obrazovanjem, zavisi od izgrađenosti ličnosti i stila menadžera i ona se sporadično javlja i primenjuje. Međutim, sve više se javlja u praksi, odnosno u svakodnevnom poslovanju.

U preduzećima gde radnici pokušavaju i nastoje da se ponašaju po uzoru na rukovodioca, kome se dive, deluje referentna moć. Dakle, koncept moći podrazumeva način na koji ljudi žele da sagledaju svoje međusobne odnose²⁸², u kojima postoje različita iskustva, tradicija i praksa.

Sledeći pregled (Pregled br.20) iznosi sistematizaciju kako se uspešno primenjuje moć, a prema Filipu Kotleru.

Dovođenje stavova o moći u ravnotežu je svakodnevni zadatak menadžera, jer moć ima dva lica: pozitivno i negativno;

Ne retko, posao menadžera definiše se s aspekta moći pa se kaže da to nije rukovođenje, nego podučavanje.

Menadžeri koji imaju samokontrolu u primeni moći efikasniji su od onih koji moć koriste radi dominacije ili onih koji moć ne koriste iz želje da budu omiljeni.

282 Na primer, u nekim zemljama kultura je takva da podržava verovanje da se moć u organizacijama mora koncentrisati na nekolicinu ljudi i da se ne može ravnomerno distribuirati. Italija, Francuska, Japan, Indija i Brazil su nacije koje smatraju da su ljudi od moći superiorni u odnosu na druge.

Pregled 20. Šest ključnih karakteristika moći

- ✦ Razumeju izvor svoje moći;
 - svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju (na primer, ako su stručni za određenu oblast, neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast);
- ✦ Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni;
 - menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje;
- ✦ Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad;
 - menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimerenija;
- ✦ Imaju cilj kome teže u karijeri;
 - postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći; menadžeri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara;
- ✦ Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu;
 - menadžeri moraju izbegavati impulsivnu i egoističnu primenu moći; samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu preki u odnosu na druge;
- ✦ Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao;
 - menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena primena adekvatna;

Izvor: John P. Kotler, «Power, Dependence, and Effective Management», *Harvard Business Review* 54, no.2 (mart-april), 1976., pp.100. Preuzeto od: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str.320.

Autoritet je vrsta moći, odnosno zvanični autoritet je ravan legitimnoj moći.

Autoritet je vid moći koji se uglavnom koristi u širem smislu, a podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć proisteklu iz njihovih sposobnosti ili titula. To znači da je konkretna osoba veoma upućena u predmet poslovanja i da zato poseduje stručnu moć.

Zvanični autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment organizacije. Zasniva se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj, a potiče iz zvaničnog položaja u organizaciji.

U praksi postoje dva prilaza autoritetu:

1. klasičan prilaz

- autoritet vlasnika preduzeća ili njegovog zastupnika;
- zaposlenost po volji (prihvatanje posla u kompaniji);

2. prilaz prihvatanja

- autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći (prihvatanje naloga);
- menadžeri izvesna ovlašćenja prenose na radnike.

U velikom broju organizacija menadžeri autoritet dele na komandni, savetodavni i autoritet po funkciji. Ove vrste autoriteta razlikuju se po vrsti moći na kojoj se temelje.

Komandni autoritet: autoritet koji imaju menadžeri koji se nalaze na liniji komandovanja celokupne organizacije, a odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva (počinje upravnim odborom i proteže se do svih nivoa hijerarhije, do tačke gde se obavlja osnovna delatnost organizacije);

Savetodavni/kadrovski autoritet: autoritet koji imaju grupe ili pojedinci zaduženi da komandnim menadžerima pružaju savete ili usluge, a temelji se na stručnoj moći;

Funkcijski autoritet: autoritet koji imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja (kadrovi) koji kontrolišu aktivnosti drugih odeljenja u domenu odgovornosti vezanih za tu specijalnost.

Funkcijski autoritet je svojstven svim organizacijama. Potreban je za realizaciju velikog broja organizacionih aktivnosti kako u pogledu njihovog nivelisanja, tako i nesputane primene stručnosti potrebne za realizaciju. Ova vrsta autoriteta temelji se na legitimnoj i stručnoj moći.

Delegiranje: prenos zvaničnog autoriteta i odgovornosti na podređenog radnika radi realizacije specifičnih aktivnosti.

Pregled 21. Proces delegiranja

1. Definirati jasne ciljeve
2. Odrediti kome poveriti zadatak(formirati tim)
3. Nadgledati ostvarenje definisanih ciljeva-zadužiti subkoordinatora (menadžer marketing, finansijski menadžer, divizionni menadžer)
4. Subkoordinatoru dati autoritativnost i sredstva za sprovođenje ciljeva(zvanično ovlašćenje)
5. Odrediti tačku provere ostvarenja ciljeva
6. Pratiti kroz razmenu informacija i diskusiju u predviđenim intervalima

Izvor: preuzeto i prilagođeno; William J. Stevenson, Mc Graw-Hill Irwin, Operations Mmanagement, Internacional Student Edition with global Rending, str 268.

Po prirodi posla u turizmu je potrebno da menadžeri delegiraju radnicima autoritet, jer se time pospešuje efikasan rad organizacije. Ni jedan menadžer ne može sam da obavi ili u potpunosti nadzire sve što se u jednoj organizaciji dešava.

U situacijama kad se pravilno primeni delegiranje ima nekoliko prednosti:

1. što više zadataka prenose na druge, menadžerima ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima;
2. radnici prihvataju odgovornost i koriste svoju moć rasuđivanja, stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu;
3. na ovaj način dolazi do boljih odluka, jer radnici na terenu bolje sagledavaju činjenično stanje;
4. produktivno delegiranje ubrzava proces odlučivanja (dragoceno vreme se gubi kad radnici moraju da konsultuju *svoje* menadžere) jer kad se radnici ovlaste da određene odluke donose na licu mesta gubi se prazan hod. U praksi se javlja i otpor prema delegiranju, za šta može postojati više razloga ali je pravi u činjenici da je sam menadžer konfuzan ili nefleksibilan i zato nesposoban da efikasno delegira posao.

Nesigurnost i nepreciznost u pogledu krajnje odgovornosti za realizaciju zadatka (menadžer ili radnik) prepreka je u delegiranju.

Menadžeri ne mogu da se oslobode odgovornosti koje imaju prema menadžerima na višim nivoima time što će teške i neprijatne zadatke delegirati radnicima. Činjenica koja mnoge menadžere sprečava da uđu u rizik delegiranja je ta što su oni uvek odgovorni za aktivnost svojih podređenih. Sve ove prepreke mogu se prevazići ukoliko se menadžeri pridržavaju određenih smernica za efikasno delegiranje.

Delegiranje će za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se izgradi osećanje uzajamnog poverenja (ovo je još jedna situacija gde etika utiče na svakodnevne poslovne aktivnosti) i ako se ispune, određeni preduslovi.

- ✦ **Prvi**, spremnost menadžera da radnicima pruže slobodu da obave delegiran zadatak (način i rešenje zadatka po sopstvenom izboru).
- ✦ **Drugi**, prisna komunikacija između menadžera i radnika.
- ✦ **Treći**, sposobnost menadžera da analizira faktore kao što su ciljevi organizacije, zahtevnost zadataka i sposobnost radnika.

Svaki od ovih preduslova važan je za realizaciju sledećih zadataka za efikasno delegiranje:

- ✦ Doneti odluku u pogledu zadataka koji se mogu delegirati;
- ✦ Doneti odluku kome poveriti zadatak;
- ✦ Obezbediti dovoljno resursa za realizaciju delegiranog zadatka;
- ✦ Delegirati zadatak;
- ✦ Biti spreman za intervenciju, ukoliko je potrebno;
- ✦ Izgraditi sistem povratne sprege obaveštenosti.

Menadžeri neprestano donose odluke vezane za delegiranje. To je faktor koji uvek postoji u procesu organizovanja. Istovremeno i glavni menadžeri donose odluke o obimu delegiranja koji će se standardno primenjivati unutar celokupne organizacione strukture. Ove odluke su realno planske odluke o praktičnoj organizaciji.

Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera unutar celokupne organizacije kreće se u rasponu od decentralizacije do centralizacije.

U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta prenosi se duž organizacione hijerarhije na niže.

Prednosti *decentralizacije* identične su prednostima delegiranja:

- ✦ rasterećenje glavnog menadžmenta;
- ✦ donošenje boljih odluka jer potiču s lica mesta;
- ✦ bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima;
- ✦ veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u dinamičnom okruženju;

Međutim, potpuna decentralizacija, bez koordinacije i liderstva s vrha, je nepoželjna. Trebalo bi imati u vidu da svrha organizacije, efikasna integracija subjedinica radi realizacije organizacionih ciljeva upotrebom strateških planova, ostala bi neostvorena bez određene centralizovane kontrole.

Sa aspekta menadžera u turizmu mogu se uzeti u obzir i sledeće prednosti decentralizacije:²⁸³

- ✦ direktan pristup tržištu;
- ✦ poznavanje lokalne sredine;
- ✦ poznavanje i razumevanje potreba klijenata;
- ✦ pogodnosti za dilera;

S druge strane mogu se navesti argumenti u prilog centralizaciji:

- ✦ ponekad se ne isplati niti je praktično da stručno znanje, poseban talenat i specijalizovana tehnologija budu široko rasprostranjeni;
- ✦ decentralizovane ispostave najčešće podrazumevaju veće režije i osoblje;
- ✦ unapređenjem tehnologije komunikacija omogućeno je prebacivanje sredstava, dostupnost informacija o kreditiranju, prenosu i obradi podataka iz jedinstvene centrale. U velikom broju organizacija u kojima menadžeri razmatraju kako će sprovesti decentralizaciju pitanje od prvenstvenog značaja nije da li treba decentralizovati organizaciju, već u kojoj meri to treba uraditi.

Decentralizacija ima vrednost samo u meri u kojoj pomaže članovima organizacije da ostvare svoje ciljeve.

283 Van Gorden, B., *Moving Back to Centralization*; Credit, maj/jun, 1990., str.12.

U određivanju obima decentralizacije podesnog za jednu organizaciju, obično se uzimaju u obzir sledeći faktori²⁸⁴:

1. uticaj sredine, kao što su karakteristike tržišta, pritisak konkurencije i dostupnost resursa;
2. veličina organizacije i stopa rasta;
3. druge karakteristike organizacije, kao što su izdaci za donete odluke, pitanja kojima glavni menadžment daje prednost, kultura organizacije i sposobnost menadžera na nižim nivoima;

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome, kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj²⁸⁵.

Liderstvo možemo definisati kao proces usmjeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarenje ciljeva članova grupe.

„Međutim, postoji mnogo interesantnih defmicija liderstva. Pod liderom se podrazumeva ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu. Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.

Jukl je dao veći broj defmicija liderstva. Po jednoj, „liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju.” Druga Juklova defnicija kaže da je liderstvo dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji. Jukl u defmisanju ide dalje, pa kaže da je liderstvo proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva a da su lideri ljudi koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade.

Uočljivo je da ne postoji jednoobrazna defnicija liderstva koje bi se trebalo pridržavati i koja bi obuhvatila svaki aspekt liderstva. Neke defmicije uključuju i druge pojmove u defnisanju liderstva. Tako na primer, Jago vidi liderstvo kao istovremeno: proces i vlasništvo. Liderstvo kao proces koristi se svim sredstvima koja nisu prinudna u usmeravanju energije i napora ka zajedničkom cilju organizacije.”²⁸⁶

Jasno je da se “Liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove defnicije variraju. Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čini okosnicu liderstva, i to:

- ✦ Liderstvo je proces, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumijeva da lider utiče na sledbenike i da sledbenici utiču na njega. Kada postanemo svesni da je

284 Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str.332.,

285 Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

286 Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008., str.29

liderstvo proces, shvatamo i da ono nije rezervisano samo za odabrane, već se može šire primeniti, naučiti i prepoznati.

- ✦ Liderstvo uključuje izvjesnu dozu uticaja. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sledbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.
- ✦ Liderstvo se dešava u grupama. Grupe su zapravo kontekst u kojem se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- ✦ Liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Dakle, liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmjeravaju u zajedničkom cilju.²⁸⁷

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. Sa liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija. Iz tog razloga želimo da istaknemo razliku između lidera i menadžera (Pregled br. 22).

Pregled 22. Razlike između Lidera i Menadžera

Lider	Menadžer
<i>Radi prave stvari</i>	<i>Radi stvari na pravi način</i>
<i>Zna zašto i zašto ne (efektivnost)</i>	<i>Zna kako (efikasnost)</i>
Identifikuje problem	Rešava problem
Dugoročno orijentisan	Kratkoročno orijentisan
Zagledan u horizont	Striktan pogled
Inovira	Administrira
Razvija	Održava
Stvara	Imitira
Pita zašto ne	Pita zašto i kako
Izaziva	Prihvata
Sopstvena ličnost	Dobar" vojnik"

Izvor: Vujović S., Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, str. 51

²⁸⁷ Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008., str.30-31

Postoji više modela efektivnog liderstva koji su zasnovani na situacionom pristupu. Fidlerov kontingentni model, revidirani normativni liderski model i model ciljnog puta, preporučuju se rukovodećim ljudima u preduzeću, kao efektivni načini ponašanja u konkretnoj situaciji. Pri tome, se sugerše ravnoteža između brige za posao i brige za ljude uz uvažavanje date situacije.

U svemu tome postoji velika međuzavisnost između liderstva i moći, jer korišćenje moći predstavlja jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se vrši uticaj pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Harizmatско i transformaciono liderstvo fokusiraju kongvintivnu i razvojnu dimenziju liderstva²⁸⁸. Uopšteno, menadžerima se sugerše da, umesto autoriteta, harizmu grade na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa). Zato lider - menadžer mora da 1. koordinira, 2. komunicira, 3. informiše i 4. alocira.

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata, potrebni su superiorni sledbenici koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni lideri putem opunomoćivanja zaposlenih, razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju.

Uloga menadžera lidera je u tome, da uz pomoć liderstva zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem. Liderstvo je potrebno svakom preduzeću, a naročito onim koja su zapala u velike teškoće (naročito velikim i zrelim), jer bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća turističke privrede.

Džordž Homans "Ponašanje lidera" definiše 11 pravila za lider-menadžera:

- ✦ održava svoju poziciju,
- ✦ živi sa normama grupe
- ✦ lider vodi,
- ✦ ne izdaje direktive koje se neće sprovesti,
- ✦ održava poziciju svojih sledbenika,
- ✦ ne takmiči se sa sledbenicima,
- ✦ nikad ne kudi i ne hvali pred zaposlenima
- ✦ sagledava celinu strategije,
- ✦ stvara uslove za samodisciplinu,
- ✦ mora sebe dobro da poznaje,
- ✦ mora da bude dobro informisan

²⁸⁸ Harizma, kao rezultat percepcije osobina lidera, od strane sledbenika, znači da zaposleni percipiraju kvalitete i ponašanje lidera na određeni način i prihvataju ga kao model ponašanja koji slede. Transformacioni lideri moraju napraviti korak više od harizmatских.

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim i okolina u znatnoj meri povratno utiče na njegovo prilagođavanje.

Liderstvo u menadžmentu je proces usmeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadatka. Ova definicija liderstva ima četiri značenja.

Prvo, liderstvo podrazumeva *druge ljude* – radnike ili sledbenike. Spremnosću da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni.

Drugo, liderstvo znači nejednaku raspodelu *moći* između lidera i članova grupe. Menadžer ima pet osnovnih tipova moći²⁸⁹: *moć nagrađivanja, moć pri-nude, legitimna moć, referentna moć i stručna moć*.

Moć je sposobnost uticaja, odnosno sposobnost da se izazovu promene u stavovima ili ponašanju pojedinaca ili grupa.

Ukoliko menadžer poseduje veći broj izvora moći, to su veće mogućnosti da će menadžer biti uspešan lider.

Treće, bitan elemenat liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.

Četvrto, liderstvo je pitanje vrednosti i predstavlja kombinaciju prethodna tri elementa, uz uvažavanje moralnih komponenti.

Uticao predstavlja svaku radnju ili primer ponašanja koji može izazvati promenu stava ili ponašanja druge osobe ili grupe.

Svakako da liderstvo i upravljanje nisu istovetni pojmovi i pored nesporne činjenice da je liderstvo neraskidivo od upravljanja i da je vrlo bitno za menadžment. Eksperti tvrde da u većini organizacija postoji problem previše upravljanja i premalo liderstva²⁹⁰.

U utvrđivanju karakternih osobina lidera obično se koriste dva pristupa:

1. poređenje karakternih osobina onih koji su postali lideri s karakternim osobinama onih koji nisu;
2. poređenje karakternih osobina uspešnih lidera s karakternim osobinama neuspešnih lidera.

Funkcije lidera su aktivnosti usmerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi, da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potreban je neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju.

289 Yuki, G., *Leadership in Organization*, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

290 Prvi sistematski pokušaj psihologa i ostalih istraživača da objasne pitanje liderstva bio je usmeren na otkrivanje karakternih osobina lidera. U ovom pristupu polazi se od pretpostavke da lideri imaju izvesne zajedničke urođene osobine. Ovo gledište – da se lideri rađaju, a ne stvaraju – još uvek uživa popularnost među nestručnom publikom, ali ne i među profesionalnim istraživačima.

Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi, kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

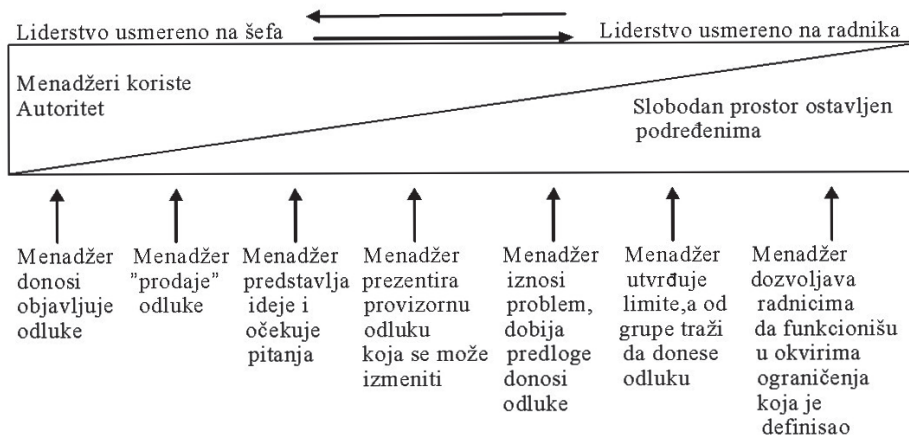
Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcije liderstva (*rešavanje problema i održanja grupe*) i uticaja na zadatak. Većina menadžera koristi po malo oba stila (orijentacija na zadatak i orijentacija na radnike), ali uvek je preovlađujući jedan pristup. Lestvica liderskog ponašanja može se sagledati u Grafikonu br.5

Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili «snaga»:

- ✦ snaga u menadžerima – poreklo, znanje, vrednost i iskustvo;
- ✦ snaga u radnicima – osobine podređenih i participativni menadžment;
- ✦ snaga u situaciji – veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okruženja;

Brojna teorijska i empirijska istraživanja ukazuju da uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadatka. Ni jedna pojedinačna osobina nije bila zajednička svim uspešnim liderima. Ni jedan određeni stil nije bio efikasan u svim situacijama.

Grafikon 5. Lestvica liderskog ponašanja



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.str.435

Kontigentni pristup liderstvu je gledište po kome se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarenje organizacionih ciljeva, razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti. U svakoj situaciji mogu se identifikovati elementi koji utiču na efikasnost određenog stila, a oni se mogu grupisati u sledeće grupe:

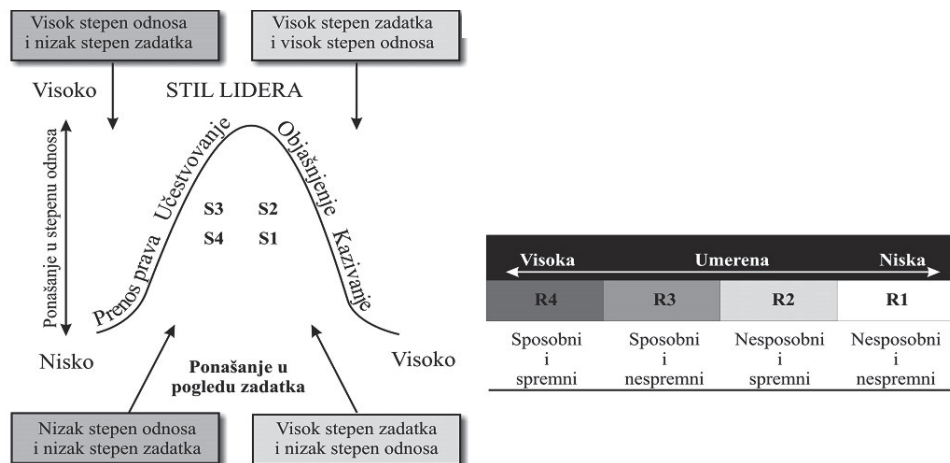
- ✦ zahtevi zadatka;
- ✦ očekivanja i ponašanja osoba istog ranga;
- ✦ osobine, očekivanja i ponašanja radnika;
- ✦ organizaciona kultura i politika;

U savremenim uslovima egzistiraju četiri najnovija i najpoznatija kontigentna modela liderstva.

1. MODEL SITUACIONOG LIDERSTVA

Pristup liderstvu koji su razvili Hersi i Blankard, a opisuje kako bi lideri trebalo da prilagode svoj liderski stil željama podređenih da postignu uspeh, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze²⁹¹. Najefikasniji liderski stil menja se u zavisnosti od «spremnosti» radnika, odnosno od njegove želje za dokazivanjem, prihvatanja odgovornosti ali i kao sposobnost, veština i iskustvo koji su potrebni za obavljanje zadataka.

Slika 51. Herseyev i Blanchardov situacioni model



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment - osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 429

²⁹¹ Hersey, P., Blanchard, H., *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982., p.8-17.

U postupku utvrđivanja liderskog stila važni promenljivi elementi su ciljevi i znanja sledbenika. Eksperti veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze, i da menadžer menja liderski stil prema razvoju svojih sledbenika:

- a. velika briga za zadatak i mala za odnose;
- b. velika briga za zadatak i velika briga za odnose;
- c. velika briga za odnose i mala briga za zadatak;
- d. mala briga za odnose i mala briga za zadatak;

Model situacionog liderstva izazvao je interesovanje jer preporučuje tip liderstva koji je *dinamičan i fleksibilan*, a ne statičan. Neprestano se ocenjuju motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika, kako bi se utvrdilo koja je kombinacija stilova najpogodnija u liberalnim i promenljivim uslovima. Kada je stil primeren situaciji on mora ne samo da motiviše radnike, već i da im pomaže i u profesionalnom razvoju.

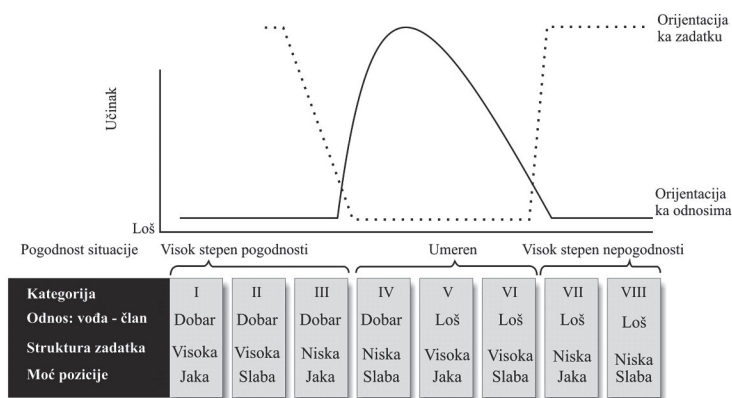
Međutim, lider koji želi da se sledbenici razvijaju, da imaju veće samopouzdanje i koji želi da im pomogne da nauče svoj posao moraće vrlo često da menja stilove.

2. FIDLEROV MODEL: LIDERSKI STIL I RADNA SITUACIJA

Ovaj model polazi od pretpostavke da menadžeri nerado menjaju stil(ove) upravljanja na osnovu kojeg (kojih) su postali uspešni²⁹². Smatra se da većina menadžera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspeh. To znači da se efikasno ponašanje grupe može obezbediti samo ako se odabere *menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru*.

Fidler koristi merni instrument za upoređivanje sličnih stilova orijentisanih na radnike ili na zadatke.

Slika 52. Fidlerov model



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment - osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 428

²⁹² Fiedler, F., «*Engineer the Job to Fit the Manager*», Harvard Business Review, 43, No.5., sept.-okt., 1965., p.116.

Najmanje poželjan saradnik (LPC) je Fidlerov merni instrument kojim menadžer locira na osnovu skale liderskog stila (radnik s kojim menadžer najlošije sarađuje). Identifikovane su tri «liderske situacije» ili promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider-član, struktura zadatka i liderska moć;

Odnos lider-član predstavlja kvalitet saradnje između lidera i njegovih radnika; po Fidlerovom mišljenju, ovaj odnos ima najveći uticaj na moć menadžera.

Struktura zadatka je promenljiva vrednost radne strukture koja, po Fidlerovom mišljenju, omogućava da se utvrdi moć menadžera. U zadacima sa strukturom menadžeri automatski poseduju moć ali u zadacima bez strukture njihova moć nestaje.

Moć na osnovu položaja je moć koja je, po Fidlerovom mišljenju, svojstvena formalnom položaju na kome se lider nalazi. Ova moć može biti velika ili mala, u zavisnosti od određenog položaja.

3. MODEL PUT-CILJ

Ovaj model proistekao je iz teorije liderstva koja ističe ulogu lidera u objašnjavanju podređenima kako mogu da postignu visoke rezultate, dobiju odgovarajuće nagrade ili valentnosti (privlačnosti) nagrade. Omogućava da se shvati i predvidi efikasnost liderstva u različitim situacijama²⁹³. Menadžeri utvrđuju raspoloživost »ciljeva» (nagrade) i »puteve» kojima se oni mogu ostvariti. Izbor nagrada utiče na liderski stil menadžera, ali i mišljenje radnika o tome koji put vodi ka konkretnim nagradama.

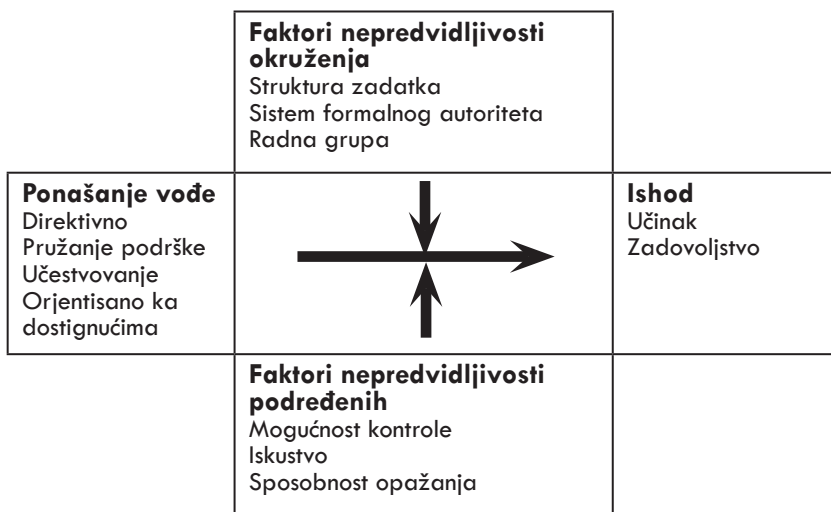
«Teorija put-cilj, kao i druge kontingencijske teorije, ne promoviše bilo koji (napred navedeni) stil vodstva kao najbolji. Ovo stoga što ona efikasnost, a time i podobnost za primenu, liderskih stilova povezuje sa situacijom u kojoj vođe obavljaju svoj posao - stanjem koje, prema ovoj teoriji, određuju dve grupe situacionih varijabli: (1) karakteristike podređenih (njihove potrebe, sposobnosti i iskustvo) i (2) karakteristike radnog okruženja (struktura radnog zadatka, sistem nagrađivanja i odnosi u grupi).

Prema teoriji put - cilj, lideri moraju biti sposobni da svoje ponašanje prilagode specifičnostima situacije u kojima vrše ulogu vođe. To, u pravilu, znači kombinovanje više stilova vodstva. Pri tome, vođe moraju voditi računa da njihovo ponašanje treba biti prihvatljivo za podređene, odnosno da ono predstavlja izvorom zadovoljstva podređenih. Jer, samo takvo ponašanje lidera postaje značajan faktor povećavanja motivacije podređenih (motivacije proistekle iz spoznaje podređenih da vođe čine sve što je neophodno, kako na planu respektovanja zadovoljenja njihovih potreba tako i u oblasti poboljšavanja uslova njihovog rada) i, shodno tome, pojačanim naporima sledbenika u izvršavanju njihovih zadataka.²⁹⁴

293 Ovaj model su formulisali Martin G. Evans i Robert J. Haus. Evans, M., «Leadership and Motivation: A Core Concept», Academy of Management Journal 13, br.1, mart, 1970., p.91-102. House, R., «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», Administrative Science Quarterly 16, br.5, september, 1971., p.321-28.

294 Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., *MENADŽMENT* - principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.450.

Slika 53. Teorija put-cilj



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, *Menadžment-osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd,2005., str. 432

U modelu se mogu identifikovati dve promenljive koje određuju najefikasniji liderski stil: *lične osobine radnika* i faktori okruženja, kao i *zahtevi na radnom mestu* sa kojim se radnici moraju suočiti.

4. MODEL: ODLUKA O UKLJUČENJU POTČINJENIH (MODEL VROOM-YET I VROOM-JAGO)

Ovaj model nastao je na osnovama kritike modela put-cilj, jer su autori²⁹⁵ smatrali da nije uzeta u obzir situacija kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika.

Kao rešenje ponudili su prošireni klasični model Vrum – Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu kako za kvalitet, tako i za prihvatanje odluka.²⁹⁶

Eksperti (Vrum i Jago) produbili su ovaj pristup, jer su izneli hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Oni veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji *efikasnosti odluke minus troškovi donošenja odluke, plus vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi na osnovu procesa odlučivanja*.

²⁹⁵ Viktor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973.

²⁹⁶ Vroom, V. I A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.

Svakako da liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, a primenjivaće se onaj model koji najviše odgovara datim okolnostima. Pri tome treba uzimati u obzir i subjektivan element, jer je očigledno da se pojedinci lakše prilagođavaju različitim situacijama u životu i radu od drugih. Fleksibilnost u liderstvu predstavlja, sve više, odlučujući faktor.

Najnovije studije iz oblasti liderstva ukazuju na to da menadžeri u stvari pokazuju veliku *potencijalnu* fleksibilnost kada odgovaraju na uticaje koje na njihove liderske stilove ima okruženje.

Osim gore analiziranih modela liderstva često, takoreći svakodnevno, pojavljuju se brojna empirijska i teorijska dela iz oblasti liderstva. Na primer, o stilu lidera koji se naziva «dinamično angažovanje» (sa pet osnovnih modela u praksi i deset modela ponašanja koji lideri koriste).

Istraživanje liderstva ići će u raznim smerovima. Aktuelno je transformaciono ili harizmatско liderstvo, kao i oživljavanje bihejviorističkog pristupa ili vraćanje na tradicionalne ideje o liderstvu. Mnogi smatraju da dolazi vreme izuzetnih lidera u menadžmentu.

Pregled 23. Osnovne prakse i ponašanja izuzetnih lidera

IZAZOV PROCESU	1. Tragati za mogućnostima
	2. Eksperimentisati i preuzimati rizik
PODSTICATI ZAJEDNIČKU VIZIJU	3. Vizija budućnosti
	4. Navesti ostalo
OMOGUĆITI DRUGIMA DA DELUJU	5. Podsticati saradnju
	6. Ohrabriti druge
OBLIKOVATI PUT	7. Dati primer
	8. Planirati male pobede
OHRABRITI SRCE	9. Priznati doprinos pojedinca
	10. Proslaviti uspeh

Izvor: Kouzes, J., Posner, B., The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.

Autoritarni lideri predstavljaju onu vrstu lidera koji utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi postigli sopstvene ciljeve, kao i ciljeve organizacije, klasifikuju zahteve i ubeđuju ljude da mogu da ostvare svoje ciljeve ako ulože neophodan trud.

Transformacioni lideri, nasuprot prethodnim, su lideri koji svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sledbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Takođe ih nazivaju i *harizmatiski lideri*.

Najnoviji izazovi tradicionalnoj teoriji liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup, koji ispituje nesvesne motive lidera i romantični pristup, koji se koncentriše na romantičnu ili idealizovanu sliku koju sledbenici imaju o tome šta lideri mogu da ostvare i kako on ili ona mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru.

BOX TEXT 3 - Vrste liderskih stilova

Primer za model Vroom-Yetton i Vroom-Jago, razvijen 1973 godine

Ovaj model razvijen je da bi pomogao menadžerima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema.

Ovaj model je izdvojio pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu *autoritarnih* pristupa (A1, AII), *konsultantskih* pristupa (CI, CII) i *participativni* pristup (GII).

Vrste liderskih stilova

A I – Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

A II – Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog (podređenih), zatim sami donose odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija (menadžerima), ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

C I – Menadžeri razgovaraju o problemu s određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenja podređenih.

C II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke, koje mogu, ali ne moraju, uvažiti mišljenje podređenih.

G II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju. Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa.

Izvor: Organizational Dynamics, Spring 1973, American Management Association, New York. Preuzeto od Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.445.

12.2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Sa savremenim razvojem upravljačke misli došlo se do zaključka da je najvažniji resurs organizacije njeno osoblje, jer ono daje svoj rad, talenat, kreativnost i entuzijazam za dobrobit organizacije.

Stoga je jedan od najkritičnijih zadataka menadžera turističkih preduzeća, posebno kada se ima u vidu interpersonalni karakter odnosa u turizmu, da obavi selekciju, obuču i usavrši ljude koji su najsposobniji da organizaciji omoguće da ostvari svoje ciljeve.

Upravljanje ljudskim resursima, predstavlja aktivnost menadžmenta na regrutovanju, selekciji, obuci i usavršavanju članova organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima je kadrovska funkcija i predstavlja kontinualan proces koji organizaciju snabdeva pravim ljudima na pravim položajima kada se za to ukaže potreba (naročito sa aspekta savremenog procesa downsizinga).

Proces upravljanja obuhvata sedam osnovnih aktivnosti, i to²⁹⁷:

1. Planiranje ljudskih resursa

- predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način, a) analizom unutrašnjih faktora; b) analizom okruženja (tržište radne snage);

2. Cilj regrutovanja

- odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa (oglas, profesionalni časopisi, agencije, preporuke, posete koledžima, i dr.);

3. Selekcija

- podnošenje referentne liste, provera znanja, intervjui i dr.;

4. Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija)

- upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;

5. Procena učinka

- mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak nagrade;

6. Obuka i usavršavanje

- usmereni na povećanje sposobnosti radnika i priprema za novo radno mesto;

7. Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja

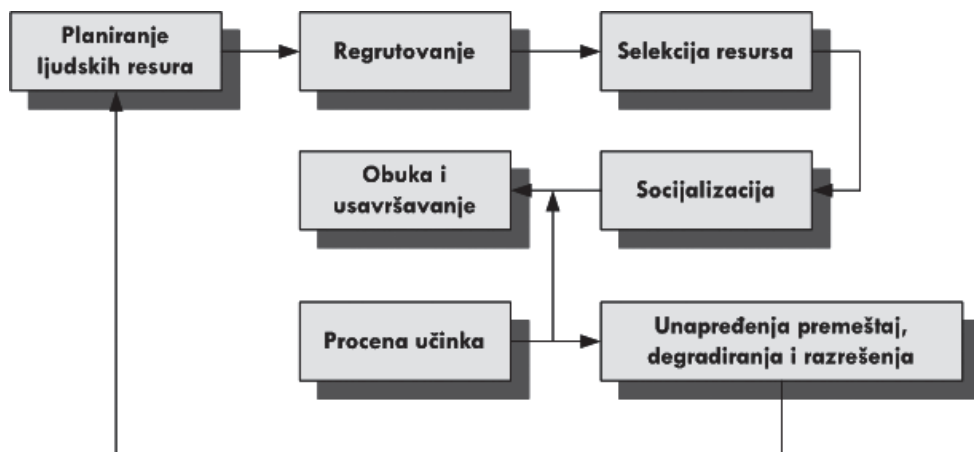
- odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.

297 Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str.346.

Svaka od ovih aktivnosti utiče na planiranje ljudskih resursa, odnosno planiranje budućih kadrovskih potreba organizacije, koje uzima u obzir aktivnosti same organizacije i faktore spoljašnjeg okruženja.

U savremenim okolnostima planiranje ljudskih resursa je veoma izazovan posao, posebno kada se uzmu u obzir sredina koja svakim danom postaje sve konkurentnija, predviđeni manjak kvalifikovane radne snage, demografske promene i pritisci vlada da zaštite radnike i životnu sredinu.

Slika 54. Proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000., str.347.

Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:

- ✦ planiranje radi budućih potreba;
- ✦ planiranje radi buduće uravnoteženosti;
- ✦ planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja zaposlenih;
- ✦ planiranje usavršavanja zaposlenih;

Menadžeri za ljudske resurse, da bi bili produktivni razmatraju dva osnovna faktora potrebe organizacije u pogledu ljudskih resursa²⁹⁸ i budući privredni trend. Privreda u rastu može da podstakne ekspanziju, što za posledicu ima potražnju radne snage.

²⁹⁸ Na primer, strategija rasta kompanije podrazumeva zapošljavanje dodatnog broja radnika. Preuzimanje kompanije ili integracija će imati suprotan efekat, odnosno organizacija mora planirati privremeno otpuštanje radnika, pošto se spajanjem organizacija dupliraju položaji i otežava rad, a manji broj radnika bi ga efikasnije obavljao. Danas sve veći broj kompanija prolazi kroz fazu downsizinga, restrukturiranja ili reinženjeringa. Menadžeri u velikom broju kompanija suočeni su sa situacijom koja zahteva davanje privremenih otkaza, te preuzimaju vanredne mere da za svoje bivše radnike obezbede nova radna mesta.

Regrutovanje predstavlja izbor dovoljnog broja kandidata koji odgovaraju zahtevima plana za ljudske resurse i obavlja se, uglavnom, na tržištu radne snage. Svrha regrutovanja jeste da se obezbedi grupa kandidata, dovoljno velika da menadžeri mogu da izaberu potrebne kvalifikovane kadrove. To zahteva opis poslova i zadataka (rukovođenje, navodi za zvanje, obaveze i odgovornosti, položaj na organizacionoj lestvici), opis položaja i specifikaciju za zapošljavanje.

U savremenim uslovima regrutovanje menadžera i stručnjaka, uglavnom se obavlja izvan organizacije (za većinu velikih korporacija koledži i univerziteti glavni su izvori pripravnika i novih saradnika za menadžment), a na osnovu stipendiranja ili ih angažuju profesionalne agencije za menadžere višeg nivoa.

U upravljanju ljudskim resursima uvek se uvažava *korporativna vrednost*. To je princip da poslovi koji zahtevaju komparativne kvalifikacije i znanje zaslužuju jednaku nadoknadu čak i onda kada je priroda posla različita. Dakle, različiti poslovi koji zahtevaju komparativne kvalifikacije i znanje zaslužuju i komparativne nadoknade.

Pregled 24. Regrutovanje kandidata

Glavni izvori potencijalnih kandidata pri regrutovanju	IZVOR	PREDNOSTI	NEPOVOLJNOSTI
	Internet	Omogućava kontakt sa velikim brojem ljudi; moguć je feedback odmah	Proizvodi veliki broj nekvalifikovanih kandidata
	Preporuke za službenike	Upoznavanjem organizacije na osnovu podataka koje daju službenici firme; najbolji kandidati mogu se dobiti zato što dobra preporuka govori o licu koje daje preporuku	Ne mogu da povećaju raznovrsnost i skup raznih profila radnika
	Web sajt kompanije	Široka distribucija; može se usmeravati na specifične grupe	Daje mnogo nekvalifikovanih kandidata
	Pronalaženje kandidata na koledžu	Široki centralizovani korpus kandidata	Limitirano na početnička radna mesta
	Profesionalne organizacije za traženje posla	Dobro poznavanje izazova i potreba u turizmu	Mala obaveza prema određenoj organizaciji

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment-osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 287

U procesu regrutovanja javljaju se brojne implikacije za menadžere. Pre svega radi se o poštovanju pravne procedure i propisa. Posebno pažnja obraća se o naknadnim pravnim odlukama u vezi s diskriminacijom.

Menadžeri moraju voditi računa o dva tipa diskriminacije:

- ✦ diskriminacija kod prijema,
- ✦ diskriminatorско ponašanje.

Trebalo bi imati u vidu da menadžeri nemaju apsolutno pravo odlučivanja kod regrutovanja, unajmljivanja, obuke i unapređenja radnika u njihovim organizacijama.

Selekcija je proces u kome dve strane donose individualnu odluku organizacija odlučuje da li će ponuditi posao kandidatu, a kandidat odlučuje da li će ponudu prihvatiti. Pri tome se stavlja u funkciju realni *izveštaj o radnom mestu*. To su informacije o radnom mestu koje organizacija daje kandidatima i novim radnicima navodeći i pozitivne i negativne aspekte posla.

Isto tako obavlja se selekcija menadžera jer organizacije teže da unajme menadžere s iskustvom iz mnoštva razloga.

Pregled 25. Načini selekcije

FORMULAR

Dobre strane:

- Relevantni biografski podaci i činjenice koji mogu da se dokažu pokazali su se kao pouzdana mera uspešnog obavljanja posla za neka radna mesta.
- Kada se stavke u formularu procenjuju tako da pokažu povezanost s poslom, pokazale su se kao pouzdan pokazatelj za različite grupe.

Loše strane:

- Obično samo nekoliko stavki u formularu predstavlja pouzdan pokazatelj radnog učinka i to samo za posebne poslove.
- Sastavljanje stavki u formularu na osnovu kojih se procenjuje kandidat skupo je i teško za održavanje.

PISMENI TESTOVI

Dobre strane:

- Testovi intelektualne sposobnosti, prostorne i mehaničke sposobnosti, percepcije i motoristike srednje su pouzdani pokazatelji za mnoge polukvalifikovane i nekvalifikovane poslove u delatnostima organizacija.
- Testovi inteligencije su prilično dobri pokazatelji za mesto kontrolora.

Loša strana:

- Inteligencija i druge testirane karakteristike ne moraju biti bitne za stvarni radni učinak, te traženje takvih pokazatelja može da umanjí pouzdanost testa.

TEST SIMULIRANJA OBAVLJANJA POSLA

Dobre strane:

- Napravljen je na osnovu podataka analize radnog mesta i lako ispunjava povezanost poslom. Pokazao se kao pouzdan pokazatelj radnog učinka.
- Testovi simuliranja obavljanja posla zapravo su stvarno obavljanje posla. Najpoznatiji testovi simuliranja se baziraju na radnom uzorku i centrima za procene.

Loša strana:

- Skupo ga je kreirati i održavati.

RAZGOVORI

Dobre strane:

- Moraju biti dobro osmišljeni i organizovani da bi bili efektivni pokazatelji.
- Lica koja obavljaju razgovor moraju koristiti ista pitanja za sve da bi ona bila efektivni pokazatelji.

Loše strane:

- Lica koja obavljaju razgovor moraju biti svesna legitimnosti određenih pitanja.
- Podleže određenim predrasudama, posebno ako razgovor nije dobro osmišljen i standardizovan.

ISTRAŽIVANJE BIOGRAFIJE

Dobra strana:

- Verifikacija opštih podataka je vredan izvor informacija.

Loša strana:

- Provera referenci je u suštini beskorisna kao način izbora.

FIZIČKI PREGLED:

Dobre strane:

- Ima određen značaj za poslove koji zahtevaju određenu fizičku spremnost.
- Radi se samo zbog osiguranja.

Loša strana:

- Mora se utvrditi da su zahtevi za fizičkom spremnošću u vezi s poslom, a ne diskriminatorski

Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 290

Orijentacija i socijalizacija predstavljaju program predviđen da pomogne radnicima da se bezbolno uklupe u organizaciju.

Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji.

Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:

- ✦ opšti podaci o svakodnevним rutinskim poslovima;
- ✦ upoznavanje s istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije;
- ✦ detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Program obuke predstavlja proces kojim se održava ili poboljšava postojeći učinak ostvaren na radnom mestu. Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšavanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok se programima za usavršavanje predviđa da razviju veštine potrebne za budući posao.

Menadžeri ali i radnici koji nisu menadžeri, imaju programe obuke i programe usavršavanja. Pri tome treba imati u vidu da se obim zastupljenosti određenog programa razlikuje i da zavisi od položaja zaposlenog.

U savremenim uslovima obuka uz upotrebu kompjutera je nezaobilazna. To predstavlja tehniku obuke u kojoj upotreba kompjutera skraćuje vreme potrebno za obuku koju vode instruktori, a ujedno pruža i dodatnu pomoć licima koja se obrazuju.

Programi za usavršavanje menadžmenta postali su gotovo redovni u svim organizacijama i preduzećima turističke privrede. Jednostavno, broj zahteva na koji menadžeri moraju, gotovo svakodnevno, da odgovore neprestano se povećava, a usavršavanje menadžera isključivo putem obavljanja redovnih poslova je dugotrajan i nepouzdan proces, pa je neophodno ih obrazovati dodatnim osavremljenim programima.

Stoga mnoge kompanije, naročito u hotelijerstvu, u velikoj meri investiraju u usavršavanje menadžera. Međutim, pri tome ne treba zapostavljati ni obuku na radnom mestu. Postoje četiri glavna zvanična **metoda za obuku na radnom mestu**:

✦ podučavanje

- obuka koju direktni supervizor pruža svojim radnicima jeste najefikasnija tehnika usavršavanja menadžmenta;

✦ rotacija na poslu

- pomeranje menadžera sa jednog mesta na drugo kako bi stekao nova iskustva i upoznao se sa različitim aspektima rada u preduzeću;

✦ podvrgavanje obuci

- polaznici obuke dobijaju položaj odmah iza menadžera (preuzimaju zvanje pomoćnik), a obučavaju ih najstručniji menadžeri;

✦ planiranje radnih aktivnosti

- angažuju se lica koja se usavršavaju za razne zadatke kako bi proširila svoja iskustva i razvila nove sposobnosti;

Osim ovih, postoje i **metodi usavršavanja van posla**. Ove tehnike izoluju polaznika obuke od pritiska i stalnih zahteva koje im nameće radno mesto i omogućavaju mu da se u potpunosti koncentriše na obrazovanje.

Velike korporacije sve više preuzimaju delatnost univerziteta kada je u pitanju najkompleksniji tip obuke radnika van radnog mesta.

U savremenom pristupu upravljanja ljudskim resursima jedan od najdelikatnijih zadataka je ocena učinka i utvrđivanje nadoknade zaposlenima. Premda je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomogne da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje.

Neformalna procena učinka je stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima u pogledu njihovog radnog učinka (sprovođi se stalno ili periodično). Neformalna ocena za radnike organizacije ne sme biti nešto što se sporadično dešava, već treba da se smatra za jednu od primarnih aktivnosti menadžera i da bude sastavni deo organizacione kulture.

Zvanična sistemska ocena je proces kojim se rangira radni učinak i izdvajaju oni koji zaslužuju povišice ili unapređenja od onih kojima je potrebna dalja obuka. Daje se u roku od šest meseci ili godinu dana. Ova ocena ima četiri osnovne svrhe:

- ✦ da se zaposleni zvanično saopšti kako se rangira njihov trenutni učinak;
- ✦ da se izdvoje zaposleni koji zaslužuju povišicu zbog zalaganja na poslu;
- ✦ da se izdvoje zaposleni kojima je potrebna dodatna obuka;
- ✦ da se izdvoje kandidati za unapređenje;

Za zvaničnu ocenu učinka razvila su se četiri osnovna pristupa po pitanju odgovornosti. Prvi pristup je da *radnika rangira menadžer*, je pristup koji se najčešće primenjuje. Međutim, vremenom postaju sve popularniji i drugi pristupi koji mogu biti vredna dopuna za ocenu koju obavi samo jedna osoba.

Drugi, najčešće primenjivani pristup jeste da grupa *menadžera rangira radnika* (komisija ili više menadžera). Pošto se ovaj pristup oslanja na veći broj mišljenja, daleko je efikasniji od ocene koju daje samo jedan menadžer. Nedostatak mu je što zahteva mnogo vremena i utiče na to da zaposleni gube osećanje direktne odgovornosti prema svom prvom pretpostavljenom.

Treći pristup za ocenu je da *grupa odabranih radnika procenjuje rad kolege*. Radnika, zasebno na odgovarajućem formularu, ocenjuju njegovi saradnici koji su na istom organizacionom nivou kao i zaposleni koga procenjuju.

Četvrti pristup je da *zaposleni ocenjuje šefove*. Obično e koristi postupak «punog kruga povratne informacije».

Utvrđivanje nadoknade se po tradiciji vezuje za određeno radno mesto ili opis radnog mesta. Opšta predstava je da veća odgovornost menadžera automatski povlači i veću nadoknadu. Vrlo često se radna mesta ocenjuju prema sistemu koji uvažava parametre kao što su broj podređenih radnika, nivo na hijerarhijskoj lestvici, kao i složenost i značaj aktivnosti koje se obavljaju u okviru određenog radnog mesta. Ovakav tradicionalan ili birokratski pristup višim rukovodiocima organizacije obezbeđuje visoke nadoknade. Međutim, potrebno je razvijati sisteme nadoknade koji će doprineti većoj produktivnosti organizacije.

Savremeni koncepti upravljanja, između ostalog, zasnivaju se na vezi procesa utvrđivanja i realizacije organizacionih aktivnosti. Dakle, **pristup nove plate** predstavlja savremeni pristup za isplatu nadoknade kojim se ona vezuje za proces određivanja i ostvarenja planiranih poslova i radnih zadataka (tzv. »strateška plata«).

Stimulacija ili varijabilni deo plate koristi se da bi se nagradio veći učinak. Ovakav način nagrađivanja menadžmentu i radnicima daje predstavu da su partneri koji sarađuju na postizanju konkurentnosti preduzeća.

Povezivanjem osnovnih plata za tržište radne snage, a varijabilnog dela za uspeh organizacije, menadžeri mogu sistem nagrađivanja upotrebiti za podsticanje timskog rada i ostvarivanje drugih organizacionih ciljeva.

Pomeranje osoblja u okviru organizacije – njihovo *unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenje* – su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti može biti jedna od najtežih i najvažnijih odluka koju menadžer donesi.

Pregled 26. Opcije za smanjenje broja zaposlenih

Opcija	Opis
Otpuštanje	Stalni prisilni prestanak rada
Privremeno otpuštanje	Privremeni prisilni prestanak rada; može da traje samo nekoliko dana ili godinama
Iskorišćenost	Ne popunjavaju se radna mesta oslobođena dobrovoljnom ostavkom ili regularnim odlaskom u penziju
Transferi	Premeštanje zaposlenih na više ili niže položaje; obično se time ne smanjuju troškovi, ali može da se smanji nesklad unutar organizacije između ponude i potražnje
Smanjenje radne nedelje	Zaposleni rade manje sati nedeljno, dele poslove, ili obavljaju svoje poslove sa skraćenim radnim vremenom
Prevremeno penzionisanje	Podsticanje starijih radnika i onih na višim položajima da se penzionišu pre regularnog datuma penzionisanja
Podela posla	Više zaposlenih deli jedno radno mesto s punim radnim vremenom

Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 288



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Navedi vrste moći i iz čega one proizilaze?
2. Koje su osnovne karakteristike moći?
3. Objasni proces delegiranja?
4. Objasni Model situacionog liderstva?
5. Objasni Fidlerov model: leaderski stil i radna situacija?
6. Objasni Model put-cilj?
7. Objasni Model: odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom - Jago?)
8. Navedi proces menadžmenta ljudskih resursa?

13. FUNKCIJA KONTROLE U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA

13.1. EFEKTIVNA KONTROLA

Funkcija kontrole omogućava menadžerima u turizmu da kontrolišu efikasnost planiranja, organizovanja i vođenja, kao i da, po potrebi, preduzmu korektivne mere. Dakle, kontrola je četvrta upravljačka funkcija u menadžment procesu, ali je isto toliko važna kao i prethodne tri. Turistička preduzeća koriste kontrolne procedure da bi mogle da ostvare zadovoljavajući napredak ka svojim ciljevima i da efikasno koriste svoja sredstva.

Kontrola je proces koji bi trebalo da obezbedi da stvarne aktivnosti budu podudarne s planiranim. U praksi, kontrola je mnogo obuhvatnija od planiranja. Jedan od razloga zbog koga je potrebna kontrola, je taj što i najbolji planovi mogu da krenu naopako. Međutim, pomoću kontrole menadžeri mogu da prate ambijentalne promene i njihovo dejstvo na napredak organizacije. Imajući u vidu brzinu kojom je poslednjih godina došlo do promena u organizacionom ambijentu, ovaj aspekt kontrole postaje sve važniji. Između ostalog, kontrola je potrebna u savremenim uslovima zbog:²⁹⁹

- ✦ Kreiranja boljeg (totalnog) kvaliteta;
- ✦ Savladavanja promena (odgovor na rizike i mogućnosti);
- ✦ Uvođenja bržih ciklusa (posebno za nestandardizovane proizvode i usluge);
- ✦ Dodatna vrednost (prednost u odnosu na konkurenciju);

Uvođenje delegiranja i timskog rada (participativni menadžment uvodi promene u prirodu kontrolnog procesa – menadžer ne sputava rad radnika);

Menadžerima kontrola omogućava da nadziru efikasnost svog planiranja, organizovanja i liderskih aktivnosti. Bitan element kontrolnog procesa je preduzimanje korektivnih mera kada i gde je to potrebno.

Kontrola menadžmenta je sistematski pokušaj da se postave standardi za učinak pomoću planiranja ciljeva, da se projektuje sistem informativne povratne sprege, da se uporede stvarni rezultati sa ovim, unapred utvrđenim standardima, da se utvrdi da li ima odstupanja i da se ona izmere, kao i da se preduzmu sve mere kako bi se osiguralo da se svi korporativni resursi koriste najefikasniji i efektivniji način, radi ostvarivanja korporativnih ciljeva.³⁰⁰ U praksi se razlikuju četiri koraka kontrole koji se mogu ilustrovati kao na Slici br.54

Osnovne etape u kontrolnom procesu, ukratko, mogu se opisati na sledeći način:

299 Steingraber, F., «*Managing in the 1990s*», Business Horizons, jan.-feb., 1990., str.149.

300 Mockler, R., *The Management Control Process*, Englewood Cliffs, New York, 1984, str.2.

USTANOVITI STANDARDE I METODE ZA MERENJE REZULTATA

Ciljevi koji su idealno postavljeni tokom procesa planiranja, već su izraženi u jasnim i merljivim izrazima kojima se utvrđuju određeni rokovi, što je važno iz najmanje tri razloga.

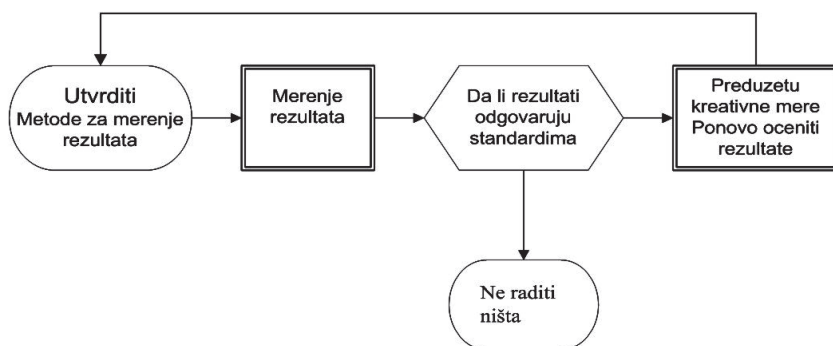
Prvo, nejasno saopšteni ciljevi, kao što su «unaprediti veštine radnika», su samo prazni slogani, sve dok menadžeri ne počnu da preciziraju šta misle pod «unaprediti», i šta nameravaju da učine da bi ostvarili te ciljeve, i u kom roku.

Drugo, ako su ciljevi precizno saopšteni (npr.sadržaj, mesto i rok edukativnih seminara) mnogo lakše se može oceniti njihova preciznost i korisnost.

Treće, precizno izrečeni i merljivi ciljevi mogu se lakše saopštiti i prevesti u standarde i metode koji se mogu koristiti za merenje rezultata poslovanja, odnosno pojedinačnih zadataka.

Za proces kontrole posebno je važno da se precizno izraženi ciljevi jednostavno saopšte, imajući u vidu da se planiranjem i kontrolom bave različite osobe.

Slika 56. Osnovni koraci u kontrolnom procesu



Izvor: Izvor: Stoner,DŽ, Friman,E, Gilbert, D, »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000, str.511., preuzeto Mockler, R, The Management Control Process, Englewood Cliffs, New York, 1984, str. 511.

MERENJE REZULTATA

Merenje rezultata, uostalom kao i svi ostali aspekti kontrole, je trajan repetitivan proces. Svakako da učestalost i kvalitet merenja zavisi od vrste aktivnosti koja se meri. Na primer, od korisnika franšize u lokalnom “Mc Donaldsu” može se zatražiti da stalno kontroliše koliko dugo kupci čekaju na uslugu. U principu, dobri menadžeri neće dopustiti da između dva merenja rezultata prođe puno vremena.

Da bi utvrdio koliki je stvarni učinak, menadžer mora da poseduje odnosne informacije. Postoji četiri izvora informacija koja često koriste menadžeri da bi izmerili stvaran učinak su: lično posmatranje, statistički izveštaji, usmeni izveštaji i pismeni izveštaji.

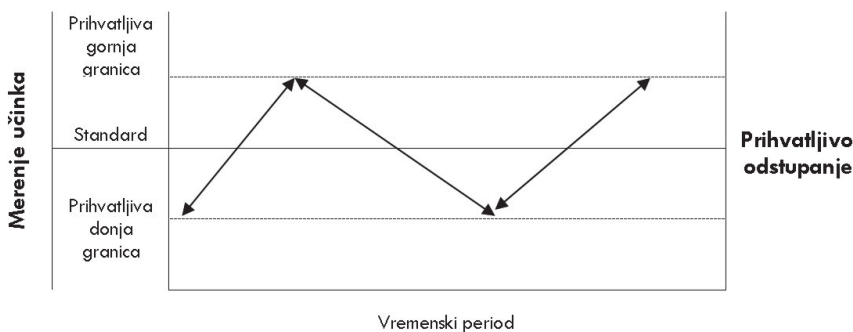
Pregled 27. Informacije za sagledavanje učinka i kvaliteta

	Prednosti	Nedostaci
Lična posmatranja	✦ Znanje iz prve ruke ✦ Informacije nisu filtrirane ✦ Intenzivno pokrivanje radnih aktivnosti	✦ Podležu ličnim predrasudama ✦ Oduzimaju vreme ✦ Nametljiva
Statistički izveštaji	✦ Lako se analiziraju ✦ Efektivni za prikazivanje odnosa	✦ Daju ograničene informacije ✦ Ignorišu subjektivne faktore
Usmeni izveštaji	✦ Brz način da se dobiju informacije ✦ Omogućavaju i verbalni i neverbalni "Feedback"	✦ Informacije mogu biti subjektivne ✦ Informacije se ne mogu dokumentovati
Pismeni izveštaji	✦ Sveobuhvatni ✦ Formalni ✦ Lako se arhiviraju i ponovo aktiviraju	✦ Potrebno je više vremena za izradu

Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 2461

Način upoređivanja određuje stepen odstupanja između stvarnog učinka i standarda. Iako se određene varijacije učinka očekuju u svim aktivnostima, važno je utvrditi dozvoljen obim odstupanja.

Slika 57. Pribvatljivo odstupanje



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 462

UTVRDITI DA LI REZULTATI ODGOVARAJU STANDARDIMA

Ovaj korak u kontrolnom procesu, po mnogo čemu smatra se za najjednostavniji, jer se pretpostavlja da su složena pitanja rešena u prva dva koraka. U ovoj fazi, izmereni rezultati porede se sa prethodno utvrđenim i postavljenim ciljevima i standardima.

Ako se rezultati i standardi poklapaju, menadžeri mogu smatrati da je «sve pod kontrolom», i tada oni ne moraju aktivno intervenisati u operacijama organizacije.

PREDUZIMANJE KOREKTIVNIH AKCIJA

U situacijama kad su rezultati ispod standarda, a analiza pokazuje da je potrebna akcija, neophodan je ovaj korak .

Korektivna akcija predstavlja svaku promenu u jednoj ili više aktivnosti operacija organizacije. Tokom kontrole može se otkriti da standardi nisu prikladni, odnosno da su previsoki ili preniski. Tada se menjaju početni standardi, a ne aktivnosti. Isto tako, menadžeri mogu, na osnovu poboljšanja procesa rada ili nove opreme, postavljati više poslovne ciljeve. Vreme je u slučajevima kontrole važan element, a sama kontrola je dinamičan, kontinuiran proces.

Međutim, ukoliko menadžeri nemaju uvid u kontrolni proces od početka do kraja, oni samo prate rezultate, ali ne obavljaju kontrolu. Veoma je važno da neprekidno pronalaze konstruktivan način kako da se rezultati približe standardima. Menadžer ne sme da se zadovolji samo identifikacijom prethodnih neuspeha što znači da mora aktivno delovati u svakom trenutku.

13.2. DIZAJNIRANJE KONTROLNIH SISTEMA

13.2.1. Elementi kontrolnih sistema

Kontrolni sistem predstavlja višefaznu proceduru koja se primenjuje na različite vrste kontrolnih aktivnosti i sastoji se od niza elemenata.

Menadžeri se suočavaju s izvesnim izazovima u dizajniranju kontrolnih sistema koji obezbeđuju preciznu povratnu spregu (informaciju) na pravovremeni, ekonomski način koji je prihvatljiv za članove organizacije. Većina ovih izazova u vezi je sa odlukama o tome šta treba kontrolisati i koliko često treba meriti progres.

Ukoliko se isuviše mnogo elemenata operacije kontroliše previše striktno, to može kod radnika da izazove dosadu i demoralisanost, a kod menadžera frustraciju i gubitak dragocenog vremena, energije i novca. Potom, menadžeri se mogu usredsrediti na faktore koji se mogu lako izmeriti, kao što je broj ljudi usluženih u restoranu, a zanemariti one faktore koje je teško izmeriti, kao što je zadovoljstvo večerom. Pa ipak, zadovoljstvo večerom može, dugoročno gledano, biti mnogo važnije od broja ljudi koji su usluženi u datom periodu.

Da bi se izbegli ovi problemi, menadžeri rade dve vrste analiza:

- ✦ identifikacija ključnih rezultatskih oblasti;
- ✦ identifikacija strateških kontrolnih tačaka.

Ključne rezultatske oblasti predstavljaju aspekte jedinice ili organizacije koje moraju efikasno funkcionisati ako cela jedinica ili organizacija mora da budu uspešne. Ove oblasti, po pravilu, obuhvataju važne organizacione aktivnosti ili grupe srodnih aktivnosti koje se obavljaju u celoj organizaciji ili jedinici. Na primer, kreiranje i ponuda novog turističkog proizvoda, marketing, upravljanje kadrovima, finansije i računovodstvo. Ove ključne rezultatske oblasti mogu da omoguće da se mnogo detaljnije definišu kontrolni sistemi i standardi.

Strateške kontrolne tačke predstavljaju kritične tačke u sistemu u kome se obavlja kontrola ili prikupljaju informacije. Kada se ovakve strateške kontrolne tačke lociraju, moguće je značajno smanjiti količinu informacija koju treba prikupiti i oceniti. Najvažniji i najkorisniji metod izbora strateških kontrolnih tačaka je da se pažnja usredsredi na najbitnije elemente određene operacije. Po pravilu, dovoljan je mali procenat aktivnosti, događaja, pojedinaca, ili predmeta u datoj operaciji da bi se objasnili visoki troškovi ili problemi sa kojima će se menadžeri neminovno suočiti.

Osim toga, veoma je korisno identifikovati mesta na kojima dolazi do promena u poslovnom procesu.

Da bi rešili različite probleme i elemente u svojim organizacijama, Menadžeri koriste čitav niz kontrolnih metoda i sistema. Oni se javljaju u različitim oblicima i mogu biti namenjeni različitim grupama.

- ✦ *Finansijska kontrola* je od posebnog značaja, jer se novac može lako izmeriti i prebrojati, odnosno lako je obaviti uvid u finansijske iskaze i spise.
- ✦ *Finansijski izveštaji* predstavljaju monetarnu analizu protoka proizvoda i usluga, unutar i van organizacije. Koriste se za praćenje novčanih tokova, odnosno kao sredstvo za praćenje tri važna finansijska uslova jedne organizacije:
 - likvidnost: sposobnost da se imovina zameni za gotov novac, radi izmirenja tekućih finansijskih potreba i obaveza;

- opšte finansijsko stanje: dugoročna ravnoteža između duga i vlasničkog kapitala (aktiva koja ostane po odbitku pasive).
 - profitabilnost: sposobnost da se u dužem vremenskom periodu konstantno ostvaruje profit.
- ✦ *Bilans stanja* predstavlja opis stanja organizacije pomoću aktive, pasive i neto vrednosti u određenom vremenskom periodu.
 - ✦ *Račun uspeha* predstavlja pregled finansijskih rezultata kompanije ostvarenih u određenom vremenskom periodu.
 - ✦ *Izveštaj o kretanju gotovine ili izveštaj o izvorima i korišćenju sredstava* je pregled finansijskih rezultata organizacije, koji pokazuje odakle potiče gotov novac ili sredstva i za šta se koriste.
 - ✦ *Budžet* predstavlja formalan kvantitativan iskaz o vrednostima dodeljenim za planirane aktivnosti u utvrđenim vremenskim periodima. To je sredstvo za planiranje i kontrolisanje aktivnosti, koje se široko koristi na svim nivoima organizacije.
 - ✦ Kontrolni sistemi mogu se koristiti za praćenje organizacionih *funkcija* ili organizacionih *projekata*.
 - ✦ *Centar odgovornosti* je svaka organizaciona jedinica ili funkcija čiji je menadžer odgovoran za sve njene aktivnosti.
 - ✦ *Centar prihoda* je organizaciona jedinica u kojoj se output meri monetarnim jedinicama i direktno se poredi sa troškovima inputa.
 - ✦ *Centar troškova* su organizacione jedinice, kao što su administrativna, uslužna, istraživačka i druga odeljenja, u kojima se input meri monetarnim jedinicama ali ne i output, jer se ne očekuje da ovaj centar ostvari prihod.
 - ✦ *Profitni centar* je organizaciona jedinica u kojoj se rezultati mere numeričkom razlikom između prihoda i troškova.
 - ✦ *Investicioni centar* predstavlja organizacionu jedinicu koja ne samo da meri monetarnu vrednost inputa i outputa, već poredi output sa imovinom korišćenom u proizvodnji outputa. Na taj način, kontrolni sistem zaokružuje svoju aktivnost, jer menadžeri, pored ostalih prihoda, mogu da identifikuju prihod od investicija.

Sve ove finansijske kontrole izvršavaju se na osnovu analize bilansa stanja, uspeha i izveštaja o novčanim tokovima a što smo dali u glavi 7.

13.3. VRSTE KONTROLA

U brojnoj literaturi a i u praksi izdiferenciralo se nekoliko podela- vrste kontrole. Jedna od podela definiše:³⁰¹

- ✦ *Strategijsku kontrolu* - bavi se bazičnim stratejskim smerom turističkog preduzeća (kako se odvija proces osvajanja novog tržišta ili tržišnog segmenta, kako se realizuje izgradnja novog hotela).,
- ✦ *Taktičku kontrolu* - bavi se primenom stratejskog plana (kakvi su efekti promocije i propagande na definisanom tržištu).,
- ✦ *Operativnu* - bavi se tekućim aktivnostima preduzeća (da li je kvalitet usluge na predviđenom i zahtevanom nivou). .

Pregled 28. Odnos strategije i kontrole

Strategija korporacije ciljevi-strategija	Strategijska kontrola merenje standarda-performansi
Strategija poslovnih jedinica ciljevi-strategija	Upravljačka kontrola merenje standarda-performansi
Funkcionalne strategije ciljevi-strategija	Operativna kontrola merenje standarda-performansi

Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment (III izmenjeno izdanje)*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str.338-Higgins, J.M. and J.W.Wincze, *Strategic Management*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.,1993.,str.360

Druge podela govori o *tržišnoj, birokratskoj i klanskoj kontroli*(Pregled 29). **Tržišna kontrola** je pristup kontroli koji stavlja akcenat na korišćenje spoljnih tržišnih mehanizama, kao što su konkurencija cena i tržišno učešće, za uspostavljanje standarda koji se koriste u sistemu kontrole. Primenom tržišne kontrole, službe kompanije se često pretvaraju u profitabilne centre i njihov učinak se ocenjuje na osnovu procenta ukupnog profita.(kakva je popunjenost kapaciteta konkurentnog hotela, kakva je prodaja konkurentnih putničkih agencija itd.)

301 prilagođeno od strane autora na osnovu teksta Milisavljević M., Osnovi stratejskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172, str.464-482

Pregled 29. Vrste kontrola

Vrsta kontrole	Zasnovane na	Karakteristike
Tržišna	Cene akcija, prinos na investicije, stopa povraćaja, tržišno učešće	Koristi tržišne mehanizme, konkurencija i tržišno učešće, za uspostavljanje standarda koji se koriste u sistemu.
Birokratska	Pravila i procedure, Budžeti, Standardizacija, Normiranje Menadžment kvaliteta,	Hijerarhijski mehanizam, pravila, propisi, procedure, politike, standardizacija aktivnosti, dobro utvrđen opis posla i budžeti da bi se obezbedilo da se zaposleni ponašaju na odgovarajući način i da zadovoljavaju standarde poslovanja.
Kontrola klana	Vrednosti, Socijalizacija, Etika, Moral, Referentne grupe itd.	Reguliše ponašanje zaposlenih na osnovu zajedničkih vrednosti, normi, tradicija, verovanja i drugih aspekata kulture organizacije. Često je koriste organizacije u kojoj su timovi uobičajena pojava i gde se tehnologija brzo menja. (u hotelijerstvu i restoraterstvu)

Izvor: Preuređeno i prilagođeno od strane autora na osnovu - S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment - osmo izdanje, Perason Education, Inc., Data status, Beograd, 2005., str.458

Birokratska kontrola stavlja akcenat na organizacioni autoritet i oslanja se na administrativna pravila, propise, procedure i politike. Očekuje da se strogo pridržavaju budžeta i da se drže korporativnih uputstava. (zato pojedina turistička preduzeća donose svoj pravilnik o radu, ponašanju i izgledu osoblja).

Kod **klanske kontrole**, ponašanje zaposlenih se reguliše zajedničkim vrednostima, normama, tradicijom, verovanjima i ostalim aspektima kulture organizacije. Dok se birokratska kontrola zasniva na strogim hijerarhijskim mehanizmima, klanska kontrola zavisi od pojedinca i grupe (ili klana) koji će utvrditi odgovarajuće i očekivano ponašanje.

U turističkim preduzećima nije moguće primeniti samo jednu vrstu kontrole, već ona mora biti kombinovana i međusobno usaglašena.

Treća podela ukazuje da menadžeri u turizmu često primenjuju kontrolu pre početka aktivnosti, **za vreme** obavljanja aktivnosti i posle obavljenih aktivnosti. Prva vrsta se zove *preventivna kontrola (unapred)* (feedforward control), druga je *tekuća kontrola (u toku)* (concurrent control) i treća je *korektivna kontrola (unazad)* (feedback control).

Pregled 30. Vrste kontrole sa aspekta vremena

Ulazne informacije i nabavka	Proces davanja usluge	Prodaja, prihodi, zauzeće kapaciteta
Preventivna kontrola	Tekuća kontrola	Korektivna kontrola
Predviđa probleme	Otklanja probleme i greške u procesu rada i odmah nakon davanja usluge	Sagledava probleme i preduzima potrebne mere

Izvor: Urađeno od strane autora.

Preventivna kontrola je najprihvatljivija vrsta kontrole jer sprečava nastanak problema i grškaka u pružanju turističke usluge. Suština ove kontrole je da menadžeri preduzimaju mere pre nego što se pojavi problem. Za ovu vrste kontrole neophodno je da menadžeri izuzetno dobro poznaju proces rada i da poseduju značajne analitičke sposobnosti.

Tekuća kontrola podrazumeva da se ova vrsta kontrole obavlja se tokom procesa rada. Kontrola za vreme obavljanja posla omogućava menadžmentu da reši probleme pre nego što oni prouzrokuju prevelike troškove. Ako menadžer hotela upravlja obilaskom radnih mesta, to predstavlja kontrolu u toku radnog procesa i direktnu interakciju s radnicima. Ova vrsta kontrole je posebno prisutna u hotelijerstvu i restoraterstvu jer menadžer direktno kontroliše rad zaposlenih radnika, može da prati njihove akcije i da odmah rešava nastale probleme.

Korektivna kontrola-feedback kontrola je kontrola posle obavljenog posla. Međutim, u mnogim aktivnostima kontrola posle radnog procesa je jedina moguća vrsta kontrole. Na primer, finansijski izveštaji su primer kontrole posle radnog procesa. Kada, recimo, izveštaj o prihodu pokaže da su prihodi od soba, hrane ili pića opali, pad je već nastao. U tom trenutku, menadžer može samo da pokuša da utvrdi šta je dovelo do pada prodaje i da situaciju popravi.

Feedback kontrola (kontrola posle radnog procesa) ima dve prednosti. Prvo, feedback kontrola pruža menadžerima u turizmu značajne informacije o tome u kojoj meri su planovi bili efektivni. Feedback kontrola koja pokazuje odstupanje između standardnog i stvarnog poslovnog rezultata i to ukazuje u kojoj meri su planirani ciljevi ispunjeni ili bili realni. Ova vrste kontrole je dobra kod normiranja prometa u ugostiteljstvu jer pojedini izvršioci žele da nametnu planove manjeg obima kako bi im rezultati ostvarenja bili veći.

Sigurno da se sve navedene vrste kontrola primenjuju simultano u turističkom preduzeću i najjednostavnije se mogu prikazati kao u sledećem Pregledu br.30

Pregled 31. Vrste kontrola sa aspekta odgovornosti

Vrste kontrola	Glavna odgovornost	Razlozi kontrole	Pristupi
Kontrola godišnjeg plana	Generalni menadžment	Kako se ostvaruju planirani ciljevi i zadaci	- Analiza prodaje - Analiza učešća na tržištu - Finansijska analiza
Kontrola profitabilnosti	Finansijski menadžer	Nosioci prihoda i troškova	Profitabilnost - Proizvoda - Regiona - Turista - Segmenata - Kanala prodaje - Promocija i propaganda
Kontrola rezultata	Srednji nivo menadžmenta	Oceniti i poboljšati efektivnost troškova i korisnost izdataka za promociju i propagandu	Efektivnost - Prodajna kompetentnost - Oglašavanje - Unapređenje prodaje - Kanali distribucije
Strategijska kontrola	Generalni menadžment	Ostvaruje li preduzeće svoje potencijale u odnosu na kompetentnost	- Efektivnost strategije - Revizija strategije - Sagledavanje etičke i društvene odgovornosti

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Kotler P., Upravljanje marketingom, Deveto izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2001., str. 765



PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koja je osnovna uloga kontrole u turističkom preduzeću i koje su osnovne etape u kontrolnom procesu?
2. Koji su osnovni elementi kontrolnih sistema?
3. Koje vrste kontrola postoje?
4. Sa aspekta vremena koje vrste kontrola postoje?

**AKO SI PAŽLJIV NA KRAJU, KAO I
NA POČETKU**

SPREČIĆEŠ NEUSPEH.

Lao-Tce (VI vek pre Hrista) Filozof

LITERATURA

(citirana i korišćena)

1. Acin-Singulinski, S., *Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini*, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993.,
2. Ackoff, R.L., *Creating the corporate future*, John Wiley and Sons, New York, 1981.
3. Adizes, I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd, 1994.
4. Adizes, I., *Kako riješiti krizu upravljanja*, prevod s engleskog, Globus, Zagreb, 1989.
5. Agenda 21 za turističku privredu, prevod, Turistička organizacija Srbije, Beograd, 2000.
6. Agor, W.H., *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*, Organizational Dynamics 14 (zima), 1996,
7. Ahmetović-Tomka, D., *Turistička promocija kulturnih dobara*, Zbornik radova: "Turistički potencijali Jugoslavije", Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembar, 1996.,
8. Ahmetović-Tomka, D., *Turizam u zaštićenoj prirodi*, Novi Sad 1995. god.
9. Alter, S., u «A Taxonomy of Decision Support Systems», *Sloan Management Review* 19, br. 1., Fall, 1977.
10. Ambrosini, V., with Johnson, G. and Scholes, K., «*Exploring techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*», Prentice Hall Europe, 1998.
11. Armstrong, S., The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of the Empirical Research, *Strategic Management Journal* 3, No.2, 1982.
12. Ansoff I., *Corporate Strategy*, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965.
13. Ansoff, I. And McDonnell, E. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
14. Ansoff, I., *Strategic Management*, McMillan Press LTD, London, 1981.
15. Ansoff, J., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965.
16. Ansoff, I., *Implanting Stratic Management*, Prentice Hall, 1984.
17. Asch, B., *Strategic Management*, Mc. Millan, London 1995.
18. Austin Lary, James R. Burns, *Management Science*, New York, 1985.
19. Babić, V. *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1995.
20. Baker, M.J., *Marketing Strategy and Management*, MacMillan, 1992.
21. Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
22. Bakić, M., *Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici*, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996,
23. Bakić, O., Čerović, S., *Strategija segmentacije tržišta (diferenciranjem proizvoda do većeg poslovnog uspeha u hotelu "Metropol" Beograd)*, Poslovna politika, Beograd, 1989.,
24. Bakić, O., *Harmonizacija instrumenata turističke politike na području EU*, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1995.
25. Bakić, O., *Harmonizacija instrumenata turističke politke na području EU*, Turističko poslovanje, VTŠ, Beograd, br. 1/1995.
26. Bakić, O., Matić, Lj., *Strategija komunikacionog MIKS-a Turističke organizacije Beograda*, Turističko poslovanje, Viša turistička škola, br. 1/1996.
27. Bakić, O., *Naše zvezdice na nivou evropskih*, Politika, Beograd, dnevni list, 13. 2. 2001.,
28. Bakić, O., *Srbija na međunarodnom turističkom tržištu*, Nova trgovina, br. 7-8/1997.,
29. Bakić, O., Unković, S., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
30. Bass, B., *Organizational Decision Making*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1983.
31. Bell, D.E., Raifa, H., Tversky, A., *Decision Making – Descriptive, Normative and Per-scriptive Interaction*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
32. Bentley, B.R., *Information Tehnology and Touris: an Update*, *Tourism Management*, No. 2/1996.

33. Bordas E., *Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets*, Asesores en Turismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994
34. Borden N., *The Concept of the Marketing mix*, u : Enis, B., Cox, K., ed., *Marketing Classics*, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1985.
35. Bradley,F.,*Marketing Managment,providing,communicating and delivering value*,Prentice-Hall,London 1995.
36. Brnjas, Z., *Strategijsko upravljanje u funkciji reformisanja jugoslovenskih preduzeća*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
37. Bryne, J., *The Horizontal Organization*, Business Week, December 20, 1993.
38. Buhner,R., *Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispeclen*, Gabler, Wiesbaden, 1985
39. Burns, T. and Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1961.
40. Bush,M., *Understranding the 130 Billion customer*, Hotels, oktobar, 1998.
41. Čačić, K., *Frašizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca*, Turističko poslovanje br. 1/1995.
42. Čačić, K., *Izbor kanala prodaje, sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*, Jugoštampa, Beograd, 1980.
43. Čačić, K., *Osnove za strategijsko upravljanje razvojem hotelijerstva u Srbiji*, referat u zborniku "Hotelska kuća "95", Ugoprogres, Beograd, 1995.,
44. Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
45. Čačić, K., *Tendencije i opšte karakteristike razvoja međunarodnog turizma*,Ekonomski anali br.133,Ekonomski fakultet,Beograd,1995.
46. Čačić, K., *Tendencije i strukturne karakteristike u turizmu SR Jugolsavije*, Turističko poslovanje br. 1/1997.
47. Čačić, K., Uljarević, R., *Karakteristike svojinske transformacije ugostiteljskih preduzeća*, referat u zborniku "Hotelska kuća "99", Ugoprogres, Beograd, 1999.,
48. Čerović, S., *Koncesije-mogućnosti investiranja u turističku privredu, Poslovna politika, br.9*, Beograd, 2000.
49. Čerović, S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd, 2002.
50. Čerović, S., *Turistička ponuda je osnov organizovanosti Turizma*, Direktor, br. 10, Beograd 2000.
51. Cerrviti,L. and Holtzman,J., *Business Strategy in the New European Lanscare The Journal of Business Strategy*, nov.-dec. 1990., str. 21.
52. Certo, S. And J.Paul Peter, *Strategic Management: Concept and Applications*, McGraw-Hill, 1991.
53. Certo, S. and Peter, P., *Strategic Management, Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991.
54. Consortia 25. Hotels July 2003 HOTELS Glants Survey 2006.
55. Cooper,S., Gillbert, D., Fletcher, J. and Wanhill, S., *Tourism Principles & Practice*, Longham Grp., 1995.
56. Courtland,L.B., *Management*, McGraw-Hill, Inc. 1993.
57. Cowell,D., *The marketing of Services*, Heinemann, LTD., London, 1987,
58. Craford - Welch, S., *International marketing in the Hospitality Industry*, Cassel Educational LTD, London, 1991., str.167.
59. Čurčić,N., *Oblici vanpansionskih aktivnosti u Robinson i Mediteran klubovima*, Turizam, Novi Sad, br.1/96.
60. Cyert,M.R., March, G.J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963.
61. Dale, E., Organization, *American Management Association*, New York, 2001.

62. Dale, E., *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1970.
63. Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1985.
64. Douglas, S.P., and Rhee, D.K., *Examining Geneting Competitive Strategy Types in US and European Markets Journal of International Business Studies Fall*, 1999.
65. Dragana M. Pokrajčić, *Ekonomika preduzeća*, Čigoja štampa, ISBN 86-903055-0-5, Beograd, 2002.,
66. Dreyer A., Dehner C., *Kundenzufriedenheit im Tourismus*, Entstehung, Messing und Sicherung mit beispilen aus der Hotelbranche, Lehr und Handbücher zum Tourismus, Verker und Freizeit, Oldenbourg, 2003.
67. Drucker P. *Management*, Pan Books Ltd., London 1997.
68. Drucker, P., *Postkapitalističko društvo*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
69. Drucker, P.F., *Inovacije i preduzetništvo*, prevod, Privredni pregled, Beograd, 1991.
70. Đuričić, J., Rometić, Tomka D. *Turistički potencijali Vojvodine, Zbornik radova: Turistički potencijali Jugoslavije*, Institut za geografiju, Novi Sad, 15-16. novembra, 1996.
71. *Envinromental Codes of Conduct for Tourism, Thnical Report No29*, UNEP/IE, 1995.
72. Erez, M., PC Earley, C.L. Hulin, «*The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model*», *Academy of Management Journal*, No.28, 1985.
73. Evans, M., «*Leadership and Motivation: A Core Concept*», *Academy of Management Journal* 13, br.1, mart, 1970.,
74. Fajos – Solo, E., *Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism Management*, No 6., 1996.
75. Fiedler, F., «*Engineer the Job to Fit the Manager*», *Harvard Business Review*, 43, No.5., sept.-okt., 1965.
76. Franz-Friedrich Neubauer, *Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, svjetlost*, Sarajevo, 1991.
77. Gaibrath, J.R. and Kazanjian, R.K., *Structure, Systems and Proces, sec.ed.*, West Publishing Company, 1986.
78. Garvin D.A., «*What Does Product Quality*» Really Mearrt, *Sloan Management Review*, Vol.25, 1984.
79. Gavrilović-Gagović, S. i Petrović, P., *Promocija i program istraživanja turističkog proizvoda*, Turizam, Novi Sad, br. 1/1997, str. 52
80. Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, Harvard Business R. Courtland, L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.
81. Gnath G., Branding tourism destinations, Conference report, *Annals of Tourism Research*. 25(3), 1998.
82. Gogue, J., *Upravljanje kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, maj, 1996.
83. Gold, M. and Campbell, A., *Strategies and STzles Basil Black Well Oxford*, 1987.
84. Gore, W.J. and Dyson, J.W., *The making of Decisions*, A Reader in Administrative Behavior, Free Press, 1964.
85. Greenwood, W., Decision Theory and informatio Systems, *An Introduction to Management Decision Making*, South-Western Publishing Company, New York, 1970.
86. Grochela, E., *Unternehmungsorganisation*, Beue Ansaty und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980.
87. Grochela, E., *Unternehmungsorganisation*, Beue Ansaty und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980.
88. Guidelines: «*Development of National Parks and Protected Areas for Tourism*», UN-WTO, UNEO, IUCN, 1992.
89. Hannagan, T.J., *Marketing for the non-profit sector*, Mac Millan, London, 1992.

90. Harrington, H.Y. & Harrington, J.S. «*High Performance Benchmarking: 20 steps to Success*», McGraw-Hill, 1996.
91. Hasiba Hrustić, *Finansijski menadžment i upravljačko računovodstvo*, ALFA-GRAF NS, ISBN 86-909481-0-4, Novi Sad, 2007
92. Hax, A.C., and Majlut, N., *Strategic Management*, Pergamon Press, 1985.
93. Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge Through manufacturing*, New York, Wiley, 1984.
94. Heath, E., Wall, G., *Marketing tourism destination*, John Willey and Sons, London, 1992.
95. Helldorfer, Sh., Daly, M., »*Reengineering Brings Together Units*», *Best s Review* 94, br.6 (octobar 1993),
96. Hersey, P., Blanchard, H., *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982.
97. Holjevac, I. A. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 2002.
98. Hotels - *The International Magazine of the Hotel and Hotel Restaurant Inudstry*, A Calmers Publicationg, Illinois, odgovarajući brojevi.,
99. House, R., « *A Path-Geal Theory of Leader Effectiveness*», *Administrative Science Quarterly* 16, br.5, september, 1971.
100. Huber, G.P., *Managerial Decision Making*, Scott, Foresman and Company, 1980.
101. Hudson, T., Franchising, u Witt S., Moutinho, L., *Tourism Marketing and Management Handback*, Prentice Hall International (UK), Ltd., 1989,
102. Huss, W.R. and Honton, E.J., «*Scenario Planing-What Style should you use?*», *Long Range Planing* 4, 1987.
103. *Industry and environment*, Volume 15, No3-4, UNEP IE/PAC, July, 1992.
104. Ioannides, D., i Debbage, K., *Marketing Tourism Products*, Tompson business Press, London 1996.
105. Ivancevich, J., *Different Goal- Setting Treatments and Their Effects on performance and Satisfaction*, *Academy of Management Journal* 20, no.3., septembar, 1977.
106. Janićijević, N., *Proces odlučivanja o strategiji i strukturi preduzeća*, *Ekonomski anali*, Beograd, br. 102/89
107. Johnson, G. And Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1988.
108. Johnston W.C5 Chvala R.J., *Total Quality in Marketing*, The St. Lucie Press, Florida, 1996.
109. Jović, M., *Ekološka dimenzija savremenog marketinga*, *Marketing*, Beograd, br. 3/1995.
110. Jović, M., *Međunarodni marketing*, S. Administracija, Beograd, 1990.,
111. Jović, M., *Strateške alijanse kao fenomen globalne logike tržišta*, *Marketing*, Beograd, br. 4/1995.
112. Katz, D., Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, INC. New York, 1966.
113. Katzenbach, J., Douglas, S., *The Widsom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston Harvard Business School Press, 1993.
114. Keegan, W., *Globalna konkurencija: Strateške alternative*, *Marketing*, Beograd, br. 4/1988.
115. Kilmann, R., «*A Completely Integrated Program for Creating and Maintainging Organizational Success*», *Organizational Dynamics* 18, br.1 (leto 1989),
116. King, W.R., *Issue Management*, u *Strategic Planning and Management Handbook*, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., prema: Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
117. Kinnear, C. Th. and Taylor, J.R., *Marketing research*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1987

118. Knee, D. and Walters, D., *Strategy in Retailing – Theory and Application*, Philip Allan, Oxford, 1985,
119. Kobašić, A., Senečić, J., *Marketing u organizacijama udruženog rada turističke privrede*, Informator, Zagreb, 1981.
120. Koffman, D., *Marketing for a Full House*, School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1994.
121. Koontz, H. and O' Donnell, C., *Principles of Management*, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, 1992.
122. Kosar, Lj. Rašeta, S., *Izazovi kvaliteta*, Beograd, 2005.
123. Kostić, R., *Menadžment totalnim kvalitetom*, Beograd, 2000
124. Kotler P., *Upravljanje marketingom (IX izdanje)*, MATE d.o.o. Zagreb, 2001.
125. Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
126. Kotler PH., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980,
127. Kotler, P., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986
128. Kouzes, J., Posner, B., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
129. Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993.
130. Krippendorff, J., *Putujuće čovečanstvo*, Institut za proučavanje turizma, Zagreb, 1986.
131. Lamsdon, L., *Marketing for Tourism - Case Study Assignments*, MacMillan Education, LTD., London, 1992.
132. Laws, E., *Tourism marketing*, Stanley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham 1991.
133. Lesikar, R., «A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations» u ediciji Keith Davisa, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, 5. izdanje, New York, McGraw-Hill, 1977.
134. Levis, J.D., *Partnerships for profit – Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, New York, 1990.
135. Levit, T., *The total product Concept*, 1990.
136. Lows, E., *Tourism Marketing*, Stanley Thornes, London, 1991.
137. Luiz Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005.
138. Luk, D.J., *Marketing research*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New York, 1974.
139. Lumsdon, L., *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press, London, 1997.
140. Mackler, R.J., *Computer Software to Support Strategic Management Decision Making*, Mcmillan, 1992.,
141. Majstorović V.: „Upravljanje kvalitetom proizvoda“, 2000.
142. Manz, Ch., and Sims, H., «Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, No.32, 1987.
143. March, J., *Handbook of Organizations*, Rand McNally and Company, Chicago, 1965.
144. March, J.G., Olsen, J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Harald Lyche & Co., 1979.
145. March, J., *Decision and Organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1988.
146. Marić, R., *Realnosti i izazovi tržišta EU - parametri nove politke razvoja turizma u SR Jugoslaviji*, Turističko poslovanje, VTS, Beograd, br. 1/1997.
147. Marić, R., *Savremene tendencije u međunarodnom turizmu*, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999.,
148. Mariorie, A. Lyles i Ian I. Mitroff, *Organizational Problem Formulation: An Empirical Study*, *Administrative Science Quarterly* 25, no.1 (mart 1980),
149. Martin G. Evans i Robert J. Haus. Evans, M., «Leadership and Motivation: A Core Concept», *Academy of Management Journal* 13, br.1, mart, 1970.,

150. Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet «Braća Karić», 2001.
151. Matejić, „*Novi proizvodni sistem na globalnom nivou i kultura na jugoslovenskom prostoru: ishod najverovatnijih interakcija, i naučni skup: Tehnologija, kultura i razvoj*“, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, 14-16 decembar, 1994.
152. McFarland, D.E., *Management-Foundations and Practises*, Macmillan Publishing Company, New York, 1979.
153. McIntosh, R., Goeldner, C., Ritchie, J.R., *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc. New York,
154. McNamee, P., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985.
155. Medlik, S., *Managing Tourism*, Butterworth, Heinemann, London, 1991.
156. Meson, M., Alber, M., Khedouri, E., *Management*, Harper and Row, New York, 1985.,
157. Middleton, V. T. C., *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann Professional Publishing, London, 1988.,
158. Miles, R. and Snow, C.C., *Organizational strategy, Structure and Process*, Mc Graw-Hill Inc., New York, 1988.
159. Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993.
160. Milićević, V., *Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup*, Kultura, Beograd, 1993.
161. Milisavljević M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
162. Milisavljević, M., *Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu*, *Marketing*, Beograd, br. 1/1992.,
163. Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1994.
164. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
165. Milisavljević, M., Čačić, K., *The strategy and Strukture of the Tourist Fir*, *Strategic Management of Tourist Firsm*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1989.
166. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
167. Milisavljević, M., *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1992.
168. Milisavljević, M., *Marketing, XII izdanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
169. Milisavljević, M., *Pristup formulisaniu i sprovođenju strategije preduzeća*, *časopis, Marketing*, br. 1/1996.,
170. Milisavljević, M., *Tehnologija u strategiji preduzeća*, *Marketing*, Beograd, br. 4/1998,
171. Mill, R.S. and Morrison, A.M.: *The Tourism System*, Prentice - Hall International, Inc. 1995.
172. Millstein, M., *Corporate Gouvernance: Improving Competitiveness and Access to Capital Global Markets*, Paris, OECD, 1998.
173. Mintzberg, H., *The strategy concept: Five PS for Strategy*, California Management Review, Fall, 1987.
174. Mockler, R., *The Management Control Process*, Englewood Cliffs, New York
175. Müller H., *Qualitätsorientiertes Tourismus-Management*, Verlag Paul Haupt, Bern, 2000.
176. Nanus, B., *The Leaders Edge*, Contemporary Books, Chicago, 1989.
177. Neale, M. I Northcraft, «*Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining*» u ediciji L. Cummingsa i B. Stawa. Eds., *Research in Organizational Behavior*, tom 13, Greenwich, CT: JAI Press, 1991., New York, Wiley, 1984
178. Newman, W., *Administration Action: The Techniques of Organization and Management*, 2nd.ed., Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1963
179. Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.
180. Nikolić, M., *Strategijsko dizajniranje hotelskih usluga kao izraz tržišne transformacije hotela*, *Zbornik "Hotelska kuća "99"*, Zlatibor 27-28-10.1999.

181. Nikolić, S., *Međudejstvo zaštite prirode i razvoja turizma u nacionalnim parkovima*, Zbornik radova "Zaštita prirode i turizam u NP SR Jugoslavije", Zavod za zaštitu prirode Srbije, Posebna izdanja, br. 14, 1994., Beograd.
182. Nikolić, S., *Regionalni prioriteti razvoja turizma u SR Srbiji*, van SAP, PME, Beograd, 1982.
183. Oakland J.S., Sohal A.S., *Total Quality Management*, text with cases, Pacific Rim Edition, Butherworth-Heineman, Oxford, 1996.
184. Odiome, G., *MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80 s*, Belmont, Calif., Fearon Pitman, 1979,
185. OECD, *Izveštaj o korporativnom upravljanju Savetovanje grupe OECD za sektor business-a*, Pariz, april, 1998.
186. Olsen, M., Crawford-Welch, S., Tse. E., *The Global Hospitality Industry of the 1990*, Cassel Educational LTD., London, 1991.
187. Parasuramann A., Zeithaml V.A., Berry L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vo 49, No.4, New York, 1985.
188. Patrick B. McNamee, *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985
189. Patterson J.G., ISO 9000 - Globaler Qualitätsstandard, New Business Line, Wien, 1995.
190. Pearce II J.A. and D. R. Robinson Jr., *Strategic Managament*, Thitd Ed., IRWIN, Homewood Ill., 1988.
191. Perović M. J.: *Menadžment Informatika Kvalitet, drugo dopunjeno izdanje*, Kragujevac, 2003.
192. Perović, J. M. , *Sistem menadžmenta kvalitetom hotela*, Kotor, 2006.
193. Petrović, P., *Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
194. Petrović, P., *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.
195. Petrović, P., *Strategijske alijanse – uključivanje jugoslovenskih preduzeća u svetske privredne tokove*, Nova trgovina, Beograd, mart-april, 1997.
196. Petrović, P., *Strategijske alijanse – uključivanje jugoslovenskih preduzeća u svetske privredne tokove*, Nova trgovina, Beograd, mart-april, 1997.
197. Petrović, P., *Strateški marketing preduzeća turističke privrede*, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.g.,
198. Petrović, P., *Strateški marketing preduzeća turističke privrede*, Zbornik sa sa Save-
tovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula,
25. i 26. april, 1989.g.,
199. Piters, T., *Uspešan u haosu*, PS "Grmeč", Beograd, 1996.,
200. Poon, A., *Tourism, Tehnology and Competitive Strategies*, C.A.B. International, Oxford, 1998.,
201. Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
202. Popesku, J., *Upravljanje razvojem turizma - održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma*, Turističko poslovanje, br. 1/1995.,
203. Popesku, J., *Optimizacija instrumenata marketinga u preduzećima turističke privrede*, Beletra, Beograd, 1991.,
204. Porter E.M., *Competitive Advantage* The Free Press, New York 1985,
205. Porter, M., *Competitive Advantage of Nations*, Mac Milan, New York, 1990,
206. Porter, M., *Competative Strategy*, The Free Press a diviscion of Mac Millan 1991.
207. Pounds, W.E., *The Process of Problem Fiding*, *Industrial Management Review*, jesen, 1969,
208. Pouw, H.I., *Industrial Project Cycle Management Programme*, Masstricht, 1992.

209. Powers, T., *Marketing Hospitality*, John Wiley and Sons, New York, 1990.
210. *Prostorni plan Republike Srbije*, Službeni glasnik, Beograd, jun, 1996.,
211. Quinn, J.B., «*Managing Inovation: Controlled Chaos*», *Harvard Business Review*, No.63, 1985.
212. Radović, M., *Revitalizacija turističke ponude, Strategija povratka Jugoslavije na svetsko tržište*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1994.
213. Raičević, B., Gvozdenović, M., *Osnovi poslovnih funkcija*, Beograd 1995,
214. Raičević, B., *Polovi rasta-pojam i primena u praksi, Ekonomska misao*, Beograd. br.4, 1968
215. Rakita, B., Imperativ međunarodne poslovne orijentacije, referat u zborniku "Menadžment i strategije transformacije preduzeća", Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.,
216. Ranter, M.R., «*Three Tiers for Innovation Research*», *Communication Research* 15, br.5, oktobar, 1988.,
217. Reingold, J., «*Prudential Insurance*», *Financial World*, 162, br.19 (28.septembar 1999.),
218. Renko, N., «*Benčmarking u strategiji marketinga*», Mate, Zagreb, 1999.,
219. Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak Srbije, za odgovarajuće godine, Beograd.
220. Reuland, R., Coudrey J., Fagel A., *Research in the field of hospitality, International Journal of Hospitality Management*, Vol. 12 No. 2, 1985.
221. Richardson, B. and Richardson, R., *Business Planning: An Approach to Strategic Management*, Pitman, London, 1989.
222. Roger Olcorn, *Menadžment*, prevod, Svjetlost, Sarajevo, 1990.
223. Rosenzving, K., *Organization and Management, A Systems and Contingency Approach, Third Edition*, Mc Graw-Hill, 1979.
224. Rue, L., Byars, L., *Management – Theory and Application*, Richard Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1980.
225. Ryan, C., *Tourism marketing - A symbiotic relationship*, *Annals of Tourism Research*, No 2., 1991.
226. S. P. Robins, M. Coulter, *Menadžment-osmo izdanje*, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005.
227. Savezni zavod za statistiku, Statistički godišnjak Jugoslavije, za odgovarajuće godine, Beograd,
228. Savezni zavod za statistiku, Turizam i ugostiteljstvo, Bilteni i druge publikacije za odgovarajuće godine, Beograd.,
229. Shirley, R.C., Peters, M.H. and El Ansary, A.I., *Strategy Policy Formation: A Multi-funcional Orijentation*, Wiley, New York, 1981.
230. Shuptrine, F.K., And Toyne, B., International Marketing Planning A. Standardized Process, *Journal of International Marketing*, Vol. 1 br. 1., 1998., p.p. 16-28, MBC Publications.
231. Simić, V., *Unapređenje kvaliteta usluga, Marketing*, Beograd, br. 1-2/1995.,
232. Smith, Anu OLD, Bizzell: Busness Strategz and Policz, Houshton, Mifsin Boston, 1985.
233. Šoki, H., Pirs, L., *Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali*, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.
234. Stainer, G., Miner, J., Gray, E., *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, Macmillan Publishing Company, New York, 1986.
235. Stanković, S., *Priroda kao turistička vrednost Jugoslavije, Zbornik radova "Turistički potencijali Jugoslavije*, Novi Sad, 15-16. novembar, 1996.
236. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž. i Kolarić, V., *Organizacija preduzeća – Teorije, strukture, ponašanje i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
237. Stefanović, Ž., *Teorija organizacije-opšti i posebni deo*, Naučna knjiga, Beograd, 1987.
238. Steiner, G.A., *Strategic Planning What Every Manager Must Know*, The Free Press, 1979.

239. Steiner, G.A.; Miner, J.B.; Gray, E.R., *Management, Policy and Strategy*, Macmillan inc., New York, 1986.
240. Steingraber, F., «*Managing in the 1990s*», *Business Horizons*, jan.-feb., 1990., Mill, R.S. and Morrison, A.M., *The Tourism System*, Prentice-Hill International, Inc, 1995.
241. Štetić, S., *Atraktivnost resursa, motiv za odabir turističke destinacije*, Zbornik: «*Turistički potencijali Jugoslavije*», Novi Sad, novembar, 1996.
242. Štetić, S., Todorović, A.,: *Turističke potrebe i turistička ponašanja*, Amir, Beograd, 1995.
243. Stoner, J, Freeman, E., Gilbert, D., «*Menagement*», *Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition*, 1995.
244. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
245. Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Cliffss, 1996.
246. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.,
247. *Strategija razvoja turizma Srbije*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
248. *Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji*, Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd, 1999.
249. Terpstra, V., and Sarathy, R., sed, The Dryden Press Chicago, 1991.
250. *The European Community and Tourism*, Brisel, maj, 1997. godine.
251. Thompson, A. JRANDA., Strickland, J., *Strategic management: Concepts and Cases*, 6th. ed. BP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1992.
252. Todorović, J., Milisavljević, M., *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
253. Todorović, J., *Restrukturiranje preduzeća u funkciji tranzicije privrede, Ekonomski anali, vanredni broj* (prilozi sa Kongresa ekonomista Jugoslavije), Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
254. Todorović, J., *Poslovne (strategijske) alijanse u svetlu reformisanja preduzeća u Jugoslaviji, Ekonomski anali*, EF Beograd, br. 108/1991.
255. Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.
256. Todosijević, R., *Evoliciona ekonomija i tehnološka inovacija-putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi*, Zbornik, SEJ, Beograd 2000,
257. Todosijević, R., *Evolucionu ekonomija i tehnološka inovacija – putokaz ka evropskoj i svetskoj privredi*, Zbornik sa savetovanja, SEJ, Beograd, 18-19. XII 2000. g
258. Todosijević, R., Milovanović, N., Tomić, R., *Menadžment*, Novi Sad 1998,
259. Todosijević, R., *Razvoj turizma i ugostiteljstva Srema, s posebnim osvrtom na razvoj tranzitnog turizma*, Novi Sad, 1998,
260. Todosijević, R., *Strateške alijanse – pomodarstvo ili menadžment koncept za budućnost preduzeća*, Poslovna politika, Beograd, april, 1995,
261. Toffler, A., *Treći talas, knjiga 1*, Prosveta, Beograd, 1993.
262. Tomka, D., *Kulturni turizam danas-ili gde je mesto kulturnog turizma Jugoslavije u svetu*, Turizam, Novi Sad br. 3/1999,
263. Tomlinson, G., «*Comparative analysis: benchmarking*», Prentice Hall Europe, 1998.,
264. *Tourism Management*, Elsevier Science LTD, Devon, odgovarajući brojevi.,
265. *Travel Weekly*, Harris study, 1997.,
266. *Unapređenje inovativne aktivnosti u privredi Srbije, studija*, Univerzitet u Beogradu - centar za Menadžment, Beograd, 1997.,
267. Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija Beograd 2001,
268. Unković, S., *Marketing organizatora putovanja*, Savremena administracija, Beograd, 1980.
269. Unković, S., *Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu, Ekonomski anali br. 114*. Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.,

270. Unković, S., *Savremeni tokovi u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.,
271. Van de Ven Andrew and Poole Marshall, «*Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Inovation Research Program*», *Organizational Science* 1, No.3 ,august 1990.
272. Van Gorden, B., *Moving Back to Centralization*; Credit, maj/jun, 1990.,
273. Vasiljev,S., *Polazne konstante strateškog upravljanja, Marketing*, Beograd, 1993. br. 2.
274. Vroom, V. I A. Jago, *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.
275. Vračar,D., *Strategija tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
276. Vroom, V. I A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.
277. Vukonić B., Keča K., *Turizam i razvoj: pojam, načela i postupci*, Mikrorad & Ekonomski fakultet, Zagreb, 2001.
278. Vukonić, B., *Marketing u turizmu*, „Vjesnik”, Zagreb, 1984.,
279. Vukonić,B., *Turizam i razvoj*, Školska knjiga, Zagreb, 1987,
280. Wahab, S., Crampon, L. J., Rothfield, L. M., *Tourism Marketing*, Tourism International Press, London, 1976.
281. Waterman, R., Peters, T., i Phillipe, J., «*Structure Is Not Organization*», *Business Horizons*, jun, 1980.
282. Watson, G.H., «*Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*», John N.Jiley and Sons, Inc.New York, 1993.
283. Wechrich, H., *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long Range Planing*, No.4/1993.
284. Wechrich, H., *The TOWS Matrix – A Toll for Situational Analysis, Long Range Planing*, No.4/1993.
285. *World Tourisam Organization (UNWTO); Tourisam Highlights 2005* Cowell,D.
286. *World Tourism Organization (UNWTO), Yearbook of Tourism Statistics, vol.1-49ed* , Madrid, 1997.,
287. *UNWTO - OMT, L' evalution des projets touristiques*, Madrid, 1980.
288. *UNWTO , Tourisam Barometar* , 2018 and 2019.
289. Yavitz, B. and Newman, W.H., *Strategy in Action*, The Free Press, New York, 1982.
290. Yuki, G., *Leadership in Organization, 3 ed.*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
291. Zakon o preduzećima, Službeni list br. 29/96, 33/96, 29/97, 59/98, 74/99, 9/01
292. Zakon o privatizaciji, Službeni list br. 38/01
293. Zakon o stranim ulaganjima, Službeni list, br. 79/94, 15/96, 29/96
294. Zakon o turizmu, Službeni glasnik br. 35/94, 38/94, 48/99
295. Zemke, R., «*Scandinavian Management – A Look to the Future*», *Management Review*, 77, br.7, 1988.

SADRŽAJ BOX TEXTOVA

Box text 1 Objašnjenje računskih operacija u EXEL-u	261
Box text 2 Karakteristike novog korporativnog modela /virtuelna korporacija	314
Box text 3 Vrste liderskih stilova	340

SADRŽAJ PREGLEDA

Pregled 1 Faktori iz okruženja	43
Pregled 2 Ključne informacije o tri globalna stava	66
Pregled 3 Kako preduzeća postaju globalna	67
Pregled 4 Osnovne funkcije menadžmenta	110
Pregled 5 Menadžerska hijerarhija	124
Pregled 6 Strategijsko upravljanje turističkim preduzećem	131
Pregled 7 Generičke strategije	138
Pregled 8 Distinktivne karakteristike generičkih strategija	142
Pregled 9 Uslovi za primenu Porterove strategije	143
Pregled 10 Ansofova matrica proizvod/tržište	144
Pregled 11 Ansoff matrica	145
Pregled 12 Primarne aktivnosti	190
Pregled 13 Pomoćne aktivnosti	191
Pregled 14 Elementi sadržani u SWOT analizama	226
Pregled 15 Područja primene benchmarkinga	236
Pregled 16 Rešenje zadatka 1	266
Pregled 17 Vrste planova	298
Pregled 18 Funkcionalna struktura	309
Pregled 19 Divizionarna organizacija	311
Pregled 20 Šest ključnih karakteristika moći	326
Pregled 21 Proces delegiranja	327
Pregled 22 Razlike između Lidera i Menadžera	331
Pregled 23 Osnovne prakse i ponašanja izuzetnih lidera	339
Pregled 24 Rekrutovanje kandidata	343
Pregled 25 Načini selekcije	344
Pregled 26 Opcije za smanjenje broja zaposlenih	348
Pregled 27 Informacije za sagledavanje učinka i kvaliteta	352
Pregled 28 Odnos strategije i kontrole	356
Pregled 29 Vrste kontrola	357

Pregled 30 Vrste kontrole sa aspekta vremena	358
Pregled 31 Vrste kontrola sa aspekta odgovornosti	359

SADRŽAJ PRIMERA

Primer 1 Balansiranje efektivnosti i efikasnosti	107
Primer 2 Formulisanje strategije i strategijsko planiranje	113
Primer 3 Proces strategijskog menadžmenta turističkog preduzeća	115
Primer 4 Proces donošenja odluka o izboru cena usluga turističkog preduzeća	119
Primer 5 Karakteristike pojedinih menadžera u turističkoj privredi Srbije	121
Primer 6 Neophodnost integracije svih funkcija turističkog preduzeća	124
Primer 7 Proces strategijskog menadžmenta hotelskog preduzeća	133
Primer 8 Primena strategije vodstva u troškovima u pojednim hotelskim preduzećima Beograda	138
Primer 9 Primena strategije diferenciranja u turističkim preduzećima	139
Primer 10 Primena strategije fokusiranja u turističkim preduzećima	141
Primer 11 Moguće strategije pri sprovođenju strategije pozicioniranja	147
Primer 12 Moguće strategije pri sprovođenju strategije pozicioniranja	155
Primer 13 Kontingentno (viševarijantno) planiranje	156
Primer 14 Primena koncepta kontingentno planiranja u turističkim preduzećima Srbije	157
Primer 15 Upravljanje strategijskim pitanjima	159
Primer 16 Primena Breinstorming tehnike u preduzećima turističke privrede Srbije	232
Primer 17 Primena Delfi tehnike	233

SADRŽAJ SLIKA

Slika 1 Razvijanje programa održivog turizma	16
Slika 2 Osnovni način merenja tržišta	27
Slika 3 Uticaji na tražnju	31
Slika 4 Dijagnoza stanja kao rezultanta formulisane, odnosno primenjene strategije	48
Slika 5 Spoljno okruženje	50
Slika 6 Forme rasta preduzeća	75
Slika 7 Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing)	96
Slika 8 Ključni aspekti menadžment procesa	107
Slika 9 Osnovne funkcije menadžmenta	109

Slika 10 Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta	114
Slika 11 Model elemenata procesa strategijskog menadžmenta	116
Slika 12 Izbor, donošenje odluka i proces rešavanja	118
Slika 13 Model integralnog menadžmenta u turizmu	123
Slika 14 Karakteristike nove ere turizma	126
Slika 15 Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje	132
Slika 16 Tri nivoa strategije	134
Slika 17 Model pokretačkih snaga	135
Slika 18 Model klastera strategije(BCG matrica)	137
Slika 19 Upravljanje strategijskim pitanjima	158
Slika 20 Koncept upravljanja pomoću slabih signala	160
Slika 21 Okruženje i promene (socio-kulturne, ekonomske, tehnološke, pravne)	171
Slika 22 Odnos situacije, strategije i strukture	175
Slika 23 Inicijativna međuzavisnost strukture i njenih elemenata	176
Slika 24 Proces pozicioniranja turističkog preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju	179
Slika 25 Turistička destinacija	181
Slika 26 Dijamant konkurentnosti turističke destinacije	183
Slika 27 Kako poboljšati atraktivnost (privlačnost) turističke destinacije	184
Slika 28 Izgradnja konkurentske prednosti	185
Slika 29 Unapređenje konkurentske prednosti	186
Slika 30 Pokretačke snage konkurencije	187
Slika 31 Vrednost za uloženi napor turističkog doživljaja	188
Slika 34 Konkurentna turistička destinacija	188
Slika 32 Lanac vrednosti proizvodnje turistička destinacija	189
Slika 35 Model strategijskog upravljanja turističkom destinacijom	195
Slika 36 Faze u procesu pozicioniranja	196
Slika 37 Dijagram SWOT analize	200
Slika 38 BCG matrica turizma Srbije	206
Slika 39 General elektirict matrica	208
Slika 40 General elektirict matrica sa aspekta investiranja	209
Slika 41 Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost	209
Slika 42 Matrica politike usmeravanja	210
Slika 43 Adl matrica turističkog proizvoda	211
Slika 44 Tok podataka u PIMS programu	214

Slika 45 TOWS matrica i utvrđivanje strategije	224
Slika 46 Marketing strategije zavisno od faze zrelosti proizvoda	231
Slika 47 Benčmarking u četiri faze	237
Slika 48 Sintetički izraz rentabilnosti	255
Slika 49 Analiza prelomne tačke	264
Slika 50 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	265
Slika 51 Četiri faze u razvoju formalnog strategijskog planiranja	294
Slika 52 Herseyev i Blanchardov situacioni model	335
Slika 53 Fidlerov model	336
Slika 54 Teorija put-cilj	338
Slika 55 Proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama	342
Slika 56 Osnovni koraci u kontrolnom procesu	351
Slika 57 Prihvatljivo odstupanje	352

SADRŽAJ TABELA

Tabela 1 Rast turizma u svetu	8
Tabela 2 Učešće prihoda od turizma u izvozu i trgovini uslugama (u%) 2000.g.	9
Tabela 3 Međunarodni dolasci	10
Tabela 4 Međunarodni prihod u \$	10
Tabela 5 Turistički promet po regionima 2005. god.	12
Tabela 6 Glavne turističke destinacije u 2005. god. - u mil.turista -	13
Tabela 7 Vizija razvoja međunarodnog turizma do 2020g. u mil.turista	17
Tabela 8 Struktura međunarodnog turizma 2020. godine (%).	17
Tabela 9 Ključni faktori razvoja turizma	63
Tabela 10 Najvećih 10 kompanija u svijetu po broju soba u 2005. godini.	68
Tabela 11 25 najvećih svetskih hotelskih kompanija (konzorcijuma) po broju soba u 2003.	69
Tabela 12 Hotelske kompanije prisutne u zemljama sveta	70
Tabela 13 Godišnja stopa rasta hotelskih kapaciteta po svetskim regionima u periodu 1990-2004	74
Tabela 14 Franšizni hoteli u 10 najvećih hotelskih kompanija u 2005. godini	79
Tabela 15 Broj hotela i soba InterContinental Hotels Group	79
Tabela 16 Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela u 2005. godini	85
Tabela 17 Matrica diversifikacije	147
Tabela 18 Finansijski i strategijski ciljevi preduzeća	166

Tabela 19 Bilans stanja hotelskog preduzeća X	241
Tabela 20 Bilans uspeha hotelskog preduzeća X	243
Tabela 21 Izračunavanje za potrebe procene investicija	259
Tabela 22 Problem racionalizacije kapitala	260
Tabela 23 Analiza prelomne tačke	264
Tabela 24 Analiza prelomne tačke pri povećanju cena	265
Tabela 25 Oblici direktne prodaje od strane preduzeća turističke privrede	284
Tabela 26 Prednosti indirektno prodaje u turizmu	286
Tabela 27 Razlike u gledištima između jedinice za marketing i operativnih	318

SADRŽAJ GRAFIKONA

Grafikon 1 Razvoj turističke destinacije	172
Grafikon 2 Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije	201
Grafikon 3 Hijerarhija planova	297
Grafikon 4 Hibridna organizaciona struktura	312
Grafikon 5 Lestvica liderskog ponašanja	334

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.51:338.48(075.8)

ЧЕРОВИЋ, Слободан, 1955-

Strategijski menadžment u turizmu / Slobodan Čerović. - 2.
izmenjeno i dopunjeno izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2020
(Beograd : Birograf). - IX, 375 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Na vrhu nasl. str.: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
- Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -
Bibliografija: str. 361-370.

ISBN 978-86-7912-734-1

а) Туризам -- Стратешки менаџмент

COBISS.SR-ID 23632393

© 2020.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Slobodan Čerović

STRATEGIJSKI MENADŽMENT U TURIZMU

Autor analizira i istražuje povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti menadžmenta u turizmu. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo knjige je predlog strategija razvoja turizma, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta koje je moguće primeniti u turizmu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u turističkom preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom tržištu.

Knjiga je, pre svega, namenjena studentima doktorskih i master studija Univerziteta Singidunum u Beogradu, kao i svima onima koji prate teoriju turizma, koji se bave menadžmentom u turizmu i onima koji žele da spoznaju koje su to nove tendencije u menadžmentu u turizmu uopšte, pa i u našoj zemlji.