UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

STRATEGIJA MARKE U FUNKCIJI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA HOTELSKIH LANACA

MENTOR

Prof. dr Slobodan Čerović

KANDIDAT

mr Novak M. Svorcan

BEOGRAD, 2011.

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

STRATEGIJA MARKE U FUNKCIJI TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA HOTELSKIH LANACA

MENTOR

Prof. dr Slobodan Čerović

KANDIDAT

mr Novak M. Svorcan

BEOGRAD, 2011.

„Istina i razumna mišljenja zajedničko su dobro svakog pojedinca, pa isto toliko pripadaju onome koji ih je prvi izrekao, kao i onome što ih za njim ponavlja.“

Mišel de Montenj

SADRŽAJ

UVOD.....1

1. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIRI

1.1. Problem istraživanja.....5
1.2. Predmet istraživanja.....6
1.3. Ciljevi i zadaci istraživanja.....6
1.4. Sistem hipoteza.....7
1.4.1. Generalna hipoteza.....7
1.4.2. Posebne hipoteze.....7
1.4.3. Pojedinačne hipoteze.....7
1.5. Postupak istraživanja.....8
1.6. Metod istraživanja.....8
1.7. Metode i tehnike prikupljanja podataka.....9
1.8. Vreme i mesto istraživanja.....9

2. OSNOVNA ODREĐENJA MARKE

2.1. Nastanak i prvobitna upotreba pojma marke……..10
2.2. Etimološka analiza pojmova marke i brenda……..13
2.3. Uloga i važnost marke u tržišnom pozicioniranju……..17
2.4. Osnovne interakcije marke, proizvoda i usluge……..19
2.4.1. Proizvodi kao nosioci marke……....20
2.4.2. Usluge kao nosioci marke……..……..24
2.4.2.1. Određenje usluge.....28
2.4.2.2. Nastanak i pojava uslužnih industrija……...32
2.4.3. Koncept produkta u strategiji hotelske marke.....34
2.4.3.1. Hotelski produkt……....36
2.4.3.2. Standardizacija – pojam i funkcija……44
2.4.3.3. Standardizacija kao smernica hotelskog produkta……47
2.4.3.4. Kvalitet – osnovna određenja……...….51
2.4.3.5. Kvalitet kao imperativ hotelskog produkta……..55
2.5. Identitetska obeležja hotelske marke…….58
2.5.1. Kodiranje marke……...…60
2.5.1.1. Ekonomska dimenzija koda…….……63
2.5.1.2. Funkcionalna dimenzija koda……...64
2.5.1.3. Socijalna, mentalna i duhovna dimenzija koda.....65
2.5.2. Identitet marke…….……....68
2.5.3.1. Nominalna obeležja identiteta hotelske marke…….……...69
2.5.3.2. Signifikantna obeležja identiteta hotelske marke ……...…73
2.5.3.3. Ekološka obeležja identiteta hotelske marke …….……76
2.5.3.4. Konstelaciona obeležja identiteta hotelske marke …….….79
2.5.3. Zaštita identiteta marke……81
2.5.3.1. Pravni aspekti zaštite identiteta marki……..…83

2.6. Imidž u strategiji hotelske marke……..…….85
2.6.1. Imidž hotelske marke……..….87
2.6.2. Formiranje imidža hotelske marke……...90

3. POZICIJA MARKE U FENOMENU GLOBALIZACIJE

3.1. Globalizacija kao strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca i grupa.....94
3.1.1. Pojmovno određenje globalizacije……...……95
3.1.2. Spirale globalizacije - uticaj na hotelsku industriju……..…….102
3.1.3. Pokretači globalizacije hotelske industrije…….105
3.1.3.1. Tehnološki faktori……..….106
3.1.3.2. Konkurentski faktori……...107
3.1.3.3. Politički faktori…….……..108
3.1.4. Nosioci globalizacije u hotelskoj industriji……110
3.1.5. Barijere globalizacije u hotelskoj industriji……..….112
3.2. Globalizacija i hotelska industrija……113
3.2.1. Spoljašnje promene.....114
3.2.2. Unutrašnje promene.....117
3.2.3. Promene u hotelskoj delatnosti.....121
3.2.3.1. Prisustvo lidera……122
3.2.3.2. Stvaranje jedinstvene hotelske marke…….126
3.3. Globalizacija i hotelska marka…….….129
3.3.1. Hotelske marke kao nosioci globalizacije……..131
3.3.1.1. Etnocentrični pristup……...132
3.3.1.2. Policentrični pristup……133
3.3.1.3. Regiocentrični pristup.....134
3.3.1.4. Geocentrični pristup.....136
3.3.1.5. Kombinovani pristup…….….137
3.3.2. Osnovni pojavni oblici marke u globalnim sistemima……..138
3.3.2.1. Korporativna marka……138
3.3.2.2. Korporativna hotelska marka……141
3.3.2.3. Privatna marka…….....144
3.3.2.4. Privatna hotelska marka……..…147
3.3.2.5. Globalna marka……..…….149
3.3.2.6. Globalna hotelska marka…….…151
3.3.2.7. Virtuelna marka……..154
3.3.2.8. Virtuelna hotelska marka……...….156
3.3.3. Splet marki u globalnim sistemima……...…….158
3.3.3.1. Splet hotelskih marki…….…….160
3.3.4. Životni ciklus marke u globalnim sistemima…….……164

4. MARKA KAO INTEGRATIVNI ČINILAC MODERNOG HOTELIJERSTVA

4.1.Osnovni faktori transformacije modernog hotelijerstva……...169
4.1.1. Procesi integracije u međunarodnom hotelijerstvu……..……..171
4.2. Pravci i oblici integrisanja hotelskih lanaca……..174
4.2.1. Vertikalna integracija……177
4.2.2. Horizontalna integracija……180
4.2.3. Dijagonalna integracija……..185
4.3. Ustrojstvo i vrste međunarodnih hotelskih lanaca……189
4.3.1. Korporativni lanci.....191
4.3.2. Kompanije za hotel menadžment.....194
4.3.3. Dobrovoljni lanci – konzorcijumi……197
4.4. Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca.....199
4.4.1. Direktno investiranje putem akvizicija…….….202
4.4.2. Direktno investiranje putem zajedničkih ulaganja……204
4.4.2.1. Ugovor o franšizi……...…….205
4.4.2.2. Ugovor o menadžmentu……..209
4.4.2.3. Strategijske alijanse.....211
4.4.2.4. Ugovor o zakupu.....213
4.4.3. Ostali oblici integracija hotelskih kompanija.....215
4.5. Internet kao model povezivanja….....219
4.5.1. Primena interneta u hotelijerstvu.....220
4.5.2. Kompjuterizacija kao uslov modernog hotelijerstva.....221
4.5.3. Povezivanja putem internet mreže.....223
4.5.4. Umrežavanja hotelskih lanaca putem internet mreže.....225

5. STRATEGIJA MARKE U FUNKCIJI POZICIONIRANJA

5.1. Usklađivanje hotelske marke sa okruženjem……..……..228
5.1.1. Opšte okruženje……..……..229
5.1.2. Konkurentsko okruženje……230
5.2. Strategija hotelske marke i brenda u okviru lanca ili grupe……232
5.2.1. Izbor strategije hotelske marke i brenda……232
5.2.1.1. Strategija standardizacije……235
5.2.1.2. Strategija inteziviranja……....237
5.2.1.3. Strategija diversifikacije…….……238
5.2.2. Proširenje i gašenje marke……...……..239
5.2.2.1. Strategija proširenja marke……240
5.2.2.2. Strategija potvrđivanja marke……244
5.3. Pozicioniranje hotelske marke na tržištu……..245
5.3.1. Funkcionalni aspekt pozicioniranja……...248
5.3.2. Cenovni aspekt pozicioniranja……..249
5.3.3. Emocionalni aspekt pozicioniranja……..……252
5.4. Repozicioniranje hotelske marke……255
5.5. Procena i evaluacija hotelskih marki i brendova…….….257
5.5.1. Određivanje kapitalne vrednosti nematerijalnih kategorija……...259

5.5.2. Mogućnosti iskazivanja nematerijalnih vrednosti u hotelskoj industriji...263
5.5.3. Različita teorijska polazišta vrednovanja hotelske marke i brenda……...264
5.6. Procena finansijske vrednosti hotelskih marki i brendova……...265
5.6.1. Prilagođni Aakerov model procene.....265
5.6.2. Konsultantski pristupi.....269
5.6.3. Kombinovani pristupi.....273
5.7. Programi lojalnosti.....275
5.7.1. Programi lojalnosti u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca……277
5.7.1.1. Programi koji su usmereni ka hotelijerima.....278
5.7.1.2. Programi namenjeni gostima.....280
5.7.1.3. Zajednički programi.....282
5.8. Oblici vrednovanja hotelskih marki.....283
5.8.1. Finansijski oblici vrednovanja hotelskih marki.....285
5.8.1.1. Model baziran na troškovima…….……286
5.8.1.2. Model baziran na poređenju……288
5.8.1.3. Kombinovani model……291

6. PRIMENA STRATEGIJE MARKE U DOMAĆEM HOTELIJERSTVU

6.1. Osnovni preduslovi primene strategije marke.....296
6.1.1. Stepen ostvarene konsolidacije domaće hotelske industrije.....298
6.1.2. Privatizacija-inicijalni preduslov konsolidacije domaćeg hotelijerstva.....305
6.1.3. Klasterizacija kao preduslov primene strategije marke.....309
6.2. Profilisanje hotelskog produkta.....311
6.2.1. Preduslovi standardizacije.....312
6.2.2. Standardizacija hotelskog produkta.....315
6.3. Kreiranje hotelske marke i njenih identitetskih obeležja.....319
6.4. Kodiranje marke.....321
6.5. Određivanje uloge marke i brenda u srpskom hotelijerstvu…….322
6.6. Konstituisanje primenljivog modela izgradnje hotelske marke.....325
6.6.1. Izbor strategije..... 326
6.6.2. Prednosti primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu.....328
6.6.3. Nedostaci primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu.....330
6.6.4. Mogućnosti primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu.....331

ZAKLJUČAK.....334

LITERATURA.....336

UVOD

Hotelska industrija predstavlja idealni okvir za prevazilaženje ograničenja, razlika i distanci današnjice kroz inteziviranje globalnih odnosa i međuzavisnosti na planetarnom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, kroz brisanje postojećih granica, stvaranje novih struktura i interakcija koje obeležavaju svet sutrašnjice. U sadejstvu sa globalizacijom, kao jednim od krucijalnih društveno-ekonomskih fenomena današnjice, ubrzava razvoj i aktivaciju novih komunikacionih i informacionih dostignuća. Reprezentativnost hotelijerstva se osigurava tržišnošću i ostvarivanjem profita kao osnovnim polugama razvoja ove kreativne ekonomije.

Upoređivanjem dve različite oblasti ekonomije koje retko komuniciraju, kako to ističe *Reinert*, teorije i istorije otkrivaju se veliki jazovi između nauke i prakse.[1] Prenosom na dimenziju tržišnosti primetno je da ekonomski najrazvijenije ekonomije imaju tendenciju da siromašnijima nameću teorije i iskustva koja oni sami ne koriste niti praktikuju. Navedena disparatnost dobija širi smisao kada je vodeći teoretičari marketing i menadžment misli koriste za određene ciljeve. Oni se rukovode objedinjavanjem dvostrukog ekonomskog pristupa. Sa jedne strane su klasični modeli preuzeti iz prirodnih nauka poput fizike i matematike, čije jezgro čine postavke o savršenoj informisanosti i apsolutnoj konkurentnosti koje ne razlikuju finansijski i realni kapital. Sa druge strane nalazi se iskustvo koje se gradi u smeru odozdo na gore, odnosno od prakse ka teoriji.

Neosporna je činjenica da postoji veliki jaz između praktičnih rezultata globalnih hotelskih marki i njihovih naučnih izučavanja. Uprkos eksploziji ekonomskih, tehničkih i tehnoloških dostignuća, segment hotelske industrije još uvek nije dovoljno ispraćen i objašnjen u savremenoj stručnoj i naučnoj literaturi. Dostupna građa koja obrađuje ovu tematiku, po pravilu je svedena na nivo prikaza, često u funkciji propagande vodećih hotelskih lanaca i grupa. Relativno usamljeni pokušaji neretko predstavljaju lična iskustva i opservacije praktično uspešnih, ali teorijski nedovoljno edukovanih menadžera.

Znanje i iskustvo, nekad akumulirano u dužim vremenskim intervalima, bazira se na biološkim modelima i daleko je neodređenije i bez jasnih odgovora za praktičnu primenu. Njihova simbioza kroz procese povezivanja različitih domena društvenog i kulturnog života vezana je sa idejom postindustrijskog društva.[2] U takvom društvu znanje i iskustvo dobija ulogu osnovnog pokretača radnog procesa. Materijalna proizvodnja, kao osnov ekonomije najrazvijenijih, iskazana kroz fizički rad gubi značaj koji je ranije imala. Predmetnost ustupa mesto uslužnosti koja prvenstveno kroz hotelijerstvo i turizam menja i oblik klase koja na njoj zasniva prosperitet. Hotelska industrija postaje jedan od poželjnijih i prepoznatljivijih instrumenata nove ekonomske dimenzije globalizacije preko koje nerazvijeni imaju iluziju ulaska u bolje sutra.

Pojmovna određenja marki i brendova imaju za cilj jasna razgraničavanja i klasifikacije saobrazno strukturnom ustrojstvu međunarodnih hotelskih lanaca i grupa kao najsloženijih organizacionih formi savremenog hotelijerstva. Analiza i utvrđivanje korelacija između osnovnih pojmova marke, brenda, imidža, standarda, kvaliteta i izvrsnosti treba da na jedinstven način osvetli stvarne odnose ovih kategorija u funkciji

[1] Reinert, E.S., Globalna ekonomija, Čigoja, Beograd, 2006. str.9.
[2] Đorđević, J., Postkultura, CLIO, Beograd, 2009. str.370-372.

tržišnog plasmana hotelskog produkta. Rasvetljavanje i pojašnjavanje pojedinačnih pojavnih oblika marki, njihovih esencija i identitetskih obeležja usmereno je pre svega ka kreaciji imidža. U tom svetlu treba razumeti svojevrsno diferenciranje hotelskog produkta od proizvoda i usluga kao miksa materijalnih i nematerijalnih komponeti koji na određenom prostoru i u zadatom vremenskom intervalu objedinjava hotelsku ponudu.

Kroz standardizaciju i kvalitet hotelski produkt uspostavlja osnovna nominalna, signifikativna, ekološka i konstelaciona identitetska obeležja marke u kreaciji tržišnog imidža. Kada se navedeno kodiranje tržišno verifikuje, postaje inovirani oblik kapitalne vrednosti. Ono je samo jedan od mnogobrojnih mehanizama koji omogućava postindustrijskom društvu usmerenje na usluge. Njihov plasman, odnosno penetracija u sva područja i sfere života zamenjuje puku masovnu proizvodnju roba. Jedini zajednički imenitelj ostaje masovnost inovirane produkcije.

Nematerijalne kategorije poput marki i brendova postaju sveprisutne i iniciraju dodatne transformacije tržišta. Kao inovirani oblici vrednosti razvijaju sve poznate oblike izvrsnosti, tako da sva moguća roba, bez obzira na poreklo ili svrhu, teži da se iskaže kao marka ili brend. Pojedini autori ukazuju na transformisanje robnog bogatstva zasnovanog na materijalnoj osnovi ka nematerijalnim svojinama poput marke, brenda, imidža, ideje, autorskog prava, patenta, licence ili pak ekspertize.[3] Brendiraju se i markiraju ljudi, ideje, prostori, gradovi, kluture, nacije i sve moguće vrednosti. Hotelska marka postaje univerzalna veličina koja kroz virtuelnost ukazuje na potencijale i izazove. Posebnost čini mogućnost raznolike primene u sferama ljudskog delovanja.

Istovremeno, analiziraju se osobenosti i pozicije hotelskih marki u globalnim sistemima kroz spirale globalizacije. Pomoću osnovnih pokretača i nosilaca svih globalnih tokova nastoje se dodatno učvrstiti projekcije ka izgradnji jedinstvenog imidža vodećih korporativnih, globalnih, privatnih, virtuelnih ili spletova marki. Na taj način u prvi plan izbijaju međunarodni hotelski lanci i grupe. U zavisnosti od pravaca i oblika integrisanja, organizacionog ustrojstva i vrste kao i od internog rasta i mogućnosti razvoja ovi nosioci spirala globalizacije pomoću svojih marki i brendova neprestano transformišu hotelsku industriju kroz raznovrsne integrativne dimenzije i nivoe.

Neophodno je ukazati na sam fenomen strategijskog pozicioniranja u okviru hotelske industrije u odnosu na primenljive poznate strategije tržišnih aktera. U poslednjih tridesetak godina lideri hotelskog poslovanja prihvatili su značaj brendiranja kao osnovne komponente strateškog marketinga. Pioniri poput *Quality International* (*Choice Hotels International*) počeli su primenu široke segmentacije ponude. Brendiranjem pojedinih objekata u sklopu jedinstvene marke dokazali su prednosti nove strategije, te su vrlo brzo istim putem krenuli i ostali lanci i grupe poput *Starwooda, Marriotta, Hiltona* i *Accora.* Kreiranje i održavanje imidža pojedinačnog brenda u okviru korporativne marke postao je jedan od najvažnijih hotelskih ciljeva. Sa korporativnog, strategijskog stanovišta pravilno upravljanje brendovima u okvirima hotelskih lanaca ili grupa ima tendencije zauzimanja većeg tržišnog udela, odnosno ojačavanja konkurentskih pozicija ukupnog portfolia.

Razmatranjem funkcionalnih, cenovnih i emocionalnih aspekata razotkriva se još jedna dimenzija strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja međunarodnih hotelskih lanaca i grupa. Pored tržišta, epicentar usmerenja strategija pozicioniranja i

[3] Hartley, J., Kreativne industrije, CLIO, Beograd, 2007. str.508.

repozicioniranja postaje ličnost hotelskog gosta. Od stepena i načina njegove percepcije zavisi uspešnost transformisanja hotelske marke u prepoznatljiv i prihvatljiv brend. Dopunske strategije potvrđivanja ili proširivanja imaju za cilj uspešnije savladavanje postojećih barijera i građenja programa lojalnosti. Apsolutnu lojalnost u hotelijerstvu je teško dostići, čak i u slučajevima visokog stepena zadovoljstva doživljenim iskustvom i primljenom uslugom. Naspram njih uvek postoji znatiželja, kao prirodna ljudska osobina. Ona predstavlja dovoljno jak razlog za iznalaženje i upoznavanju drugih mogućnosti. Gosti, klijentela hotelskih lanaca, kao i hotela uopšte, konstantno su u potrazi za novim iskustvima, mestima, povoljnijim aranžmanima i, prvenstveno, zanimljivijim lokacijama. Tu leži i uzrok kolizije između njihovog osećaja lojalnosti ka određenoj marki hotela i želje za novim iskustvima. Stoga je brendiranje marke u hotelijerstvu veoma delikatna aktivnost čiji je primarni cilj jasno kreiranje i pozicioniranje određenog hotelskog produkta na tržištu, sa jedne strane, kao i uspostavljanja identiteta hotelske kompanije u svesti postojećih i potencijalnih konzumenata, sa druge strane. U tu svrhu angažuju se konsultanstke kompanije i tržišni posrednici kako bi se adekvatno procenile, izračunale i svim zainteresovanim korisnicima predočile finansijski iskazane vrednosti nematerijalnih komponenti poput marki, brendova ili imidža.

Problem predstavlja utvrđivanje etalona kvantifikacije, evaluiranja i komparacije. Osnovni preduslov je precizno definisanje pojmovnog aparata. Pojmovne nedorečenosti, nesistematičnost u izlaganju, doslovni transfer terminologije i metodološkog instrumentarija iz (više ili manje) srodnih disciplina, udruženi sa opšteprihvaćenim, često neadekvatno prevedenim terminima (uglavnom anglosaksonskog govornog područja) stvaraju veliku konfuziju u stručnoj literaturi. Samopodrazumevanje, kao i dugotrajna, neadekvatna upotreba, dovelo je do nedovoljne naučne istraženosti ove posebne materije. Sve je rezultovalo učestalim jednostranim pristupima, naučno-terminološkom zbrkom i uslovnom upotrebom termina.

Često se u praksi dešava da su pojedine hotelske marke istovremeno i brendovi, odnosno da se ovi pojmovi prepliću i nadovezuju. Primena poslovnih strategija marki usmerenih ka tržišnom pozicioniranja svih tržišnih aktera, posebno onih iz hotelske industrije, predstavlja okosnicu novih globalnih procesa i pojedinačnih podprocesa poput tranzicije i konsolidacije. Sprovode ih velike multinacionale kompanije, odnosno liderski hotelski lanci i grupe. Strategija hotelske marke i brenda u okviru lanca ili grupe a priori je u funkciji tržišnog pozicioniranja.

U mnogobrojnim korišćenim izvorima i analizama u ovom radu prepliću se korporativne marke i pojedinačni brendovi međunarodnih lanaca i grupa. Primetno je i značajno proširivanje obima objedinjavanjem pojmova pod kategorijom brenda. Mišljenja smo da je neophodno razvrstati navedene kategorije. Pojam marke se usmerava ka obeležju, identifikaciji simbola, imena, oblika ili njihovim kombinacijama u cilju distinkcije u odnosu na konkurenciju. Sa druge strane, hotelski brend je predstava u svesti potrošača kao mentalni konstrukt asocijacija, iskustava i doživljaja o konkretnoj marki. Analogno tome, brendiranje predstavlja proces stvaranja svesti o marki kod svakog pojedinačnog potrošača. To usmerava navedene pojmove na marku hotelskog lanca, pojedinačne brendove pod okriljem korporativne marke i jedinstveni hotelski produkt radi lakše interpretacije i detaljnijih pojašnjenja primene pojedinačnih strategija. Osnovu čini hotelski produkt koji kroz standaradizaciju konstituiše osnovna i dopunska identitetska obeležja marke. Hotelska marka predstavlja instrument ili sredstvo kojim se

postiže ciljno pozicioniranje hotelskog lanca ili grupe. Hotelski brend je svrha samom sebi i predstavlja vrhunski domet hotelske marke jer je svaki brend ujedno i marka, za razliku od marke koja nije obavezno brend. Adekvatno pozicioniran kod krajnjeg korisnika, odnosno gosta, brend se izjednačava sa hotelskim produktom kao jedinstvenom ponudom usmerenom ka zadovoljenju i ispunjenju želja i prohteva. Od stepena prilagodljivosti zavisi cikličnost navedenog procesa, ali i profitabilnost hotelske kompanije. Ujedno, cikličnost i tržišnost hotelskoj industriji omogućavaju nove paradokse kroz plasman inoviranih oblika znanja – marki, brenda i imidža.

1. TEORIJSKO-METODOLOŠKI OKVIRI

1.1. Problem istraživanja

Osnovni problem istraživanja opredeljen je sveprožimajućim globalnim promenama koje su u prvi plan promovisale uslužne delatnosti, čime je prevashodno hotelska industrija dobila nov značaj i ulogu na međunarodnom tržištu. Sam čin pozicioniranja hotelijerske delatnosti kao važnog segmenta privrede mnogih nacionalnih ekonomija, pa i naše, zahteva postojanje imanentnog instrumentarija usmerenog ka postizanju ciljeva. S obzirom da su ciljevi mnogobrojni i raznovrsni, nužnim se nameće njihovo uopštavanje u dva preovlađujuća strategijska okvira.

Sa jedne strane, uočava se značaj tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca i grupa pomoću strategija tržišno verifikovanih marki i brendova u cilju uspostavljanja jedinstvenog i prepoznatljivog korporativnog imidža. Praksa potvrđuje da svaki izostanak ove nematerijalne kategorije neminovno dovodi do poslovnog kraha. Sa druge strane, te iste strategije su u funkciji anticipacije u svesti hotelskih gostiju kao mentalni sklop asocijacija, iskustava i doživljaja o pojedinačnim hotelskim produktima, odnosno markama hotela. Zajedničko ishodište im je uvek profit i njegovo buduće osiguranje kroz primenu različitih programa lojalnosti.

Dosadašnja iskustva inicirala su pretpostavku da se strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja nalazi u samoj srži konsolidacije hotelske industrije. Nužnost standardizacije hotelskog produkta predstavlja njenu osnovu. Iskustva lidera međunarodnog hotelijerstva to potvrđuju. Rasvetljavanje ove uloge usmerava nas ka sledećim uslovnim dimenzijama:

- konsolidaciji hotelijerstva,
- privatizaciji,
- klasterizaciji,
- determinisanju hotelskog produkta na osnovu standarda i normativa,
- kreiranju hotelske marke i njenih identitetskih obeležja,
- tržišnoj verifikaciji korporativne hotelske marke primenom strategija pozicioniranja,
- uspostavljanju jedinstvenog imidža i pojedinačnih hotelskih brendova.

Praktična primenljivost strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca i grupa pojavljuje se kao nužan uslov garantovanog i održivog prosperiteta. Da bi se ona pojasnila i smestila u prihvatljive i prepoznatljive okvire, nužno je objediniti snopove svih procesa i podprocesa koji vode ka jedinstvenom cilju. Na putu ka njegovom ostvarenju neophodan je jasan plan simultano usaglašenih procesa koji podrazumeva kako precizno pojmovno određenje i distinkciju marke, brenda, proizvoda, usluge, produkta, standarda, imidža i kvaliteta, tako i definisanje uloga ovih integrativnih elemenata svakog hotelskog lanca u izgradnji i eksploataciji održive konkurentske prednosti.

1.2. Predmet istraživanja

Nezaobilaznu determinantu u određivanju konkurentske prednosti na tržištu predstavlja *Porterov* pristup generičkim strategijama.[4] Teorijska polazišta verifikacije strategije hotelske marke uobličena su u konceptima mogućih opcija uspešnog prosperiteta hotelskih kompanija:

- strategija diversifikacije,
- strategija inteziviranja,
- strategija standardizacije.

Definisanje predmeta istraživanja objedinilo je sledeće aspekte:

- Rasvetljavanje primene onih strategija usmerenih ka tržišnom pozicioniranju korporativnih hotelskih marki. Izbor primene strategije pozicioniranja vrši se u odnosu na mesto i ulogu koju pojedinačne marke i brendovi imaju ili mogu zauzeti u okviru hotelskog lanca ili grupe.
- Analiza međusobnih relacija u okviru jedinstvene korporativne hotelske marke.
- Uslovni izlazak marke ili brenda iz okrilja hotelskog lanca ili grupe omogućava njihovo iskazivanje kao samostalnih tržišnih kategorije koje preuzimaju važeća prava i obaveze korporativne marke i svoje pozicioniranje i repozicioniranje usmeravaju ka svim tržišnim segmentima, posebno prema krajnjim korisnicima.
- Posebnu dimenziju predstavlja analiza primene onih strategija pozicioniranja marki i brendova usmerenih ka krajnjem korisniku hotelskih usluga. Na osnovu stepena njegove percepcije grade se programi lojalnosti i vrše se gradacije marke i brenda.

Osvetljavanje različitih uglova delovanja konkretizovalo je predmet istraživanja. Proučavanje relevantne naučne građe, dostupnih podataka i pokazatelja poslovanja, razmatranje publikovanih poslovnih koncepata i dokumentovanih vizija, omogućilo je sledeću formulacija predmeta istraživanja: *strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca*.

1.3. Ciljevi i zadaci istraživanja

Na osnovu akumuliranih praktičnih iskustava lidera hotelske industrije i formulisanih teorijskih postavki moderne marketing i menadžment misli, cilj istraživanja je usmeren na izbor moguće strategije marke kao nezaobilaznog uslova u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca i grupa. Prezentacija validnih dokaza da korporativna marka ili neki njen brend predstavljaju osnovnu polugu prilikom konsolidacije, internacionalizacije i stvaranja ukupne vrednosti bilo koje hotelske kompanije ima za cilj predstavljanje inicijalnih dostignuća strategijskog pozicioniranja u hotelijerstvu Srbije.

Otežana komunikacija u interdisciplinarnim pristupima, izostanak sistematizovanog prezentovanja validnih pokazatelja, kao i zastoj u konsolidaciji hotelijerstva naše zemlje ukazao je na zadatak definisanja daljih pravaca razvoja i postizanja izvrsnosti smeštajne ponude Srbije.

[4] Kotler, P., Keller, K.L., Marketing management, Data Status, Beograd, 2006. str.38.

Osnovni zadatak sprovedenog istraživanja proizilazi iz ukupne postavke našeg rada usmerene ka jasnom definisanju i pozicioniranju hotelskog imidža Srbije. Njegova tržišna prepoznatljivost bazira se na kreiranju lanca vrednosti kroz primenu standarda ka realizaciji hotelskog produkta. Uspostavljanjem i nadogradnjama hotelskih ponuda, uz poštovanje osobenosti i potencijala našeg tržišta, kreirao bi se turistički proizvod Srbije kao osnova jakog imidža. On bi se povratno prelio na kompletnu privredu i društvo i uz efekte brendiranja unapredio domaće hotelijerstvo. Tako bi se stvorili uslovi za dalja, detaljnija tržišna ispitivanja krajnjih korisnika koja bi ukazala na potrebe, razmere i mogućnosti budućih nadogradnji.

1.4. Sistem hipoteza

1.4.1. Generalna hipoteza

U istraživanju polazimo od sledeće generalne hipotetičke tvrdnje:
Strategija marke ima odlučujuću ulogu u tržišnom pozicioniranju hotelskih lanaca i grupa kao dominantnih organizacionih oblika modernog hotelijerstva.

Kosolidacija domaćeg hotelijerstva, obeležena izostankom jasno, koncizno postavljenog cilja poslovanja, kao i celishodno projektovane putanje razvoja nije dala zadovoljavajuće rezultate. Uočena je neophodnost iznalaženja, konstituisanja, usvajanja i primene jasno definisane strategije marke koja bi usmeravala dalji tok procesa konsolidacije i omogućavala efikasno tržišno pozicioniranje domaćih hotelskih kompanija. Najsigurniji i ujedno najefikasniji pristup jeste upravo primena strategije marke nekog međunarodnog hotelskog lanca ili grupe.

1.4.2. Posebne hipoteze

Generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo preko sledećih posebnih pretpostavki:

1. *Osnovno određenje marke je determinisano identitetskim obeležjima hotelskih proizvoda*, *usluga i njihovih kombinacija*, gde se kao jedinstven i univerzalan nameće hotelski produkt kao splet materijalnih i nematerijalnih komponeti.
2. *Hotelska marka je jedan od instrumenata globalnih sistema,* kako zbog svojih specifikuma, tako i zbog velikog broja mogućih modaliteta.
3. *Marka predstavlja integrativni činilac modernog hotelijerstva*, odnosno ona je osnov umrežavanja shodno interesima i projektovanim ciljevima.
4. *Strategija hotelske marke je uvek u funkciji pozicioniranja*, zato što je tako omogućen izbor i primena najbolje ili spleta dobitnih opcija.

1.4.3. Pojedinačne hipoteze

Posebne hipotetičke tvrdnje operacionalizujemo preko sledećih pojedinačnih:

1. *Standardizacija hotelskog produkta je preduslov izgradnje hotelske marke,* i kao takva predstavlja osnovni inicijalni zamajac uspešnosti modernog hotelijerstva.

2. *Imidž hotelske marke kreira se spletom osnovnih i dopunskih identitetskih obeležja,* jer se jedino holističkim pristupom mogu sagledati sve dimenzije ove složene nematerijalne kategorije.
3. *Globalizacija predstavlja strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca i grupa,* zbog toga što su oni svrstani u osnovne pokretače, inicijatore i nosioce njenih spirala.
4. *Hotelska marka je heterogen fenomen u globalnom sistemu,* što joj omogućava raznovrsne pojavne oblike sa mnoštvom specifikuma i nadogradnji.
5. *Marke i brendovi hotelskih lanaca i grupa predstavljaju osnovne faktore transformacije modernog hotelijerstva,* posebno u eri digitalizacije i prelaska u on-line dimenziju.
6.Kauzalni odnosi hotelske marke i okruženja opredeljuju izbor konkretne strategije, usled postojanja mnogih povratnih sprega koji determinišu ove relacije sa produženim efektom.
7.Pozicioniranje hotelske marke na tržištu obuhvata više dimenzija, zavisno od projektovanih ciljeva, ali i od drugih faktora koji mogu u znatnoj meri transformisati i samu hotelsku marku.
8. *Valorizacija hotelske marke zavisi od anticipirane finansijske vrednosti,* prvenstveno zbog njene nematerijalnosti i nestandardizovanih teorijskih i praktičnih izračunavanja i iskazivanja.

1.5. Postupak istraživanja

Po svojoj prirodi, sprovedeno istraživanje je sistematsko-neeksperimentalno, verifikatorno. Ispitivano je da li su hotelska preduzeća u Srbiji spremna da primene standarde, utvđivano je koliko su sposobna da primene apostrofirane standarde i konstatovano je gde su već implementirani pojedini standardi.

1.6. Metod istraživanja

Osnovni teorijski pristup je dijalektički. U radu su korišćene metode koje predstavljaju deo logičkog mišljenja i u osnovi su svih metoda naučnog rada[5]. Osnovni metodi primenjivani u radu su hipotetičko-deduktivni i statistički metod. Korišćene su osnovne analitičke (metoda analize, sa posebnim akcentom na deskriptivnu i komparativnu analizu, apstrakcije, specijalizacije i dedukcije), kao i osnovne sintetičke metode (sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija). Takođe, primenjivane su i standardne statističke metode prilikom obrade i interpretacije rezultata.

[5] Videti detaljnije: Miljević, M., Metodologija naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007. str.116.

1.7. Metode i tehnike prikupljanja podataka

Metode i tehnike prikupljanja podataka u ovom radu su:

1. Analiza sadržaja dokumenata na nivou primarne i sekundarne građe. Deo sekundarnih izvora podataka uključuje i internet izvore koji, kao svojevrsni reperi, omogućavaju lakša poređenja sa internom dokumentacijom anketiranih predstavnika hotela.
2. Anketiranje. Dinamična povezanost postupka istraživanja usmerena ka usaglašavanju sa projektovanim ciljem i izbor taktike koji omogućava različito sagledavanje i način prezentovanja dobijenih podataka usmerili su nas na anketno istraživanje. U tu svrhu je korišćen anketni list upotpunjen sa postojećim podacima iz sekundarnih izvora, kako bi se dobila celovita slika mogućnosti formiranja jedinstvene hotelske marke. Poseban deo instrumenta činila je lista sa 16 zahteva, odnosno minimalnih obavezujućih standarda hotelskog lanca *Best Western 16 request* prezentovana u obliku ček liste. Osnovni cilj korišćenja liste je bio konstatovanje postojanja mogućnost implementacije navedenih standarda u trenutku ispitivanja. Ti podaci ukazuju na stepen konsolidovanosti domaće smeštajne ponude, osvetljavaju realnu sliku domaćeg hotelijerstva i ukazuju do koje mere pratimo najnovije trendove i standarde na međunarodnom planu.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 54 smeštajna objekata hotelskog tipa u Beogradu i širom Srbije. Oni su istovremeno tipični i karakteristični u odnosu na populaciju koju predstavljaju i u odnosu na osobine koje se ispituju.

Specifičnost istraživanja proizašla je iz osobina uzorka, kao i ekonomskih i društvenih pozicija i uslova. Zbog ograničenosti domaćeg hotelskog tržišta u velikom broju dimenzija (veličina, dubina, ponuda, tražnja, zakonska regulativa, plasman kapitala) opredelili smo se za prigodan uzorak. Radi smanjivanja grešaka u indukciji, odnosno povećanja verovatnoće ispravnosti uopštavajućeg zaključivanja sa uzorka na populaciju, opredelili smo se za one smeštajne objekte hotelskog tipa koji verno predstavljaju populaciju domaćeg hotelijerstva.

1.8. Vreme i mesto istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu od aprila 2010. godine do marta 2011. godine, delom na terenu, delom putem Interneta, iz već obrazloženih razloga. Geografski obuhvat istraživanja sveo se na smeštajnu ponudu glavnog grada i aktuelnih dešavanja u njemu poput kongresa, seminara i sajamskih manifestacija na kojima su imali učešće anketirani predstavnici smeštajnih objekata hotelskog tipa.

Pored međunarodnih konferencija *EIAT 2010*, *Hotelplan 2009* i Međunarodnog sajma turizma sa svojim tribinama, radnim sastancima, prezentacijama i skupovima u toku kog je velikim delom i sprovedeno anketiranje, posebno ističemo i Međunarodni naučni kongres Turistički imidž Srbije kao faktor razvoja Srbije održan u Prolom Banji gde su prepoznati komplementarni smeštajni objekti hotelskog tipa kao značajni resursi domaće hotelijerske ponude.

2. OSNOVNA ODREĐENJA MARKE

2.1. Nastanak i prvobitna upotreba pojma marke

Proizvođači su još od davnina koristili različite znake radi obeležavanja svojih proizvoda. Glineni ćupovi, čiji se ostaci u izobilju mogu pronaći u celom mediteranskom regionu, naročito na lokalitetima drevnih civilizacija Etrurije, Grčke i Rima, predstavljaju ogledne primere. Na taj način je sačuvano obilje dokaza o upotrebi znakova. Oni su u najranijem obliku predstavljeni u žigu grnčara. Grnčar bi identifikovao svoj proizvod stavljanjem otiska (palca) na vlažnu glinu na dnu ćupa ili iscrtavanjem određenih crteža (ribe, zvezde, meseca ili krsta). Ispisana poruka bilo je jasno obaveštenje o konkretnom proizvođaču, kvalitetu i nameni proizvoda. Tako se svaki individualni zanatlija oglašavao i doslovno sprovodio lični marketing. Modernizovani izraz ove prakse ostao je i danas zastupljen kod pojedinih zanata.

Nasuprot individualnim proizvođačima, prodavci iz daleke prošlosti koristili su slike kako bi obeležavali određeni proizvod. Na taj način simboli su bili najraniji vizuelni oblici markiranja proizvoda. I danas se mogu naći gostionice ili krčme, posebno u Velikoj Britaniji, čije su oznake slikovito predstavljene na ulazima ili vidnim mestima.

U drevnom Rimu su se razvila načela komercijalnog zakona koja su priznavala poreklo i naziv žigova grnčara, ali to nije odvratilo vešte imitatore da proizvode i prodaju prve kopije dobro poznatih proizvođača. U Britanskom muzeju čak postoje primerci uspešnih imitacija grnčarije, koji nose kopirane rimske žigove, napravljeni u Belgiji i plasirani radi prodaje u Britaniju u prvom veku naše ere. S padom Rimskog carstva, elaborisani i veoma sofisticirani sistem trgovine koji je povezao mediteranske i zapadnoevropske narode u međuzavisnost postepeno se rasipao. Markirani proizvodi su i dalje bili korišćeni ali uglavnom na lokalnom nivou poput žigova koje su koristili kraljevi, imperatori i vlade (habzburški orao u Austro-Ugarskoj ili imperijalna hrizantema u Japanu) kojim su obeležavani vlasništvo ili kontrola. Takođe, na pojedinim područjima pokušavalo se određenim, ciljanim zakonskim aktima uređivati lokalno tržište.

U tom smislu se mogu sagledavati pečati i drugi oblici obeležavanja koji su vekovima nosili ulogu garancije, ponosa i prestiža.Vremenom, markirani proizvodi stavljani su u zakonske okvire. Na primer, u trinaestom veku donesen je zakonski akt o obeležavanju hleba na području Engleske. Ovaj propis je omogućavao spoznaju o proizvođaču ove važne namirnice. Pojava cehovskih udruženja iznedrila je ponovno kreiranje zaštitinih znakova kojim su se koristili samo članovi. U sedamnaestom veku, kada je proizvodnja finog porcelana, nameštaja i tapiserija dostigla oblike masovnosti u Francuskoj i Belgiji, većim delom zbog kraljevskog patronata, fabrike su sve više koristile zaštitne znake da ukažu na kvalitet i poreklo proizvoda. U isto vreme, zakoni koji se odnose na zlatarske oznake za zlatne i srebrne predmete su postali još strožiji kako bi kupac bio uveren u kvalitet proizvoda.

Čak je i crkva priznavala određene oblike intelektualnog vlasništva. Jedan je bio usmeren ka proizvodu, a drugi ka reputaciji. Kleveta je okarakterisana kao greh čime je potvrđena dimenzija nematerijalne vrednosti (marke), koja će pojavom modernog doba dobiti univerzalno značenje. Industrijska revolucija, sa mnogobrojnim etapama i poboljšanjima u proizvodnji i komunikaciji, otvorila je zapadni svet i dopustila masovno plasiranje potrošačkih proizvoda.

Moderno kreiranje robnih marki vezuje se za pojavu širokog spektra različitih proizvoda (lekovi, hrana, električni uređaji, odeća, obuća). Brojnost i raznovrsnost roba i neprekidan rast tražnje za njima, uslovili su neminovnost kreiranja zaštitnih znakova, odnosno marki. Razvojem marketinških tehnika i modela prodaje, marka određenog proizvoda je morala zadovoljiti nekoliko kriterijuma:

- da se lako pamti,
- da se lako izgovara,
- da bude originalna i
- da direktno ili indirektno upućuje na konkretan proizvod.

Masovna primena marki postala je fenomen dvadesetog veka. Ona je vezivana za konkretne materijalne proizvode široke upotrebe. Da bi postali dostupniji narastajućem tržištu koje je pratila veća potražnja, proizvođači su stremili ka većoj i ubrzanoj produkciji robnih marki. Mnoge od današnjih najpoznatijih potrošački priznatih marki datiraju iz tog perioda:

- Mašina za šivenje *Singer*,
- *Coca-Cola* gazirano piće,
- Pivo *Bass*,
- Turistička agencija *Cooks tour*,
- *Kodak* film,
- *American Express* putnički čekovi i
- *Heinz* kuvani pasulj.

Logičnim se čini postavka da većina navedenih naziva marki vuče korene iz anglo-saksonskog govornog područja pa se njihovo pravo značenje i smisao mogu odrediti samo u engleskom jeziku. Tako poznata marke *Shell* (*shell* – školjka) ili *Lancia* (*lance* – koplje) imaju vrlo neobična značenja, potpuno nespojivo sa proizvodom koje markiraju. Međutim, neophodnost prilagođavanja i pronalaženja svih mogućih puteva i sredstava koji vode ka ostvarivanju sigurnog profita uticala je na proizvođače ali i distributere da nazivima marki posvete više pažnje. Prilikom kreacije imena marki tog doba mogu se naznačiti nekoliko polaznih osnova:[6]

- marke zasnovane na ličnom imenu (*Conard Hilton Hotel*),
- marke zasnovane na imenu pojedinih geografskih pojmova (*Grand Pacific*),
- marke zasnovane na izmišljenim imenima (*The Grosvenor Hotel*),
- marke zasnovane na statusnim imenima izvedenim iz zvučnih reči (*City Hotel*),
- marke zasnovane na imenima lepih asocijacija (*Red Hook Hotel*),
- marke zasnovane na veštačkim imenima (*The Charing Cross Hotel*) i
- marke zasnovane na opisnim imenima (*Green Mountain Hotel*).

[6] Prilagođeno prema: Hart, S., Marfy, J., Robna marka, CLIO, Beograd, 2003. str.27-30.

Već pomenuta upotreba slikovitog pojašnjenja uz zvučno ime doprinela je da pojedine robne marke ostanu i danas aktuelne. Britanski proizvođač automobila *Rover* (lutalica) koristio je sliku vikinškog broda i glave kako bi pojačao ime marke asocirajući na morske lutalice. Danas, posle celog veka postojanja, iako je kompanija promenila nekoliko vlasnika i bezbroj modela motornih vozila, ostao je prepoznatljiv logo kao najvrednija kapitalna aktiva *Rovera*. U narednoj tabeli su dati prikazi najstarijih hotelskih marki.

Tabela broj 1. Pregled najstarijih hotelskih marki

Godina	Ime hotelske marke	Zemlja porekla
705.	*Keiunkan*	Japan
717.	*Hosi*	Japan
1120.	*Zum Roten Baren*	Nemačka
1375.	*Al Cappelo Rosso*	Italija
1447.	*Hotel Krone*	Austrija
1641.	*Sonne*	Švajcarska
1826.	*Schaffenrath*	Austrija
1833.	*Green Mountain*	SAD
1838.	*Savoy baur en Ville*	Švajcarska

Izvor: www.en.wikipedia.or

Uporedo sa uvođenjem prikazanih marki nastajali su i rani zakoni o trgovinskim znakovima. To je vlasnicima omogućavalo zakonsku zaštitu. *Red Triangle,* zaštitni znak *Bassa,* bio je prvi registrovani znak u Velikoj Britaniji još 1876. godine. Početna zakonska regulativa o registrovanju robnih marki imala je za cilj sledeće:

1. razlikovanje i prepoznavanje,
2. zaštitu identiteta, vlasnika i porekla i
3. zaštitu potrošača od rizika i raznih zloupotreba.

Pravnu zaštitu su uglavnom inicirali proizvođači i vlasnici kako bi osigurali svoje investicije. Zloupotrebe su bile veoma česte pojave pogotovo kod uspešnih i tržišno verifikovanih ponuda. Njihovi negativni efekti nisu samo finansijske prirode već su uticali na urušavanje garantovanog kvaliteta, odnosno percepciju originalnosti i autentičnosti. Primera radi, američka kompanija *American Express* je bila prinuđena da osnuje sopstvenu detektivsku službu koja je pronalazila ukradene, izgubljene ili falsifikovane putničke čekove. Proizvođači najpoznatijeg bezalkoholnog pića na svetu su pokrenuli dugogodišnju parnicu radi sticanja zakonskog prava na ime. Parnica je okončana tek dvadesetih godina prošlog veka. Danas se u engleskom govornom području ova marka prepoznaje pod imenom *Coke*, dok je ostataku planete poznata kao *Coca-Cola*. Oba imena imaju identičan pravni status. Interesantno je da na tržištu postoji veliki broj kola zbog činjenice da ovo identitetsko obeležje nije dobilo pravnu zaštitu (*Virgin Cola, Pepsi Cola, Mecca Cola*).

Celishodnom zaštitom imena i određenih oznaka marke su postale garant kvaliteta i porekla. Tim činom dodatno su ubrzale procese industrijalizacije. Registrovana imena su omogućila uspešnije prezentacije i oglašavanja što je za posledicu imalo podsticanje

potrošnje i kreiranje masovnosti tržišta. Istovremeno se razvijala konkurentska moć koja je dalje stimulisala i oblikovala ponudu i potražnju.

Pojava reklamnih agencija kao što su *J Walter Thompson* i *NW Ayer* početkom dvadesetog veka predstavljala je dalji impuls u razvoju marki. One su tragale za takvim nazivima marki koje bi se lako pamtile i izgovarale na različitim svetskim jezicima. Tipičan primer predstavljaju aspirin (*aspirine*) i celofan (*cellophane*).

U periodu od kraja Drugog svetskog rata pa do danas, upotreba marki doživela je pravu ekspanziju. Podstaknute padom komunizma, dolaskom interneta i masovnim radio-difuznim sistemima, kao i uveliko poboljšanim transportom i komunikacijama, marke su počele da simbolizuju prelazak svetskih ekonomija u model predvođen potražnjom pre nego ponudom. Sirovine i energetski izvori koji su doprineli ekspanziji industrijske revolucije poput čelika, nafte, drveta ili struje kreirali su opipljivu bazu vrednosnog ujednačavanja. Marka je, prateći ove trendove, neprestano menjala i razvijala svoje oblike uglavnom kroz fizičke entitete. Globalni procesi su joj omogućili tržišnu verifikaciju, ali je ujedno i određenje njenih tržišnih vrednosti otvorilo mnogo kontraverzi.

Iako se marka vezuje za konkretan proizvod, u svojoj suštini ona je pretežno nematerijalna. Današnja saznanja zasnovana na znanju, idejama, inovacijama i iskustvu doprinose da se izgradi jača osnova od one koja je pokretala dosadašnji progres. Kao upečatljiv primer može poslužiti najpoznatija svetska marka. Nesumnjivo je da *Coca Cola* ima visoku tržišnu vrednost. Međutim, ne sme se zapostaviti nematerijalna i emocionalna dimenzija marke. Lojalnost koja je stvorena kod potrošača se može meriti milijardama dolara posebno ako se gleda u budućnost.

Ova osobenost marke predstavlja ključni element određenog tržišnog subjekta. Ukoliko se marka koristi na pravi način, bez obzira da li su predmet poslovanja usluge, proizvodi ili njihove kombinacije, ukazuje na suštinsku snagu tržišnog subjekta. Svrsihodno upotrebljena omogućava jasno tržišno pozicioniranje i daje niz prednosti u smislu stvaranja povoljnih finansijskih transakcija koje se vremenom pretvaraju u značajnu vrednost samog subjekta.

2.2. Etimološka analiza pojmova marke i brenda

Osnovno pojmovno određenje marke vezuje se za trgovinsku delatnost, odnosno za kupoprodaju roba. Da bi određena roba opstala na tržištu i ostvarila profit neminovan je određeni oblik njene identifikacije. Najčešći oblik markiranja proizvoda je trgovinski znak. Istorijsko i etimološko značenje trgovinskog znaka (italijanski *Marchio*, nemački *Die Marke*, francuski *Marque*) odnosi se na poreklo, pripadnost ili kvalitet nekog dobra i vuče korene iz grčke reči marka (znak). Latinska reč *singium* iz koje je izveden pojam znaka, odnosno oznaka (*insegnia*) predstavlja još jedan sinonim koji se odnosi na opštu kategoriju trgovinskog znaka. U širem smislu obuhvata materijalni proizvod, uslugu, ideju ili neki drugi vrednosni entitet.

Vrednosna osobina marku opredeljuje u pozitivnim ili negativnim konotacijama. Retki su slučajevi njene neutralnosti. Uglavnom, ona poboljšava ili uništava vrednost dobra na koje se odnosi. Ima veći broj varijacija poput trgovačke marke, marke proizvoda, zaštitnog znaka, prodajne marke ili neke druge u zavisnosti od namene i primene ali i tržišnih kategorija. Vremenom, pojmovi marke i trgovinskog znaka su

izjednačeni. Tako se pojam marke u dostupnoj literaturi uvek vezuje za materijalni proizvod i poznat je kao robna marka.

Marka (engleski *brand*) predstavlja posebnu identifikujuću oznaku, simbol, ime, oblik ili njihovu kombinaciju kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine kako bi se napravila razlika između tog proizvoda i drugih sličnih proizvoda, tj. proizvoda drugih preduzeća.[7] Većina ekonomista marku poistovećuje sa robom, odnosno proizvodom. Marka proizvoda predstavlja ime ili znak kojim proizvođač ili trgovina označava svoj proizvod prilikom izlaska na tržište. Uglavnom se misli na industrijski proizvod.

Shodno tome, markirani proizvod tržišnom verifikacijom ima identičan oblik i izgled, iskazuje se u jednakim količinskim jedinicama i istovetnoj ambalaži. Navedeni atributi predstavljaju garanciju da je markirani proizvod dobar i konstantnog kvaliteta. Osnovni razlog markiranja pojedinog proizvoda ogleda se u njegovoj diferencijaciji u odnosu na druge ili istovrsne nemarkirane proizvode. Na taj način se pokušava postići konkurentska prednost na tržištu. Ona može biti izražena karakterom ili snagom marke. Takođe, pored identifikovanja i razlikovanja, marka ima veliku ulogu i u zaštiti pojedinih proizvoda. U tom smislu pojavljuje se registrovana trgovačka marka (*registred trademark*). *Keller* navodi da se u tehničkom smislu trgovačka marka može uzeti kao distinktivni trgovački simbol koji identifikuje proizvod koji objedinjuje oznaku, reč, pismo, broj, dizajn ili sliku povezanu sa proizvodom.[8]

Milisavljević pojašnjava razloge zbog kojih preduzeća u razvijenim tržišnim privredama prihvataju isključivo proizvode koji se realizuju trgovačkom markom:[9]

- povećani obim prodaje u kategoriji proizvoda,
- veliki očekivani potencijal dobiti,
- prihvatljive cene dobavljača,
- tržišno verifikovana snaga vodećih marki,
- uspeh konkurenata sa privatnim markama,
- sama priroda proizvoda,
- svakodnevni zadaci rada sa robom.

Detaljnije analize pojmovnog određenja marke usmerene su na niz marketinških aktivnosti vezanih za ulogu i značaj koji ih karakteriše u modernom privređivanju. Mnogi su skloni verovanju da je osnovni cilj markiranja proizvoda sticanje veće zarade nego što sam proizvod vredi. Zato su elementi marketing miksa usmereni ka krajnjem korisniku, njegovoj lojalnosti, percepciji ili kreaciji želja, prohteva i potreba. *Kotler* ističe da marka proizvoda predstavlja nepresušan izvor poverenja koji sve više dobija na značaju kako se uvećavaju mogućnosti izbora.[10]

Iako marke vode ka natprosečnoj profitabilnosti one nude i emotivnu korist. Tu se prvenstveno misli na poimanje marke u svesti potrošača. Trgovinska marka je vremenom prerasla funkciju etikete koja se odnosi na njen stepen diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Ona postaje simbol koji donosi setove atributa na koji reaguju potrošači budeći u njima asocijacije. Svaki potrošač samostalno kreira jedinstvenu impresiju o

[7] Ekonomski leksikon, CID, Beograd, 2006. str.396.
[8] Pavlek, Z., Branding, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008. str.97.
[9] Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1994. str.224.
[10] Detaljnije: Kotler, P., Marketing pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2004. str.23-30.

pojedinačnoj marki i na taj način je doživljava. Ovaj proces bi se mogao označiti kao stvaranje brenda.

Po *Aakeru* marka i brend su istovetni pojmovi kojim se označavaju različita imena ili simboli neophodni prilikom identifikacije dobara ili usluga jednog ili grupe prodavaca, radi identifikacije u odnosu na konkurenciju. *Predović* ukazuje da se materijalni proizvod koji poseduje tržišno priznatu marku u svesti potrošača označava kao *brand*.

Psihološki gledano, brend predstavlja ličnu predstavu kupca ili konzumenta određenog proizvoda ili usluge prema tržišno prepoznatljivoj marki. Sama reč brend vuče korene iz staroskandinavske reči *brandr* (žigosati, goreti, spaliti). Odnosila se na žigosanje stoke radi njene lakše identifikacije. Međutim, bez obzira na to kako se reč danas koristi, oduvek je značila, u njenom pasivnom obliku, objekat pomoću kog se formira otisak, a u njenom aktivnom obliku, proces formiranja tog otiska.

Prema *Kotleru*, brend predstavlja ime, termin, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju koja namerava da označi robu ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i razlikuje ih od robe ili usluge konkurenata.[11] Ovakvu definiciju brenda usvojila je i *AMA* – Američka asocijacija za marketing.[12] Teoretičari se uglavnom slažu da brend predstavlja specifičan oblik vrednovanja proizvoda i usluga od strane potrošača.

Smatramo da navedene definicije brenda nisu potpune, posebno sa stanovišta hotelske industrije. Praksa je ukazala na postojanje velikog stepen dinamičnosti, prvenstveno u relacijama usmerenim ka krajnjim korisnicima hotelskih usluga u odnosu na prilično statičnu definiciju *AMA*. U modernom hotelskom poslovođenju ona se može posmatrati kao obeležje prepoznavanja, dok savremena marka teži strategiji stvaranja posebnosti, superiornosti i vrednovanju kroz procese kreiranja identiteta i odnosa prema krajnjim korisnicima o doživljajnom aspektu i ideji. Hotelska marka više ne predstavlja rezultat funkcionalnih atributa vezanih za materijalne elemente. Ona ulazi u sferu nematerijalnosti, odnosno osećaja. U prvi plan izlaze emocije i doživljaji krajnjih korisnika, odnosno hotelskih gostiju. Što je viši nivo njihove ispunjenosti, hotelska marka dobija i veću tržišnu vrednost.

Isto tako, u poslovnoj praksi hotelsko brendiranje podrazumeva uspostavljanje identiteta proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija koji ih čini drugačijim. Zato je uputno uvažiti i druga polazišta definisanja marke i brenda.

Lucidni *Aaker* tvrdi da je brend mentalna kutija. On smatra da brendovi nisu uvek pozitivni. Srž brenda je da predstavlja kolekciju percepcija u umu potrošača. To znači da brend nije ni proizvod ni usluga. Ne može se meriti jer postoji samo u umu konzumenta. Brend se gradi kroz predstave i iskustvo koje pruža potrošaču.[13]

Landor, jedan od gurua savremene međunarodne reklamne industrije, brend posmatra kao obećanje. Obećano je zadovoljstvo i kvalitet prepoznatljiv u odnosu na tržišni asortiman proizvoda ili usluga.[14]

Anholt brend doživljava kao diverziju u mozgu potrošača ili kupaca. Oni su za brend spremni da plate mnogo više od cene koštanja. Važno je da proizvod ili usluga ima

[11] Kotler, P., Keller, K.L., 2006. str.274.
[12] www.ama-stl.org
[13] Svorcan, N., Globalni lanci hotelske industrije, VHŠ, Beograd, 2008. str.63.
[14] Ibid. str.63.

tačno određenu marku, standard, normativ ili ambalažu, boju i ukus, da omogućava doživljaj ili, pak, da stvara utisak potrošača da je deo samog brenda.[15]

Pavlek navodi da se pod izrazom brend misli na marku koju će potrošači prihvatiti, koja će im postati bliska na temelju diferencijalnih obeležja i obećanja u koja se oni moraju uveriti, kao i u njenu superiornost ili prikladnost za njihov životni stil, status ili kupovnu moć. Na taj način dolazi do pretvaranja robne marke u očekivanje, ideju i svest sa kojom će se potrošači poistovećivati.[16]

Navedena razmatranja predstavljaju samo mali deo mnogobrojnih dostupnih pojmovnih objašnjenja marke i brenda. Ta distinkcija bi trebala funkcionisati po matrici da je robna marka obeležje konkretnog proizvoda, dok brend podrazumeva predstavu u svesti potrošača kao mentalni konstrukt asocijacija, iskustava i doživljaja o konkretnoj robnoj marki. Proces kojim se obeležava neki proizvod označava se kao markiranje. Analogno tome, brendiranje predstavlja proces stvaranja svesti o robnoj marki kod svakog pojedinačnog potrošača. Brendiranje predstavlja usvajanje osnovne ideje marke koja je bila zaboravljena u procesu markiranja. Zato brendiranje predstavlja složen proces oblikovanja identiteta robne marke u svesti potrošača. Kroz procese kreiranja identiteta, obeležja različitosti i otkrivanja osnovne ideje robne marke, potrošač dolazi do njene spoznaje i odlučuje da li će je prihvatiti ili ne.

Jako je teško zameniti pojam brenda nekim sličnim. Određivanje brendiranja (*branding*) vezuje se za aktivnost celokupnog procesa stvaranja marke kod potrošača. Važno je napomenuti da su ovi kodovi postali uobičajena praksa u međunarodnom komuniciranju. Mnogobrojne pojmove, kovanice i skraćenice anglosaksonskog porekla koji prednjače u područjima marketinga, telekomunikacija, hotelijerstva i informatike nije moguće ni doslovno ni uslovno prevesti jer se njihovim razdvajanjem gubi smisao reči. Jedina distinkcija se može vezati za isticanje dodatne vrednosti koje prevazilaze obeležavanje robne marke. Posebna ograničenja dolaze do izražaja prilikom pojmovnog određenja markiranja usluga. Česta pomešanost pojmova izaziva dodatne probleme prilikom praktične primene. Zato pojedini autori ove pojmove sagledavaju zavisno od tržišnih subjekata. *Arnold* navodi da kad god upitate potrošača o proizvodu s markom, on ga neće označiti simbolom, dizajnom i sličnim terminima, već će upotrebiti prideve kojima će opisati kvalitet marke.[17]

Davis takođe u prvi plan ističe potrošača koji nema odnos sa proizvodom ili uslugom. On ima odnos sa markom. Ona za njega predstavlja set obećanja pod kojim se podrazumevaju poverenje, nepromenljivost i očekivanja.[18] Sa druge strane, *Ries* daje dvadesetdva zakona brendiranja. Polazi od brendiranja kao osnovne delatnosti marketinga. On smatra da je neophodno stvoriti identitet ukoliko se želi uspeti u životu. Svaka osoba predstavlja marku i tako treba da se ponaša.[19] *Keller* ide dalje i unosi pojam osećaja razdvajajući proizvod i marku. Ono što čini razliku između proizvoda sa markom i njihovih kopija bez marke, to je ukupna vrednost u percepciji potrošača i njegovi osećaji

---

[15] Ibid. str.63. Veliki broj autora koristi jednostavne i upečatljive poruke kojima nastoji da definiše brend sa jedne i istovremeno da promoviše određeni proizvod, uslugu ili njihove kombninacije sa druge strane. Primer: *Folkswagen – Das ist Auto*.

[16] Pavlek, Z., 2008. str.138.

[17] Arnold, D., The Handbook of Brand Management, New York: Addison.Wesley Publishing Company, New York, 1998. str.2.

[18] Davis, S.M., Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisco, 2002. str.4.

[19] Ries, J., The 22 Immutable Laws Of Branding, Harper Busines, New York, 1998. str.4.

u pogledu atributa proizvoda, kako oni deluju, o tome iza čega stoji ime marke i na temelju čega se stiče percepcija o kompaniji koja se povezuje sa markom.[20]

U prvom planu opažanja je specifični cilj – specifična praksa, koja zajedno sa prethodnim iskustvom i nekim trajnijim predopredeljenjem formira niz određenih kognitivnih operacija koje vode ka osećaju. *Kapferer* pokušava napraviti razliku između marke kao brenda i pravne zaštite poput registrovane trgovinske marke. To objašnjava postojanjem ugovora koji ima ekonomsku, a ne pravnu suštinu. Da bi se zadovoljile potrebe i stekla neophodna lojalnost marka mora ispuniti ugovor (*quasicontract*) koji će je povezati sa tržištem. On ističe sledeće funkcije marke:[21]

- brza identifikacija,
- praktičnost,
- garancija,
- sigurnost na temelju iskustva,
- optimizam u očekivanjima,
- status,
- kontinuitet,
- hedonizam,
- atraktivnost i
- etičnost.

Shodno navedenom, za potrebe ovog rada, čiji će osnovni obuhvat biti strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja međunarodnih hotelskih lanaca, izjednačavanjem ova dva pojmovna određenja i njihovim korišćenjem u jedinstvenom kontekstu učiniće se pokušaj savladavanja metodološke nedorečenosti.

2.3. Uloga i važnost marke u tržišnom pozicioniranju

Marka se u savremenom poslovanju može primeniti na sve poznate tržišne kategorije. Iako se delokrug njene primene uglavnom vezuje za materijalne proizvode, vremenom se, pomoću marketinga, proširio i na usluge, ideje ili mogućnosti, odnosno na sve ono gde postoji ponuda i potražnja. Čak se i teorijske postavke marketinga i menadžmenta mogu sintetizovati u jedinstveni *marketing management* gde upravljanje markama (*brand management*) dobija sasvim novi smisao i značaj. U tom smislu *Crainer* i *Dearlove* ukazuju na osnovne mogućnosti današnje primene marki:[22]

- marka proizvoda, usluge ili njihove kombinacije;
- marka osobe, ličnosti ili grupe ljudi;
- marka organizacije, korporacije ili tržišnog subjekta;
- marka događaja, manifestacije ili sadržaja;
- marka grada, države ili nekog drugog geografskog područja.

Ne tako davno, marke su predstavljane jedino kroz jednostavne potrošne proizvode. *Olins* navodi da je upravo njen ugled predstavljao i održavao konkretan proizvod.[23] Kako

[20] Keller, K.L., Building, Measuring, and Managing Brand Equility, Pretince-Hall, N. Jersey, 1998. str.10.
[21] Kapferer, J.N., Strategic Brand Management, Kogan Page, London, 1999. str.30.
[22] Prilagođeno: Crainer, S., Dearlove, D., The Ultimate Book of Business Brands, Capstone, 2003. str.19.
[23] Olins, W., On Brand, Thames and Hudson, Ltd, London, 2008. str.15.

se točak civilizacije ubrzavao i marke su menjale svoje uloge i značenja. Marke su postale izuzetno važne i značajne. Prerasle su bazične funkcije i zauzele sasvim drugačije pozicije. Posebnu pažnju plene procesi njihovog kreiranja. Oni se sagledavaju i prikazuju sa mnogobrojnih aspekata. Usmerenost ka pojedincu, potrošaču ili konzumentu omogućava i svojevrsno lično određenje. Postalo je uobičajeno da ono što nosimo, gde živimo ili idemo, čime se služimo ili čemu težimo bude određeno, prepoznatljivo i razumljivo baš pomoću marke. Kombinovanjem, spajanjem i uparivanjem moguće je poboljšati ili umanjiti specifičnu sliku o sopstvenoj ličnosti.

Sa druge strane, visok stepen adaptabilnosti ove kategorije razotkrio je idealnu sliku globalnog sela. Marke su postale opšte dostupne i prepoznatljive i samim tim su omogućile jednostavnu i transparentnu komunikaciju. Iako su kreirane i namenjene poboljšanjima prodaje od strane marketinških stručnjaka, uslovi globalnog tržišta su doprineli da one prevaziđu i najsmelija očekivanja njihovih autora. Sa mnogo osnova se može tvrditi da su mehanizmi i procesi kreiranja marki prilagođeni i određeni tehnikama modernog komuniciranja tako da su njihovi pojedini uticaji praktično nemerljivi.

Neprofitne delatnosti izučavaju se, takođe, sa teorijskog i praktičnog stanovišta *brand managementa*. *De Chernatony* i *McDonald* navode sledeće aspekte kroz koje se mogu identifikovati moderne marke:[24]

- znak, odnosno signal iskazivanja vlasništva,
- sredstvo diferencijacije,
- funkcionalno sredstvo,
- simboličko sredstvo,
- sredstvo smanjenja rizika,
- sredstvo uštede vremena,
- pravno sredstvo,
- strateško sredstvo.

Važnost marki se ogleda i u izmenjenim težištima. Tačno je da se one kreiraju u velikim korporacijama i da pored znatnih sredstava zahtevaju glomazne i komplikovane poslovne operacije poput istraživanja, planiranja ili proračuna, kako bi ostvarile projektovane ciljeve. Ali, isto tako, neosporna je činjenica da su mnogobrojne armije potrošača zapravo pravi kontrolori njihovih životnih tokova. U zavisnosti od stepena prihvatljivosti od strane konzumenata, marke beleže nesvakidašnje i neobjašnjive rezultate nezavisno od toga da li su pozitivni ili ne. *Olins* smatra da u današnjem svetu oštre konkurencije, u kojem je razumni izbor postao skoro nemoguć, marke predstavljaju jasnoću, novu sigurnost, doslednost, status, članstvo, odnosno sve ono što ljudima omogućava da se odrede.[25]

Ova svojevrsna evolucija marki bila je predmet izučavanja brojnih autora. Većina ima polazište u markiranom proizvodu i njegovoj skromnoj vrednosti za potrošače. Uzimanjem većeg učešća od strane krajnjih korisnika procesi njihovog kreiranja se posmatraju kao referenca, osobenost, koncept ili pak religija. Navedeni evolutivni tokovi sagledavaju se kroz njen vrednosni izraz, odnosno kroz funkcionalno i emotivno značenje koja ona sa sobom nosi u odnosu na potrošača. Primera radi, programi lojalnosti marki i

[24] Detaljnije: De Chernatony, L., McDonald, M., Creating powerful brands, III ed., Butterworth-Heinemann, 2005. str.41-49.
[25] Videti detaljnije: Olins, W., 2008. str.15-28.

brendova u hotelskoj industriji se sagledavaju kao polazne osnove savremenog upravljanja markama.

Danas se svi aspekti analiziranja vrednosti i važnosti hotelskih marki mogu grubo sintetizovati u dva pola:

1. Sa stanovišta preduzeća, kompanije ili korporacije koncept marke podrazumeva razuman i usklađen asortiman marki ali i proizvoda, usluga i njihovih kombinacija u okvirima pojedinačnih brendova hotelskih lanca i grupa. Mogu se javljati u formi strateške poslovne jedinice (*Strategic Busines Unit*) čime olakšavaju procese strateškog planiranja i projektovanja ciljeva hotelske korporacije. Mogućnost zaštite ih opredeljuje kao značajne investicije i jasne signale nivoa kvaliteta i sredstva ostvarivanja finansijskih i konkurentskih prednosti.
2. Sa stanovišta klijenata, potrošača ili konzumenta koncept marke podrazumeva obećanje, garanciju, ugovor, nivo kvaliteta ili smanjenje rizika i troškova. Zato hotelski gosti imaju mnogo veća očekivanja od marke ili nekog brenda nego od samog hotelskog produkta ili određene usluge. To je ujedno i razlog što imaju lične razloge prilikom izbora ponude jer ona budi određene emocije. To je svojevrsno komuniciranje koje vodi ka sticanju i zadržavanju korisnih iskustava. Samim tim, marke imaju sopstveni životni tok u kome se razvijaju, napreduju i prilagođavaju društvenim promenama. Hotelski gosti procenjuju značenje različitih marki i brendova i opredeljuju se za one sa kojima se identifikju, odnosno za one kroz koje se mogu projektovati. Pošto je proces dvosmeran, promene obuhvataju mnoge činioce doprinoseći neprekidnim inovacijama. Na taj način, marke omogućavaju izgradnju, potvrđivanje i održavanje željenog imidža kod klijenata, potrošača ili konzumenata.

Nove strategije marki su do temelja uzdrmale klasični pristup marketingu. Posebno su uticale na procese sopstvenih generisanja. Obuhvatanjem uslužnog tržišta, koje je naglu ekspanziju doživelo na prelasku između dva milenijuma, došlo je do kreiranja sasvim novih zanimanja i delatnosti. Telekomunikacije, informatika, računari, oprema, finasije, berzansko poslovanje ali i vojna industrija dobile su sasvim nove izvore tržišnosti. Procesi spajanja i preuzimanja tržišnih subjekata omogućili su preklapanja i povećanja raznih delatnosti i profesija. Uslužno pružanje informacija (*infocomim*) pojavom internet mreže dodatno je izbrisalo mnoge granice i preusmerilo procese stvaranja marki. Ako se ovim trendovima dodaju velike političke i ekonomske promene na evropskom i azijskom tlu, čiji se odjeci još uvek analiziraju, onda se ulozi i važnosti marke po savremeno poslovanje i ukupan život mora posvetiti dužna pažnja.

2.4. Osnovne interakcije marke, proizvoda i usluge

U modernim naučnim radovima pojavljuju se potpuno novi pristupi koji se baziraju na modelu komplementarnosti industrijske proizvodnje sa industrijom usluga. Polazno stanovište definiše proizvodnju kao proces odvajanja materijalnih elemenata iz prirode i njihovo prilagođavanje ljudskim potrebama. Proizvodnja se tako pokazuje kao neposredan odnos ljudi i prirode. Taj odnos čini njenu suštinu u svim oblicima od sakupljanja hrane i lova do današnjih sofistikovanih produkcija. Od kako je upotrebio prvu alatku čovek se bori da podvrgne prirodu svojoj vrsti. Sva druga živa stvorenja nastoje da joj se prilagode, jedino čovek neprestano pokušava da je pokori. Pri tome je

toliko uporan da ne preza ni od devastiranja, pa i potpunog uništenja. Ključni proces ovladavanja čoveka prirodom jeste proizvodnja roba - predmeta.

Za razliku od nje, proizvodnja roba - usluga nije uslovljena neposrednim rvanjem čoveka sa prirodom. Produkcija usluga pokazuje se prevashodno kao društveni odnos. To praktično znači da usluge nisu rezultat čovekovih relacija sa prirodom ili prirodnim okruženjem. One nastaju iz skupa međuodnosa u svakoj konkretnoj strukturi ljudskih zajednica. Sa stanovišta menadžmenta ova činjenica ima veliku specifičnu težinu. Proizvodnja opredmećenih roba i proizvodnja usluga inicirana je ljudskim potrebama i željama. Suština svakog rada u ove dve velike sfere poslovanja jeste zadovoljenje tih potreba i želja. S toga su one toliko međusobno povezane i često direktno uslovljene tako da ih je teško, gotovo nemoguće razdvojiti. Polazeći od stava da i predmeti, odnosno robe i usluge robe služe istoj svrsi, zadovoljenju ljudskih potreba i želja, uvođenjem pojma produkta nastoji se dodatno objasniti navedeni procesi transformacije roba i njihove međusobne relacije.

2.4.1. Proizvodi kao nosioci marke

Orijentisanost ka proizvodu, odnosno na proizvodnju, predstavlja jedan od najstarijih poslovnih koncepata. U marksističkoj literaturi proizvod predstavlja upotrebnu vrednost u kojoj je opredmećen ljudski rad. Procesom zadovoljenja potreba proizvođača dobija se materijalni oblik koji izlaskom na tržište postaje roba. Uporedo sa razvojem društvene podele rada razvija se i robna proizvodnja. Vrhunac dostiže u kapitalističkom sistemu privređivanja koji je omogućio da se sve što se proizvede pretvori u robu. Na taj način tržišni subjekt usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima kupaca roba. Potrebe, sa druge strane, ne postoje zbog određenih roba već da budu zadovoljene njihovom upotrebom i korišćenjem. Zato se akcenat u marksističkoj literaturi stavlja na korišćenje roba radi zadovoljavanja potreba kupaca. Dinamičnost i globalnost uslova privređivanja uslovljavaju neprekidne promene zahteva potrošača što neminovno dovodi do nužnih prilagođavanja usmerenih ka zadovoljavanju istih.

Tradicionalni marketinški pristupi nisu u mogućnosti da adekvatno i celovito odgovore na savremene izazove tržišnog poslovanja. Zato je neophodno ukazati na osnovne razvojne faze proizvodne industrije i osobenosti koje su ih karakterisale kako bi se dobila celovita slika sadašnjeg stanja:

1. Faza masovne proizvodnje (1920 – 1995) kao koncept baziran na velikom obimu proizvodnje uz istovremenu minimalizaciju troškova. Orijentacija ka proizvodnji stavljala je u drugi plan krajnje korisnike, odnosno njihove želje, potrebe i prohteve. U samom epicentru dešavanja bio je materijalni proizvod praćen marketinškim aktivnostima zasnovanim na istraživanjima tržišta, pozicioniranju i reklamiranju koje su za osnovni cilj imale prodaju. Vremenom, razvoj proizvodnih snaga i odnosa kao i različiti ekonomski i neekonomski faktori uticali su da se ovaj poslovni koncept transformiše i uglavnom prevaziđe.
2. Faza potrošačke privrede (1995 – 2006) predstavlja koncept zasnovan na agresivnim modelima prodaje, propagandnim presijama, rasprodajama kao i varijatetima odložene prodaje. Osnovni cilj je bio stvaranje potrošačkog društva za sticanje profita. Ideja vodilja postaje proizvodnja samo one robe koja se može prodati. Najveće svetske korporacije, posebno one iz hotelske industrije, vrlo brzo su

prihvatile neophodnost opstanka na tržištu zasnovanu, ne toliko na smanjenju troškova ili povećavanju profita, već na brzini i sposobnosti razvijanja potpuno novih poslovnih kocepata baziranih na svežim idejama. Marketinške aktivnosti su bile usmerene ka organizaciji, procesima, podprocesima i transformisanju relacije proizvoda i usluga.

3. Faza privrede potražnje (2006 - ?) je trenutni koncept pre svega zasnovan na nužnim transformacijama tržišnog nastupa. Težište je preoblikovano sa modela prodaje na model potreba, odnosno ka krajnjem korisniku. Stvaranje prisnih i lojalnih veza sa konzumentima svakolikih usluga i proizvoda više podsećaju na ugovorni, odnosno partnerski odnos, nego na klasični tržišni model. Realizacija navedenog koncepta zahteva veliki broj poslovnih procesa i podprocesa usmerenih ka istraživanju, planiranju, organizovanju, identifikovanju, proučavanju i određivanju pojedinih ciljnih grupa krajnjih korisnika. Orijentacija ka konzumentu proizvoda i usluga iznedrila je veliki broj novih i složenih aktivnosti. Sa stanovišta marketinga, osnovne aktivnosti su usmerene ka stvaranju različitih lanaca vrednosti, personalizaciji i vremenskoj ujednačenosti (trenutnost) svih aktivnosti kako bi bile objedinjene i sposobne da se prilagode potražnji.

Rezultati, sredstva i preduslovi ekonomskog i svakog drugog uspeha svode se na proizvodnju. *Mol* primećuje još jednu dimenziju vezanu za industrijsku proizvodnju. Proizvoditi, po njemu, znači održavati neki model koji već postoji, na više ili manje automatizovan način, reprodukujući u neograničenom broju iste oblike kroz rad koji se sve više i više udaljava od čovekove ličnosti, kroz rad u kome je ljudsko biće samo najslabiji beočug proizvodnog lanca i to beočug koji će vremenom morati da bude izbačen uvođenjem automatizacije.[26]

Brojne mene kroz koje je masovna industrijska proizvodnja prošla od manufakturnog, preko automatizovanog do kompjuterskog odnosno sofistikovanog načina, manifestovale su se, pored ostalog, u vidu novih potreba i načina njihovog zadovoljavanja. Promene koje sa sobom nosi automatizacija, kompjuterizacija i kibernetika omogućuju da se proizvodni procesi odvijaju bez prisustva proizvođača ili potrošača.

U tom smislu, proizvod predstavlja kombinaciju konačnog broja karakteristika, koje su posledica usaglašavanja želja, potreba i zahteva potencijalnih korisnika i mogućnosti i potreba proizvođača, u okviru ograničenja ekonomske, ekološke, tehnološke, pravne i društvene prirode.[27]

Sa stanovišta marketinga, proizvod može biti materijalne prirode, usluga, organizacija, geografsko područje, ličnost, objekat ili ideja. Prema *Kotleru* proizvod predstavlja bilo šta što se može ponuditi tržištu da izazove pažnju, kupovinu, korišćenje ili upotrebu uz istovremeno zadovoljenje određene potrebe.[28] Drugim rečima, proizvod predstavlja svaku robnu marku koja se nudi na tržištu i koja može da zadovolji želju ili potrebu potrošača. *Milisavljević* razlikuje tri nivoa koncepta proizvoda:[29]

---

[26] Videti detaljnije Mol, A., Kič, umetnost sreće, Masion Mame, Pariz, 1971.
[27] Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006. str.628
[28] Detaljnije: Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.319.
[29] Milisavljević, M., 1994. str.204.

- Kroz suštinu proizvoda koja se ogleda u tome šta kupac stvarno kupuje kroz ponavljanje usluge koja rešava problem. Razmatranje ovog aspekta upućuje na skrivene atribute proizvoda i na potrebe koje on može podmiriti kako bi se oni akcentirali.
- Kroz opipljivi objekt za kupca sa karakteristikama poput nivoa kvaliteta, stila, marke i pakovanja.
- Kroz uvećani i proširenu proizvod koji ima svrhu ukoliko se prilagodi zahtevima i potrebama potrošača, odnosno uključi u njihov vrednosni sitem bez obzira na konkretnu primenu i svrhu.

Drucker svoje opservacije na ovu temu potkrepljuje primerom kompanije *McDonald`s* koja je prvo kreirala proizvod na osnovu vrednosti anticipiranih od strane konzumenata. Definisala je kvalitet, nivo higijene, stepen i brzinu uslužnosti i svemu tome prilagodila čitav proces proizvodnje robne marke.[30] Ipak, većina autora prihvata pet nivoa proizvoda kao nosioca marke:

1. Osnovni – gde se proizvod posmatra sa stanovišta njegovih bazičnih upotrebnih vrednosti, funkcija i namene.
2. Generički – gde se proizvod posmatra sa stanovišta njegove osnovne osobenosti bez distinktivnih karakteristika. Najčešće se predstavlja kao osnovna dimenzija proizvoda. Osnovna razlika između pojedinih generičkih proizvoda je njihova vrednost iskazana novčanim pokazateljima. Takođe, u sistemu određivanja vrednosti, ovaj oblik predstavlja polaznu osnovu.
3. Očekivani – gde se proizvod posmatra sa stanovišta krajnjih korisnika i njihovih očekivanja. Dodavanjem pojedinih oblika vrednosti na generiički proizvod ili nekih oblika usluge stvara se očekivani proizvod. Pored cene od ovog nivoa krajnji korisnik očekuje ispunjenje datog obećanja.
4. Uvećani - gde se proizvod posmatra sa stanovišta svih mogućih aspekata diferencijacije u odnosu na konkurenciju. On nastaje nadgradnjom očekivanog proizvoda putem dodavanja neočekivanih karakteristika i usled potrebe da se nadmaše očekivanja potrošača. Oblici dodavanja vrednosti se upoređuju sa naporima konkurencije. Neminovnost promena želja, prohteva i navika potrošača upućuje na nužnost neprekidnog prilagođavanja tržišnim oscilacijama.
5. Potencijalni - gde se proizvod posmatra sa stanovišta mogućeg razvoja. Može se iskazati kroz potrebu tržišnog subjekta da uvek bude korak ispred potrošača ali i konkurenata. Vrednosno gledano, ovaj nivo se predstavlja kao realni prikaz onoga što proizvod u krajnjem slučaju može da postane ili pruži. Potrošači su uvek spremni da plate višu cenu za ono što ih zadovolji ili što im pruži veći oblik vrednosti u odnosu na uložena sredstva. Čest je slučaj u praksi da se potencijali precenjuju, pa proizvodi ostanu na nižem nivou, odnosno kao uvećani proizvodi.

Posmatranje navedenih nivoa proizvoda kao nosioca marke omogućeno je fokusiranjem na krajnjeg konzumenta. Uočljiva je i neophodnost neprekidnog istraživanja njegovih želja, prohteva i načina vrednovanja. Svi ovi napori za krajnji ishod imaju kontinuitet inovacije i tržišno prilagođavanje proizvoda krajnjem korisniku. Detaljniju analizu ove problematike omogućio je *Levitov* model. Baziran je na postavci da potrošači kupuju očekivane koristi, a ne proizvode, stavljajući akcenat na proširene i

[30] Drucker, P.F., Postkapitalističko društvo, Privredni pregled, Beograd, 1995. str.17.

uvećane proizvode. Na taj način se sagledavaju četri preovlađujuća oblika distinkcije proizvoda u odnosu na vrednost koju imaju prema krajnjem korisniku:[31]

1. opšti proizvod,
2. proizvod koji je lak za rukovanje,
3. pretvaranje proizvoda u uslugu i
4. stvaranje iskustva sa proizvodom ili uslugom.

Takođe, navedeni koncept proizvoda je doživeo neminovnu transformaciju. Krajnji korsnik je od običnog primaoca informacija postao determinušući element koji ceni inovativnost, pogodnost, dodatnu vrednost i jednostavnost. U prvi plan se ističu koncepti pravovremenosti, pristupačnosti i pouzdanosti proizvoda kao nosioca marke. Komunikacije, računari i posebno Internet mreža, omogućili su i ubrzali ovaj oblik transformacije.

S obzirom da savremene konzumente karakteriše nestalnost po pitanjima ukusa, želja, prohteva i izbora, samim tim i proizvodne kompanije nastoje da prilagode svoju ponudu marki u novonastalim okolnostima. Danas smo svedoci jedinstvenog trenda ubrzane produkcije novih proizvoda, odnosno marki ili brendova. Na njihovu neprestanu pojavu utiče i razvoj tehnologije ali i konkurentne oscilacije. Tehnologiju *Đuričin* vezuje i sagledava kroz faze životnog ciklusa proizvoda. On smatra da je ovaj odnos nestalan i da zavisi od osobenosti tehnološkog okruženja. Okruženje, pak, prema ovom autoru može biti stabilno, plodno i nemirno. [32]

Tehnologija ne utiče isključivo na razvoj i plasman novih proizvoda, odnosno marki. Ovi napori nisu usmereni samo ka osvajanju novih tržišnih pozicija. Većina njih ima zadatak održavanja ostvarenih pozicija i produžavanja životnog ciklusa. Svaka faza životnog ciklusa zahteva i adekvatnu strategiju, odnosno njenu primenu. Sam proces inoviranja proizvoda ima nekoliko faza. Sve one polaze od stvaranja i selektovanja ideja preko razvoja koncepta, testiranja i izbora strategija. Nakon toga se rade poslovne analize ostvarenih rezultata, tržišna testiranja i komercijalizacija.

Procesom komercijalizacije otpočinje svojevrstan životni ciklus proizvoda kao nosioca marke. Njegove faze se usklađuju sa stepenom prihvatanja od strane potrošača i tehnološkim prosperitetom. *Đuričin* daje jedinstvenu tabelu u kojoj su objedinjeni najvažniji aspekti životnog ciklusa proizvoda.

Tabela broj 2. Kretanje aspekta prodaje i vrednosti tokom životnog ciklusa proizvoda

	Uvođenje	Brzi rast	Spori rast	Zrelost	Opadanje
Proizvod	Osnovni	Različit	Unapređen	Standardan	Racionalan
Cena	Visoka	U opadanju	U opadanju	Minimalna	Raste
Troškovi	Visoki	Rastući	U opadanju	U opadanju	Niski
Prodaja	Niska	Ubrzana	Usporena	Stagnacija	U opadanju
Vrednost	Negativna	Mala	Prosečna	Visoka	U opadanju
Kupci	Inovatori	Slabi	Značajni	Značajni	Slabi
Konkurenti	Nema	Slabi	Značajni	Jaki	Slabi

Izvor: prilagođeno prema Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2010.

[31] Riezbos, R., Brand Management, Pearson education,New York, 2003. str.20, prikaz 1.2.

[32] Videti detaljnije: Đuričin, D.N., Janošević, S.V., Kaličanin, Đ.M., Menadžment i strategija, CID, Beograd, 2010. str.257-260.

Prikazana kretanja su jedinstvena i za formu, startegiju i kategoriju proizvoda. Posebno poglavlje čini analiza proizvodne marke ili brenda koja takođe ima sopstveni životni ciklus. U praksi su sve češći slučajevi preuzimanja ili zakupljivanja već tržišno verifikovanih proizvoda u odnosu na njihovo samostalno kreiranje. Preuzimanje proizvoda je našlo veliku primenu u hotelskoj industriji kroz kupovinu patenata, licenci ili ostvarivanju različitih oblika ugovornih aranžmana. U tom smislu *Kotler* navodi sledeće tipove novih proizvoda:[33]

- inovativni proizvodi koji su ujedno i najrizičniji kako za proizvođača tako i za potrošača,
- nove proizvodne linije i dopune postojećim proizvodnim linijama,
- proizvodna poboljšanja postojećih prizvoda koja objedinjavaju najveći broj inovacija ali ujedno nisu garant uspeha,
- repozicionirani proizvodi,
- proizvodi koji dovode do smanjenja troškova.

Uvažavanjem i respektovanjem ovakvih i sličnih teorijskih postavki, smatramo da treba ukazati na nepobitnu činjenicu da su velike turbulencije u poslednjem veku rezultovale neminovnim promenama i nužnim prilagođavanjima marketinških strategija i taktika imperativima potrošačke privrede. Iako se klasični poslovni koncepti mogu modifikovati i prilagoditi pojedinačnim situacijama, u svojoj biti, oni su, uglavnom, prevaziđeni. Svi dosadašnji pokušaji njihovih oživljavanja bili su uzaludni. Tome obilato doprinosi evolucija tržišta. Težište interesovanja je sa proizvoda prebačeno na tržište kao jedino merodavno za nove potrebe, potrošače, konkurente, tehnologiju, marke i ostale kategorije. Samim tim i tradicionalne marketinške strategije se inoviraju i prilagođavaju. *Kotler* pravi svojevrsnu paralelu između faza životnog ciklusa proizvoda i tržišta kao nosilaca marki:[34]

- Pojavljivanje u obliku latentnog tržišta na kome su preferencije njegovih aktera neujednačene *Kotler* naziva tržištem difuznih preferencija. Prisutne su strategije jedne niše, više niša i masovnog tržišta koje imaju za cilj dizajniranje novog proizvoda.
- Rast je posledica uključivanja većeg broja tržišniha aktera različite moći i pozicija.
- Zrelost nastaje koncentracijom konkurenata i procesima tržišne fragmentacije. Veći broj aktera nudi adekvatne ponude velikim tržišnim segmentima, napada konkurente i istovremeno umanjuje profite svih interesenata. Kao uobičajena pojava sledi strategija koncentracije koja dovodi do nove ponude, inovacija i visokog stepena privlačnosti marki. Nažalost, razvijenost i globalnost tržišta vrlo brzo anulira datu prednost (imitacija, kopiranje).
- Opadanje je u uskoj vezi sa smanjenom tražnjom za novim proizvodima.

2.4.2. Usluge kao nosioci marke

Usluge i aktivnosti koje su u vezi sa njima zauzimaju sve značajnije mesto u savremenom životu što se ispoljava i u našem neposrednom okruženju. U svim zemljama, nezavisno od njihove ekonomske snage, usluge se tretiraju kao segmenti od posebne praktične važnosti. Nejednakost u stepenu privredne i društvene razvijenosti pojedinih

[33] Razradu karakteristika i klasifikacije proizvoda videti: Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.372-387.
[34] Prilagođeno prema: Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.310-335

ekonomija jedan je od glavnih uzroka različitih i katkad vrlo kontraverznih sagledavanja ove problematike. Tome dodatno doprinosi i nedovoljna naučna istraženost posebnosti usluga i njihovih funkcija koje lančano uzrokuju neadekvatna shvatanja i tretiranja kompletnih uslužnih grana.

Zbog velikog broja pojavnih oblika usluge modernog doba predstavljaju brojnu i heterogenu skupinu. Da bi se donekle dali konkretni okviri teorijskih postavki o uslugama većina teoretičara današnjice izdvaja nekoliko zajedničkih osobina:

- one imaju isti oblik rezultata aktivnosti,
- sve su povezane sa sferom materijalne proizvodnje ili od nje zavise ili je uslovljavaju,
- evidentna je sve veća zastupljenosti u društvenoj podeli rada.

Uobičajeno je da se pod kategorijom usluge podrazumeva ono što je lansirala ekonomska literatura - da su usluge svaki vid korisne delatnosti koji ne stvara materijalno opredmećenu vrednost.[35] Posebno se ističe njihova nematerijalnost. Jasnije određenje ove dimenzije koristi materijalni proizvod sa jedne strane i uslužnu svrsishodnost sa druge strane. Tako se dobija izmenjena slika uslužne industrije preuzeta iz proizvodne sfere. Najčešće se to opravdava dvojako:

- Prvo se odnosi na nedostatak metodoloških i naučnih pogleda. Mnogobrojna rešenja nadomeštana su transplantacijom istih iz bogatog arsenala proizvodne sfere, odnosno grana koje se bave materijalnom proizvodnjom.
- Drugo proizilazi iz osnovnih procesa, odnosno, iz suštine industrijskog kapitalizma. Masovna i serijska industrijska proizvodnja ne poznaje situacije ličnih okolnosti. Kapitalističko poslovanje u zonama industrijalizovanih ekonomija u celini postaje samohodni mehanizam koji funkcioniše po sopstvenim pravilima, interesima i ciljevima, saglasno zakonima svoje unutrašnje logike. Taj mehanizam pretvara u robu sve što dođe u dodir sa njim. Tu leži glavni razlog obezličenja usluga. Predmetnost, odnosno materijalnost je najbitnija za industrijski svet. Ona je alfa i omega odnosa čoveka pojedinca sa društvenom sredinom u kojoj egzistira.

Od pojave parne mašine ti odnosi se izražavaju prevashodno kroz proizvode koji su postali najopipljiviji izrazi prisutnosti ljudskog društva na ovoj planeti. Ono što se dogodilo u devetnaestom i dvadesetom veku preokrenulo je proizvodnu ekonomiju više nego svi prethodni vekovi zajedno. Apsolutna odanost proizvodnji natkriljuje sve druge tokove industrijskog društva.[36]

Kotler, kao vodeći teoretičar marketing i menadžment misli modernog doba, usluge definiše kao bilo koji čin ili delo koje jedna strana može ponuditi drugoj, koje je u osnovi neopipljivo i koje za posledicu nema nikakav vid vlasništva.[37] Na taj način on uslugu prikazuje kao tržišnu kategoriju koja može ali i ne mora biti uslovljena materijalnim proizvodom. Stepen distinktivnosti usluga u odnosu na materijalni proizvod predstavlja i njihovo moguće sagledavanja upravo preko koncepta proizvoda. Isti autor navodi pet kategorija miksa usluga i proizvoda:[38]

- čist opipljiv proizvod koji ne pruža nikakve usluge,
- opipljiv proizvod sa pratećim uslugama kojima je često i uslovljen,

[35] Svorcan, M., Menadžment usluga, Nauka i društvo, Beograd, 2000. str.25-32.
[36] Ibid. str.25-32.
[37] Kotler, P., Marketing Menagement, Analzsis, Planing, Implementation and Control, 9th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997. str.430.
[38] Veljković, S., Marketing usluga, CID, Beograd, 2009. str.7.

- kombinacija proizvoda i usluga u kojima su obe kategorije ravnopravno zastupljene,
- konkretna usluga koju prati određen proizvod i na taj način je upotpunjuje,
- čista usluga koja ne sadrži nikakve materijalne elemente proizvoda.

Druga skupina teoretičara marketing menadžmenta razvrstava usluge u tri kategorije:[39]

- u prvoj kategoriji obuhvaćene su usluge koje su neopipljive u potpunosti,
- u drugoj kategoriji grupisane su one koje stvaraju dodatnu vrednost proizvodima i
- u treću kategoriju ubrajaju se usluge koje imaju opipljiv i predmetan oblik.

Levitt sa svoje strane ukazuje na proces razvoja tehnologije koji dodatno utiče i menja navedene kategorije. Praksa je pokazala da proizvodi koje krasi visoka tehnološka specijalizacija, odnosno oni koji su sofisticiraniji u većoj meri zavise od usluga prilikom njihove tržišne valorizacije. Na taj način se mnoge proizvodne kompanije mogu okarakterisati više kao uslužne, a manje kao proizvodne. Kao primer mogu poslužiti upravo međunarodni hotelski lanci i grupe koje imaju konstantnu ekspanziju. Iako je savremeni hotel u stvari fizički proizvod (smeštajne jedinice, restorani, sale, bazeni, saune, sportski tereni), uspeh njegovog tržišnog plasmana prvenstveno zavisi od tržišnosti velikog broja raznovrsnih usluga (promocija, prodaja, servis, smeštaj, ishrana, održavanje, kontrola, nadzor, komunikacije).

Specifikum se ogleda i u tome što su poslovi u sferi usluga uslovljeni neposrednim uticajem osnovnih nosioca biznisa, dakle davalaca i korisnika. Odnosi i relacije koji pri tome nastaju nepovratno menjaju i inoviraju modele upravljanja, rukovođenja, organizovanja, odlučivanja, preduzetništva i nadzora naglašavajući razliku u odnosu na proizvodne sektore. Odlučnu promenu izazvala je informatička revolucija. Ona se, pored ostalog, ogleda u činjenici da su informacije i znanje postali glavni resursi poslovođenja uslužnih organizacija. Sa početkom informatičke i telekomunikacijske ere iz osnova je promenjena društvena uloga uslužnih delatnosti. One dobijaju sve novije i novije sadržaje. Iz te i takve atmosfere izlaze nove klasifikacije. Klasično shvatanje da su usluge samo prateći, takoreći nusprodukt materijalne produkcije, gubi svoje značenje.

Reći da aktuelna tehnološka ili informatička revolucija preobražava i proizvodne i uslužne delatnosti u novu transproduktivnu reprodukcionu celinu prilično je lako. Mnogo je teže dešifrovati i objasniti šta taj preobražaj znači, naročito u pojedinim industrijskim granama. Transformisanjem svetskog proizvodnog i uslužnog biznisa izrasta sasvim novi, velik i složen agregat transproduktivnih delatnosti, sa drugačijom teritorijalnom, profesionalnom i poslovodnom strukturom. Takav preokret nije moguć bez velikih turbulencija u ustaljenim privredno-poslovnim i društveno-socijalnim tokovima. Evidentne su obimne i brojne implikacije u poslovnoj, socijalnoj i opšte društvenoj sferi.

Do izražaja dolazi neophodnost posedovanja valjane i pravovremene informacije. Saznanja o uzrocima i posledicama novih zbivanja, na domaćem i međunarodnom planu, izvori, prenos, brzina i dostupnost informacija utiču na kompleksnost navedenih implikacija. Oslanjajući se na informacije, savremeni poslovni subjekti počinju da menjaju procese odlučivanja, strukturu organizovanja, sistem kontrole ali i samu materijalnu proizvodnju pa samim tim i proizvod.

[39] Svorcan, M., 2000. str.25-32.

U velikom broju slučajeva uslužne delatnosti menjaju oblik obavljanja svojih poslova, pa i samu delatnost koju obavljaju. Sinhronizacija usluga u cilju stvaranja uslužnog sektora neminovno vodi povećanju obrazovanja i kvalifikovanosti radne snage. Sa druge strane, mogućnost seljenja kapitala iz grane u granu donosi i jednak profit na jednak kapital. To je zakon koji obezbeđuje da se kapital plasira izivan neposredne materijalne proizvodnje, dakle u sferu usluga. Stoga je svaka ljudska delatnost koja se može unovčiti na tržištu postala roba. To omogućava da se na uslugu gleda kao na robu isto kao na materijalni proizvod.

Još jedno poređenje sa materijalnim proizvodima proizilazi iz izmene uobičajenog stanovišta da se davalac usluga nalazi u središtu izvršavanja radnih zadataka. Moderno uslužno poslovodstvo omogućuje njegovu transformaciju. Svaki davalac usluge dejstvuje kao samobitna figura. Od njega najdirektnije zavisi realizacija usluge kao što je to slučaj u hotelijerstvu. Za razliku od klasičnog industrijskog radnika, pružalac hotelskih usluga može da utiče na svoju ponudu - od zamisli, preko realizacije do finalizacije, odnosno isporuke.

Dalje promene i nadgradnje omogućile su pojavu novih zanimanja (programiranje, instaliranje, dokumentovanje, kontrola i zaštita hardvera kao i dopune i sastavljanja softvera). One iziskuju potpuno inovirane sistematizacije i opise pojedinih radnih mesta, ali i svrsishodne sisteme obrazovanja, obuke, treninge i načine osposobljavanja. Nove poslovne oblasti zahtevaju moderne tehnologije. One sa sobom povlače izmenjenu organizaciju i podelu rada čime se ciklus zatvara.

Sagledavanjem celovitih promena i izmena u strukturi zaposlenosti vodećih ekonomija sveta mogu se prikazati sledeći parametri i trendovi koji ustanovljavaju koncept usluge:[40]

- Rapidno se smanjuje angažovanje zaposlenih u primarnim i sekundarnim proizvodnim sektorima, a povećava onaj deo koji privređuje u sferi usluga, uz intenzivno opadanje broja zaposlenih u poljoprivredi.
- Rezervna industrijska armija radnika skoro da više i ne figurira kao neka značajna veličina u razvijenim državama. Glavnina zaposlenih koja se automatizacijom istiskuje iz primarnih oblasti biva apsorbovana u tercijarnom i kvadrijarnom sektoru. Šta više, u mnogim visokorazvijenim društvima već se javlja povremeni nedostatak radne snage, naročito u oblasti prostih i manje složenih uslužnih operacija.
- Ekspanzija nematerijalne produkcije i u najrazvijenijim sredinama otpočela je ekstenzivno. To je, pored ostalog, iziskivalo relativno veliki broj zaposlenih. Tako se tercijarni sektor pokazao kao upijač, ne samo viškova radnika istisnutih iz seoskih sredina ili bazičnih industrija, već i za veliki deo intelektualne i stručne populacije. Ona je u ovim poslovnim oblastima otkrila neočekivan prostor za uspeh.
- Analogno promenama u strukturi zaposlenih, moderne ekonomije donose drugačiju sliku nezaposlenosti. Ranije su osnovni deo nezaposlenih činili industrijski ili poljoprivredni radnici starijeg uzrasta, ograničenih radnih sposobnosti, nižih ili potpuno prevaziđenih kvalifikacija, bez želje i mogućnosti za prekvalifikaciju. Sada su na sceni nezaposleni drugačijeg tipa. Pre svega, poslove traže mladi sa visokim nivoom obrazovanja. Oni tragaju za uspehom posle učenja i kvalifikacija. Iza njih je armija kvalifikovanih masovnih profesija iz preživelih proizvodnih grana za kojima je

[40] Videti detaljnije Svorcan, N., Menadžment smeštaja, VHŠ, Beograd, 2010. str.28-35.

prestala potreba. Sama kategorija nezaposlenosti bitno se menja. Sve češće se javlja takozvana privremena nezaposlenosti kao rad sa ograničenim radnim vremenom. Druga strana iste medalje je dopunski rad ili povremeni poslovi koji su toliko uzeli maha posebno u sudaru privatnog i državnog kapitala.

- Dolazi do ukupnog smanjenja dnevnog, nedeljnog, mesečnog i godišnjeg radnog vremena. Inverzna pojava ovih procesa je fenomen zvani slobodno vreme. Pojedini filozofi u slobodnom vremenu nalaze apscisu i ordinatu potrošačkog društva odnosno preobražaj *homoeconomicusa* u *homoconsumensa*. Potrošnja postaje poslovni resurs određenih delatnosti i njihovih subjekata. Bez obzira da li se radi o opštoj, zajedničkoj, društvenoj, javnoj ili ličnoj potrošnji, kako je god koristili, ona je za uslužne delatnosti isto što i rudno ili naftno nalazište za ekstraktivnu industriju. Iz potrošnje one crpe i svoje snage i svoje izvore.
- Relativno opadanje klasičnih proizvodnih industrija (teška, prerađivačka, tekstilna, hemijska, automobilska) što su bile locirane u industrijskim centrima koji su obilovali energetskom ili sirovinskom osnovom, vodi postepenom zamiranju takvih lokacija. Ono se može ublažiti jedino kompenzacionim poduhvatima u razvoju uslužnih sektora. Razlog ovome leži u činjenici da potrebe potrošača u ostaju, a industrija se povlači. Njima sada dominiraju uslužne industrije poput hotelijerstva, turizma, restoraterstva, mode, umetnosti i raznih oblika servisa.

Iznete opservacije navode na zaključak da koncept usluge kao nosioca marke omogućava adaptaciju razvijenog kapitalističkog društva na nove, kompleksne promene u svim oblastima života i rada. Na svetskoj sceni današnjice egzistiraju dve različite vrste industrijske proizvodnje. Jedna se zasniva na materijalnim dobrima i nju predstavljaju klasične industrije koje su doprinele ekonomskom rastu sve do poslednje četvrtine dvadesetog veka (mašinska, drvna, naftna). Druga počiva na informacijama i znanju (farmaceutska, računarska, telekomunikacije). Te dve grupe se ne razlikuju samo po svojim ekonomskim karakteristikama već i po svom položaju u međunarodnoj privredi. Njih objedinjuje cirkulacija kapitala, kursnih stopa i kredita - kao zamajca svetske privrede, umesto realne privrede i posebno nova tržišna kategorija – marka.

Ustaljeno je pravilo da se savremene ekonomije tretiraju kao industrijalizovane. To je pogrešno bar kada su u pitanju najrazvijenije države. Sektor usluga u SAD je i dalje glavni generator zaposlenih koji u 2010. godini obuhvata preko dvadeset miliona radnih mesta. Čine se realnim predviđanja da će ovaj sektor imati povećanje od blizu dvadeset procenata u bliskoj budućnosti što je znatno iznad proizvodnog sektora za koji se predviđa povećanje od samo tri procenta.[41] Shodno ovim trendovima prikladnije bi bilo bogate industrijske privrede tretirati kao servisne ili uslužne nego industrijske, odnosno proizvodne ekonomije. Svetska trgovina dobrima je daleko veća no što je ikada bila na šta posebno utiče prava eksplozija nevidljive trgovine usluga.

2.4.2.1. Određenje usluge

Definicije usluga i uslužnih aktivnosti u relevantnoj naučnoj građi variraju i veoma je teško pronaći jedno opšteprihvaćeno, sveobuhvatno određenje. Skoro u svim teorijskim istraživanjima pribegava se preciziranju pojma usluga i uslužnih delatnosti kroz proces nabrajanja određenih aktivnosti. Kod većine autora nematerijalnost predstavlja ključno

[41] www.bis.gov

obeležje i polaznu konstantu na osnovu koje se razrađuju dalje klasifikacije, opisi, grupisanja i razvrstavanja usluga. Usluge i uslužne delatnosti se određuju kao sektori ekonomije kojima se ne proizvode materijalna dobra. Prema ovakvim kriterijumima u usluge spada svaka lukrativna aktivnost koja nije u primarnom ili sekundarnom odeljku društvene reprodukcije.[42]

Marks je definisao usluge kao korisno delovanje neke upotrebne vrednosti, bilo robe, bilo rada. Sa druge strane, kod pripadnika vulgarne škole *Saya* ili *Bastiata* pojam usluga igrao je veliku ulogu u prikrivanju eksploatatorskog karaktera kapitalističkog poretka i u njegovom prikazivanju društva harmonije.[43] *Adam Smith* u svojim delima govori o produktivnom ali i neproduktivnom radu koji je zaslužan za realizaciju usluga.[44] *Marshall* je ukazao na celovitost proizvoda pomoću usluga u kreiranju vrednosti.

Skoro sve dostupne definicije usluga, koje se mogu naći na stranicama ekonomskih, marketinških ili menadžerskih studija, baziraju se na radovima anglosaksonskih teoretičara. Tako *Fisher* određuje usluge kao novu oblast reprodukcije koja, pored ostalog, pruža šanse za zadovoljenje ljudskih potreba uz istovremeno otkrivanje novih horizonata u poslovnoj orijentaciji preduzeća. On je postavio osnovu klasifikovanja usluga po njihovoj distinkciji od materijalnih dobara prema kriterijumima različitosti i elementu direktne satisfakcije korisnika, stavljajući u prvi plan njihovu neopipljivost.

Klark je usluge definisao po kriterijumu razgraničenja sa primarnom materijalnom proizvodnjom. Ukazao je na put koji se temelji na neopipljivosti usluga, ali ih ugrađuje u procese materijalne reprodukcije što se i u kasnijim razmatranjima često koristilo.[45] Navedeni autori su postavili osnove i ukazali na puteve kretanja svih budućih teorija usluga.

Savremene teorijske postavke delimično su odstupile od tretiranja usluga i uslužnih delatnosti iznutra. Uglavnom su to pokušaji definisanja i klasifikovanja u kontekstu šireg razmatranja društveno-ekonomskih procesa. Razlozi leže u tehnološkim inovacijama, naročito u eri informatičke i telekomunikacione revolucije gde usluge izbijaju u prvi plan. Čitave grane kako specijalizovane, tako i transproduktivne strukture tretiraju se kao proizvodnja usluga: turizam, hotelijerstvo, osiguranje, bankarstvo, izdavaštvo, industrija zabave ili sporta. Uz njih se kao uslužne industrije uključuju telekomunikacije, elektronika ili biogenetika. Pojava novih oblika uslužnih aktivnosti usmerila je savremene teoretičare na drugačije uglove sagledavanja uslužne industrije.

Prednost svakako imaju teoretičari marketinga jer su promenili pristup sagledavanju usluga. Do njihove pojave usluge su analizirane sekundarno i granski, odnosno u sklopu oblasti na koje se odnose. Najčešće se navodi definicija usluge od strane *AMA* kao aktivnosti, korisnosti ili satisfakcije koje se nude na prodaju ili pružaju u vezi sa prodajom proizvoda.[46] Navedena definicija je doživela veći broj kritika i nadogradnji. Tako *Cowell* je osporava datu definiciju *AMA* koje određuje usluge kao neku vrstu korisnosti koje se pružaju u vezi sa prodajom proizvoda ili se i same naplaćuju. *Stenton*, sa druge strane ističe da se prilikom korišćenja usluga, odnosno njihovog pružanja, ne vrši transfer vlasništva nad materijalnim elementima. On mnoge oblasti ne smatra

[42] Detaljnije: Svorcan, M., 2000. str.113-142.
[43] Ekonomski leksikon, Savremena administracija, Beograd, 1974. str.1448.
[44] Veljković, S., 2009. str.6.
[45] Detaljnije: Svorcan, M., 2000. str.113-142.
[46] www.ama-stl.org

uslužnim, iako ih statistika tako prikazuje. Takođe, za izvesne vrste usluga *Stenton* smatra da mogu uključiti privremenu promenu vlasnika određenih dobara. Ogledni primer je hotelska industrija i komercijalno iznajmljivanje smeštajnih jedinica. Tako se, objašnjava ovaj autor, usluge smeštaja izjednačuju sa iznajmljivanjem odnosno uzimanjem u zakup. On smatra da je i vlasništvo nad tim kapacitetima preneto na korisnika za određeno vreme.[47] Tek u kasnijim teorijskim postavkama ovaj momenat vlasništva - prenošenja svojinskih prava kod usluga dobiće izuzetno značajno mesto.

Postavkom *Kotlera* usluge postaju one korisnosti koje jedna strana može da ponudi drugoj, a da te korisnosti ne daju vlasništvo nad nekim predmetom.[48] On osnovu definisanja usluga tretira kroz njihovu posebnosti prema materijalnim robama. *Gronroos* usluge definiše kao delatnost ili niz delatnosti manje ili više stvarne prirode koje se obično, ali ne nužno, stvaraju u interakciji između klijenata i uslužnih radnika ili fizičkih resursa ili sistema davaoca usluga, koje se nude kao rešenje za probleme klijenata. *Berry* sa druge strane usluge definiše vrlo jednostavno kao delo, postupak i izvršenje.[49] *Rathmell* navodi potrebu za različitim posmatranjem proizvoda i usluga kroz trinaest specifikuma usluga.[50] Matrica posebnosti kojima se specifikuju usluge i delatnosti koje ih pružaju obuhvataju razne elemente. Međutim, teško je naći autora koji u prvi plan ne ističe sledeća obeležja:[51]

- Neopipljivost kao osobenost se uglavnom odnosi na nemogućnost čulnog sagledavanja usluga kao što je slučaj sa materijalnim dobrima (miris, ukus, vidljivost ili opipljivost). Iako se pojedine usluge mogu naći u opredmećenom obliku poput hotelskog produkta, većina teoretičara ističe neopipljivost kao glavnu osobenost usluga. Shodno tome, one se ne mogu prikazati, izmeriti, probati ili uskladištiti. Ipak teoretičari poput *Kotlera* uslugu posmatraju pretežno kroz prizmu potrošača. U tom kontekstu se može govoriti o jedinstvenoj ponudi koja se kreće od materijalnog proizvoda, preko hibridnog modela (hotelski produkt) pa sve do nematerijalne usluge.[52]
- Neodvojivost momenta njihove proizvodnje od isporuke i potrošnje je usmerena prvenstveno ka činjenici da se materijalna dobra prvo proizvode, zatim prodaju ili preprodaju i tek na kraju troše od strane krajnjeg korisnika. Nasuprot tome, usluga se prvo kupuje, zatim isporučuje i konzumira istovremeno od strane krajnjeg korisnika pri čemu je potrošač jedinstveni imenitelj produkcije i potrošnje. Pošto krajnji korisnik aktivno učestvuje u procesu realizacije usluge on najčešće istovremeno utiče ili menja konkretnu uslugu. Tako se stvara interaktivni odnos na relaciji isporučioca i korisnika usluge. Takođe, u mnogim uslužnim delatnostima konzumenti usluga stupaju u međusobne odnose prilikom konzumiranja jedinstvene usluge.
- Mnogostrukost - može se iskazati i kao heterogenost usluge, za razliku od homogenosti materijalnog dobra. Ova karakteristika se prvenstveno ogleda kroz problematiku standardizacije i određivanja nivoa kvaliteta. Pošto usluga predstavlja

[47] Videti detaljnije Svorcan, N., 2010. str.49-56.
[48] Kotler, P., Kotler On Marketing – how to create, win and dominate markets, Simon & Shuster UK Ltd, 1999. str.33.
[49] www.mkg-hospitality.com
[50] Ibid.
[51] Prilagođeno prema: Svorcan, N., 2010. str.49
[52] Prilagođeno prema: Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.319.

interaktivni proces između davaoca (isporučioca) i primaoca (konzumenta) ona ima mnogo nekontrolisanih ograničenja. Problem se ne pojavljuje samo kod davaoca usluga, već se polako preliva ka krajnjem korisniku. Od stepena njegove percepcije i nivoa zadovoljenja zahteva u mnogome zavisi i nivo kvaliteta usluge. Na taj način svaki pojedinačni gost doživljava na sebi svojstven način uslugu smeštaja u nekom hotelskom objektu, pruženu od, u određenoj meri, utreniranog i profesionalnog osoblja.

- Nemogućnost odlaganja potrošnje proističe iz činjenica da usluga ne može biti uskladištena, sačuvana, preprodana, zamenjena ili vraćena.[53] Usluge predstavljaju jedinstven i jednovremen proces za razliku od materijalnih dobara. Zato se usluge istovremeno proizvode, isporučuju i troše. Takođe, kod usluga izostaje momenat vlasništva. Vlasnik materijalnih dobara ima mogućnost odlaganja potrošnje putem skladištenja, čuvanja ili zamene. Sa druge strane, krajnji korisnik usluge, iako učestvuje u procesu njene relizacije, ne stiče pravo vlasništva. Kada se govori o vlasništvu važno je uočiti razliku između konkretne usluge i prava pružanja usluge.

U zavisnosti od privrednih grana koje pružaju konkretne usluge i samog predmeta poslovanja organizacija koje ih čine, iz navedena četiri obeležja se najčešće kondenzuju oni specifikumi koji se ističu u teorijskim konstruktima. Takvi su parametri, na primer: nemogućnost skladištenja, odlaganja potrošnje, otežavajuća merila standardizovanja, normiranja i garancije kvaliteta, uslovljenost nivoa pripremom i osposobljenošću davalaca usluga, veoma ograničene mogućnosti provere kakvoće pre isporuke, nemogućnost patentiranja i zaštite od plagijata ili uslovljenost inovacija u oblasti specijalizovanih usluga elementima sofistikacije materijalne produkcije. Tu su i problemi zadovoljenja potreba, odnosno želja za uslugama usled nužnosti da korisnik usluga učestvuje u njihovoj isporuci i proizvodnji, često i u vremenskom i u prostornom ambijentu gde davaoci usluga funkcionišu.

Ipak, nematerijalnost predstavlja ključno obeležje i polaznu konstantu na osnovu koje se razrađuju sva definisanja, klasifikacije, opisi, grupisanja i razvrstavanja usluga. Usluge i uslužne delatnosti se konstituišu kao sektori ekonomije kojima se ne proizvode materijalna dobra. Po pravilu, savremeni autori koji se bave definisanjem usluga i uslužnih delatnosti dodaju navedenim druge karakteristike koje nisu tipične za sve vrste usluga i uslužnih grana. U teorijskom izučavanju u oblasti marketinga i menadžmenta uglavnom se obuhvataju, definišu i klasifikuju usluge komercijalnog karaktera. Menadžment neprofitnih delatnosti i usluga još uvek je u povoju, bar kada je reč o naučnoj analizi. Uglavnom preovladava tumačenje da se usluga tretira kao rezultat transformacije ulaznih elemenata tokom odvijanja određenog procesa.[54]

Na kraju treba naglasiti da su se dugotrajnom upotrebom mnoge stručne, poslovne, tehničke, tehnološke i organizacione kategorije preuzete iz materijalne proizvodnje odomaćile i u sferi usluga. Primera radi, sasvim je uobičajeno da se govori o industriji usluga, proizvodnji usluga ili distribuciji usluga. *Svorcan M*. ukazuje da je teško utvrditi i pronaći valjanu naučno utemeljenu distancu sfere usluga od sfere materijalne proizvodnje. Usled toga se javljaju mnoge manjkavosti u teoriji usluga kako u njihovoj ekonomskoj, tako i u organizacionoj, funkcionalnoj i sociološkoj dimenziji. Pojmovi kao što su robe i usluge, uslužno-robni svet, proizvodnja usluga ili proizvodno-uslužne

[53] Veljković, S., 2009. str.7.
[54] Detaljnije: Svorcan, M., 2000. str.123-128.

aktivnosti omogućuju da se u teorijama koje se bave uslugama i uslužnim delatnostima talože i gomilaju određene naučno-terminološke zbrke koje, usled česte upotrebe, postaju opšte prihvaćena vladajuća nauka.[55]

Zbog specifikuma hotelske industrije smatramo da bi bilo poželjno usredsrediti se na postavke koje za osnovu uzimaju nematerijalnost usluge kao osnovu. U hotelijerstvu je prikladnije korišćenje termina proizvođač i potrošač, odnosno isporučilac (pružalac) i korisnik (primalac) usluge. Na taj način se ukazuje da neosporna nematerijalna suština hotelskih usluga podrazumeva prisustvo korisnika (gosta) koji inicira njeno postojanje.

2.4.2.2. Nastanak i pojava uslužnih industrija

Tehnički, odnosno tehnološki napredak objedinjava pokretače celokupnih ekonomskih i socijalnih promena ljudskih zajednica. *Marks* je, na primer, tehničkim tekovinama pridavao toliki značaj da je tvrdio kako se istorijske epohe međusobno ne razlikuju po onome šta i kako se proizvodi, nego prema tome čime se proizvodi.[56] Neujednačen razvoj društvene produkcije iz temelja je menjao njegovu tehničko-tehnološku osnovu, pa je izuzetno teško naći teoretičara koji u njoj ne vidi determinante svih ostalih promena po oblicima, sadržaju i načinu privređivanja. Određivanje osnovnih karakteristika uslužne industrije nalazi svoje uporište u svojevrsnom poređenju sa materijalnom proizvodnjom. U tom smislu mogu se jasno izdvojiti sledeći faktori:

- Prostorna i vremenska povezanost procesa proizvođenja, isporučivanja i korišćenja usluga predstavlja njihovo najznačajnije obeležje. Materijalni proizvodi, po pravilu, imaju vremenske i prostorne gepove počev od proizvodnje, preko distribucije i kanala prodaje do potrošnje odnosno korišćenja. Njihov normalni životni tok kreće se od ponude ka potražnji, odnosno svrsishodnoj upotrebi. Kod uslužne industrije je proces obrnut. Potražnja mora da se nađe na mestu proizvodnje. Prisustvo korisnika usluga je često uslov njihove proizvodnje. Tipičan primer predstavlja hotelska industrija. Ako nema gosta, nema ni usluge, pa makar ona bila i plaćena – bez korisnika usluga, ona nije proizvedena. Ukoliko nije nužno prisutan korisnik, onda mora biti predmet na kojem se usluga obavlja. Tako se produkovanje usluga obavlja uvek uz učešće korisnika.
- Svrsishodnost kao uslov realizacije. Valorizovanje materijalnih roba se odvija bez prisustva proizvođača. Kod hotelskih usluga je to nemoguće, one pružaju, isporučuju ili koriste, a ne prodaju, nabavljaju ili proizvode.
- Posebnost usluga u poslovnom spektru nameću i specifičan menadžment. On mora da rešava sasvim drugačija organizaciona, tehnološka, komunikacijska, radna i poslovna pitanja u odnosu na proizvodni. Postoje takve posebnosti koje hotelsko poslovodstvo neminovno dovode u sklad sa nužnim praktičnim odstupanjima u procesima isporuke usluga.
- Postalo je uobičajeno da se pri definisanju i klasifikovanju uslužnih industrija ukazuje na njihovu heterogenost. Ne radi se samo o mnogostrukosti organizacionih formi i postupaka u produkovanju usluga, već o nemogućnosti da se utvrde jedinstveni i nepromenjivi obrasci po kojima bi se merio njihov kvalitet. Pokušaji da se usluge

[55] Ibid. str.123-128..
[56] Svorcan, N., 2010. str.56.

gradiraju prema utvrđenim standardima i normativima, analogno onim iz materijalne proizvodnje, nisu dali mogućnost primene u svim slučajevima.

- Jedna od prihvaćenih i često isticanih posebnosti kojom se usluga odvaja od ostalih roba jeste neodvojivost njene proizvodnje ili pružanja od potrošnje odnosno korišćenja. Radi se o koncentraciji velikog broja sinhronizovanih usluga u određenim vremenskim intervalima. Takav je slučaj na primer sa sezonskim špicevima u hotelima. Vremenska podudarnost trošenja i proizvodnje usluga, fluktuacija tražnje diktira menadžerske odluke. Tražnja se identifikuje sa potrošnjom, a pošto se javljaju istovremeno, one menadžmentu ove delatnosti postavljaju dosta uslova potpuno različitih od onih koje ima menadžment materijalne proizvodnje. Zbog toga što vremenski ne može da se odvoji od isporuke, potrošnja postaje određujući faktor u hotelijerstvu. Dok je finalna potrošnja gotovo bez direktnog uticaja na menadžment materijalnih roba, ona se ovde javlja kao njegov određujući faktor.

Svaki od istaknutih kriterijuma pomoću kojih bi se mogla odrediti osnovna obeležja uslužnih industrija ima određene manjkavosti. Ni jedan nije dovoljno ubedljiv da bude isključivi oslonac za njihovo klasifikovanje, a svi skupa sačinjavaju bazu kojom menadžment pokušava da se konstituiše saobrazno praktičnoj realnosti. Ovo je posebno izraženo u savremenim pogledima na hotelske usluge kao tržišne subjekte.

U savremenoj naučnoj literaturi pojavljuju se potpuno novi pristupi koji se baziraju na modelu komplementarnosti industrijske proizvodnje sa uslužnom industrijom. Kao što je već napomenuto, polazno stanovište definiše proizvodnju kao proces odvajanja materijalnih elemenata iz prirode i njihovo prilagođavanje ljudskim potrebama. Proizvodnja opredmećenih roba i produkcija usluga inicirana je ljudskim potrebama i željama. Suština svakog rada u ove dve velike sfere poslovanja jeste zadovoljenje tih potreba i želja.

Neophodno je osvrnuti se na sam pojam potrebe. Autori različitih provijencija različito pristupaju krajnjem određenju, međutim svima je zajedničko polazište sadržano u nedostatku koji treba dopuniti. *Unković* i *Zečević* dele ljudske potrebe na neophodne (vezane za egzistenciju individue u biološkom smislu) i dopunske koje obuhvataju opšte kulturne i luksuzne potrebe. U daljem razmatranju, autori ukazuju na razliku u mogućem stepenu saturacije potrebe. Budući da je stepen elastičnosti nužnih potreba, za razliku od dopunskih realtivno mali, one brže dostižu nivo potpunog zasićenja. Samim tim nema mogućnosti za njihovo proširenje. Za razliku od njih, dopunske potrebe imaju sposobnost neprekidnog širenja. Imaju viši stepen elastičnosti, odnono teže dostižu tačku saturacije.[57] Primenjeno u praksi, u dopunske spadaju turističke potrebe koje kao takve postaju stimulirajući faktori privrednog razvoja kroz ekspanziju hotelske industrije i konkurentnosti pojedinih ekonomija. S toga su one toliko međusobno povezane i često direktno uslovljene tako da ih je teško, gotovo nemoguće razdvojiti.

Polazeći od očiglednosti da proizvodi i usluge služe zadovoljavanju ljudskih potreba i želja često dolazi do izjednačavanja ovih industrija. Specifikumi uslužne industrije nalažu niz posebnosti vezanih za klasifikovanje, evidentiranje i praćenje ostvarenih efekata. Očigledan problem predstavlja neujednačenost pokazatelja i nemogućnost komparacije. Normiranje, standardizovanje i ujednačavanje kako kvantitativnih tako i kvalitativnih pokazatelja kojima se omogućuje objektivno

[57] Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, CID, Beograd, 2004. str.9.

vrednovanje usluga i uslužnih aktivnosti predstavljaju preduslov za donošenje adekvatnih menadžerskih odluka.

Prikazivanje uspešnosti, odnosno rangiranje vodećih međunarodnih hotelskih lanaca uglavnom se iskazuje na osnovu uobičajenih predmetnih parametara. Posmatraju se isključivo materijalne komponente kao što je ukupan broj hotelskih objekata, njihova teritorijalna rasprostranjenost ili broj smeštajnih jedinica.

Tabela broj 3. Uporedni prikaz predmetnih parametara

		2005.		1995.		
Ran	Korporacija	Sm. Jedinice	Sm. Objekti	Sm. Jedinice	Sm. Objekti	Indeks
03	*Marriott*	469.218	2.564	184.995	874	+154%
10	*Global Hyatt*	111.651	355	77.512	167	+44%

Izvor: www.hotels.com

Analiza podataka implicira zaključak da su hotelske kompanije sa najvećim brojem posmatranih pojedinačnih elemenata ujedno one sa najkvalitetnijom uslugom. Analogija je preslikana iz klasične proizvodne industrije. Što je kompanija veća, ima masovniju proizvodnju, veće tržište to su i krajnji proizvodi bolji. Shodno tome, većina autora upoređuje promene u navedenim parametrima, iskazujući ih procentualno i na osnovu toga vrši analize ili predviđanja trendova poslovanja.

Iako se radi o radno-intezivnom uslužnom sektoru, o konkretnoj isporuci usluga ima vrlo malo prezentovanih podataka. Međutim, korišćenjem indirektnih informacija i podataka iz sekundarnih izvora (izveštaja i procena sa velikih svetskih berzi kao i brojnih ekonomskih parametara) moguće je uporediti kretanje akcija pojedinih hotelskih kompanija. Finansijski podaci nedvosmisleno upućuju na zakonitost poslovnih promena koje ne odgovaraju gore pomenutim analizama. Dubinske analize, iako pružaju zanimljive rezultate, još uvek ne daju validnije dokaze na osnovu kojih bi se mogli izvući konkretniji zaključci o uslužnim industrijama poput hotelijerstva, kao što je to slučaj sa proizvodnim industrijama (automobilska ili naftna industrija) ili njihovim miksovima koji danas gospodare tržištima (farmacija, telekomunikacije).

Shodno navedenom, prosperiraju one industrije koje imaju visok stepen prilagođavanja kroz razne oblike opsluživanja robne razmene, kretanja kapitala, transfera tehnologije i drugih aktivnosti na globalnim tržištima kao što su međunarodni turizam, hotelijerstvo, transport i saobraćaj, bankarstvo i mnogobrojne druge operacije (razmena u oblasti kulture, informatičke, ekspertske i ostale usluge).

2.4.3. Koncept produkta u strategiji hotelske marke

Pojava kreativnih industrija koje su svoju osnovu bazirale na razvoju informaciono-komunikacijske tehnologije omogućile su stvaranje novih ekonomija. Većina njih je usredsređena na krajnjeg korisnika. Samim tim i vrednost kreativnih industrija zavisi od stepena dekodiranja i sposobnosti percepcije krajnjih korisnika i, shodno tome, se može

ili ne može prevoditi u oblike finansijskog profita.[58] Zakoni i dinamike novih ekonomija kvalitativno su drugačiji u odnosu na tradicionalne industrije prošlog veka. One su doprinele tihoj i fundamentalnoj promeni unutar klasičnog kapitalističkog društva. Ove promene su najčešće zasnovane na dematerijalizovanom učinku i to prvenstveno kroz umrežavanje kroz tehnologiju, znanja, informacije, digitalizaciju i globalzaciju.

Teorijski gledano, veći broj autora, ove promene iskazuje kroz teoriju novog razvoja. Esencija nove ekonomske teorije se zasniva na postavci da su tehnološke promene i ekonomski razvoj suštinski isprepletani. Osovinu tog odnosa čine inovacije u proizvodima i procesima kao i njihove nadgradnje. Prema *Romeru* centralna ekonomska promena u zadnjim dekadama se svodi na poistovećivanje sa modelom Majkrosofta (*Microsoft*). Po tom modelu, više ljudi je uključeno u otkrića i inovacije nego u neposrednu materijalnu proizvodnju.[59] I drugi autori se slažu da je došlo do velikih zaokreta na globalnim tržištima gde se mogu jasno izdiferencirati stare i nove ekonomije. Jedna od ključnih osobenosti kreativnih industrija jeste ekonomija znanja.

Ogledan primer predstavlja kreacija hotelskog informacionog sistema. Razvijanje savremenih softverskih rešenja omogućava realizaciju inovativnih oblika intelektualne svojine. Primena u praksi, realizacija, modifikacija i nužni stepen prilagođavanja (proizvoda, usluga, procesa, podprocesa, oblika organizacije) kroz normative, standarde, kvalitet i izvrsnost neminovno vodi ka novim poslovnim strategijama. Sve su one usmerena ka krajnjim korisnicima, hotelskim gostima, koji, kako je već istaknuto, predstavljaju polaznu osovinu novih ekonomija. Na taj način objedinjava se cikličnost i dinamičnost kreativnih industrija, gde ekonomija znanja dobija priliku da se oproba u praksi, potvrdi svoje postulate, izvrši nužne korekcije i realizuje nadogradnju u vidu nove ekonomije znanja i sve to unapredi u određenom vremenskom intervalu.

Uspešnost realizacije navedenih procesa uslovljena je objedinjavanjem koncepata proizvoda i usluga u nove oblike. Jedan od njih se može označiti kao koncept produkta. Iako se pojam produkta poistovećuje sa proizvodom neophodno je napraviti određeni stepen distinkcije kako bi se naglasili nematerijalni elementi koji ga determinišu.

Neosporno je da su kombinovani procesi globalizacije, deregulacije i novih tehnologija zauvek izmenili svetsko tržište. Oni su omogućili da se različite usluge probiju na tržište i da na neki način potisnu proizvode.[60]

Pri tome, većina usluga se označava markama, prate ih snažne marketinške aktivnosti (promocija) i one dobijaju veoma važno mesto u svim sferama ljudskog delovanja (politika, ekonomija, pravosuđe, zdravstvo, školstvo, umetnost). Ali, sva nastojanja da se njima upravlja po modelu koncepta proizvoda nisu bila uspešna. Koncept proizvoda zasnovan na jakoj marki, primenjen u praksi, omogućio je realizaciju određenog stepena kavliteta i stvaranje lojalnog konzumenta. Nasuprot tome, koncept usluge, iskazao je brojne slabosti. Razlozi leže u činjenici da se velik broj poslovnih strategija koncepata usluga bazirao na postavkama koncepata proizvoda. To je doprinelo da većina tržišnih subjekata koja se bavi uslužnim delatnostima nema adekvatnu spoznaju o upravljanju uslužnim markama. Poistovećivanje sa proizvodnim konceptima, gde

[58] Hartley, J., Kreativne industrije, CLIO, Beograd, 2007. str.11.
[59] Romer, P., Economic Growth, The Fortune Encyclopedia of Economics, Warner Books, New York, 1993. str.60-66.
[60] Videti detaljnije: Olins, W., 2008. str.103-120.

određene marke poseduju nepromenjeni kvalitet ili standard, nije dalo očekivane rezultate. Pogrešne procene ili shvatanja su vezana i za marketinške aktivnosti. Jednom uspostavljen i markiran proizvod predstavlja nepogrešiv izbor kako za onoga koji ga plasira, tako i za onoga koji ga konzumira.

Čak i ako se u obzir uzmu određenja odstupanja ili moguće greške, visok nivo savremene tehnologije i kontrole omogućava adekvatnu zaštitu. Sa druge strane, kod usluga to nije moguće. Kao glavna prepreka realizaciji navedenog koncepta označen je ljudski faktor. Ta činjenica upravljanju uslužnim markama daje jednu novu dimenziju. Ona je složena i komplikovana. Moglo bi se reći da uspeh uslužne marke na tržištu prvenstveno zavisi od ljudskog faktora. Praksa je pokazala, da osoba koja predstavlja ili plasira uslužnu marku postaje marka u svesti krajnjih korisnika usluge. To doprinosi promeni prioriteta. Kod koncepta proizvoda na prvom mestu su krajnji korisnici, a kod koncepta usluge na prvom mestu su zaposleni. Sinergija ova dva modela omogućila je pojavu koncepta produkta. Tome je doprinela i neophodnost prerastanja navedenih koncepata u viši nivo poslovne organizovanosti.

Pojedini autori ukazuju na narušeni balans između proizvoda i usluga. To je postalo očigledno u sektorima (telekomunikacije, hotelijerstvo, bankarstvo, finansije) na kojima se zaniva ekonomska moć nacionalnih ekonomija. Orijentacija ka uslugama, odnosno ka kreiranju usluga, stilu i načinu pružanja, polako preuzima primat u modernom poslovodstvu. Ipak tradicionalni koncepti zasnovani na materijalnoj proizvodnji neprestano se prilagođavaju tržišnim turbulencijama usvajajući sve više elemente koncepta usluge. To neminovno vodi ka nadgradnji ovih koncepata. Smer, pravac i intezitet ovih promena može se pratiti kroz konsolidaciju hotelske industrije, odnosno kroz kreaciju jedinstvenog hotelskog produkta.

2.4.3.1. Hotelski produkt

Hotelijerstvo je postalo najrasprostranjenija uslužna delatnost današnjice. Njegovu suštinsku odrednicu predstavlja pružanje usluge smeštaja. Shodno tome, većina autora ovu privrednu delatnost objedinjuje kroz odrednice *Accommodation Industry* i *Hotel Industry*. Pod ovim pojmovima razmatraju se široki rasponi reprezentativnog pružanja usluge smeštaja različitog kvaliteta i cenovnih pogodnosti. To ujedno predstavlja i osnovni specifikum ove delatnosti u odnosu na druge delatnosti poput turizma i ugostiteljstva. Iako se pružanje usluga smeštaja sagledava kao znatno šira kategorija, komercijalno iznajmljivanje smeštajnih jedinica u određenom vremenskom okviru predstavlja vodeću tržišnu kategoriju. Ono je u praksi uvek u sadejstvu sa mnoštvom pratećih usluga koje omogućavaju dodatne klasifikacije i tipizacije. Ovo posebno dolazi do izražaja u praksi gde egzistira veliki broj najrazličitijih pojavnih oblika i modifikacija. Takva heterogenost izbacila je u prvi plan osnovnu osobenost hotelske industrije – prilagodljivost. Realizacija usluge smeštaja, prostorna i vremenska povezanost procesa proizvođenja, isporučivanja i korišćenja usluga predstavlja njihovo najznačajnije obeležje sa stanovišta hotelske industrije. Sposobnost izlaska u susret željama, prohtevima i potrebama gostiju omogućena je jedino visokim stepenom prilagodljivosti.

Nužnost prilagođavanja pojedinim zahtevima krajnjih korisnika usluga sa druge strane zavisi od mnogobrojnih faktora. To je uobličilo hotelsku ponudu današnjice i omogućilo pojedinim hotelijerima tržišni monopol. Nadgradnja ovih tendencija se ogleda

u projektovanju ili kreiranju (nametanju) pojedinačnih potreba, želja i prohteva sve izbirljivije hotelske klijentele. Pružanje vrhunske usluge za sobom povlači nužne inovacije, usavršavanja i uvođenje viših poslovnih standarda.

Shodno tome, hotelska industrija se okvirno definiše kao privredna delatnost, koja pruža usluge smeštaja i ima visok stepen adaptabilnosti u odnosu na krajnjeg korisnika – hotelskog gosta. Zato se sa mnogo osnova može tvrditi da hotelska industrija predstavlja jedan od najrasprostranjenijih segmenta uslužnih delatnosti. Prema funkcionisanju najčešće se poredi sa zdravstvom i trgovinom. Ona u sebi objedinjava koncepte proizvoda i usluga u jedinstveni koncept - hotelski produkt.

Pojedini teoretičari ovaj produkt posmatraju sa stanovišta totalnog hotelskog proizvoda polazeći od tradcionalnog marketinškog koncepta proizvoda gde se proširenom proizvodu pridodaju nematerijalni elementi.[61] Drugi autori, poput *Medlika* ili *Middletona*, daju osnovne elemente koji determinišu hotelski produkt. Objedinjavanjem pojedinih elemenata u grupacije nastoji se približnije odrediti razmera materijalnog i nematerijalnog. Tako se može izdvojiti i *PBE* koncept grupe holandskih autora kojim se nastoji prikazati kompleksnost hotelskog produkta. Uzimajući u obzir veliki broj teoretskih pokušaja koncipiranja hotelskog produkta, nužno je ukazati na jedan element koji se pojavljuje kod većine autora. Radi se o imidžu. U marketinškoj literaturi pod pojmom identiteta se podrazumeva prava priroda proizvoda ili usluge. Veštački proizvedeni i javnosti predstavljen identitet pojedinog proizvoda ili usluge označava se kao imidž. Sa aspekta marke ili brenda, imidž predstavlja neprekidnu borbu za izgradnju trajne lojalnosti krajnjih korisnika. Elementi imidža se prikazuju kao pojedinačni identifikatori.[62] Oni ujedno predstavljaju i najzahtevnije elemente komponenti marketing miksa. Pomoću njih ostvaruje se predstavljanje identiteta tržišnog subjekta koji se može okarakterisati kao jedinstveni prodajni predlog na osnovu kojeg se usluga ili materijalni proizvod diferenciraju u odnosu na konkurenciju.

Prilikom bližeg određivanja koncepta hotelskog produkta imidž predstavlja ključnu komponetu približavanja proizvoda i usluge. Za njega se mogu vezati i materijalne komponete, uslovi i pogodnosti materijalnog karaktera, lokacija, cena, stil i način pružanja usluga, odnosi i ponašanje zaposlenog osoblja, okruženje i jedinstveni doživljaj koji se formira na osnovu iskustva gosta. Iz svega navedenog proizilazi da se hotelski produkt može iskazati kao jedinstvena celina, odnosno svojevrsni entitet. On je poput marke ili brenda deljiv samo radi ekonomski merljivih parametara ali u svesti krajnjih korisnika on predstavlja jedinstvenu celinu, lično iskustvo ili doživljaj.

Autori hotelski produkt prikazuju u okviru turističkog proizvoda kao kompleks brojnih, raznovrsnih, međusobno uslovljenih i povezanih usluga. Osnovnu determinatu vezuju za prostor, odnosno lokaciju i atribute atratktivnosti. Prostorni faktor tako predstavlja jedan od opredeljujućih kriterijuma tipizacije hotelskih produkata kao materijalne osnove turističkog proizvoda.[63] Na taj način hotelski produkt se predstavlja kao važna komponenta turističkog proizvoda koja bitno utiče na njegovu fizionomiju, strukturu ili kvalitet, odnosno na kompletan profil.

---

[61] Detaljnije: Jović, M., Međunarodni marketing, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997. str.20.

[62] Detaljniju distinkciju identiteta i imidža videti: Istman,T.S., Ferguson, D.A., Klein, R., Promocija i marketing elektronskih medija, CLIO, Beograd, 2004. str.31.

[63] Videti detaljnije: Bakić, O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str.121-150.

Zajednički imenitelj predstavlja prostorna i vremenska objedinjenost nastanka i realizacije usluge. Međutim, sagledavanje hotelskog produkta kroz prizmu turističkog proizvoda ipak se svodi na reprezentativnost usluge smeštaja kao osnovne determinante realizacije ovih koncepata. Na taj način se usluga smeštaja u okviru hotelskog produkta pojavljuje kao suštinska odrednica kompletne hotelske industrije. Jasnijim definisanjem i pojmovnim određenjem hotelskog produkta stvaraju se preduslovi pojašnjenja hotelske industrije kao jedinstvenog miksa koncepata proizvoda i usluga, koji ima niz specifičnosti, osobenosti i karakteristika:

- Prilagodljivost prema krajnjem korisniku usluga koja proističe iz uslovljenosti njegove prisutnosti. Usmerenost hotelijerstva ka krajnjem korisniku, zadovoljavanju njegovih želja i prohteva direktno zavisi od istovremenosti proizvodnje i isporuke hotelskog produkta sa jedne i njegove realizacije u vidu konzumacije od strane gosta sa druge strane. Bez obzira da li se radi o sektoru smeštaja, hrane i pića ili nekom drugom hotelskom sadržaju, vremenska objedinjenost ovih poslovnih procesa daje posebnost hotelskoj delatnosti. Stoga hotel menadžment uvek polazi od gostiju, njihovih prohteva i platežnih mogućnosti, pa tek potom, od kapaciteta, opreme, kapitala i rada. Stvaranje vrednosti putem produkcije i isporuke usluga u kojima direktno učestvuju krajnji korisnici omogućuje realizaciju posebnog koncepta radnog i poslovnog ponašanja i komuniciranja. On se najčešće iskazuje kao ciklus gosta. Ima nekoliko uzročno – posledičnih faza i nivoa. Analizom pojedinačnih faza ciklusa moguće je sagledati sve aspekte hotelskog produkta. Na taj način se mogu izdvojiti pojedini radni procesi, podprocesi ili neki drugi ciklusi u hotelskom poslovanju. Realizacija hotelske usluge moguća je jedino angažovanjem adekvatnih kadrova. Od stepena njihove prilagodljivosti konkretnoj situaciji u mnogome zavisi kvalitet realizovanog hotelskog produkta.
- Individualnost pružanja usluge predstavlja drugu karakternu osobinu hotelskog produkta. Davaoci hotelskih usluga moraju da rešavaju sasvim drugačija organizaciona, tehnološka, komunikacijska, radna i poslovna pitanja uslužne sfere. Individualnost se ogleda u sposobnosti pojedinca da kreira uslugu koja će zadovoljiti potrebu hotelskog gosta. Postojanje takvih posebnosti neminovno dovoditi do praktičnih odstupanja od unapred zacrtanih i postavljenih pravila. Iznalaženje najracionalnijih metoda poslovođenja saobrazno njihovim tehničkim, organizacionim, tehnološkim ili kadrovskim posebnostima predstavlja još jednu osobenost pružanja hotelskih usluga. Uspešna realizacija hotelskog produkta zahteva individualnu veštinu usmerenu na pojedinca. Lični doživljaj koji svaki gost ponese iz hotela, bilo pozitivan ili negativan, predstavlja okosnicu nivoa kvaliteta. Na taj način hotelski produkt, a samim tim i marka ili brend dobijaju tržišni identitet ili imidž. Procesi obuke i treniga hotelskog osoblja predstavljaju osnovnu polugu funkcionisanja svakog hotela. Permanentnost učenja, usavršavanja i nadgradnje znanja svakog zaposlenog pojedinca u hotelu najveći je izazov za upravljački menadžment ove spefične organizacione strukture. Posebno treba izdvojiti timski rad, kao model uspešnog funkcionisanja i povezivanja različitih hotelskih usluga u jedinstveni hotelski produkt.
- Karakter rada kao posebnost hotelijerstva. Njegova isprepletanost ogleda se i u posebnom obliku poslovođenja kroz timski rad. To je snop aktivnosti neophodnih za realizaciju hotelskog produkta. Takve komponente su, naprimer: upravljanje, finansiranje, preduzetništvo ili tehničko-tehnološka dimenzija hotelijerstva. Sve one

funkcionišu kao jedan gusto upleten snop menadžerskih delovanja po ustaljenim principima prihvata i smeštaja gostiju. Pošto je karakter rada u hotelijerstvu dvojak (proizvodni i uslužni) on u sebi objedinjuje i proizvode i usluge u jedinstvenu celinu – hotelski produkt. Spajanjem ova dva elementa omogućeno je njihovo sagledavanje u realnom odnosu jer hotelski produkt tako iskazan u sebi sintetiše i materijalne i nematerijalne elemente. Specifikum usluge u hotelijerstvu predstavlja njena simbioza sa proizvodnjom kao uslovnom komponentom. U industriji usluga, posebno u hotelijerstvu, moderni menadžment pribegava kolektivnim formama funkcionisanja. Suština je u ekipnom utvrđivanju i obavljanju poslovodnih zadataka. *Drucker* ističe da su usamljenici izuzetno retki, čak i najsamostalniji i najusamljeniji umetnici - pisci ili slikari - zavise od drugih, da bi njihov rad proizveo dejstvo: pisac od urednika, štampara, knjižara; slikar od galeriste koji će da prodaje njegova dela.[64] Iskustva u hotel menadžmentu pokazuju da je timski rad najprobitačniji oblik funkcionisanja hotelskih organizacija. Stvaranje timova kroz sistematizaciju radnih zadataka je uslov za ostvarivanje pozitivnih efekta ukupnog hotelskog poslovanja. Svaki zaposleni radnik hotela dobija lične dužnosti i obaveze. U saradnji sa ostalim osobljem on čini tim. Zajednička dužnost, a ujedno i obaveza svih zaposlenih u hotelu koji deluju kao jedinstveni tim jeste sledeće:

- da profesionalno, korektno i maksimalno efikasno obavljaju poslove za koje su zaduženi,
- da brinu o zadovoljstvu gostiju,
- da vode računa o hotelskoj imovini i sredstvima za rad,
- da vode računa o ličnoj i opštoj bezbednosti u hotelu,
- da međusobno funkcionišu kao jedinstveni, dobro uigrani tim i grade dobre odnose sa osobljem iz drugih odelenja i službi,
- da se u radu i disciplini pridržavaju propisa, opštih akata, uputstava i standarda hotela određene kategorije,
- da stalno rade na svom stručnom usavršavanju i unapređenju procesa rada, kvaliteta servisa i standardizaciji usluge.

Praksa je nedvosmisleno dokazala da funkcionisanje uslužnog menadžmenta u hotelskoj industriji zavisi od adekvatne organizovanosti poslovodnih timova. Prvenstveno kao ekipe koje su saobrazne svakoj konkretnoj hotelskoj aktivnosti i osobenostima njenog odvijanja. Timski rad jeste i treba da bude osnovni princip u menadžmentu hotelske industrije usluga, ali u operativnom smislu prilagođen prirodi zadatka svake konkretne hotelske celine u realizaciji hotelskog produkta.

- Istovremenost proizvodnje i potrošnje, odnosno njihovo jedinstvo predstavlja posebnost hotelskog produkta. Hotelska usluga se razlikuje od ostalih roba baš od neodvojivosti proizvodnje i isporuke od potrošnje odnosno korišćenja. Istovremenost kao determinanta isporuke i trošenja hotelskih usluga predstavlja ozbiljan problem u menadžmentu. Radi se o koncentraciji velikog broja pojedinačnih usluga koje se moraju plasirati kroz ciklus gosta u određenim vremenskim intervalima. U svim slučajevima vremenske podudarnosti korišćenja i proizvodnje usluga, fluktuacija tražnje diktira menadžerske odluke. Drugim rečima, tražnja se identifikuje sa

[64] Drucker, P.F., 1995. str.87.

potrošnjom, a pošto se javljaju istovremeno, one iniciraju veliki broj situacija i mogućnosti potpuno različitih od onih koji dominiraju u materijalnoj proizvodnji. Zbog toga što vremenski ne može da se odvoji od isporuke, potrošnja postaje određujući generator koncepta hotelskog produkta. Dok je finalna potrošnja gotovo bez direktnog uticaja na menadžment materijalnih roba, ona se u sferi hotelskih usluga javlja kao njegov određujući faktor. Iz navedenog mnogi menadžeri praktičari zaključuju da su hotelske usluge one robe čija se potrošnja ne može odložiti. Moderne komunikacijske i informatičke pogodnosti omogućavaju krajnjem korisniku aktivniju ulogu u realizaciji hotelskog produkta. Takođe, povratnost informacije od strane hotelskih gostiju predstavlja imperativ poslovanja. Na osnovu dobijenih informacija moguće je izvršiti dalju nadgradnju hotelskog produkta, a samim tim i preusmeriti buduće poslovanje.

- Nematerijalnost hotelske usluge, odnosno odsustvo merljivih parametara za klasifikovanje, evidentiranje i praćenje efekata hotelskih preduzeća predstavlja globalnu poteškoću. Ukoliko se ti efekti vrednuju i prate, kao što je slučaj kod razvijenih zemalja problem se javlja u neujednačenosti pokazatelja. Posledicu predstavlja nemogućnost komparacije čak i dostupnih pokazatelja hotelskih industrija vodećih ekonomskih sila (SAD i Japan). Stoga se sistematizacija statističkog praćenja usluga i uslužnih grana pokazuje kao prioritetan izazov za menadžment dvadesetprvog veka. Normiranje, standardizovanje i ujednačavanje kako kvantitativnih tako i kvalitativnih pokazatelja kojima se omogućuje objektivno vrednovanje usluga i uslužnih aktivnosti samo su preduslov za donošenje valjanih menadžerskih odluka u hotelijerstvu usmerenih ka realizaciji produkta hotelijerstva. Realno je da se u budućnosti eliminišu velike metodološke razlike kako po pojedinim delatnostima, granama i sektorima tako i između različitih nacionalnih ekonomija. Time će se stvarati preduslovi da se efekti hotelskog produkta sagledavaju u celom spektru. Tada će hotelska industrija moći da se vrednuje ne samo u privrednom već i socijalnom, kulturnom, odnosno ukupnom društvenom razvoju. Razume se da će dosadašnji sistemi praćenja i iskazivanja uslužnih aktivnosti kroz bilans, razne obračune ili statističke prikaze pretrpeti temeljne izmene. Ovi sistemi se i u međunarodnim i u nacionalnim evidencijama još uvek iskazuju kroz koncept proizvoda. Pažnju privlače napori mnogih međunarodnih organizacija koje one čine kako bi olakšale iznalaženje novih merila saobrazno realnosti koju donosi postindustrijsko društvo, kreativne i nove ekonomije. Najjasnija opredeljenja ka novom sistematizovanju, praćenju, vrednovanju i izučavanju usluga i uslužnih grana pokazale su kako globalne tako i granske asocijacije (*WTO, AIH*), pokušavajući da iznađu makar esencijalne uporedive parametre na osnovu kojih bi se pristupilo globalnoj jedinstvenoj klasifikaciji hotelskih usluga, odnosno hotelskih produkata.
- Heterogenost ne predstavlja samo mnogostrukost organizacionih formi i postupaka u isporuci hotelskih usluga, već i nemogućnost da se utvrde jedinstveni i nepromenjivi obrasci po kojima bi se merio kvalitet hotelskog produkta. Dosadašnji pokušaji da se hotelske usluge gradiraju prema utvrđenim standardima i normativima, analogno onim iz materijalne proizvodnje, nisu dali mogućnost primene u svim slučajevima. Heterogenost je uzrok koji ne omogućava da se usluge, čak i kada su istovrsne, predstave kao izdanak jednog faktora ili pak jedne fiksirane skupine faktora poslovanja. Savremena dostignuća u primeni koncepta produkta navode na pomisao

da se problem heterogenosti može rešavati pomoću standardizovanja tehničke opremljenosti, ustanovljavanja normativa tehnoloških procesa i, na kraju, kadrovskim profilisanjem hotelijera. Ogledan primer predstavlja moderna hotelska industrija, gde se nivo i vrste usluga uslovljavaju kategorizacijom objekata u kojima se pružaju. Što je taj nivo viši, heterogenost je veća. Poput ciklusa gosta, veća heterogenost za sobom povlači složeniju tehničku, kadrovsku, organizacionu i tehnološku strukturu hotelskog produkta. Heterogenost kao posebnost hotelskog produkta objedinjava veći broj komponenti i njihovih grupacija. Ne ulazeći u dublja razmatranja, a zbog potreba ovog rada, neophodno je istaći orijentacionu podelu na materijalne (tehničko-tehnološke) i nematerijalne (organizaciono-procesne) elemente hotelskog produkta.

- Isprepletanost velikog broja materijalnih i nematerijalnih elemenata nedvosmisleno ukazuje na osnovnu barijeru funkcionisanja hotelskog produkta koja se ogleda u vremenskoj konstanti. Ako se uzme u obzir vremenska izjednačenost nastanka i konzumacije usluge u hotelu kao i priroda samih hotelskih usluga - da se one brzo troše, ostvarivanje krajnjeg cilja - zadovoljstvo gosta i ispunjenje njegovih želja i prohteva je trenutni podproces i zavisi od sposobnosti isporučilaca hotelskih usluga da akumuliraju dodatne pogodnosti kako ne bi izgubili poverenje krajnjih korisnika. Iz prolaznosti i potrošivosti hotelskih usluga može se izvesti još osobenosti hotelskog produkta. Jedna od njih se ogleda u ostvarivanju različitih nivoa poverenja na relaciji hotelijer – gost. Svaki uspešni hotelijer nastoji da izgradi i uspostavi odnos lojalnosti, poštovanja prema krajnjem korisniku adekvatnim konceptom produkta hotelijerstva. Sa druge strane, učešće i udeo krajnjeg korisnika usluge kao svedoka realizacije koncepta hotelskog produkta nameće određene obaveze. Moderni hotelski gost je obučen, obrazovan i tehnički informisan za aktivno uključivanje u kreiranje hotelskog produkta. Zaokruživanje ovog koncepta neminovno dovodi do aktivnijeg učešća hotelskih gostiju ne samo u realizaciji, već i u fazama pripreme i oblikovanja. Mišljenja, zamerke i iskustva hotelskih gostiju predstavljaju dragocene izvore na osnovu kojih se formiraju baze podataka, kao povratne veze u daljim procesima istraživanja i razvoja strategije hotelskog kvaliteta. Druga osobenost prolaznosti hotelskih produkata ogleda se u nemogućnosti skladištenja ili preprodaje. Potrošivost isključuje bilo kakav oblik njegovog skladištenja. Trenutna konzumacija od strane krajnjih korisnika uslovljava stvaranje ličnog iskustva, odnosno doživljaja, koji se ne može preprodati ili preneti na druge osobe. Takođe, jako je teško ponovno realizovati identičan produkt, jer svaki konzument ima svoju volju, želju i stav. Kao treća osobenost vremenske konstante hotelskog produkta može se označiti njegova tržišnost, odnosno dostupnost. Poput zdravstva ili nekih drugih uslužnih servisa, hotelijerstvo je na raspolaganju dvadeset četiri časa dnevno u toku cele godine. Istovremeno se javlja i specifikum sezoničnosti u zavisnosti od tržišne orijentacije hotelske kompanije.
- Vlasništvo nad hotelskim produktom predstavlja jedinstveni slučaj čak i u korišćenju parametra iz oblasti pravnih normi. Na prvom mestu ističe se već pomenuto *Stentonovo* pitanje prenosa vlasništva. Korisnik komercijalnih usluga, iako plaća tržišnu cenu, baš kao kad kupuje predmete - robu, ne postaje vlasnik konkretnog hotelskog produkta. Iznajmljivanjem hotelske smeštajne jedinice gost ne postaje vlasnik niti jednog dela opreme u njoj. Za razliku od plaćanja materijalnih proizvoda, ovde ne postoji bilo kakva vlasnička transformacija. Kupuje se samo pravo učešća u

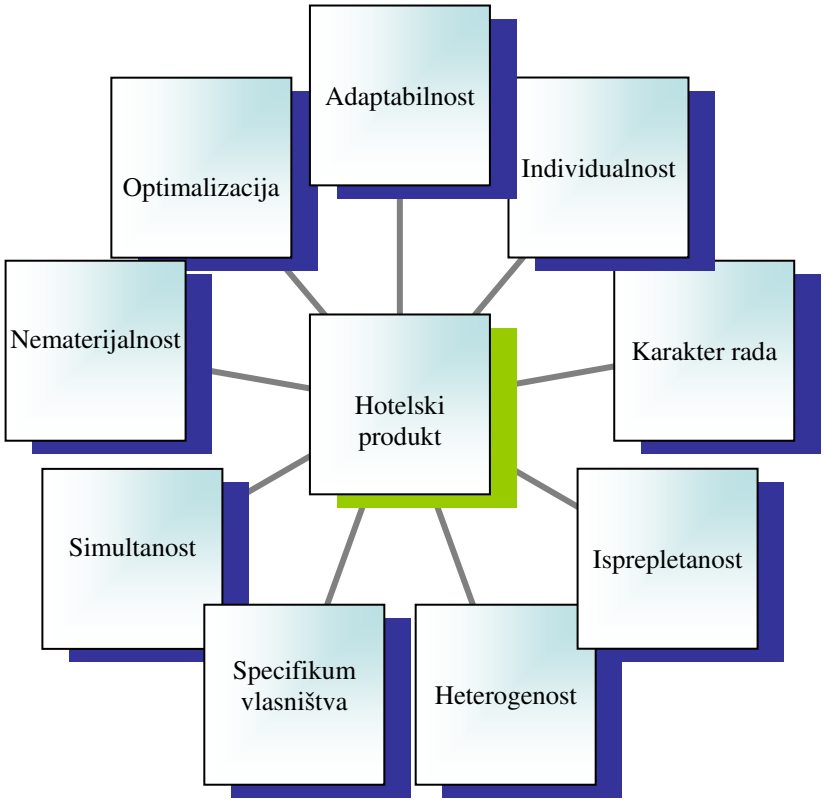
formiranju produkta. Samim tim i hotelski produkt se može sagledavati kao roba za jednokratnu upotrebu. Može se koristiti samo jednom, u smislu prostorne i vremenske objedinjenosti. Čak i kada hotelski gost poželi da ponovo koristi istovetne usluge određene hotelske marke ili brenda izostaje mogućnost ispravki i naknadnih izmena. Jedinstveni doživljaj hotelskog produkta je svaki put unikatan i ne može se preneti na druga lica, odnosno preprodati. U nedostatku drugih valjanih parametara, mnogi savremeni teoretičari uzimaju ovaj specifikum usluga kao jedini opšte primenljivi kriterijum za definisanje hotelske delatnosti.

- Indirektna prezentacija se prvenstveno odnosi na istovremenost konzumacije i nastanka hotelskog produkta. Za razliku od materijalnog proizvoda gde su moguća probna korišćenja, vraćanja ili nadogradnje, u hotelijerstvu su direktne prezentacije veoma retke. Moguće su samo u pojedinim segmentima promocije hotelskog produkta i to na posebnim sajamskim priredbama (degustacija hrane ili pića ili neposredna prezentacija komfora smeštajnih jedinica ili nekih njihovih komponenti). Iz nje proističe i potrošačka inverzija koja je uslov nastanka i realizacije hotelskog produkta. Kombinovanjem već pomenutih osobenosti gost dolazi na mesto potrošnje, oblikuje produkt svojim prisustvom, željama, potrebama, zahtevima i gravitirajućim uslugama i realizuje nevidljivi izvoz hotelskog produkta.
- Objedinjenost i uslovljenost teorije i prakse uslužnih procesa jeste posebnost hotelskog produkta. Dokaze koji potkrepljuju ove tvrdnje možemo naći u vodećim svetskim hotelima, lancima i grupama. Njihova praktična iskustva omogućila su primenljiv koncept, kompleksan unutrašnji sadržaj i obavezujući redosled aktivnosti kojima se utvrđuje i sprovodi gazdovanje hotelskim kapacitetima Takođe, stečena iskustva praktične primene dodatno utiču na usavršavanje i oblikovanje teorije i njenog unapređenja. Mnogobrojni primeri ukazuju na spregu teorije i njene primene u praksi. Sa druge strane, izučavanje hotelske industrije predstavlja složen istraživački rad prvenstveno zbog postojanja velikog broja modaliteta u stvarnosti. Dominantna uloga ljudskog faktora u realizaciji hotelskog produkta u velikoj meri supstituiše tehnološka dostignuća i na jedan jedinstven i originalan način kroz ličnu dimenziju pružanja usluge smeštaja nas vraća dva koraka u nazad. Istovremeno sva tehnološka dostignuća današnjice vešto se inkorporišu u procese i podprocese realizacije hotelskog produkta. Sve navedeno čini hotelsku industriju jedinstvenim i nadasve prepoznatljivim organizacionim sistemom koji kroz ostvarivanje hotelskog produkta prilagođava, menja, uči, usavršava i inovira svoje poslovne procese.
- Optimalizacija procesa realizacije produkta hotela ima svoje polazne osnove u izuzetno neelastičnoj hotelskoj ponudi. Svaki smeštajni objekat, hotelskog tipa, koji posluje na tržištu, svakodnevno nastupa i raspolaže sa identičnim brojem smeštajnih jedinica (soba, apartmana, studija, rezidencija). Takođe, neprodata smeštajna jedinica u jednom vremenskom intervalu se ne može nadoknaditi u nekom drugom. Samim tim, nerealizovan hotelski produkt nije moguće kasnije realizovati. Optimalizacija procesa realizacije produkta hotela se pre svega ogleda u minimalizaciji fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi se mogu smanjiti jedino povećanjem broja noćenja dok je varijabilne moguće obuzdati permanentnom kontrolom i standardizacijom. Zato se prilikom optimalizacije hotelskog produkta vodi računa o njegovoj heterogenosti u smislu realizacije dodatnih i dopunskih sadržaja. Većina hotelijera formira ponudu hotela na osnovu cene osnovnih usluga (pansion,

polupansion ili noćenje sa doručkom). Ukoliko izostane planirana popunjenost kapaciteta, značajnu stavku u realizaciji hotelskog produkta zauzimaju dodatne (kulturne, zabavne, sportske, rekreativne, transportne, trgovinske, bankarske) i dopunske (poslastičarstvo, pekarstvo, proizvodnja piva ili vina i određene poljoprivredne ekonomije) usluge. Na taj način, pojedini sadržaji celovitog produkta hotela, odnosno njihova prilagodljivost određenim situacijama, omogućuju optimalizovanje finansijskih efekata i prevazilaženje mnogobrojnih prepreka u realizaciji krajnjeg cilja – ostvarenja profita.

Navedene specifičnosti, osobenosti i karakteristike hotelskog produkta, odnosno stepen njihove umreženosti i specijalizacije ukazuju na nivo razvijenosti hotelske industrije određenog tržišta. Formiranje hotelskog produkta istovremeno ima šire značenje jer objedinjava veći broj komponenti u jedinstven harmoničan sklad usmeren ka uspešnoj tržišnoj valorizaciji. Same komponente se mogu predstaviti kao jedinstven ciklus kauzalnih veza usmerenih ka zadovoljenju potreba i zahteva hotelskih gostiju.

Grafikon broj 1. Grafički prikaz hotelskog produkta



Izvor: Ideja i realizacija autora.

Prikazane komponete se međusobno prepliću i uslovljavaju. Na taj način one čine svojevrsnu mrežu ili pakete materijalnih i nematerijalnih komponenti. Ovako upletene mreže omogućavaju tržišnu prepoznatljivost hotelske marke ili nekog njenog brenda. Međunarodni hotelski lanci i grupe su posebno iskristalisali pojedine pakete standarda hotelskih produkata i na taj način obezbedili globalnu dominaciju na tržištu. Mobilnost i adaptabilnost ovih paketa uglavnom se predstavlja kroz minimalne uslove neophodne za ostvarivanje zagarantovanog nivoa kvaliteta.

Činjenica je da atomizacija elemenata hotelskog produkta neminovno vodi jednostranom pristupu u sagledavanju koncepta hotelskog produkta. Samo holistički pristup sagledavanja ove problematike može dovesti do uspostavljanja neophodnog nivoa kvaliteta određene marke ili brenda. Ovo ima posebnu dimenziju ukoliko se prate i analiziraju svekolike promene u željama i prohtevima hotelskih gostiju. Nepobitna je činjenica da se budući razvoj hotelijerstva kreće u smeru dalje specijalizacije i standardizacije. Uspešno usaglašavanje sa nastajućim promenama je moguće celovitim sagledavanjem hotelskog produkta kroz kategorije: standarda, kvaliteta, izvrsnosti, imidža, marke i brenda.

2.4.3.2. Standardizacija – pojam i funkcija

Neophodnost zajedničkog života u svim društvenim zajednicama neminovno teži ka uspostavljanju određenih normi ponašanja, oblikovanju običaja i tradicija ali i vrednovanju i merenju različitih sfera ljudskog bitisanja. Globalno gledano, ukupna istorija čovečanstva odvijala se pod nekim oblikom standardizacije. Pitanje samog uređenja, propisivanja i donošenja standarda, etalona ili nekih drugih oblika normativno-tehničkih dokumenata prepuštena je nadležnostima na državnim i međunarodnim nivoima. U suštini, područje standardizacije kao i stepeni njenog razvoja su praktično neograničeni, tako da se može konstatovati njena sveprisutnost. Spirale globalizacije, stvaranje zajedničkog tržišta i kreacija globalnog društva usmerili su standarde ka organizacionim i poslovnim sistemima. Izgrađene su jedinstvene šeme sertifikovanja koje se neprekidno nadograđuju i prilagođavaju tržišnim promenama. To ujedno predstavlja glavnu preporuku usvajanja, primene i kontrole standarda za većinu tržišnih subjekata.

Postojanje velikog broja pojavnih oblika, modaliteta, varijacija i nadogradnji predstavlja jedan kreativni haos primene standarda. *Majstorović* navodi da se danas u organizacijama širom sveta primenjuje veći broj standarda i to pretežno kroz sisteme menadžmenta kvaliteta koji su predstavljeni kroz sledeće koncepte:[65]

- *ISO 9000* izdaje *QMS* model sertifikacije koji se ne odnosi samo na uslugu ili proizvod, već na procese i sisteme koji ih kreiraju (hardver, softver, procesni materijali i usluge);
- *ISO 14000* usmeren ka odgovornom ponašanju prema životnoj sredini, odnosno kontroli i upravljanju svim parametarima proizvodnog i tehnološkog procesa koji mogu naruštiti parametre životne sredine;

[65] Videti detaljnije Majstorović, V., Sistem kvaliteta - strategija menadžmenta, Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije, Beograd, 1994. str.100-107.

- *OHSAS 18001* standard zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih kroz planiranje, procenu rizika, identifikaciju opasnosti, konsultacije i komunikacije, upravljanje i postupanje u vanrednim okolnostima;
- *HACCP* predstavlja analizu i upravljanje kritičnim tačkama na naučno zasnovanom principu kao i kontrolu i eliminaciju kontaminiranih i kritičnih parametara u proizvodnji i distribuciji hrane. Zasniva se na sedam principa (uspostavljanje analize mogućih kritičnih procesa, identifikacija kritičnih tački koje treba kontrolisati, specifikacija granica ove tačke, uspostavljanje procedura za njihovo praćenje, uspostavljanje korektivnih akcija, uspostavljanje procedura za verifikaciju i uspostavljanje procedura evidentiranja);
- *TL 9000, BS 7799* i *ISO/IEC 15408* predstavljaju standarde iz domena informacionih tehnologija.

Većina autora smatra da standardi predstavljaju osnovnu uporednu veličinu ili normalu prilikom ocenjivanja kadrova, imovine, poslovnog rezultata ili uspešnosti poslovanja hotela. U dostupnoj literaturi, pod pojmom standarda objedinjavaju se različiti pojmovi. U mnogobrojnim leksikonima pod standardom se podrazumevaju akta ili tehničko-pravna dokumenta. Uglavnom se vezuju za proizvode i dodatno pojašnjavaju definisanim normama koje treba ispuniti da bi postao predmet standardizacije. Sama reč je anglo-saksonskog porekla (*standards*) i primenjiva je u skoro svim jezicima. Standardima se obično propisuju:[66]

- definicije predmeta i razni apstraktni pojmovi,
- sastav,
- fizičke, mehaničke i druge osobine,
- tehničke performanse,
- pakovanje,
- označavanje,
- metode i dokumentacija,
- proizvodni procesi i tehnološka oprema,
- trajnost,
- sistemi upravljanja i kontrola kvaliteta,
- uslovi manipulacije i drugo.

U modernoj ekonomiji standardi se označavaju kao glavni oblik pravne regulative kvaliteta.[67] Pored proizvoda, odnose se na usluge, tehnologiju, ispitivanja, bezbednost i sisteme kvaliteta. Iako standard predstavlja određeni propis, koji može biti regulisan zakonom, on je pre svega zasnovan na dogovoru i razumevanju zainteresovanih tržišnih subjekata. Proces standardizacije je prisutan na svim nivoima ljudskog delanja (interno, lokalno, nacionalno, regionalno i međunarodno). Vremenom je postao otvoren proces i univerzalno sredstvo za postizanje ciljeva i zaštitu interesa. U marketing menadžmentu se uglavnom iskazuje kroz strategiju proizvoda. *Holjevac* ističe da standard predstavlja propis karakteristika koje materijal, proizvod ili usluga trebaju imati ili zadovoljavati.[68] U tom smislu mogu se izdvojiti još dva pojma kojima se dopunjava definisanje standarda:

[66] Prilagođeno prema: Holjevac, I.A., Kontroling, FTHM, Opatija, 1998. str.63-79.
[67] Ekonomski rečnik, 2006.str.736.
[68] Holjevac, I.A., 1998. str.63-76.

1. Unifikacija predstavlja proces ujednačavanja (dimenzija, mera, veličina ili oblika) i njihovih kombinovanja sa osnovnim ciljem da se sa ograničenim brojem elemenata oblikuje veći broj proizvoda. Na taj način se postiže optimum prilikom zamene delova.
2. Tipizacija predstavlja uvećanu unifikaciju sa osnovnim ciljem racionalnog izbora određenih proizvoda. To je uži pojam od standardizacije i sprovodi se prilikom smanjenja asortimana.

Unifikacija i tipizacija uz standardizaciju predstavljaju procese čiji je osnovni cilj sistematsko uklanjanje različitosti između pojedinih predmeta i pojmova koji imaju jedinstvenu svrhu. Sa stanovišta materijalne proizvodnje ona se primenjuje tako što se vrši izbor jednog ili više proizvoda koji najviše odgovaraju određenim potrebama ili projektovanim ciljevima ali tako da se oni mogu potpuno opisati ili zameniti preostale proizvode. To ne znači produkciju nekog novog, savršenog ili idealizovanog proizvoda. Naprotiv, bira se najprikladniji proizvod koji u potpunosti može zadovoljiti propisane kriterijume određenog proseka. Pošto se standard utvrđuje strogo definisanim pravilima, sam proces standardizacije najčešće obuhvata sirovine, poluproizvode, proizvode ali i mere i proizvodne procedure.

Cerović ukazuje na proizvod, njegova fizička i hemijska svojstva, dimenzije ili oblik kao osnovnu smernicu standarda. Po njemu, standard se može iskazati kao propisan kvalitet.[69] Drugi autori ističu da je standardizacija proces stvaranja i primene pravila za sistematski pristup određenoj ljudskoj delatnosti. Prihvatanje standarda na međunarodnom nivou vrši se na osnovu sistema mernih jedinica (*SI*), decimalnih klasifikacija (*DK*) i raznih mernih standarda.

Takvo sagledavanje standarda usmereno je pre svega na postizanje opšte ekonomičnosti, lakše sporazumevanje u radnim procesima, podizanje nivoa bezbednosti, zdravlja i zaštite životne sredine. Vremenom, polje dejstva je proširivano na zaštitu interesa društva i potrošača kao i na ukidanje barijera i uklanjanje prepreka (globalizacija). Shodno tome standardi se mogu posmatrati kao međunarodni (*ISO*), regionalni (*EURO*), nacionalni (*JUS*) ili interni (*HALAL*). U većini slučajeva standardizacija je posledica sledećih nastojanja:

- potrebe za uspostavljanjem efikasne zaštite potrošača, konzumenata ili krajnjih korisnika bez obzira da li se odnosi na zdravlje, bezbednost ili ekonomske interese,
- potrebe za zaštitom okruženja,
- potrebe za stvaranjem uslova stabilnog snabdevanja i funkcionisanja tržišta,
- obezbeđenja konkurentnosti na globalnom tržištu.

Standardizacija se može sagledavati i kao veoma efikasan alat i mehanizam usmeren ka razvoju tehničko-tehnoloških procesa i sistema, ekonomskih odnosa i ukupnog uređenja globalnog tržišta. U tom smislu ona se pretežno primenjuje kao svojevrstan instrument racionalizacije i uvođenja reda po raznovrsnim kriterijumima u velikom broju oblasti. Sagledavanjem tih oblasti može se izvući zajednički imenitelj u obliku dokumenta kojim se definišu određena pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili rezultate radi optimalizacije nivoa uređenosti. Sam pojam često se vezuje za kvalitet po više osnova. Sa stanovišta dokumentacije mogu se naznačiti:[70]

[69] Cerović, Z., Hotelski menadžment, FTHM, Opatija, 2003. str.136.
[70] Holjevac, I.A., 1998. str.63-76.

- klasični standardi koji ukazuju na glavne odrednice nivoa kvaliteta određene kategorije primene,
- pravilnici na osnovu kojih se utvrđuju osnovni sastavi, vrste, količine, uslovi i postupci procesa i podprocesa, pakovanja, deklaracije i još mnogo toga zavisno od kategorije primene,
- proizvođačke specifikacije usmerene ka materijalnim proizvodima, njihovim sastavima, tehnologijama obrade, pakovanju, distribuciji, trajnosti i slično,
- tehnički normativi koji predstavljaju mere zaštite i sigurnosti prilikom proizvodnje, skladištenja, transporta, čuvanja, servisa ili upotrebe,
- atesti usmereni ka potvrđivanju određenih ispitivanja, tretiranja ili merenja da su utvrđeni i potvrđeni zahtevi od strane validnih i ovlašćenih institucija na domaćem i internacionalnom nivou,
- garantni listovi koji predstavljaju obavezu proizvođača o ispunjenosti navedenih standarda i ispoštovanosti predviđenih nivoa kvaliteta.

Pojavni oblici standarda imaju veliki značaj kod onih tržišnih subjekata koji nastoje da ostvare uspeh na međunarodnom planu. Plasman i opstanak na globalnom tržištu u mnogome zavisi od funkcionisanja proizvoda i usluga i od stepena privatanja od strane krajnjih korisnika. Pošto su spirale globalizacije uvezale skoro sva nacionalna i regionalna tržišta u jednu mrežu koju karakteriše sudar kultura, sistema vrednosti i uticaja okruženja, razvoj i implementacija standarda postaje imperativ za sve one koji žele da aktivno učestvuju u procesima standardizacije.

2.4.3.3. Standardizacija kao smernica hotelskog produkta

Devedesetih godina prošlog veka pod okriljem Instituta za američke nacionalne standarde (*American National Standards Institute - ASNI*) promovisan je drugačiji pristup standardizaciji poznat kao strateški menadžment standardizacije. Iako je prvobitno bio usmeren ka internoj standardizaciji, vrlo brzo je postao izuzetno efikasan sistem ostvarivanja strateških ciljeva američkih korporacija. Prema ovom Institutu, strateški menadžment standardizacije se može definisati kao zasebna disciplina menadžmenta koja je usmerena ka istraživanju svih aspekata standardizacije u okviru jednog tržišnog subjekta ili privredne grane. Ona istovremeno definiše, preporučuje i implementira sve strategije na osnovu kojih je moguće iskoristiti dostupne prednosti i pogodnosti standardizacije radi ostvarivanja većeg stepena tržišne konkurentnosti.[71]

Pošto su najveće američke multinacionalne kompanije usmerena ka globalnom tržištu i prate spirale globalizacije, logičnim se čine i sledeće postavke na kojima se zasniva strateški menadžment standardizacije:[72]

- smanjenje internih standarda u korist primene eksternih,
- inovacija i kreacija nosećih standarda u okvirima kompanije,
- primena i upotreba standarda na korporativnom nivou,
- umrežavanje standarda kroz poslovne strategije,
- plasman, prodaja, kontrola i revizija uspostavljenih standarda.

[71] www.ansi.org
[72] Videti detaljnije: Ind, N., Korporacijski imidž, CLIO, Beograd, 1996. str.49-84.

Poput drugih delatnosti u kojima se primenjuje, u hotelijerstvu se standardizacija sagledava kao proces utvrđivanja i primene određenih pravila radi uređivanja i regulisanja aktivnosti u korist svih učesnika poslovanja. S obzirom da je hotelijerstvo uslužna delatnost u kojoj je intezitet ljudskog rada visok, primena standarda prvenstveno je usmerena ka optimalizaciji i uštedama. Poslovanje svakog hotela je opterećeno fiksnim troškovima. Optimalizacija troškova postiže se doslednom primenom standarda poslovanja. Na primer, najdirektnija veza u menadžmentu smeštaja pokazuje se između kvaliteta i standarda. Većina menadžera smatra da nije moguće ostvariti kvalitet usluge bez standardizacije nezavisno od kategorije smeštajnog objekta – hotela. Zato poslovna uspešnost menadžmenta smeštaja najdirektnije zavisi od stepena usvajanja, primene i operacionalizacije standarda u praksi. Isto tako, vodeći hotelijeri praktikuju primenu strogih standarda kako bi povećali tržišno učešće.

Poznati su slučajevi nametanja određenih nivoa standarda i propisa prilikom izbora snabdevača i dobavljača. Iako se oni opravdavaju podizanjem ili održavanjem određenog nivoa kvaliteta koji predstavlja preduslov tržišne konkurentnosti, stiče se utisak da je to ipak neka vrsta monopolskog poslovanja. Primer beogradskog hotela *Hyatt* za vreme trajanja međunarodnih sankcija i *NATO* agresije to potvrđuje. Sa druge strane, američki hotelski lanci pomoću standarda uspešno kreiraju nova tržišta uplivom na lokacije gde nisu prisutni drugi konkurenti. *Best Western* se proširio i na centralnu Srbiju, u Ivanjicu i Niš. Na taj način je ostvaren dvostruki efekat koji se može sagledavati i kao sprečavanje novih konkurenata i ulazak na postojeće tržište. Nisu retka ni lobiranja od strane država (primena zakona, propisa i regulativa) da se određeni hotelski standardi uspostave kao obavezujući.

Šira primena ovih efekata se može sagledavati i dodatnim uslovljavanjima primene određenih delova opreme ili tehnologija poput *Hazard Analysis Critical Control Point* (*HACCAP*) što neminovno dovodi do podizanja troškova. Važno je napomenuti da navedeni *HACCAP* nije nikakva nepoznanica ili novotarija. U pojedinim segmentima hotelske industrije poput keteringa u velikim avio-kompanijama (*JAT*) već dugi niz godine se uspešno primenjuju i strožije radne procedure od trenutno propisanih zakonom.

Ipak, upotreba većine standarda u modernom hotelijerstvu se vezuje za poslovanje međunarodnih hotelskih lanaca i grupa i za njihove marke i brendove. Na osnovu uspostavljenih poslovnih standarda izvedena su i sledeća područja primene u hotelskoj industriji današnjice:[73]

- standardi u izgradnji hotelskih objekata,
- standardi opreme i uređenja smeštajnih jedinica i ostalih prostora u hotelu,
- standardi procesa rada u hotelu,
- standardi kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
- standardi komuniciranja i poslovne etike,
- standardi hotelskog informacionog sistema,
- kadrovski standardi,
- standardi hotelske terminologije i simbola,
- standardi upravljanja hotelom,
- ekološki standardi,
- standardi sigurnosti i zdravstvene zaštite,

[73] Holjevac, I.A., 1998. str.63-76.

- standardi protivpožarne zaštite,
- ostali standardi.

Proces uvođenja hotelskih standarda predstavlja izuzetno složen i dugotrajan posao. On ne može biti privremen ili povremen, već isključivo permanentan, stalan proces. Za njegovu realizaciju brine tim stručnih lica različitih profila. Uobičajeno je da u hotelijerstvu postoje sledeće faze uvođenja standarda:[74]

- propisivanje standarda,
- obrazovanje, trening i obuka svih zaposlenih,
- realizacija standarda u praksi,
- kontinuirana kontrola poštovanja uspostavljenih standarda uz otklanjanje eventualnih propusta i
- unapređenje standarda uz dodatne prekvalifikacije zaposlenih.

Mnogobrojna istraživanja i analize vodećih svetskih lanaca i grupa pokazuju da hotelski standardi i norme pojednostavljuju radne postupke, povećavaju brzinu i produktivnost u procesima pružanja i isporuke usluga. Na taj način se postiže konkurentnost i profitabilnost celokupnog tržišnog subjekta. Sagledavanjem hotelske industrije u celini mogu se naznačiti dve velike grupe standarda. To su unutrašnji i spoljašni standardi. Uticaji spirala globalizacije su u velikoj meri omogućili da standardi na međunarodnom nivou postaju dominantniji u odnosu na nacionalne. U tom smeru idu i mnogobrojni sporazumi i odredbe propisane od strane međunarodnih institucija (*WTO*).

Eksterni standardi su usmereni ka tržištu i njima su obuhvaćeni skoro svi aspekti poslovanja modernog hotelijerstva i mogu imati nekoliko pojavnih oblika:[75]

- eksterni hotelski standardi u najužem smislu koji se primenjuju dobrovoljno i propisani su od strane nacionalnih, regionalnih i međunarodnih tela;
- *de facto* eksterni hotelski standardi predstavljeni u formi normativnih dokumenata propisanih od stane konzorcijuma i drugih umreženih hotelijera na tržištu;
- regionalni eksterni hotelski standardi koji spadaju pod pravnu jurisdikciju određenog nacionalnog zakonodavstva;
- eksterni hotelski standardi u najširem smislu poput raznih tehničkih konvencija.

Nasuprot njima, interni hotelski standardi su namenjeni pojedinačnim potrebama hotelskih kompanija i lakšem tržišnom diferenciranju. Praktično se primenjuju već više od jednog veka i vezani za najčuvenija imena hotelske industrije. Spregom spoljašnjih i unutrašnjih standarda dolazi se do rešenja koja se najčešće identifikuju kroz hotelske marke ili brendove. Ta rešenja su više ili manje uklopljena i sinhronizovana što, sa druge strane, zavisi od mnogobrojnih činilaca. Iako se nastoji dostići optimum stepena uređenosti, praksa ukazuje na nekoliko mogućih scenarija umrežavanja internih i eksternih standarda u hotelijerstvu:[76]

- interni standard hotelskog produkta je u potpunosti usaglašen sa eksternim ili se na njega poziva;
- interni standard hotelskog produkta predstavlja samo jedan deo eksternog standarda;
- interni standard hotelskog produkta nije usaglašen sa eksternim usled određenog spleta okolnosti (neobaveštenost, propisi, barijere);

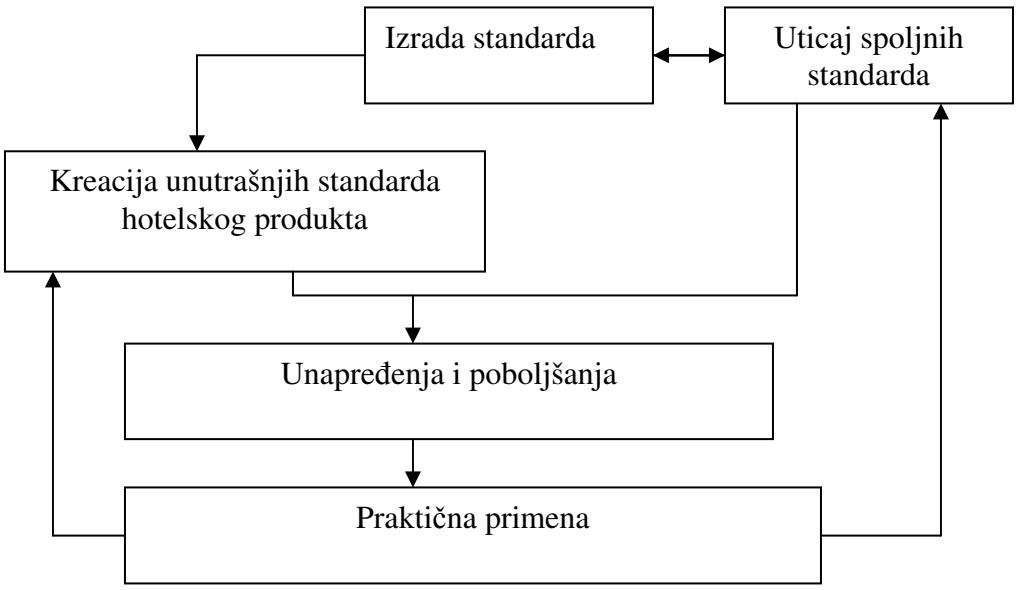
[74] Ibid. str.63-76.
[75] Adolphi, H.,1997.
[76] Ibid.

- interni standard hotelskog produkta nije usaglašen sa eksternim usled težnje tržišnog subjekta koji ga primenjuje da ostvari određene prednosti ili pogodnosti (ekstra profit, veći stepen konkurentnosti);
- interni standard hotelskog produkta nije usaglašen sa eksternim zbog specifikuma poslovanja ili zato što on prosto nije sadržan u njemu;
- interni standard hotelskog produkta predstavlja intelektualnu svojinu tržišnog subjekta i kao takav je dokazan i usvojen u praksi (inovacija).

Hotelijeri nastoje da uspostavljanjem standarda ostvare višekratne efekte usmerene ka optimalizaciji poslovnih procesa u realizaciji hotelskog produkta. U tom smislu znanje kao jedan oblik kapitala hotelskog preduzeća često u velikoj meri predstavlja nedokumentovano dugogodišnje iskustvo i veštinu zaposlenog osoblja. Njegovo održavanje, proširivanje, nadogradnja, primena i komparacija predstavljena je u menadžmentu znanja. U hotelijerstvu je od posebnog značaja upravo ova kategorija menadžmenta. Ona je ta koja doprinosi da hotelska kompanija ostvaruje kvalitetan iskorak u odnosu na konkurenciju. U tom smislu se i sagledavaju interni standardi hotelskog produkta kao instrumenti mendžmenta znanja, odnosno menadžmenta kapitala.

Pored navedene uloge oni treba da omoguće i uspešno funkcionisanje u ovoj intezivno-radnoj delatnosti gde su promene kadra uobičajene i česte. Tako se sprečavaju prekidi procesa i podprocesa usled odlaska oformljenih i priznatih praktičara i stručnjaka. Pojedine marke i brendovi hotelskih lanaca i grupa su otišli najdalje u razvoju i implementaciji menadžmenta znanja kroz hotelske standarde. Čak i na srpskom hotelskom tržištu evidentna je dominacija kadrova koji su prošli trening i obuku kroz poslovne procese beogradskih hotela *Hyatt* i *InterContinental*. Sam proces standardizacije hotelskog produkta može se prikazati grafički.

Grafikon broj 2. Proces realizacije standarda hotelskog produkta



Izvor: prilagođeno prema Adolphi, 1997.

Grafički prikaz procesa realizacije standarda hotelskog produkta se može grubo podeliti na nekoliko faza. Radi lakšeg prikaza, s obzirom na kompleksnost materije i pojavnih oblika ali i potreba ovog rada, neophodno ih je definisati u opštem, odnosno apstraktnom obliku bez suvišnih detaljisanja. Međusobna povezanost pojedinih faza je grafički prikazana jednosmernim vezama i povratnim spregama.

Početak izrade se vezuje za aktivnosti usmerene ka kreiranju podloge ili osnove internih standarda. Oni se mogu iskazati i kao „standardi za standarde" kojima se definišu pravila i uslovi procesa standardizacije hotelskog produkta. Nakon toga pristupa se aktivnostima realizacije interne standardizacije kroz planiranje, izradu, inovacije, kontrolu, nadzor, distribuciju i preispitivanja po više ravni. Umrežavanjem unutrašnjih i spoljašnih standarda identifikuju se problemi, polja delovanja, nosioci, kompetentni stručnjaci i sakljupaju se neophodne informacije koje se unose u hotelski informacioni sistem kako bi bili dostupni svim korisnicima.

Unapređenjem i poboljšanjem postojećih standarda hotelskog produkta, nabavkom, obradom i primenom eksternih, kao i objedinjavanjem sa postojećim nastoji se poboljšati ukupni imidž hotelske kompanije. Na kraju, primenom u praksi, svi hotelijeri nastoje da izvrše uticaj kako na komitente tako i na konkurente. Takođe, vrlo često nastoje da samostalno ili preko određenih udruženja učestvuju i usmeravaju rad odgovarajućih tehničkih komiteta, nacionalnih i međunarodnih tela koji propisuju ili donose eksterne standarde. Kao primer može poslužiti projekcija budućih standarada iz domena uređenja i opreme smeštajne jedinice koji propisuje hotelska kompanija *Best Western* svojim članovima za period 2011 - 2014. godine:[77]

1. Minimalna dimenzija TV uređaja od 19 inča (48 cm) prelazi u 22 inča (56cm) sa preporučenom dimenzijom od 26 inča (66cm) panelskog tipa;
2. Maksimalno tri promotivno-propagandna materijala van *Best Western* standarda;
3. Specijalne dnevne zavese, odnosno roletne koje garantuju privatnost bez apsolutnog zamračenja smeštajne jedinice;
4. Sjajan izgled funkcionalnog tuša kišnog tipa sa ograničivačima prskanja vode;
5. Visoko kvalitetna posteljina, pri čemu prekrivači ne smeju biti od poliestera uz postojanje dušeka zavisno od godišnjeg doba minimalne debljine od 19 cm;
6. Pored obaveze postojanja minimalno dva jastuka po jednom ležaju dopušta se postojanje i do dva dekorativna, uz postojanje zaštitnika.

2.4.3.4. Kvalitet – osnovna određenja

Kvalitet predstavlja podrazumevajuću i opšte prihvaćenu kategoriju koja ima široku primenu u raznim sferama ljudskog delanja. U dostupnim rečnicima i pojmovnicima ovaj pojam ima veliki broj sinonima (obeležje, kakvoća, svojstvo, osobina, vrednost, vrlina). Sama reč *qualitas* je latinskog porekla i tumači se u osnovnom značenju kako izvesti nešto. Uglavnom se vezuje za ispravne i relevantne pojmove (dobar, loš, izvrstan, nedovoljan). On ne predstavlja statičnu kategoriju i, kao takav, predmet je mnogobrojnih razmatranja, zavisno od namene i upotrebe. Zato je jako teško naći univerzalnu i jednostavnu definiciju.

Stewart ukazuje na promenljivost kvaliteta u vremenu i prostoru, odnosno na njegovu nestalnost i istovremenu zavisnost u odnosu na stepen razvoja ljudskog društva.

[77] www.bestwestern.com

Dovođenje pojma u pojedine relacije (sofisticiranost, elegancija, izvrsnost ili luksuz) nametnulo je potrebu određivanja okvirnih kriterijuma definisanja kvaliteta:[78]

- Subjektivni kriterijumi (*Judgemental Criterion*) usmereni ka izjednačavanju kvaliteta sa izvršnošću ili superiornošću. Težnja ka isticanju nije bazirana na jasnim i mernim smernicama tako da ovaj pristup ima veoma malu praktičnu vrednost. Uglavnom je usmeren ka građenju identitetskih obeležja i kreaciji imidža pojedinih tržišnih subjekata poput kompanije *Hilton*. *Pirsing* zagovara navedeni kriterijum kao nešto što nije ni materijalno, a ni nematerijalno. Stoga se ne može definisati jer predstavlja neizvesnost, ali se istovremeno jasno zna na šta se odnosi ili primenjuje.[79]
- Kriterijumi zasnovani na proizvodu (*Product-Based Criterion*) tretiraju kvalitet kao funkciju specifičnih i merljivih parametara. Razlika u kvantitetu karakteristika proizvoda definišu stepen valjanosti. Viši stepen kvaliteta povlači za sobom veću vrednost izabranog parametra, odnosno vrednost koja ima veći stepen zadovoljenja zahteva korisnika. Tako *Abbott* navodi da se razlike u kvalitetu svode na razlike u kvantitetu nekog proizvoda.[80]
- Kriterijumi zasnovani na zahtevima korisnika (*User-Based Criterion*) usmereni su ka pretpostavci da je kvalitet upravo ono što oni žele. Sagledavanje kvaliteta iz ugla krajnjih korisnika predstavlja svrsishodnost obavljanja određene funkcije u zavisnosti od njegovih zahteva. *Juran* predstavlja kvalitet zasnovan na zahtevima korisnika kao pogodnost za upotrebu.[81]
- Kriterijumi na bazi vrednosti (*Value-Based Criterion*) objedinjavaju element svrsihodnosti, odnosno nivoa zadovoljstva proizvodom ili uslugama sa cenom. To znači da je kvalitetan onaj proizvod, usluga ili njihova kombinacija koji je u najmanju ruku dobar kao konkurentski ali se prodaje po nižoj ceni. Cilj jeste zadovoljenje zahteva korisnika u dovoljnoj meri uz naglašen stepen distinkcije u odnosu na konkurenciju pomoću cenovnih pogodnosti. *Feigenbaum* smatra da je kvalitet ono najbolje za potrošačke uslove (upotrebna vrednost i prodajna cena). *Broh* ide korak dalje i smatra da je kvalitet stepen izvrsnosti (*exellence*) kod prihvatljive cene za prihvatljive troškove.[82]
- Kriterijumi zasnovani na proizvodnji (*Manufacturing-Based Criterion*) zasnivaju se na postizanju planiranih ishoda proizvodnih procesa – specifičnih parametara. Zadata veličina je ciljna vrednost koja ima određeni stepen tolerancije u praksi, odnosno odstupanje od propisanih i projektovanih parametara. Zato *Crosby* proizvodne kriterijume kvaliteta usmerava ka prilagođavanju zahtevima. *Gilmore* smatra da je kvalitet stepen do kog se specifičan proizvod prilagođava planu ili specifikaciji.[83]

Sa stanovišta tržišnosti kvalitet se proučava kako u marketing tako i u menadžment misli. Razlozi tome leže pre svega u činjenici da se njegova identifikacija jako teško može odvojiti od krajnjeg korisnika (konzumenta, potrošača, kupca) proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Tako se kvalitet može iskazati kao skup svih karakteristika

[78] Prilagođeno: Svorcan, N., Međunarodni hotelski lanci, autorizovana skripta, VHŠ, Beograd, 2005.
[79] Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., Management: Quality and Competitiveness, Irwin, 1994. str.30-35.
[80] Ibid. str.30-35.
[81] Detaljnije: Juran, J.M., Gryna, M., Planiranje i analiza kvalitete, MATE, Zagreb, 1999. str.10.
[82] Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., 1994. str.30-35.
[83] Detaljnije: Hindle, T., Menadžment pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2006. str.112.

proizvoda ili usluge koje se odnose na njegovu mogućnost da zadovolji iskazane potrebe, ali i potrebe koje se podrazumevaju.[84]

Pojam kvaliteta obično se koristi prilikom tumačenja i objašnjavanja čak i tamo gde u stvarnosti ne postoje stanja i procesi koji bi odgovarali njegovom značenju. Zbog toga se pod kvalitetom imenuje i nešto što on zaista nije. Ovo se može zapaziti tamo gde praksa nije dostigla nivo modernog i standardnog tržišnog poslovanja i komuniciranja. To je ujedno i razlog sagledavanja pojma kvaliteta kao zadatog nivoa do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava određene zahteve.

Nešto bliže određivanje pojma kvaliteta može se vezati se dva pola. To je sa jedne strane proizvođač ili isporučilac proizvoda i usluga sa čijeg stanovišta kvalitet se može iskazati kao usaglašenost sa pravilima proizvodnje i isporuke. Sa druge strane se nalazi korisnik koji ovaj pojam sagledava kroz ukupnost osobenosti proizvoda ili usluga za zadovoljenje svakolikih potreba.[85]

Industrijska proizvodnja materijalnih proizvoda usmerila je teorije kvaliteta prema stepenima usaglašavanja sa određenim zahtevma koncepta proizvoda uz mogućnost numeričkog merenja i iskazivanja. *Feigenbaum* kvalitet definiše kao totalnu kompoziciju karakteristika proizvoda sa aspekta marketinga, inžinjerstva, proizvodnje i održavanja koje tokom njegovog korišćenja obezbeđuju ispunjenje očekivanja kupca. Na taj način kvalitet se može definisati preko proizvodnih, ugovornih i vremenskih karakteristika i to kroz sledeće dimenzije:[86]

- Kvalitet konstrukcije i dizajna koji je određen pre izrade materijalnog proizvoda. Determinisan je inžinjeringom, projektovanjem, tržišnim istraživanjem, marketingom, konstrukcijama i specifikacijama.
- Kvalitet kreacije i izrade materijalnog proizvoda usmeren je ka realizaciji i zadovoljenju postavljenih specifikacija i standarda.
- Kvalitet sposobnosti i stručnosti je usmeren ka operativnoj raspoloživosti, pouzdanosti i pogodnosti za održavanje materijalnih proizvoda kroz nezaobilaznu vremensku dimenziju. Mogućnost merljivosti kvantifikacije ukazuje na ove tri dimenzije, odnosno na lako i uspešno merenje i poređenje osnovnih parametara proizvoda pod određenim uslovima.
- Kvalitet korišćenja i eksploatacije je usmeren na odrednice poput tačnosti, brzine i upotrebne sposobnosti materijalnog proizvoda (funkcionalnost, kvar, servis, popravka, održavanje). Kupac ima svoja očekivanja usmerena ka radnom veku, odnosu korišćenju proizvoda i eventualnim nedostacima koja bi mogla da uslede. Poseban značaj se pridaje obezbeđivanju snabdevanja rezervnim delovima i odgovarajućem servisu.

Sagledavanje kvaliteta kroz prizmu materijalnog proizvoda uključuje niz procesa i podprocesa tokom pripreme, njegove neposredne proizvodnje, pa sve do eksploatacije i obezbeđenja servisa nakon prodaje. Usled globalne konkurentnosti pribegava se objedinjavanju ovih procesa u jedinstvenu strategiju upravljanja kvalitetom. Ona ne podrazumeva samo kontrolu i održavanje određenog nivoa kvaliteta proizvodnje već tome pridodaje kontinuirana poboljšanja kao i sprečavanja neispravnosti i neusaglašenosti prema unapred utvrđenim standardima.

---

[84] Svorcan, N., Međunarodni hotelski lanci, VHŠ, Beograd, 2009. str.105.
[85] Svorcan, M., Menadžment usluga u turizmu i hotelskoj industriji, Agena, Beograd, 2001. str.22.
[86] Prilagođeno prema: Majstorović, V., 2000. str.84-88.

Dvojako sagledavanje kvaliteta određeno je i podelama na osnovu materijalnosti, odnosno, kako to *Majstorović* ističe na fakte i percepciju. Kvalitet sa stanovišta proizvođača se povezuje sa ispunjenjem zahteva potrošača kroz specifikacije i standarde, odnosno oblikovanjem i izradom proizvoda koji zadovoljavaju određenu potrošačevu potrebu. Na taj način se vrši svojevrsno prilagođavanje proizvoda i usluga krajnjim korisnicima – potrošačima. Ona je u tesnoj vezi sa vrednošću koju kupac očekuje i dobija. Pošto je lična dimenzija zadovoljstva relativna kategorija, ona varira usled mnogobrojnih faktora i svaki potrošač definiše kvalitet prema svojim potrebama. Prema *Juranu* i njegovim sledbenicima mogu se naznačiti sledeće dimenzije poimanja kvaliteta od strane potrošača:[87]

- tehnološki,
- psihološki i estetski,
- vremenski,
- ugovorni,
- etički.

Opredeljenje prema strategiji upravljanja kvalitetom inicirano je suštinskim promenama kojima su doprinele spirale globalizacije i mogu se iskazati kroz sledeće dimezije:

- rapidne promene potrošačkog društva;
- poslovne strategije dugoročnog sticanja profita;
- timski rad kao preovlađujuća menadžment koncepcija;
- kolektivna odgovornost prema ostvarenim rezltatima.

Navedene promene uslovile su da kvalitet postane globalna kategorija inkorporirana u sve privredne i društvene sisteme. Transformacija stepena usaglašenosti sa tehničkim standardima izbacila je na površinu tri kategorije - kvalitet, cenu i vreme. Na taj način su integrisana i fakta i percepcije u jedinstveni kvalitet koji predstavlja skup karakteristika koje entitet poseduje da bi zadovoljio sve postavljene zahteve, pa čak i očekivane želje i sklonosti kupaca. Termin entitet se više ne odnosi samo na proizvod ili uslugu već u sebi objedinjava procese, organizaciju, sisteme, aktivnost, osoblje ili neku od njihovih međusobnih kombinacija. Shodno navedenom, *Juran* je dao adekvatne parametre za definisanje kompleksnosti modernog poimanja kvaliteta kroz njegove višedimenzionalne osobine:[88]

- karakteristike,
- performanse,
- konkurentnost,
- brzina,
- trajnost,
- estetski izgled,
- saglasnost sa specifikacijama, standardima i procedurama,
- pouzdanost,
- ljubaznost,
- sposobnost procesa,

[87] Juran, J.M., Gryna, M., 1999. str.12.
[88] Ibid. str.12.

- rad bez greške,
- korisničku orijentisanost,
- bezbednost za zaposlene kupce i okolinu,
- pogodnost za održavanje, uključujući i raspoloživost rezervnim delovima,
- troškove (proizvodni, neproizvodni, kvalitet i nekvalitet),
- vreme proizvodnog ciklusa,
- zadovoljenje kupaca i zaposlenih,
- socijalna odgovornost prema zaposlenima i društvu.

Problematikom kvaliteta bave se ne samo strukture zadužene za kreaciju privrednog miljea, već i mnoge nevladine organizacije, različita udruženja i grupacije, neprofitni sistemi koji usmeravaju i nagrađuju najuspešnije kao i svi oni koji doprinose humanizaciji odnosa u društvenim sistemima. U Evropi funkcioniše Evropska organizacija za kvalitet (*EOQ*) koja pruža neophodnu pomoć svima koji usvajaju strategiju i poslovnu filozofiju kvaliteta. U Japanu je to model izvrsnosti *Deming Prize*. U SAD se dodeljuje nagrada *Malcolm Baldrige National Quality Award* (*MBNQA*) koja ocenjuje liderstvo, upravljanje resursima, poslovodstvo, politike i strategije, sisteme i procese, poslovne rezultate, analize ali i nivoe zadovoljstva korisnika i zaposlenih. Na taj način područje delovanja kvaliteta je prošireno i na sve netržišne kategorije.

Pošto su usluge neopipljive, najčešće se i pojam kvaliteta usluge vezuje za nešto nematerijalno i, samim tim, teško merljivo. Upravo ta osobina nemerljivosti pokrenula je hotelsku industriju da pojmu kvaliteta hotelskog produkta da posebno značenje.

2.4.3.5. Kvalitet kao imperativ hotelskog produkta

Kvalitet hotelskog produkta u mnogome zavisi od percepcije krajnjih korisnika, nezavisno od njene suštine. Pojedini teoretičari percepciju određuju kao direktnu (kroz primljene informacije, prvenstveno čulnim putem) ili pak kao konstruktivnu, gde se pored dobijenih informacija uključuju i očekivanja, spoznaje i zaključci.[89] Na taj način je apostrofiran uticaj sveukupnosti socijalnih činilaca, objekata i zbivanja.[90]

Prilikom ekspanzije međunarodnih hotelskih lanaca na određena ciljna tržišta posebno se vodilo računa o kulturnim klasifikacionim obrascima, njihovim pojavnim oblicima i manifestacijama, ali i uticajima na znake, podatke i informacije vezane za organizacione forme, kadrove, procese i poslovne cikluse koji su nametnuti spolja.

Ujednačavanje nivoa kvaliteta u različitim delovima sveta predstavlja složenu i komplesnu problematiku koja je upravo kroz poslovanje vodećih lanaca i grupa dobila posebnu dimenziju. Danas je sasvim uobičajeno da se na svim delovima planete može dobiti vrhunski nivo kvalitetne usluge u nekom smeštajnom objektu hotelskog tipa koji posluje pod određenom markom ili brendom, bez obzira na socio-ekonomski, društveni i prostorni okvir samog smeštajnog objekta.

Hotelski lanci prepoznatljivi su, pre svega, po tome što celokupno svoje poslovanje baziraju na kvalitetu, odnosno, na pružanju visokog kvaliteta usluge. Upravljanje hotelskim kvalitetom ne podrazumeva samo njegovo usvajanje. Ono se odnosi i na očuvanje već stečenog renomea i nivoa, kao i mogućnosti za njegov boljitak i dalji

[89] Videti detaljnije: Ognjenović, P., Psihologija opažanja, Zavod za udžbenike, Beograd, 2007. str,10.
[90] Havelka, N., Socijalna percepcija, Zavod za udžbenike, Beograd, 2008. str.23.

razvoj. Sam proces ovladavanja kvalitetom hotelskog produkta je veoma dug i zavisi od mnogobrojnih činilaca. Pojedini autori smatraju da je mnogo teže održati određeni nivo kvaliteta usluga nego doći do njega. Jednom predstavljena loša slika o kvalitetu usluge, teško se može preoblikovati.

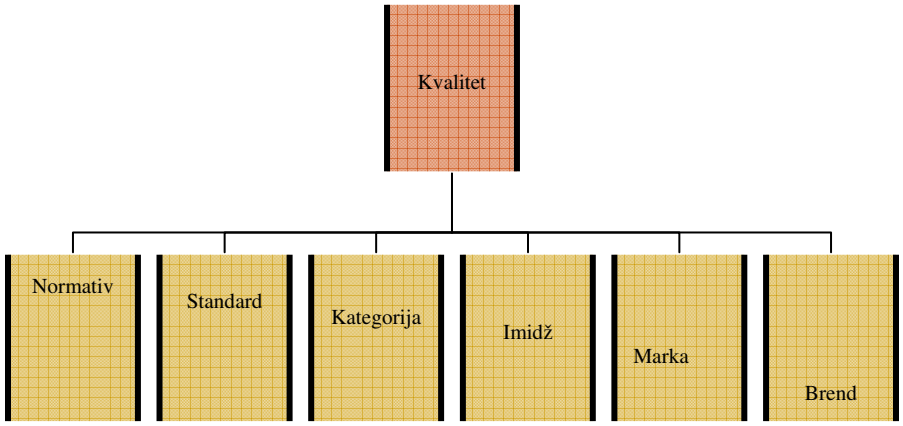
Specifičnost hotelskog poslovanja, pored ostalog, ogleda se u kompleksnosti pruženih usluga. Više puta je istaknuto da one u sebi imaju komponente materijalnog i nematerijalnog karaktera. Kvalitet u hotelijerstvu najčešće se predstavlja merom njihove upotrebne vrednosti.

Gotovo sve predmetne komponente koje ulaze u sastav hotelskog produkta (namirnice, napitci, začini, pića, higijenski i tekstilni materijal), kao i faktori koji ga omogućavaju (zgrade, postrojenja, oprema, uređaji, aparati, mašine, instrumenti, inventar), mogu se kvantifikovati i normirati kao esencijalni supstrat njegovog kvaliteta. Međutim, kvalitet većine hotelskih usluga, ma koliko da je uslovljen materijalnim eksponentima, ne ispunjava se samo opipljivim i merljivim, numerički izraženim svojstvima. On uvek obuhvata, u većoj ili manjoj meri, i mnoge elemente estetike, mode, običaja, morala, kulture ophođenja, konfora, ukusa i gostoprimstva.[91]

Pod pojmom kvaliteta u hotelskoj industriji podrazumeva se optimalan sistem predmetnih i spiritualnih elemenata, čije je prvo staranje da zadovolje želje i prohteve gostiju. I teoretičari i praktičari koji se bave ovom materijom slažu se da je materijalne elemente moguće meriti, dok se spiritualni mogu samo ocenjivati. U suštini ova činjenica predstavlja specifikum grane. To je razlog što se u modelima ustanovljavanja, praćenja i kontrole kvaliteta hotelske industrije sa mnogo osnova može govoriti o kvantitativnim (ekonomska statistika, matematički alati, *Taguchi* metod, troškovi kvaliteta, kontrolne karte) i kvalitativnim parametrima (kružoci kvaliteta, *banchmarking*). Kvalitet meren odsustvom manjkavosti hotelskih usluga, uključuje normativna očekivanja gostiju, adekvatno njihovoj platežnoj moći i kategoriji objekta u kojem se te usluge konzumiraju.

U poslovanju vodećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, bez obzira da li se meri kao svojstvo samog produkta ili kao odsustvo manjkavosti, kvalitet uvek u sebe uključuje normative, standarde, kategorije, brend, imidž ili marku. Na osnovu toga se mogu istaći osnovni markeri kvaliteta hotelskog produkta.

Grafikon broj 3. Osnovni markeri hotelskog kvaliteta



Izvor: Svorcan, N., 2008.

[91] Svorcan, N., 2009. str.104.

Pored iznetih, u marketing menadžmentu hotelske industrije nailazimo na još jedan parametar, koji je vezan isključivo za uslugu. To je ono što *Kotler* naziva društvenim, odnosno moralnim kvalitetom. Može se označiti kao merilo poverenja koje korisnici imaju prema određenim vrstama hotelskih produkata. On se, pretežno, zasniva na utiscima, ocenama i opisnim atributima – pozitivnim ili manje pozitivnim.[92]

Etička suština hotelskog kvaliteta, bez obzira na njenu relativnost, podrazumeva da svaka usluga, svako merilo i svaka vrednost koja se pruža gostima, valja da sadrži u sebi jedan element esencijalnog gostoprimnog morala. Iako se taj moralni element menja, od sredine do sredine i od vremena do vremena, on u hotelijerstvu postoji kao aksiom. Jedan od oblika njegove interpretacije glasi: "Gost je kralj!".

Kontinuitet u unapređenju svih područja poslovanja sa jedne strane i zadovoljstva hotelskih gostiju sa druge strane predstavljaju determinantu opstanka svakog hotela na tržištu. Iskustva najuspešnijih ukazuju na činjenicu neophodnosti stalnog pospešivanja nivoa kvaliteta po svim ravnima. Razvijanje filozofije kvaliteta, ili kako to pojedini autori naglašavaju - kulture kvaliteta, doprinosi usvajanju sasvim novih pogleda i koncepata primene i nadogradnje ove kategorije. Jedan od njih je predstavljen u pojmu poslovne izvrsnosti. *Business Excellence* se može shvatiti kao odraz vrhunskog kvaliteta i izvrsnosti. Međunarodni hotelski lanci neprestano unapređuju svoje poslovanje, prilagođavaju se tržišnim turbulencijama u vremenu i prostoru ali, istovremeno, i sami iniciraju određene inovacije i promene. Na taj način pojedini autori pojam poslovne izvrsnosti nadograđuju na koncept *Total Quality Management* (*TQM*). Tako je na prelazu između dva milenijuma poslovna izvrsnost razvijana kao novi evropski model *TQM*. Osnovni cilj je bio usmeren ka nastojanjima da evropska privreda postane apsolutni lider u svetu po kvalitetu svojih usluga, odnosno da ovaj poslovni koncept proširi na sve uslužne sisteme.

Već pomenuta Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom (*EFQM*) definiše *TQM* kao metod menadžmenta u kompaniji pomoću kog se postiže poslovna izvrsnost, koji je orijentisan na kupca, baziran na partnerstvu sa dobavljačem, razvoju i uključivanju svih zaposlenih.[93] Kao i svi novi menadžment koncepti, tako i nove nadogradnje *TQM*, prilikom uvođenja, neminovno izazivaju i određene otpore i neprihvatanja. U praksi, naročito kod nezavisnih evropskih hotelskih kompanija, primena ovog poslovnog modela nije dala željene rezultate. Razlozi prvenstveno leže u kompleksnosti zahteva za promenu kompletne organizacione strukture i stila rukovođenja. U tom smislu hotelska industrija je dobila posebno mesto nadogradnje *Total Quality Managementa* u poslovnu izvrsnost kroz optimalizaciju svih performansi i sistemski pristup unapređenju procesa i podprocesa.[94]

U modernom hotelskom poslovodstvu posebno se insistira na ispunjenju zahteva svih interesnih grupa (gosti, osoblje, vlasnici, poslovodstvo, komitenti, partneri, društvo). Iskustva najuspešnijih, uglavnom hotela koji pripadaju međunarodnim lancima i grupama pokazuju da primena totalnog menadžmet kvaliteta iziskuje vrlo radikalne poslovne poteze, dok su rezultati relativno skromni. Na primer, u hotelskoj kompaniji *Ritz Carlton*

[92] Svorcan, M., 2000. str.46.
[93] Videti detaljnije: Heleta, M., TQM Model za poslovnu izvrsnost, Edueta, Beograd,1999. str.20., Takođe, Svorcan, N., 2010. str.85.
[94] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2010. str.19-23.

Hotel proces uvođenja nadogradnje *TQM* trajao je tri kalendarske godine.[95] To je prilično skup i dugotrajan poduhvat koji zahteva velika angažovanja zaposlenih i menadžera, uz neophodnu dopunsku obuku, usavršavanja, prekvalifikacije i trening. Takođe, period od tri godine je dovoljno dugačak da podrazumeva veliku neizvesnost u planiranju i poslovanju, što je dokazala i velika ekonomska kriza koja je zahvatila prvu dekadu novog milenijuma.

Izgradnja adekvatnog identiteta hotelskog brenda i njegova transformacija u tržišni imidž postaju imperativ ne samo u hotelskim lancima, već i u svim organizacionim oblicima hotelske industrije. Time standardizacija kvaliteta dobija univerzalnu ulogu. Ona se prvenstveno odnosi na prezentaciju nivoa kvaliteta i vrednosti usluga koje neka hotelska jedinica pruža gostima. Bilo da se temelji na standardizaciji ili ne, kvalitet hotelskog produkta, u krajnjem slučaju, uvek verifikuju krajnji korisnici, kupci odnosno gosti. To je ujedno i razlog da menadžment hotela kvalitet tretira kao složenu kategoriju sastavljenu od većeg broja elemenata i kriterijuma. Sagledavanjem tih elementa i kriterijuma u praksi ukazali su se novi menadžment koncepti koji doprinose podizanju nivoa kvaliteta usluge, ali i razvoju hotelske menadžment misli.

U praksi hotelski lanaci i grupe uzimaju razne pojavne oblike zavisno od promena i zahteva tržišta. Prilagođavanje predstavlja strategijski model za međunarodno poslovanje. Kroz standarde, marke, brendove i kategorije ono u velikoj meri može determinisati budućnost hotelskih kompanija. Upravljanje hotelskim kvalitetom kroz brendove dobija tržišnu verifikaciju. Obe ove poslovne kategorije postale su standardni principi koje su hotelski lanci doneli modernom hotelskom poslovanju. Procesi upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu danas postaju opšteprihvaćene komplementarne strane jedinstvenog procesa. Njih je neophodno izbalansirati kroz sve postupke, jer se radi o dugotrajnim poduhvatima koji zahtevaju znatna finansijska sredstva.

2.5. Identitetska obeležja hotelske marke

U savremenim radovima brojnih autora vezanih za upravljanje markama (*brand management*), aktivni prisupi se baziraju na sagledavanju i definisanju osnovnih struktura identiteta marke. Na taj način se obuhvataju svi elementi jedne kompleksne slagalice koji se moraju uzeti u obzir prilikom njene kreacije. Prikazani odnosi proizvoda, usluga i produkata u hotelskoj industriji kroz standardizaciju i kvalitet prevashodno su usmereni ka realizaciji osnovne strukture marke. Upravo aktiviranjem i usmeravanjem navedenih elemenata dobija se njena osnova. U tom pogledu postoji i podudarnost stavova eminentnih autora poput *Kellera*, *Kapferera* ili *Aakera*. Osnovna identitetska struktura marke može se sintetizovati kroz:

- esenciju marke,
- bazni identitet,
- prošireni identitet,
- vrednosne stavke.

[95] Ibid. str.19-23.

Navedena sintetizovana struktura marke je citirana i u radovima većine autora istog ili sličnog miljea, koji su stavljali veći ili manji akcenat na određene stavke. Esencija marke se negde pojavljuje kao kodiranje marke. Ona proizilazi iz same misije marke kojom je ustanovljen jasan cilj i svrha njene kreacije. Ukoliko bi se apostrofirao najmanji zajednički sadržalac, koji ne provocira prigovor, odnosno ono u čemu se slaže većina autora, to bi bila postavka da misiju i esenciju marke moraju osećati i prihvatiti svi akteri procesa njenog stvaranja. Esencija se po pravilu prikazuje kao konstanta od koje se retko odstupa. Neki autori je poistovećuju sa srcem i dušom kako bi ukazali na njenu dugovečnost, širinu i obuhvat. Kreativniji, ali ujedno i kontrolisaniji, pristupi poput lateralnog marketinga upućuju i na niz mogućih simbioza koje nadopunjuju postojeća stanja ukoliko doprinose ili su usmerena ka rastu profita.

U tom smislu neophodno je ukazati da identitet marke obuhvata proizvod, uslugu ili njihovu kombinaciju, standardizovani kvalitet, vrednost za cenu, poreklo i upotrebu. On se može iskazivati kroz odnos prema potrošačima, nivoe usluge ili neke druge atribute. Primera radi, *Keller* pod atributima objedinjava sva obeležja koja karakterišu proizvod ili uslugu ali na način kako to potrošač doživljava i vrednuje.[96]S obzirom da postoji velika doza subjektivnosti prilikom ličnog doživljaja i vrednovanja, onda se može govoriti o funkcionalnom i percipiranom kvalitetu marke ili brenda. Ona se uvek vezuje za pravu supstancu kako to navodi *Aaker*.[97]

Na taj način marka se usađuje u identitet proizvoda, usluge ili neke njihove kombinacije. Sa druge strane, ovo je interaktivni odnos koji se posebno iskazuje kroz njena osnovna identitetska obeležja. Ona se mogu posmatrati odvojeno ili celovito. Njihovim detaljnim pojašnjenjima dolazi se do osnovne ideje marke. Pojedini autori objedinjavaju strukturu identiteta u jedinstvenu celinu ukazujući na prostornu dimenziju, geografski obuhvat, inovativnost, lojalnost, osobenost, vizuelne pojave ili metafore marke. Ova svojevrsna personifikacija elemenata strukture predstavlja ujedno i veoma važan element ali i sredstvo identiteta. Primeri iz prakse, koji se već mogu smatrati tradicionalnim, to neprestano potvrđuju (*Coca-Cola, Hilton, Nokia*).

Primena navedene strukture identiteta marke na polje hotelske industrije inicira niz nužnih kompromisa. Većina navedenih autora podržava koncept proizvoda kao osovine sagledavanja i analiziranja vodećih svetskih marki. Stručna literatura je prebogata primerima kompanija kao što su *Toyota, IBM, Virgin, Nike, Absolut, IKEA, Guinnes* ili *Nestle*. Na njihovim poslovnim uspesima i promašajima se grade osnovne postavke vezane za elemente strukture identiteta, ali i izvode projekcije budućih trendova. Istovremeno, koncept usluge zasniva se na iskustvima trgovinskih (*Wal-Mart*) i lanaca brze hrane (*McDonald's*), finasijskih kompanija (*American Express*) i neprofitnih organizacija (*Crveni krst, Greenpeace*). Pronaći konkretan i validan primer iz oblasti hotelijerstva je jako teško, praktično nemoguće. Zato se prikaz osnovnih identitetskih elemenata strukture marke u hotelskoj industriji temelji prvenstveno na dostupnoj građi koja je prilagođena i modifikovana osnovnim specifikumima ovog esnafa. U tom smislu, smatramo da prilikom proučavanja osnovne strukture marke u hotelskoj industriji prednost imaju kodiranje, struktura identiteta hotelske marke i imidž hotelske marke.

[96] Keller, K.L., Strategic Brand Management, Pretince Hall, 2003. str.320.
[97] Aaker, A.D., Brand Portfolio Strategy, The Free Press, New York, 2004. str.24.

2.5.1. Kodiranje marke

Procesi profilisanja i pozicioniranja pojedinačnih marki ili brendova proizvoda, usluga i njihovih kombinacija na globalnim tržištima zahvatili su početkom novog milenijuma mnogobrojne i raznovrsne kategorije. Danas je već uobičajeno da su procesima markiranja i brendiranja obuhvaćene raznovrsne robne marke, usluge, gradovi, regije, nacije ili čak pojedinačne osobe. Tako je marka, a posebno brend, poprimila važnost i na drugim poljima i interesnim sferama van tradicionalne materijalne produkcije. Ovakva rasprostranjenost, mnogobrojna i, moglo bi se reći, veoma uspešna primena uslovili su potrebu za redefinisanjem postojećih poslovnih strategija. Nagli uspon novih, prilagođavanje postojećih i modifikacija i primena zastarelih različitih strategija pozicioniranja marki i brendova u mnogome su potpomognuti jasnim specijalizacijama raznih profitnih i neprofitnih kompanija. U različitim preduzećima i kompanijama, nezavisno od njihove tržišne orjentisanosti ili struke, nastaju usko profilisana zanimanja i funkcije vezane isključivo za poslovodstvo markama ili brendovima (*Brand Equilty Manager, Chief Branding Officer*).

Uporedo sa tim, upravljanje markama dobija svoje mesto u pravosuđu, zakonodavstvu, knjigovodstvu, marketingu, menadžmentu i finansijama. Umrežavanjem raznolikih tržišnih aktera i nosioca dodatno su otvoreni novi kanali distribucije. Posebno se razvijaju discipline marketinga i menadžmenta. Orjentisanost ka krajnjem konzumentu i svim oblicima posredništva koji mogu da pojačaju ovo usmerenje ukazuju na sporost i neujednačenost ekspanzije profilisanja i pozicioniranja marki i brendova. Treba naglasiti da zbog svojih specifikuma marke i brendovi izazivaju veći broj konfliktnih situacija, iako u većini slučajeva predstavljaju glavni izvor snage i moći tržišnog subjekta.

Uspon potrošačkog društva u razvijenim sredinama ima za posledicu stvaranje bogatstva i održavanje privredne ekspanzije. Dugoročna poboljšanja u uslužnim sektorima poput zdravstva, obrazovanja, komunalija i finansija direktno se prenose na životni standard. Iako se ovi trendovi vezuju za moderna kapitalistička društva ili ona koja njima teže, nepobitne su eksplicitne sprege i veze između kapitalizma, potrošača i marki ili brendova. Linija povezivanja ide u smeru da dalji napredak kapitalističkog uređenja nije moguć bez progresa potrošačkog društva koje je, sa druge strane, uslovljeno brendovima i markama. Iako su marke nastale krajem devetnaestog veka kao specifičan vid zaštite potrošača, odnosno korisne zamene za lično saznanje o proizvođačima, njihova nagla ekspanzija direktno je inicirala ekonomski rast i razvoj kroz mogućnosti razmene velikih razmera. Procesi brendiranja robe široke potrošnje kroz spirale globalizacije prodrli su na sva tržišta sveta. Širenje potrošačkih sistema uslovilo je izgradnju adekvatne infrastrukture koja bi zadovoljila novonastale potrebe. Povećanjem broja kupaca zavrteo se svojevrsni točak vrednosti kroz povećanja produktivnosti, pojavu slobodnog vremena, većih zaliha, novih tehnologija, bržih komunikacija i uvoza neophodnih sirovina.

Obrtni momenat je zahvatio prvenstveno Severnu Ameriku i Evropu omogućavajući njihovu dominaciju u raznim sferama. Činjenica je da su najveći i najuspešniji brendovi potekli upravo iz ovih ekonomija. To je iniciralo rast standarda i daljnji prosperitet. Rasprostiranjem spirala globalizacije i otvaranjem novih tržišta ove zemlje su postale još bogatije, a njihovi brendovi još jači. Iako su mnogi preseljeni van matičnih destinacija (*Nike* se proizvodi samo u Kini), njihova snaga je i dalje garant bogatstva i prosperiteta

domicilnih ekonomija. Zato se sa pravom može tvrditi da bez jakih brendova nema ni jakih ekonomija.

Kao jedinstveni produkti profilisanja i pozicioniranja najjačih svetskih marki i brendova mogu se posmatrati transnacionalna preduzeća. *Čačić* ih analizira kao integrisane mreže svih poznatih mogućnosti plasmana kapitala, roba, usluga i investicija.[98] Njihova sposobnost da se fokusiraju na razlike i sličnosti pojedinih umreženih ekonomija i da jasnim pozicioniranjem sopstvenih marki i brendova kreiraju opšteprihvaćene tržišne vrednosti za armije potrošača, uz istovremenu realizaciju profita po najnižim troškovima, predstavlja srž modernog koncepta kapitalizma. Tako su marke i brendovi postali moćno oružje koje menja sve industrijske grane ali i njihove organizacione forme.

Pojedini autori ih posmatraju kao moderne komercijalne *transformerse*. O tome svedoči i postavka kompanije *Interbrand* po kojoj funkcioniše specifični zatvoreni ciklus brendiranja. Ukoliko nema brenda ili marke, nema načina da se stvori potrošačka lojalnost. Nepostojanje lojalnosti povlači za sobom nesigurnost ostvarivanja profita. To inicira smanjene investicije, manje bogatstvo i umanjene prihode. Rapidno opadaju izdvajanja za obrazovanje i zdravstvo što dovodi do zaostajanja. Uporedo sa tim dolazi do pada proizvodnje i ukupne zaposlenosti. Smanjenjem zaposlenosti umanjuje se potrošačka moć ali i državni prihodi čime se ciklus ubrzava do kritične tačke i sloma ekonomskog i društvenog sistema.[99] Iako je navedena lančana reakcija pomalo idealizovana i uopštena, mnoge njene faze se mogu identifikovatu u praksi.

Gad smatra de je danas sve postalo marka ili brend, od proizvoda i usluga, preko servisa pa do hotelijerstva.[100] Ovakvo sveobuhvatno poimanje marke ili brenda preusmerava procese njihovog profilisanja i pozicioniranja u veći broj dimenzija. Prevazilaze se jednostrani pristupi zasnovani na marketinškim tehnikama. Marke i brendovi su postali uspešni menadžerski alati. Iako se ovim alatom i dalje obuhvataju marketinške tehnike, njime se objedinjuju svi akteri modernog poslovanja. Pored potrošača, bitnu ulogu zauzimaju komitenti, finansijeri i posrednici (*business-to-business*) kao i različiti transferi usluga i znanja (*knowledge-based service*). Istovremeno marka ili brend postaje izuzetno važna imovina koja se može finasijski iskazivati i meriti. U pojedinim industrijama dobija dominantnu ulogu u finansijskim procenama ukupnih vrednosti na osnovu kojih se realizuju poslovne strategije. Čak je i neprikosnovena kategorija profita kao osnova korporativnog poslovanja ugrožena od strane marke ili brenda.

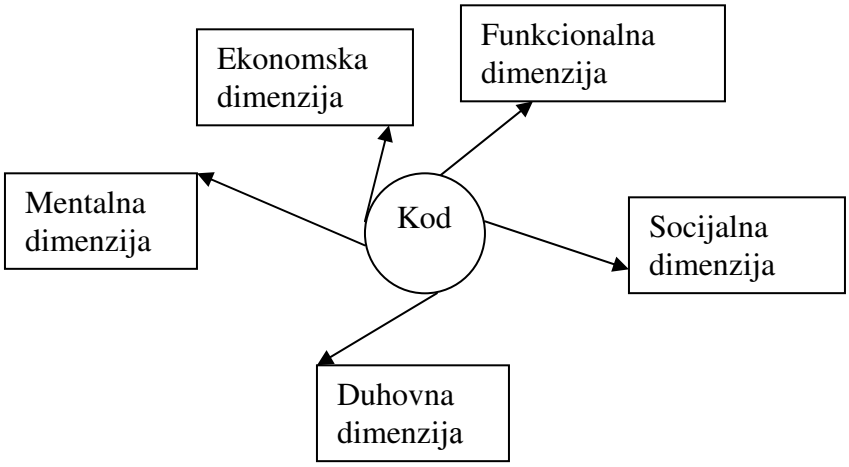
U modernoj hotelskoj industriji opstanak i postojanje vrhunskih objekata koji pripadaju nekom od vodećih međunarodnih lanaca zavisi od ostvarenog profita. Međutim, pojedinačna hotelska marka ili brend predstavljaju onu posebnost koja ostvaruje profit. *Gad* ovu posebnost posmatra kao diferencijalni kod određene korporacije. On je neophodan, moćan, univerzalan i jedinstven kao ljudski DNK.[101] Ovakvo poređenje autor pojašnjava činjenicom da je veći deo humanog DNK sačinjen od identničnih činilaca. Različitost, odnosno posebnost, daje mu drugačiji raspored,

[98] Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str.16.
[99] www.interbrand.com
[100] Gad, T., 4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy, Person Education Limited, London, 2005. str.16.
[101] Ibid. str 101.

redosled činilaca u nizu. Slično je i sa vodećim markama hotela. Vrlo je mala razlika između oštrih konkurenata. Može se navesti mnogo više sličnosti nego razlika. Ipak, ta mala *differentia specifica* je upravo ono što doprinosi tržišnoj prednosti. U tom smislu se ogleda neophodnost utvrđivanja i razumevanja unikatnog kodiranja hotelske marke ili brenda u uslovima nove (umrežene) ekonomije. Ukoliko se uzme u obzir neosporna činjenica transparentnosti podataka putem internet mreže i sve veće uključivanje raznovrsnih interesenata (gostiju, finansijera, dobavljača, kupaca, posrednika) u radne procese i podprocese hotelskih kompanija, čini se neizbežnim čin njihove transformacije.

Transferi i interaktivnost informacija inicirali su sasvim nove organizacione oblike hotelske industrije koji su za kratko vreme preoblikovali i modifikovali osnovnu ponudu (spa, *wellness*, *all inclusive*, *timeshare*) na lokalnom i globalnom nivou. Transparentnost moderne ekonomije uslovila je iste takve hotelske korporacije. Najuspešnije su postale one koje su vremenom prerasle u jedinstvene marke i brendove primenjujući višedimenzionalni model tržišnog profilisanja i pozicioniranja. Naznačeni model uzima u obzir pet dimenzija kodiranja na osnovu kojih je moguće analizirati postojeće ali i buduće hotelske marke i brendove.

Grafikon broj 4. Grafički prikaz 5 D modela kodiranja hotelske marke ili brenda



Izvor: prilagođeno prema Gad, 2005.

Prikazane dimenzije predstavljaju dinamičan alat za modeliranje, profilisanje i pozicioniranje hotelske marke i njenih brendova. Na osnovu takvog alata moguće je formirati inicijalni kod hotelske marke (*brand code*) koji je usmeren ka realizaciji hotelskog produkta, odnosno na svaki aspekt poslovnih aktivnosti kroz sledeće dimenzije:

- Ekonomska dimenzija ostaje i početkom novog milenijuma kao nezamenljiva i neosporna datost po kojoj su hotelska marka ili neki njen brend uslov sticanja profita.
- Funkcionalna dimenzija je usmerena ka svim mogućim beneficijama hotelskog produkta (oblikovanje različitosti) koje su u interaktivnoj i uslovljenoj vezi sa samom hotelskom markom ili nekim njenim brendom.
- Socijalna, mentalna i duhovna su dimenzije usmerene ka identifikaciji pojedinaca ili ciljnih grupa, njihovoj percepciji, obrazovanju, mogućnostima njihovog podupiranja, socijalnom i imovinskom statusu ali i globalnoj odgovornosti hotelske kompanije.

2.5.1.1. Ekonomska dimenzija koda

Za tržišnost hotelskih marki postoje ekonomski dokazi. Iako hotelske marke imaju posebnu kombinaciju opipljivih i neopipljivih elemenata, njihova ekonomska moć je neosporna. Opipljivi elementi su lakši za opažanje i merenje i samim tim su pristupačniji. Čak i ukoliko njihova ekonomska dimenzija nije eksplicitno naznačena, uvek postoje mnogi formalni načini da im se pridoda snažna i merljiva vrednost. Nasuprot njima, neopipljivi, kreativni, vizuelni i verbalni elementi su ti koji se često zanemaruju i olako shvataju. Oni su usmereni ka većem angažovanju i inspiraciji zaposlenih. Često se iskazuju vizijom koja inspiriše kompaniju za novu budućnost. Naglašava se njihova kreativnost i imginacija.

Ekonomska dimenzija koda hotelske marke usmerena je ka obezbeđivanju dodatne vrednosti hotelskim gostima ali i svim drugim učesnicima lanca isporuke. U tom smislu ekonomska vrednost iziskuje visoki stepen operativne izvrsnosti. *Wreden* navodi da sistemi i procesi moraju osiguravati preciznu i blagovremenu isporuku kvalitetnih ponuda.[102] Ekonomska dimenzija koda hotelske marke podrazumeva integralnu implementaciju baznih tehnologija, procesa, podprocesa, logistike, transporta i ostalih pratećih sistema. Usmerenje ka hotelskom gostu kao krajnjem konzumentu se globalizuje pa se ekonomska dimenzija širi prema svim potencijalnim korisnicima. Stvara se dodatna vrednost za krajnjeg konzumenta usluge koja ujedno i smanjuje napore i rizike kupoprodaje. Čak su u ponudi određene inicijative u smislu podizanja kvaliteta ili nekih drugih inovacija.

Iako se ekonomskoj dimenziji marke ili brenda daje velika važnost još uvek postoji veliko neznanje i pogrešno razumevanje u mnogim oblastima. Jedna od njih je relevantnost i vremenska dimenzija. Sa internacionalizacijom poslovnih aktivnosti dolazi do interaktivnih odnosa različitih aktera u isporuci ekonomskih vrednosti. Istraživanja, informacije i analize postaju alati na osnovu kojih vodeći hotelijeri kreiraju poslovne strategije. Iz njih proizilaze saznanja usmerena ka perspektivama svih potencijalnih korisnika i kupaca koji generišu najveće prihode. U tom smislu, uspešnost ekonomske dimenzije koda hotelske marke može se posmatrati dvojako.

Dugovečnost i istrajnost najjačih prevazilazi kozmetiku osnovnih identitetskih obeležja. Poređenja radi, većina marki i brendova materijalnih proizvoda koji se prikazuju prema metodologiji *Interbranda* nisu kreirane kao jake marke podržane dobrim proizvodima i odličnim distribucijama. One su prevashodno nastale na osnovu potrošačkog iskustva (*Microsoft, IBM, Google*). Novonastala vlasnička marka ili brend, zavisno od strategije, osnažena je marketinškim tehnikama koje su preuzele primat.

Nasuprot njima, marke, odnosno brendovi *Nokia*, *Coca-Cola*, *Marriott* ili većina međunarodnih hotelskih lanaca i grupa je kreirana prvenstveno kao jaka marka, izgrađena na temelju poverenja koje je nastalo iz iskustva potrošača u kupovini i korišćenju proizvoda, usluga i njihovih kombinacija pod nazivom brenda.[103]

U hotelskoj industiji se pojavljuju i određeni hibridni modeli koji koriste prednosti i mane navedenih varijateta. Različitim oblicima rasta hotelskih lanaca promovišu se pojedinačne kampanje udruženog brendiranja čime se ukazuje na drugu dimenziju iste problematike. Ekonomska dimenzija koda hotelske marke predstavlja ujedno i najveću

[102] Wreden, N., ProfitBrend, Adizes, Novi Sad, 2009. str.29.
[103] Prema: Clifon, R., & Others, Brands and Brandinng, Profile Books Ltd, London, 2003. str.64-68.

priliku za vrhunski menadžment. Ovakvi primeri su rezultovali da na globalnom nivou marke i brendovi čine približno jednu trećinu ukupnog svetskog bogatstva.[104] Ako se njima pridodaju i neprofitabilne marke poput *Oxfam-a* i *Crvenog krsta,* onda se ekonomska dimenzija koda marke ne može poreći.

Jedno je sigurno, veličina i jačina marke ili brenda su u direktnoj korelaciji sa njegovom ekonomskom dimenzijom. Zato se kodiranje hotelske marke može posmatrati i kao garant ostvarivanja profita i na osnovu toga beležiti i meriti u računovodsvenim bilansima. Upravo ova vrednosna aktiva stvara prilike za visokokvalitetne zarade koje direktno utiču na celovito poslovanje tržišnog subjekta. One su ujedno i putokaz investitorima gde da ulažu svoj kapital i kojim intezitetom.

2.5.1.2. Funkcionalna dimenzija koda

Jake i uspešne hotelske marke uglavnom imaju veliku privlačnu moć i snagu. Neretko se ponašaju kao magneti velike snage koji su usmereni ka pojedinačnim hotelskim gostima. Po pravilu, njihova funkcionalna privlačnost preliva se i na druge tržišne segmente. Primera radi, *Hilton* predstavlja referencu i za one koji nikad nisu bili konzumenti njegovih usluga. Sa druge strane, hotelska zdanja u većini zemalja sveta, sama po sebi predstavljaju neki oblik nasleđa. Neka se odlikuju istorijom, neka arhitekturom, a neka tradicijom. Ipak, kod većine se funkcionalna dimenzija koda zasniva na tehnološkoj i inovativnoj superiornosti. Komparativne prednosti vodećih hotelskih marki ili nekih njihovih brendova leže upravo u njihovim funkcionalnim performansama.

Uporedni atributi pojedinačnih hotelskih produkata su vidljivi, opipljivi i objektivno dokazivi. Osnovni elementi koda hotelske marke su u funkciji tehnološke inovativnosti. Velika pažnja se poklanja razvojno-istraživačkim procesima. Funkcionalna dimenzija koda predstavlja kretivne i dobro osmišljene forme zadovoljavanja svakolikih potreba i želja krajnjih korisnika.

Sa druge strane se nalazi paleta neopipljivih i nematerijalnih posebnosti hotelskih marki i brendova koje doprinose da se ovo zadovoljenje izvodi na osoben i prepoznatljiv način. Pošto njihova nematerijalnost predstavlja ujedno i ograničavajući faktor, hotelijeri praktikuju razvijanje asocijativne funkcionalne atraktivnosti zasnovane na privlačenjima postojeće tražnje, naglašenom promotivnom delovanju i stvaranju prestiža, odnosno jakog imidža. Na taj način se čitav ciklus vraća na početnu postavku da već pomenuti *Hilton* vuče za sobom veliki broj asocijacija. Čak i ako se tržište podeli na ciljne segmente, svaki od njih ima određenu asocijaciju na ovu hotelsku marku, odnosno brend bez obzira da li je imao prilike da koristi njene usluge. Samim tim izbor i način izazivanja određenih asocijacija zavisi od samih hotelijera. U tom smislu mogu se naznačiti određene performanse funkcionalne dimenzije koda hotelske marke kroz sledeće elemente:

- Funkcionalni karakter hotelske marke ili nekog njenog brenda se određuje izborom hotelskih gostiju, odnosno ciljne grupe konzumenata hotelskog produkta.
- Funkcionalna svrha hotelske marke ili nekog njenog brenda je opredeljena njegovom korisnošću, odnosno diferencijacijom u odnosu na konkurenciju.

[104] Videti detaljnije: Clifon, R., & Others, 2003. str.27.

- Funkcionalni kredibilitet hotelske marke ili nekog njenog brenda opredeljuju pojedinci (ličnosti) ili kompanije koje stoje iza nje, lokacija (zemlja porekla, podneblje), simboli ili garanti (vlasnici, akcionari, deoničari, investitiri, država).

Navedene osobenosti koda hotelske marke usmerene su ka percepciji od strane krajnjih korisnika. Percepcija se može sagledavati kroz sposobnost prepoznavanja ili prisećanja određenih elemenata identiteta marki. Praksa ukazuje da je mnogo lakše prepoznati određenu hotelsku marku ili brend nego je se setiti. Isto tako, ne samo u hotelskoj već i u kompletnoj uslužnoj industriji, od velikog je značaja stvaranje neposrednih i aktivnih odnosa sa konzumentima usluga. Samo neposredni i kontinuirani kontakt može hotelskog gosta uveriti u funkcionalne dimenzije koda. Sposobnost prepoznavanja se vrši ili na podlozi iskustva ili na podlozi stvorene percepcije osnovnih vizuelnih i identitetskih obeležja brenda.[105] Izdvajanje i razlikovanje hotelske marke ili nekog njenog brenda u odnosu na konkurente predstavlja relevantnu meru i pokazatelj sposobnosti prepoznavanja.

Sa druge strane, prisećanje kao model predstavljanja funkcionalnih dimenzija koda hotelske marke uvek ima subjektivnu dimenziju jer zavisi od doživljenog iskustva krajnjeg korisnika. Većina hotelskih gostiju prenosi svoje impresije na neposredno okruženje ili pak traga za alternativnim rešenjima u kontekstu neophodnosti zadovoljenja svojih potreba. Međutim, ukoliko se hotelski gost nađe u realnoj situaciji on se uvek okreće željenoj i favorizovanoj marki koja mu omogućava rešenje problema. Zato se i većina hotelijera trudi da stekne tržišni imidž poput već pomenute marke (brenda) *Hilton* koji im garantuje uspešno instaliranje funkcionalne dimenzije koda.

2.5.1.3. Socijalna, mentalna i duhovna dimenzija koda

Navedene dimenzije koda hotelske marke ili nekog njenog brenda predstavljaju relativno novu oblast kojoj se pridaje sve više značaja uporedo sa procesima humanizacije pojedinih tržišnih kategorija i pojmova. Poput drugih industrija, hotelijerstvo je vezano za razvoj spirala globalizacija čiji se epicentar nalazi u SAD. Ta dimenzija se može dvojako tumačiti. Sa jedne strane se veličaju prednosti i pogodnosti marki i brendova vodećih svetskih korporacija koji po pravilu imaju najjače uporište baš na američkom kontinentu, dok se sa druge strane ukazuje na niz negativnosti i manjkavosti koji ih prate. Najčešće se apostrofiraju amerikanizacija planete, eksploatacija radnika trećeg sveta ili raznovrsni pojavni oblici monopola. Čak i mnogobrojni dostupni internet prikazi vodećih brendova po raznim parametrima i listama potkrepljuju ove postavke.

Istovremeno smo u prilici da putem internet mreže steknemo uvid u neka od najnovijih saznanja i, između ostalog i na taj način, sagledamo dostignuća o najuspešnijim, ne samo u hotelijerstvu već i u drugim industrijskim sektorima. U trgovini, bankarstvu i telekomunikacijama tržišne kategorije poput marki i brendova idealne su za rast profita i poslovnih aktivnosti. Ali, isto tako, nose i niz negativnosti i ograničenja po pojedina društva, odnosno po njihove sisteme vrednosti, stilove i načine življenja. Neretko se poistovećuju sa trenutnom političkom i ekonomskom situacijom, odnosno sa pravcem kretanja globalne spirale.

[105] Rakita, B., Mitrović, I., Brend menadžment, Savremena administracija a.d., Beograd, 2007. str.57.

Više puta dokazana komercijalna vrednost nekih markiranih brendova proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija nije dovoljna da se oni posmatraju u pozitivnim konotacijama. Primena inovacija u smislu sticanja bogatstva, odnosno poboljšanja kvaliteta života pojedinaca ili razvoja čitavih regija uvek se na kraju svode na neku vrstu negativnog, globalnog, korporacijskog - zapadnog uticaja.

Primera radi, uspon potrošačkih društava u radovima velikog broja autora raznih vokacija sagledava se kroz najrazvijene ekonomije sveta (SAD, Japan, Nemačka). Bogatiji imaju više manevarskog prostora za plaćanje i održavanje društvenog prosperiteta. Dugoročna i planska poboljšanja zdravstva, obrazovanja, kulture, dokolice ili sporta se vezuju za jake kapitalističke ekonomije u kojima je potrošački sistem doveden do maksimuma (SAD, Nemačka, Velika Britanija, Francuska). Kao što je već prikazano, osnovni preduslov opstanka takvih sistema vezuje se za postojanje i iniciranje jakih marki ili brendova koji su zaduženi za sticanje i stvaranje bogatstva. Zato i nije slučajnost da su najpoznatije, najveće i najuspešnije marke i brendovi nosioci ovih ekonomija. Prema dostupnim podacima mnogih analitičara najbogatiji su upravo oni koji ih poseduju. Veličina njihovog bogatstva meri se markiranim brendovima ili samo jednim (Finska – *Nokia*). Sa druge strane, ekonomije koje nemaju jake marke ili brendove ostaju marginalne. Isto tako, gubitak ili slabljenje ovih kategorija povlači za sobom začarani krug urušavanja potrošačkog, socijalnog ili društvenog sistema.

Hotelske marke i brendovi pomalo iskaču iz ovog šablona. Iako se može naći određeni broj podudarnih pokazatelja sa iznetim tvrdnjama, postoji i znatan broj onih koji ukazuju na pozitivne socijalne vrednosti poput:[106]

- Hotelske marke ili neki od njihovih brendova podstiču lojalnost konzumenata hotelskih produkata čime se ostvaruju sigurnije zarade ali i adekvatan nivo zaposlenosti i socijalnih poboljšanja.
- Vodeće hotelske marke obezbeđuju pouzdane mehanizme zaštite potrošača. To se pre svega ostvaruje propisivanjem, uspostavljanjem i primenom hotelskih standarda. Hotelske marke i brendovi predstavljaju pouzdan sistem zaštite od proizvoda i usluga lošijeg ili nedovoljnog kvaliteta. Njihov izostanak na nekom tržištu povlači za sobom i nemogućnost regulisanja standarda kvaliteta i izvrsnosti, odnosno zaštite krajnjih korisnika. Pojava kompanija *Mc Donalds* i *Hyatt* nepovratno je izmenila tržišne mehanizme zaštite potrošača na našim prostorima. Potrošačka lojalnost to najbolje potvrđuje. Garancije kvaliteta i pouzdanosti, odnosno slavne i upadljive hotelske marke vrlo brzo se usvajaju i od strane naših turista prilikom putovanja u inostranstvo. Čak i kad su te prednosti trivijalne, njihova socijalna, mentalna i duhovna vrednost je očigledna.
- Uspešni upliv jake hotelske marke na neko novo tržište povlači za sobom progresivnu socijalnu ulogu kroz prilike za neprofitne sektore.
- Međunarodni hotelski lanci su snažni podsticaji za investicije i društveno korisne inovacije koje dalje iniciraju razna poboljšanja. Oni to čine na indirektan način.

[106] Prilagođeno prema: Clifon, R., & Others, 2003. str.169-242., Cunill,O.M., The Growth Strategies Of Hotel Chains, THHP, London, 2005. str.149-169. i Bedberi, C., Novi svet brendova, MasMedia International, Beograd, 2009. str.149-189.

Socijalna, mentalna i duhovna vrednost njihovih marki i brendova je usmerena ka ličnom i zajedničkom blagostanju. Na taj način hotelske marke postaju nosioci beneficija. Kao primer može poslužiti upliv međunarodnog hotelskog lanca *Best Western* na tržišta Srbije, Hrvatske, Slovenije, Bugarske, Mađarske, Crne Gore i Makedonije. Efekti se mogu sagledavati kroz ekspanziju novih oblika hotelske delatnosti koje je svako od ovih tržišta, na osnovu svojih predispozicija, stvorilo.

- Vodeće hotelske marke obezbeđuju jasnu korporativnu društvenu odgovornost. Većina multinacionalnih korporacija, bez obzira na njihovo poreklo ili veličinu ima zajedničke imenitelje koji se manifestuju kroz narušavanje čovekove sredine, urušavanje lokalnih zajednica, povećavanje rizika po zdravlje ljudi, eksploataciju radne snage, monopole i malverzacije u cilju sticanja profita. Uloga korporativne odgovornosti se ogleda u uspostavljanju balansa i smanjenja negativnih efekata navedenih aktivnosti. U tom smislu upravljački menadžment koristi sve dostupne tehnike i alate koji mogu smanjiti neminovne rizike. Prevazilaženje ovih rizika se ostvaruje upravo uspostavljanjem i pozicioniranjem marki i brendova. Izgradnja i zaštita hotelske marke i njenih identitetskih obeležja posmatra se kao povoljna i poštena prilika za rad, napredovanje i usavršavanje. Prisustvo nekog međunarodnog hotelskog lanca garantuje poverenje i poslovnu saradnju u više ravni. Beogradski hotel *Hyatt* je vrlo brzo postao dobar komšija i partner dostojan poverenja koji je tokom teških godina upotpunio opšti gradski imidž. Navedene vrednosti zajedno sa korisnim i pouzdanim hotelskim produktom predstavljaju blokove korporativne društvene odgovornosti koja je sastavni deo prakse najuspešnijih. Ona se najčešće iskazuje kroz posvećenost zaposlenima, podršku lokalnoj zajednici, odnos ka posrednicima i snabdevačima, sponzorstva, humanitarni rad i upravljanje čovekovom okolinom. Globalne hotelske marke i njihovi brendovi u masovnim razmerama uvezuju izbore gostiju i manifestuju ih tako da se najjasnije mogu razdvojiti posledice – bilo da su loše ili dobre. To su svojevrsni mehanizmi transmisije koji ukazuju na norme poslovnog ponašanja i modalitet njihovog poboljšanja u cilju izazivanja socijalnih, mentalnih i duhovnih promena. Kao krajnji ishod, hotelske marke i njihovi brendovi postaju platforme za korporativno društveno liderstvo.
- Hotelske marke usmeravaju ka korporativnom društvenom liderstvu. Stimulativne prilike koje vode ka ovom cilju mogu se posmatrati u tri dimenzije. Prvo, kroz korišćenje kulturne dimenzije hotelskih marki usmerenih ka pozitivnim društvenim efektima. Drugo, neprekidnost prilagođavanja hotelske industrije kroz inovacije raznih vrsta usmerenih ka socijalnim poboljšanjima. I treće, primena snaga hotelskih marki i njihovih brendova kroz efekte koji nose sa sobom spirale globalizacije. Iako se ove tri dimenzije uglavnom doživljavaju od strane velikog broja autora kao veštačke konstrukcije usmerene prvenstveno ka identifikaciji sa društvenim interesima krajnjih korisnika usluga, njihovo osmišljavanje i podupiranje u velikom broju slučajeva je u sadejstvu sa konkretnim društvenim aktivnostima. U tom smislu se mogu sagledavati neprekidne akcije kojima veliki međunarodni hotelski lanci nastoje da stvore pozitivnu sliku o svojim markama i, posebno, o pojedinačnim brendovima. Ovakav vid komunikacije zahteva znatna ulaganja, trud i vreme. Iako postoje veliki otpori ili pokreti usmereni ka bojkotu najprestižnijih hotelskih marki koji se manifestuju kroz ankete i programe poverenja, najbolji su i dalje najpopularniji. Ovakva dominacija ostvaruje se potrošačkim poverenjem koje sa

druge strane omogućuje stvaranje dragocene aktive u programima i kampanjama usmerenim ka društvenim promenama. Primera radi, otvaranje bivšeg komunističkog tržišta omogućilo je da društvene promene postanu dodatni izvor vrednosti za vodeće međunarodne hotelske lance. Problemi vezani za maloletnu delikvenciju, nepismenost, razne oblike antidruštvenog ponašanja (agresivne subkulture i kontrakulture), nasilje u porodici, zloupotreba dece ili medikamenata, podsticanje duha zajedništva i mentalnog zdravlja ili brige za čovekovu okolinu teško se rešavaju konvencionalnim metodama. Vlade i agencije nude neophodne saveze i kooperacije kako bi se promenili stavovi i ponašanja. Upravo u tom domenu jake marke i brendovi imaju odlučujuću ulogu. Njihovo sadejstvo sa modom (*Belexpocentar*), muzikom (*MTV*), zdravljem (*Garnier*), tehnikom (*KIA*), zabavom (*SKY*), kulturom i sportom (*Coca-Cola*) ima veliku snagu. Ukoliko se u obzir uzme i ekonomska moć koju poseduju, onda je vidljivije ogromno polje mogućeg delovanja socijalne vrednosti korporativnog društvenog liderstva.

2.5.2. Identitet marke

Osnovni utisak koji svaka marka ostavlja na šire i uže okruženje može se opisati dvojako. Kao splet opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) elemenata. Uzimanjem u obzir pojedinih elemenata ili njihovim kombinovanjem nastoji se stvoriti osnovno obeležje marke koje će izazvati povoljnu reakciju kod krajnjih korisnika (potrošača). Psihološki posmatrano, ta reakcija je prvenstveno vizuelna. Osnovnim elementima vizuelnog identiteta marke nastoji se ostvariti delikatan i suptilni mehanizam čiji je zadatak da formira i ostvari željeni utisak kod ciljnog tržišnog segmenta.

Kako je dosadašnji evolutivni tok moderne civilizacije bazirao svoj progres na proizvodnji materijalnih dobara, tako se i problematici pojašnjenja osnovnih identitetskih obeležja marki pristupalo sa tog stanovišta. U ostvarenju ovog cilja od presudnog je značaja precizno definisanje uloge i značaja osnovnih obeležja robne marke.

Nesistematizovani rezultati istraživanja velikog broja različitih autora doveli su do velike pojmovne neusaglašenosti, izostanka metodološki verifikovanih kriterijuma klasifikacije, kao i precizno definisanih osnovnih obeležja. Tako *Nilsen* navodi široku paletu elemenata (kvalitet, propaganda, ambalaža, oprema, cena, boja, ime, logo, sastav, imidž i ekologija). Istraživanja ovog autora su imala polaznu osnovu u činjenici da postoji veliki broj različitih faktora koji imaju uticaj na kreiranje utiska koji marka ostavlja na krajnjeg korisnika.[107] Iako su navedeni elementi prikazani po redosledu važnosti, sam autor ističe neophodnost uslovnog sagledavanja rezultata istraživanja.

Hart ističe važnost imena i ukazuje na neophodnost razvoja zasebne strategije po tom pitanju. Njena istraživanja se kreću od strateških razmatranja, preko razvoja stvaralačkih pojmova do kompjuterskih kreacija naziva marki.[108] Posebna se dimenzija daje proveri ostvarenih rezultata i stvaranju spektra imena. *Lajfoot*, sa druge strane, prednost daje pakovanju i ambalži, ističući u prvi plan materijalne elemente.[109] *Kembel* se zalaže za istraživačke procese specifičnih komponenti (naziv i dizajn). [110]

[107] Trandafilović, I., Marka u savremenoj tržišnoj privredi, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006. str.16.
[108] Detaljnije: Hart, S., Marfy, J., 2003. str.49-63.
[109] www.interbrand.com
[110] Ibid.

Motram je istraživanja koncipirao na usponu i razvoju korporativne marke čime je polje osnovnih elemenata preneo u teoriju menadžmenta. *Vranešević* modifikuje pristup *Kellera* dajući obilje primera. Pored naziva uzima u obzir ambalažu kao i veći broj zvučnih i grafičkih elemenata.[111] *Gobe* ukazuje na emotivnu dimenziju marke dajući prednost čulnim elementima (boja, zvuk, ukus, miris i oblici). Posebno istraživanje ovog autora usmereno je ka emocionalnoj ambalaži (instant reklami) i velikoj upotrebi i uticaju interneta na kreiranje osnovnih obeležja marke.[112] Njemu se pridružuje *Lindstrom* istraživanjima vezanim za procese oživljavanja simulacija putem vrhunske tehnologiji.[113] *Bedberi* poput mnoštva manje poznatih autora koji ga slede uspostavlja determinante nastojeći da kroz njihovo dešifrovanje pojasni kodiranje marke i brenda i na taj način ukaže na njegova identitetska svojstva.[114]

Rakita i *Mitrović* polaze od imena kao osnovnog obeležja, ali i ističu podjednaku važnost zaštitnog znaka, slogana, boje ili pakovanja.[115] *Milisavljević* sa saradnicima prednost daje imenu marke.[116] *Olins* istražuje vodeće marke današnjice i njihove perspektive. Na konkretnim primerima objašnjava osnovne nematerijalne elemenete dajući prednost konceptu usluge u odnosu na koncept proizvoda.[117]

Evidentno je da veliki broj autora, zavisno od sopstvenog ubeđenja i interesovanja, nastoji da ukaže i na neki način nametne određene identitetske markere. Najčešće, idu iz jedne krajnosti u drugu dajući primat materijalnim, kombinovanim ili čisto nematerijalnim komponentama. Da bi se ukazalo na osnovne specifikume njihovog kreiranja, kao i zbog potreba ovog rada, obradiće se one skupine elemenata identiteta koja daju najbitnija obeležja jedne hotelske marke:

- nominalna obeležja identiteta,
- signifikantna obeležja identiteta,
- ekološka obeležja identiteta,
- konstelaciona obeležja identiteta.

2.5.2.1. Nominalna obeležja identiteta hotelske marke

Ime hotelske marke predstavlja osnovno obeležje svake hotelske kompanije. Za razliku od ostalih elemenata identiteta, ono predstavlja baznu i uglavnom nepromenljivu kategoriju. Jednom uspostavljeno, tržišno verifikovano i usađeno u svest hotelskih gostiju nije podložno radikalnim izmenama poput logoa, cene, opreme, uređenja ili vlasničke podloge. Možda je najupečatljiviji primer beogradskog hotela koji je izgubio licencu marke *InterContinental*, ali u svesti šire populacije ovaj naziv je nepromenljiv. Čak i ako sadašnji naziv *Continental* bude promenjen, dugo će se određivati po nazivu predhodnog brenda.

U savremenom hotelijerstvu postoji veliki broj raznovrsnih imena. Krase ih različite osobenosti (dužina naziva, stepen komplikovanosti, kovanice većeg broja slova, brojeva,

[111] Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007. str.55.
[112] Gobe, M., Emocionalno brendiranje, MM Interantional, Beograd, 2006. str.68-70.
[113] www.interbrand.com
[114] Bedberi, C., 2009. str.53.
[115] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.29.
[116] Milisavljević, M., 1994. str.221.
[117] Videti detaljnije: Olins, W., 2008. str.81-99.

znakova, reči, pojmova ili skraćenica) čiji raspon ide od ličnih imena, preko tema do konceptualnih naziva. Takođe, neka su u upotrebi decenijama, dok su druga relativno nova. Bez obzira za koji se konkretan naziv opredeli, prilikom realizacije nominalnog identitetskog obeležja hotelski menadžment pred sobom ima nekoliko polazišta koja mora da uvaži:[118]

- jednostavnost,
- različitost,
- emotivnost,
- sažetost,
- prilagodljivost,
- asocijativnost i
- kompabitilnost.

Ovi zahtevi čine jedinstvenu dimenziju koja zadatak davanja imena ili naziva hotelskim markama čini izrazito složenim i osetljivim, jer uporedo sa uspostavljanjem osnovnog obeležja, javljaju se i prvi oblici lojalne i nelojalne konkurencije (imitacija). Međutim, poštovanjem ovih polazišta i efikasnom realizacijom ostvaruju se primarna tržišna verifikovanja hotelske marke kroz:

- usmerenje na identifikaciju pojedinačnog hotela koji će gost da prihvati ili odbaci (*Hilton, Grand*),
- usmerenje na direktni ili indirektni prenos poruke gostu (*Spa, Garden*),
- usmerenje na vrednosnu kategoriju (imovina, kapital ili investicija) koja je zakonski obezbeđena (*IHC, TUI*).

Proces realizacije novog imena hotelske marke postavljen je u nekoliko etapa. Prva etapa se odnosi na određivanje osnovnih postavki, sadržanih u odgovorima na sledeća pitanja:

1. Da li je novitet ?
2. Da li je usmeren ka globalnom tržištu ?
3. Da li je usmeren na proširenje ili ojačavanje hotelskog produkta ?
4. Da li ima odgovarajući stepen zaštite ?

Potvrdni odgovori na ova pitanja omogućavaju jasniji i celovitiji strategijski pristup realizovanja naziva hotelske marke. Smišljanje odgovarajućeg naziva trebalo bi da apostrofira određeni stepen disktinkcije usled postojanja većeg broja jakih konkurenata koji poseduju i razvijaju nove programe marki. Ujedno, poslovanje vodećih hotelskih kompanija, lanaca ili grupa ima globalni karakter. To je jedan od razloga zašto nove marke imaju visok stepen zaštite identitetskih obeležja, a pre svega naziva i usmerene su podjednako na ojačavanje ali i na širenje poslovnih aktivnosti.

Druga etapa se odnosi na razvoj određene strategije i može se uporediti sa razvojem novog proizvoda ili primeni marketinških veština.[119] U tom smislu mogu se postaviti osnovne postavke strategije kreiranja imena marke:

- Identifikuju se osnovne informacije vezane za hotelske ponude. Prikupljanje neophodnih saznanja vezanih za hotelski produkt (učinak, tržišna pozicija, svrha,

[118] Prilagođeno prema: Keller, K.L., 2003. str.176.
[119] Hart, S., Marfy, J.,2003. str.52.

rejting, imidž, konkurentnost, mesta troška, distribucija, pravna regulativa, normativi, standardi ili kategorije) podrazumevaju niz temeljnih i dubinskih analiza i ispitivanja.

- Ispituju se tržišna kretanja i konkurencija. Objedinjavanjem kvalitativnih i kvantitativnih podataka daju se osnovni parametri neophodni za razumevanje buduće uloge hotelskog produkta, odnosno imena hotelske marke, ali i okruženja u kom će egzistirati.
- Upoređuju se i analiziraju postojeća zaštićena imena. Zbog globalne strategije neophodno je proučiti pojedinačna ciljna tržišta, različite kulture i jezike kako bi naziv bio primeren i podesan. Poznato je i u praksi više puta dokazano da jezik i kultura predstavljaju barijere globalizacije koji se manifestuju baš u segmentu pozicioniranja određenih marki. Praksa je u hotelijerstvu da se koriste uopšteni nazivi (*Grand, Metropol, Mega, Royal*) kao bi se izbegli svi mogući oblici nejasnoća ali i očekivanih i neočekivanih nesporazuma. Takođe, ukoliko se insistira na određenom nacionalnom imenu, treba ispitati sve moguće konotacije i asocijacije koje će to ime doneti na međunarodnom tržištu. Nisu retki slučajevi da upotreba imena sa izrazitim nacionalnim prizvukom, (*America*) može, vremenom, da doprinese negativnim konotacijama na određenim tržištima. Hotelski menadžeri u saradnji sa specijalizovanim agencijama koje se bave ovom problematikom na sve moguće načine pokušavaju da izbegnu predugačke, komplikovane i asocijativne nazive. Tako je međunarodni lanac *Hyatt* lansirao novi hotelski brend pod nazivom *Andaz* preuzet iz hindu jezika koji bi se mogao grubo prevesti kao lični imidž. Dodatna specifičnost ovog identitetskog obeležja ogleda se i u tome što je to prvi hotelski brend ovog lanca koji u svom nazivu nema bližu odrednicu *Hyatt*.
- Uspostavljaju se osnovni ciljevi koji se žele postići objedinjavanjem svih nivoa hotelskog menadžmenta, specijalizovanih službi i agencija. Imenovanju i uspostavljanju zajedničkih ciljeva predhodi izbor odgovornog lica (vođe projekta). Tako se ostvaruje snažan činilac jedinstva prilikom realizacije ove etape koje je neophodna u fazi donošenja odluka. Praksa vodećih hotelijera nedvosmisleno potvrđuje velike uticaje interesa, subjektivnosti i emotivnosti pojedinaca prilikom odlučivanja o izboru imena marke koja su se uglavnom pokazala kontraproduktivnim.

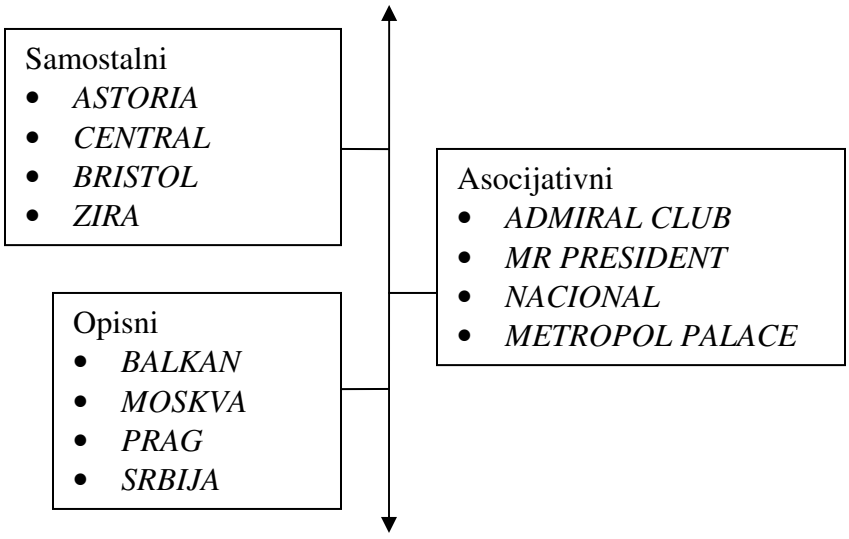
Treća etapa se odnosi na razvoj stvaralačkih pojmova kroz kreativnost i asocijativnost i obično je usmerena u nekoliko paralelnih pravaca. Adekvatan izbor jedne mogućnosti zavisi od uloge buduće marke ali i od modela konekcije sa marketinškim elementima ili medijima. Često se iniciraju i sprovode kvalitetna i dubinska istraživanja koja mogu da prošire ili suze polazne osnove. Iako je globalizacija sa jedne strane približila i ujedinila pojedina nacionalna tržišta, sa druge strane, različiti ekonomski i neekonomski faktori svakog dana potvrđuju činjenicu da je izbor pravilnog imena hotelskog brenda veoma vredna investicija. Potencijalne kreativne asocijacije uglavnom proističu iz predhodnih temeljnih istraživanja. Takođe, ona treba da preduprede eventualne i moguće posledice prilikom pozicioniranja i diferenciranja novog hotelskog brenda u odnosu na konkurenciju. Proces razvoja stvaralačkih pojmova bi se mogao grubo podeliti u nekoliko faza:

- Kreiranje naziva u modernom hotelskom poslovanju se uglavnom prepušta specijalizovanim agencijama. Pored finansijskih razloga, angažovanje ovakvih kompanija doprinosi smanjenju rizika i povećanju tržišnog rejtinga. Globalna orijentacija međunarodnih hotelskih lanaca i grupa ima za posledicu izbor većeg broja

specijalizovanih agencija, shodno postavljenim marketinškim ciljevima i poslovnoj politici. U tu svrhu se angažuju stručnjaci različitih profila (psiholozi, filolozi) i nacionalnosti sa dobrim jezičkim sposobnostima i visokim stepenom kreativnosti. Razvoj integrisanih sistema i komunikacionih mreža omogućio je laku dostupnost i transparentnost velikih baza podataka. Napredni programski paketi olakšavaju i ubrzavaju primenu različitih tehnika uz poštovanje prirode jezika, fonetike i lingvistike. Sužavanje izabranih pojmova vrši se prilikom ispitivanja dostupne građe. Posebno se vodi računa o asocijacijama, korenima reči, koncepcijama i pojedinim predstavama u različitim jezicima.

- Izbor naziva predstavlja najvažniji segment ove faze. Savladavanje problema hiperprodukcije kreativnosti usled upotrebe najnovijih tehnoloških dostignuća uglavnom se postiže sistemom eliminacije. Odbacuju se svi nazivi koji imaju bilo kakvu naznaku mane. Takođe, ispituju se pojedini elementi valjanosti naziva (lakoća izgovora, značenje, predstave u pojedinim jezicima) ali i mogućnosti pravne zaštite. Provera mogućnosti korišćenja zaštitnog znaka podrazumeva temeljno sagledavanje i upoređivanje različitih nacionalnih propisa. To su ujedno i razlozi zbog čega stvaranje globalnog hotelskog brenda predstavlja veoma delikatan i dugotrajan proces. Sam naziv ima suštinski značaj za hotelski produkt.
- Stvaranje spektra naziva ima za osnovni cilj prevazilaženje i savlađivanje mogućih prepreka. U hotelskoj industriji pojedini nazivi marki i brendova su toliko opisni da se ne mogu pravno zaštiti, mnogi se mogu lako kopirati, manji broj je neprikladan i izaziva uglavnom negativne asocijacije u različitim kulturama, dok je najveći broj neprevodiv na druge jezike. To su ujedno i razlozi stvaranja spektra - od samostalnih, preko asocijativnih do opisnih naziva. Sve potencijalne i postojeće hotelske marke mogu se umetnuti u ove kategorije i na taj način približiti hotelskim gostima. Na primer, imena pojedinih hotela u Beogradu bi se mogla prikazati na sledeći način:

Grafikon broj 5. Prikaz spektra naziva



Izvor: Ideja i realizacija autora

2.5.3.2. Signifikantna obeležja identiteta hotelske marke

Signifikantna obeležja uobičajeno se predstavljaju kroz skupinu većeg broja elemenata (logo, boja, slogan, tekst ili znak). Svi oni pojedinačno, zajedno ili u određenim kombinacijama predstavljaju identifikacionu skupinu vidnih obeležja hotelskog produkta koji treba da osvetle pojedinu hotelsku marku. Hoteli koji pripadaju međunarodnim lancima ili grupama izvršili su najsnažniji uticaj na razvoj i sistematizaciju ovih elemenata. Oni su ujedno i omogućili i najveći stepen identifikovanja navedenih elemenata sa klasičnim proizvodima izdvajajući logotip kao dominantni element.

Logo ili logotip kao vidno obeležje predstavlja standardizovano i kreativno rešenje osnovnih elemenata hotelske marke. Pod logotip se mogu podvesti tekst, znak, simbol ili boja kao standardizovani vizuelni izraz hotelske marke. Prema većini autora logotip predstavlja standardizovani grafički dizajn vizuelnog izraza marke.[120] Za razliku od nominalnog obeležja marke koji bi trebao biti nepromenljiv, logotip je podložniji promenama. Pošto je sastavljen od većeg boja elemenata logične su i češće izmene, odnosno promene određenih elemenata identiteta. Uloga jednom uspešno plasiranog logotipa hotelske marke sastoji se u simbolizovanju načina poslovanja hotelske kompanije uz isticanje posebnosti.

On se može proučavati i u sklopu hotelskog produkta kao projekcija jedinstvenog kredibiliteta ili entiteta koji poseduje. Shodno tome, logotip ili neki od njegovih elemenata izaziva dublje tumačenje i značenje kod hotelskih gostiju. Zato se svaka promena, izmena ili modifikacija odražava na percepciju krajnjih konzumenata ali i drugih tržišnih subjekata. *Clow* i *Baack* navode pojam kodabilnosti kao pojavu jedinstvenog ispoljavanja i unificiranja perceptivnih asocijacija loga ka određenoj ciljnoj grupi.[121] *Rakita* i *Mitrović* ukazuju na rast stimualcione kodabilnosti nekog logotipa, što znači da on biva percipiran od sve većeg broja potrošača na relativno unificiran način.[122]

U hotelijerstvu se na taj način vrši standardizacija logotipa. Ona za sobom neminovno vuče proces registrovanja marke ili brenda uz ograničenja apsolutne pravne zaštite. Tržište je pokazalo da uspešni imitatori dovode u zabludu krajnje korisnike hotelskog produkta skoro bez bilo kakvih promotivnih napora. Posebnu ulogu u svemu tome ima internet mreža koja svojom dostupnošću, jednostavnošću i posebno interaktivnošću u mnogome doprinosi procesima preoblikovanja stavova krajnjih korisnika prema originalnom hotelskom brendu. Logotip kao vizuleni element identiteta hotelske marke u sebi objedinjava sledeće:

- Boja kao jedan od elemenata logotipa može da doprinese kako uspehu, tako i neuspehu prilikom izbora. Razlozi leže u činjenici da se boja ili njene nijanse kao vizuelni, estetski identifikacioni element mogu doživljavati na različite simboličke načine, shodno određenim kulturama ili nacijama na koje se odnose. Tako na određenim tržištima korišćenje pojedinih boja ima sasvim suprostavljena značenja.
  Međutim, neosporna je uloga boje u privlačenju ili odbijanju potrošača. Zato su hotelski lanci, pre svih, izgradili odgovarajuće strategije za odabir adekvatne

[120] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.32.
[121] Clow, K., Baack, D., Intergrated Advertizing, Promotion and Marketing Communications, Prentice Hall, New York, 2002. str.117.
[122] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.33.

kombinacije boja usmerenih ka potencijalnim hotelskim gostima. Izbor je prvenstveno fokusiran na važeća estetska shvatanja zavisno od tržišta na kome nastupaju.

- Slogan se može predstaviti kao kratka asocijativna rečenica ili izraz pomoću kojeg se određuje suština hotelske marke. Obično se vezuje za ime i u sadejstvu sa njim ostvaruje identifikacionu ulogu. Njegovim učestalim ponavljanjem u promotivnim aktivnostima nastoji se postići veći stepen sinhronizacije ova dva obeležja kako bi uticali na podsvesno prihvatanje određene hotelske marke. U tom smislu slogan treba da bude kratak, jasan i sadržajan. On treba da ukaže na osnovne stavove i vrednosti hotelske kompanije. Stavljanjem u funkciju prihvatljivog slogana ostvaruje se visok stepen sinhronizacije sistema vrednosti na relaciji davalaca i korisnika hotelskog produkta. Težište je usmereno na sve ono što može privući pažnju potencijalnih hotelskih gostiju. U odnosu na druga identitetska obeležja slogani su najviše podložni promenama. Pojedini uspevaju da nadžive reklamnu kampanju i da se inkorporiraju u vrednost hotelskog brenda na duži vremenski period. *Vranešević* navodi nekoliko pojavnih oblika slogana koji bi se mogli uspešno primeniti i na hotelsku industriju:[123]
  1. Nalogodavni se zasnivaju na nalozima za akciju ili aktivnosti - *Crowne Plaza : Sweet Dreams, Sweeter Savings*.
  2. Opisni ukazuju na hotelski produkt ili neko obećanje - *Accor : The Spirit of Smiles*.
  3. Superlativni veličaju ulogu i značaj hotelskog produkta - *Best Western : More Ways To Stay*.
  4. Provokativni usmeravaju na razmišljanje u upitnoj formi - *Golden Tulip : Surprise You Beloved…*
  5. Specifični su usmereni ka uspostavljanju liderske pozicije na tržištu - *Waldford Astoria : Unrivaled experiences*.

  Za razliku od imena, slogani pružaju mogućnosti većeg eksperimentisanja i kreativnijeg izražavanja. Postizanjem visokog stepena prepoznatljivosti slogani ostvaruju mogućnost ne samo inkorporisanja u hotelsku marku, već i samostalno egzistiranje u pojedinim jezicima i kulturama. Na taj način postaju svakodnevnica uz nedeljivo podsećanje na osnovni hotelski brend.
- Dopunska obeležja u koja se mogu svrstati znakovi, simboli, likovi, zvučni izrazi ili njihove kombinacije. Navedena signifikantna obeležja u većini slučajeva čine presudan stepen distinkcije u odnosu na konkurenciju. Takođe, njihova uloga je neprocenjiva prilikom plasmana novih hotelskih marki jer se korišćenjem različitih tehnika i alata uspostavlja pozitivna asocijacija kod konzumenata hotelskog produkta. Većina hotelskih gostiju nema nikakvog iskustva, ni ličnog ni prenosnog, sa novim brendovima. Zato je proces kreiranja željene percepcije (dopadljivosti) kod njih od vitalnog značaja i može se posmatrati kao podproces izgradnje apsolutne i bezrezervne odanosti hotelskom brendu. U tu svrhu se koriste svi mogući i dostupni znakovi, zvukovi, likovi ili određene kombinacije sa osnovnim obeležjima poput boje ili slogana. Raspon korišćenja je veoma širok. U praksi se mogu naći oni koji su pod direktnim uticajem marke hotelskog produkta do onih koji zasebno egzistiraju na tržištu ili nemaju nikakav zajednički imenitelj sa njom. Svima je poznat primer olimpijskih krugova koji se koristi u svim mogućim konotacijama i nemoguće ga je

[123] Prilagođeno prema: Vranešević, T., 2007. str.54.

zameniti jer poseduje veliku simboličku vrednost i može imati presudan uticaj prilikom propagandnih kampanja. Određeni stepen neverbalnosti omogućava lakše poimanje od strane pripadnika različitih kultura. Česti su slučajevi da ime, boja ili slogan bude negativne konotacije na pojedinim tržištima uz istovremeno postojanje znaka koji anulira navedene manjkavosti ili obrnuto. Sa tim u vezi *Wheeler* ukazuje na sledeće zakonitosti:[124]

1. znakovi koji su pod uticajem naziva hotelskih marki (*IHG – Intercontinental Hotels Group*),
2. znakovi koji su pod uticajem slova (*H - Hilton*),
3. znakovi koji upućuju na konkretan hotelski produkt (*Premier Inn*),
4. apstraktni znakovi (*TUI*).

Znakovi i simboli su podložni češćim promenama u zavisnosti od tržišnih oscilacija. Najčešće su to kozmetičke promene zasnovane na modernizaciji ili osavremenjivanju. Međutim, većina hotelijera praktikuje zadržavanje osnovnog motiva ili baze kako se ne bi izgubila konekcija sa prvobitnim znakom. Ovo je od posebnog značaja za one hotelske marke koje predstavljaju veterane na međunarodnom tržištu. Poznata je uspešna transformacija znaka međunarodnog hotelskog lanca *Best Western*.

Slika broj 1. Transformacija miksa signifikativnih identifikacionih obeležja marke Best Western



Izvor: www.bestwestern.com

Neprestana ekspanzija internet mreže omogućila je da svaki hotelski brend zaživi na sopstvenoj stranici. Osmišljavanje adekvatnih prezentacija zaokruženo je brojnim zvučnim efektima i upotrebom različitih likova. Dok su u prošlosti za promotivne likove birane isključivo poznate ličnosti iz sveta mode, filma ili sporta, danas se u veštim propagandnim materijalima koristi sve što može privući i zainteresovati potencijalnog hotelskog gosta (hotelski lanac *Nikko Hotels* sa originalnim reklamnim rešenjem pod nazivom *Shoes*).

[124] Prilagođeno prema: Wheeler, A., Designing Brand Identitity, John Wiley & Sons, 2003. str.42.

2.5.2.3. Ekološka obeležja identiteta hotelske marke

Od nauke o morfogenezi živih bića i njihovog prilagođavanja sredini, ekologija je postala disciplina koja se pretežno bavi pitanjima čovekove okoline. Kao što je već naglašeno sva živa bića opstaju, žive i razvijaju se kroz prilagođavanje prirodi. Jedino čovek prirodu prilagođava svojim potrebama. Ekonomska eksploatacija prirode koju je čovek predugo nekontrolisano vršio dovela je do narušavanja mnogih eko-sistema planete. Bespoštedno uništavanje prirode, pogotovo njenih neobnovljivih komponenti danas ugrožava sve žive vrste, pa i samog čoveka. Posledice su, između ostalih, oštećenja ozonskog omotača, kisele kiše, genetski modifikovana hrana, mutacije bakterija ili pandemije raznih bolesti. Ljudi su do sada prepravljali prirodu, narušavajući njenu ravnotežu. Malo je verovatno da se prepravke neće i dalje nastavljati. Suština se nalazi u tome da nauče da je poboljšavaju. To je moguće interiorizacijom u savest svakog pojedinca. Stoga je izuzetno važno implementirati principe ekologije u sve ljudske delatnosti, posebno u one koje donose profit.

Morfološka analiza pojmova ekologija i ekonomija ukazuje na zajedničku osnovu u grčkoj reči *oikos* koja označava nastambu, kuću, konak. Ekologija u nastavku ima *logos* (nauka) i u izvornom obliku podrazumeva deo biologije koji se bavi proučavanjem načina života pojedinih životinja i njihovim staništima.[125] *Klajn* je određuje kao nauku o prilagođavanju ljudskih bića životnoj sredini i o zaštiti prirode od štetnih čovekovih uticaja.[126] Sa druge strane, ekonomija sadrži *nomos* (zakon). U svom izvornom obliku objedinjava privredu, njeno vođenje, organizovanje i racionalno upravljanje njome.[127] Ona predstavlja nauku koja ne proučava samo delovanje ekonomskih zakona u proizvodnji, raspodeli i potrošnji materijalnih dobara, već i odnose među ljudima u procesu proizvodnje i raspodele tih dobara.[128]

Hotelijerstvo kao izrazito ekonomska delatnost usmerena prvenstveno ka sticanju profita pretežno ne zagađuje prirodu kao druge industrije, ali zato od nje uzima najlepše i najatraktivnije delove. Tako i na nepristupačnim mestima postoje smeštajni objekti hotelskog tipa. Narušavanje eko-sistema nastaje prilikom operacionalizacije komunalne infrastrukture. Za menadžment hotelskih usluga to bi trebalo da predstavlja upozorenje da se u svim odlukama rukovodi očuvanjem uslova prirode. Važno je saznanje da, makar u budućnosti, promene koje se nameću prirodi moraju takođe biti prirodne.

Mnogobrojna istraživanja pojedinih hotelskih kompanija usmerila su pažnju njihovog menadžmenta ka neminovnosti usvajanja ekoloških identitetskih obeležja. Ona se mogu odnositi na sva navedena obeležja poput nominalnih *Green Tree Inns Hotel* ili signifikantivnih *Holiday Inn Waterville*. Takođe, velika pažnja je posvećena pojedinačnim elementima hotelskog produkta. *Kimpton Hotels & Restaurants* je utvrdio da preko petnaest procenata njihovih gostiju biraju određeni, konkretan segment ekološkog hotelskog produkta.[129]

---

[125] Filozofijski riječnik, u redakciji Vladimira Filipovića, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1984. str.87.
[126] Klajn, I.,Šipka, M., Veliki rečnik stranih reči i izraza, Prometej, Novi Sad, 2006. str.406.
[127] Filozofijski riječnik, 1984. str.87.
[128] Klajn, I.,Šipka, M., 2006. str.406.
[129] www.kimptonhotels.com

Natural Marketing Institute je izvršio detaljna istraživanja tržišta širom Sjedinjenih Američkih Država i potvrdio visoku ekološku svest hotelskih gostiju. Kod većine ispitanika od presudnog značaja za izbor pojedine hotelske marke bili su kriterijumi poput zdravlja, održivosti, životnog stila ili ekološke svesti. Skoro dvadeset procenata ukupne populacije na ovom tržištu ima aspiracije ka *LOHAS* (*Life Of Health*) trendu konzumiranja hotelskih usluga. Ukoliko se njima pridruže raznolike potrošačke grupacije (ka zdravoj hrani, recikliranim materijalima, organskoj i biorazgradivoj ambalaži) i pokreti (za očuvanje ugroženih biljnih i životinjskih vrsta) onda se može govoriti o aktivnom i snažnom segmentu koji je izuzetno značajan i primamljiv za hotelsku industriju.[130]

Slična istraživanja u najrazvijenim zemljama ukazuju na neminovnost uvažavanja ovakvih stavova potencijalnih hotelskih gostiju. Kao primer navodimo i *Best Western Premier Park Hotel Kronsberg* koji objedinjuje humanost, prirodu i vrhunsku tehnologiju. Realizovano je fantastično okruženje sa uravnoteženim urbanim i ekološkim dimenzijama. Posebno se ističe spoj tradicionalnog i modernog kroz kreativni dizajn. Stakleni krovovi omogućavaju veliku količinu prirodnog svetla tako da do izražaja dolaze vešto ukomponovani različiti stilovi, od rustikalnih do ultra modernih.[131]

Sve navedeno je iniciralo kreatore hotelskih marki da prilikom izgradnje identitetskih obeležja na posebno mesto postave ekološku dimenziju. U tom smislu mogu se naznačiti osnovni elementi ekoloških obeležja identiteta hotelskih marki na međunarodnom tržištu koji se često prepliću sa osnovnim hotelskim produktima:

- Tehnološke promene pod kojima većina hotelijera podrazumeva osvetljenje, opremu, izolaciju, grejanje i klimatizaciju, odnosno sve one stavke na kojima je moguće izvršiti značajne uštede, unapređenja i poboljšanja u smislu efikasnijeg korišćenja različitih izvora, uglavnom obnovljive energije.
- Organizacijske promene usmerene na poboljšanja pojedinih zaduženja i odgovornosti. Smanjenje troškova po obimu i količini u svim segmentima radnih procesa.
- Promene u ponašanju, odnosno navikama kroz poboljšavanje znanja, veština i ukupne svesti. One su usmerene kako na osoblje, tako i na hotelske goste. Trening i edukacija zaposlenih iz oblasti ekologije predstavljaju značajan činilac promena. Na osnovu ovih parametara hoteli mogu ostvariti uštede i do deset procenata ukupno angažovanih sredstava. Ovo ima poseban značaj ukoliko se ima u vidu da su zaposleni glavni kordinatori i tehnoloških i organizacionih promena.

Prema objavljenim istraživanjima koje je sproveo časopis *Hotels* na uzorku od dve stotine vodećih hotelskih brendova, više od polovine ima usvojenu strategiju energetsko-održivog koncepta. Preko trideset procenata ima projektovane ciljeve u ovom smeru. Na primer, hotelska kompanija *Wyndham Hotels & Resorts* najavila je nove ekološke uniforme. U njihovoj izradi koristiće se isključivo reciklirana vlakna poliestera dobijena od upotrebljenih plastičnih boca za piće. Specifikum nove linije hotelskih uniformi ogleda se pre svega u ostvarenim uštedama energenata prilikom održavanja, pranja, peglanja ili tretmana hemijskog čišćenja. Orijentacija ka ekološkim standardima odrazila se i na polje tekstilne industrije. Pojava eko-tekstilnih materijala podrazumeva standarde kojima je propisana njihova proizvodnja, svi procesi prerade, transport, skladištenje i

[130] www.usalifeenhealth.com
[131] www.bestwestern.com

namena. Pored prirodnih materijala kao što su životinjska dlaka, pamuk ili svila, zadnjih godina dominiraju razne mešavine i sasvim nove sirovine. To su, pre svih, konoplja, bambus, vlakna iz soje i mleka. Apsolutni hit u svetu predstavlja bambus, prvenstveno zbog činjenice da se prilikom njegovog uzgoja ne koriste nikakve hemijske supstance. Jednostavno se održava i ima mnogobrojna termička svojstva bolja čak i od pamuka. Bezbednost po čovekovo zdravlje i udobnost omogućuju njegovu široku i raznoliku primenu. Pogodan je za proizvodnju raznih mešavina tekstila pa se koristi u izradi luksuzne hotelske posteljine i rublja.[132]

Hotelski lanci poput *Marriotta, Starwooda, Hiltona* i *Wyndhama* otišli su korak dalje i implementirali modele ekoloških standarda, kako bi zaštitili osnovna identitetska obeležja sopstvenih hotelskih marki. Hotelski lanac *Marriott* je otvorio hotel *Inn & Conference Center by Marriott* u neposrednoj blizini *University of Maryland* u SAD. Standardi primenjeni u realizaciji ovog brenda preuzeti su od organizacije pod nazivom *LEED* (*Leadership on Energy and Environmental Design*). Iako je cena ovakvih poduhvata znatno viša odnosu na tradicionalnu gradnju, ekološki prihvatiljivi hotelski objekti se odlikuju sledećim karakteristikama:[133]

- korišćenje energetski efikasne aparature i obnovljivih uređaja,
- korišćenje ekološki održivih materijala i izolacija,
- korišćenje recikliranih materijala koji ne poseduju toksičnost,
- maksimalno iskorišćavanje obnovljivih energetskih izvora.

Na taj način je usvojena inovirana dimenzija sagledavanja identitetskih obeležja marke *Marriott.* Za razliku od ostalih obeležja, ekološka se više vezuju za konkretan hotelski produkt ili za pojedinačne identitetske stavke. Dominirajuća zelena boja, asocijacije vezane za prirodu, floru i faunu, uz intezivne marketinške kampanje to potvrđuju.

Na kraju treba napomenuti činjenicu da inovacije ne doprinose samo novčanim uštedama, zadovoljstvu gostiju ili ekološkim principima. Sa stanovišta vodećih međunarodnih lanaca u prvom planu je profit. Ekološki pristupi povlače za sobom i ukupno povećanje troškova, imovine ali i favorizovanje onih elemenata i opreme koji imaju najbrži stepen obrta (*payback*). U sledećem grafikonu dati su osnovni pokazatelji ušteda u vremenskim okvirima.

Tabela broj 4. Pikaz energetske efikasnosti

Sistem	Procena energetske uštede	Planirani period obrta
Osvetljenje	0,06 GJ/m^2	4 godine
Oprema	0,02 GJ/m^2	5 godina
Grejanje i hlađenje	0,20 GJ/m^2	6 godina
Voda	0,09 GJ/m^2	4 godine
Kontrolni uređaji	0,07 GJ/m^2	5 godina
Izolacija objekta	0,03 GJ/m^2	8 godina

Izvor: www.ec.gc.ca

[132] Miladinović, M., Svorcan, N., Tekstilni materijal kao komponenta hotelskog brenda, Hotel link 12, Beograd, 2008.
[133] www.hotels.com

Iz prikazane tabele se može zaključiti da se ukupna ostvarljiva ušteda kreće i do dvadeset procenata u odnosu na uložena sredstva. To je samo još jedna potvrda velike uloge koju ima ekološka dimenzija u ekonomskom poslovanju. Ona se uspešno reflektuje i na ekološka obeležja identiteta hotelske marke. Iako ona još nisu precizno definisana i pozicionirana, nesumljivo je da će u narednom periodu polako preuzimati primat u hotelskom poslovanja, posebno ako se uzme u obzir neosporna i više puta dokazana istina da ni jedna civilizacija nije bila u stanju da izbegne krizna stanja sopstvenog sistema (energetska i finansijska kriza).

2.5.2.4. Konstelaciona obeležja identiteta hotelske marke

Vizuelni identitet hotelske marke predstavlja njen trajan i vidljiv izraz kojim se naglašava stepen distinkcije u odnosu na konkurenciju. On je najčešće sveobuhvatan i objedinjava istovremeno poimanje svih navedenih obeležja. U tom smislu se sagledava i pojam ambalaže ili pakovanja. Neosporno je da pakovanje kod većine proizvoda igra značajnu ulogu prilikom identifikacije njenih vidnih obeležja kod potrošača. Ipak, vizuelnost predstavlja samo jedan segment identiteta usmeren prvenstveno ka krajnjem potrošaču ili kozumentu usluge u smislu njene prepoznatljivosti i komunikativnosti.

Većina autora vizuelni identitet izjednačava sa ambalažom i pakovanjem, shodno već naglašenom pristupu vezivanja marke isključivo za materijalnu proizvodnju. Kroz istoriju se može naći obilje primera koji upotpunjuju ove tvrdnje. Od antičkih vremena pa sve do postindustrije, ambalaža i različiti oblici pakovanja imali su prvenstveno zaštinu ulogu materijalnog proizvoda. Pakovanje je vremenom izgubilo prvobitnu funkciju zaštite, informisanja i porekla vlasništva i postalo značajni deo miksa marke. Globalizacija je povezala sve krajeve naše planete i apostrofirala postojeće barijere, dajući im sasvim drugačije ekonomske, kulturološkei tehnološke akcente. Neki od njih imaju presudan uticaj na formiranje pojedinih segmenta vizuelnog identiteta marke:

- različiti ekonomski uslovi poslovanja,
- savladavanje većih geografskih distanci,
- postojanje brojnih i ponekad nepremostivih kulturnih razlika,
- različitost u stepenu tehnnološke razvijenosti,
- komplikovanost pravne regulative,
- postojanje velikog broja normi i standarda,
- ekološki problemi.

Zbog navedenih, ali i mnogih drugih specifikuma međunarodnog tržišta, procesi pakovanja postali su znatno složeniji i naglašeniji. Ipak, ambalaža je zadržala svoje osnovne funkcije – zaštitu i promociju. Tako *Keller* navodi da ambalaža mora zadovoljiti brojne ciljeve i sa stajališta konzumenta i sa stanovišta proizvođa kako bi imala svrsishodnost:[134]

- usmerava na određenu marku,
- poseduje opisne i validne informacije,
- štiti proizvod i olakšava njegov transport,
- omogućava smeštaj, skladištenje i čuvanje,
- pruža jednostavnu potrošnju ili konzumaciju.

[134] Keller, K.L., 2003. str.210.

Praksa je pokazala da brojne marke svoju dugovečnost i snagu crpe baš iz adekvatne ambalaže. Kao najčešći i ujedno najpouzadaniji primer uzima se kompanija za proizvodnju bezalkoholnog pića *Coca-Cola*. Ova multinacionalna korporacija uspela je za period od jednog veka da usadi svest o sopstvenom proizvodu u svim krajevima sveta prvenstveno negujući kult ambalaže. Na taj način potrošači prilikom asocijacije na određenu marku prvo pomisle na njeno konstelaciono obeležje. *Ellwood* navodi elemente koji značajno utiču na osnovno obeležje uspešne ambalaže: oblik, veličina, materijal, znak, tekst, proporcije, vidljivost, dizajn.[135]

O načinu pakovanja i ambalažiranja u hotelijerstvu jako je teško naći izvore i istraživanja sa validnim podacima. Većina autora ukazuje samo na materijalne elemente hotelskog produkta poput spoljnog i unutrašnjeg enterijera, opreme i uređenja određenih hotelskih traktova ili dopunskih sadržaja. Ceo proces pakovanja hotelskog produkta se zaobilazi, pojednostavljuje i izjednačava sa delovima sektora hrane i pića ili hotelskog domaćinstva. Ako se uzme u obzir neosporna činjenica da je svim objektima hotelskog tipa zajednička usluga smeštaja, izbor potencijalnog hotelskog gosta se sužava na vidna obeležja određenog hotela – svojevrsan oblik pakovanja hotelskog produkta (dizajn, arhitektura, eksterijer, enterijer, veličina, oblik, materijal izrade, proporcije ili vidljivost hotela).

Hotelski produkt kao element ambalaže moguće je iskazati kroz različite oblike dizajna, enetrijera i građevinskih celina. Da bi usluga kao nematerijalni element došla do izražaja neophodno je uticati na krajnjeg konzumenta na takav način da se on poistoveti sa ponuđenom identifikacijom. U hotele se pretvara doslovce sve što može da donese profit. U tom smislu se pod ambalažom može posmatrati šire ili uže hotelsko okruženje ili neka druga geografsko-prostorna lokacija.

Hotelski produkt može biti upakovan u neki srednjovekovni zamak, trup napuštenog aviona, ledeni iglo, može biti pod vodom, u svemiru ili pak u nekom od modernih dostignuća savremene arhitekture.[136] Bez obzira na oblik ambalaže i njenih pratećih manifestacija, konstelaciona obeležja objedinjuju sva ostala obeležja hotelske marke u jedinstveni izraz. Često se dešava da u praksi dominira samo jedno identitetsko obeležje u odnosu na druga kako bi se pojačala konkurentska moć marke. Ipak, i u tim slučajevima formacijski raspored odlika je u funkciji konstelacionog obeležja hotelskog produkta.

Ukoliko se kao činioci diferencije oblika pakovanja hotelskog produkta uzmu navedene osnovne odrednice onda bi se u modernom hotelijerstvu mogli naznačiti sledeće grupacije ponude koja na najbolji način reprezentuje konstelaciona identitetska obeležja pojedinačne marke ili brenda:

- Neobični, tematski ili ekstremni hoteli nastali su prvenstveno potpomognuti procesima globalizacije koja je podstakla aktiviranje velikog broja atraktivnih lokacija širom sveta. Preduzimljivi hotelijeri pakuju hotelske produkte u specifične ambalaže koje treba i mogu da privuku određenu klijentelu. Tako su, na primer, nastali hoteli misterije pokrenuti idejom o vekovnoj čovekovoj potrebi za natprirodnim i mističnim. U Australiji na tržištu uspešno egzistiraju *Daspark* hoteli, izgrađeni od betonskih cevi. Na Novom Zelandu, stari avioni su preuređeni u *Fighter Plane* hotele. U Japanu na tržištu veoma uspešno egzistiraju hoteli kapsule. Na

[135] Ellwood, I., The Essential Brand Book, Kogan Page, 2002. str.89.
[136] Videti detaljnije oblike hotelske ambalaže: Svorcan, N., 2008. str.180.

primer, hotel *Green Plaza Shinjuku* ima šest stotina šezdeset kapsula, što predstavlja najveći hotel te vrste u Japanu. Takođe, u Japanu su specijalno dizajnirani hoteli ljubavi. Ambalažirani su tako da pružaju vrhunski konfor uz, istovremeno, visok stepen diskrecije.[137]

- Hoteli zamkovi iako ne udovoljavaju svim navedenim kriterijumima predstavljaju ogledni primer uspešne ambalaže hotelskog produkta. Srednjevekovni zamkovi su uvek zračili određenom dozom neugašenog sjaja. Većina ih je smeštena u Evropi i svaki ima svoju istoriju. Sredinom devedesetih godina prošlog veka nastala je prava pomama za ovim građevinama. Kupovina srednjovekovnih zamkova i njihova rekonstrukcija u ekskluzivne smeštajne kapacitete postala je stvar pomodarstva, prvenstveno zbog njihovog ograničenog broja i mnogobrojnih limitirajućih faktora.
- Ploveći hoteli ili hoteli na vodi, iako predstavljaju oblik netipičnih smeštajnih hotelskih kapaciteta, mogu se zbog navedenih specifičnosti (dizajn, arhitektura, eksterijer, enterijer, veličina, oblik, materijal, proporcije vidljivost) prikazati kao posebno obeležje pakovanja hotelskog produkta. Oni ne održavaju putnički ili teretni saobraćaj, već služe isključivo kao oblik plasmana hotelskog produkta. Velike brodske kompanije u svojim flotama često imaju široku lepezu brodova koji su kategorisani analogno hotelima. Posebnost vizuelnog identiteta čini broj, vrste i namene paluba. Imaju visok stepen zajedničkih osobenosti sa međunarodnim hotelskim lancima i grupama.

2.5.3. Zaštita identiteta marke

Kroz procese izgradnje identiteta marke izlazi na videlo jedna iskonska osobenost sfere usluga koja je postala zaštitni znak svobuhvatnog modernog privređivanja. Radi se o brzom i uspešnom kopiranju svih prednosti konkurencije. Komparativne prednosti jedne marke ili brenda kroz savršene kopije brzo se izjednačavaju na tržištu, a onda slabi, moć njihove konkurentnosti. Iako je ovaj proces poznat od davnina, posebno je došao do izražaja u zemaljama u tranziciji, ali i prilikom agresivnih tržišnih nastupa pojedinih ekonomija (Japan, Kina, Tajvan).

Masovno kopiranje vodećih svetskih marki radi brže i lakše prodaje uz ostvarenje ekstra profita moguće je svesti na najmanju moguću meru samo stabilizacijom tržišta, pojavom ekskluzivnih predstavnika, licenciranih posrednika, uvođenjem pravne regulative i, posebno, poboljšanjem kupovne moći potrošača. Nažalost, praksa je pokazala da se i kroz plasman imitacija poznatih marki trajno menjaju krajnji korisnici. Uporedo sa velikim i tradicionalnim sajamskim manifestacijama robe široke potrošnje, širom sveta su otvorene prave pijace uspešnih imitacija tako da se ovaj fenomen može posmatrati i kao neki oblik nadgradnje modernog privređivanja. Ukoliko se uzmu u obzir novonastale navike savremenih potrošača i njihovo istraživanje dostupnog globalnog tržišta, uz neprekidno traganje za jeftinijim robama (proizvodi, usluge), onda se sa mnogo osnova može govoriti o tome da su uspešne imitacije zauvek promenile tržišne odnose. *Boshart* navodi sledeće faze razvoja potrošačkog društva koje determinišu navedene procese:[138]

[137] Ibid. str.91.
[138] Prilagođeno prema: Boshart, D., Jeftino ! ?, CLIO, Beograd, 2008. str.12-14.

- Ekonomija potreba koja je u početku bila poznata kao ekonomija snabdevanja i mogla bi se okarakterisati sloganom : „Tebi je to potrebno“.
- Ekonomija želja je izvedena iz potreba jer se one mogu zadovoljiti, dok se želje mogu okarakterisati kao beskrajni izazovi. Bez obzira da li su projektovane ili ne označavaju se sloganom: „Ti to želiš“.
- Ekonomija pristupačnosti, nagrađivanja i trenutnog zadovoljenja je vezana za širenje inovacija, izobilja, mogućnosti izbora i blagostanja. Sužavaju se mnogobrojne barijere i gro modernih informatičkih društava se može opisati na sledeći način: „Ti to zaslužuješ“.
- Ekonomija sniženja je omogućila da se izgubi neposredni kontakt proizvođača i konzumenta. Stvaranje lanaca vrednosti omogućava direktnost kupovine i potrošnje zato što je moguća. Kupuje se tamo gde je povoljnije i jeftinije pod sintagmom: „Ti to možeš“.

Promene u strukturi i navikama potrošača neminovno utiču na kreacije marki i njihovih identitetskih obeležja. U tom smislu se objedinjuju sve aktivnosti upravljanja strateškim marketingom. Veliki broj kreatora priznatih svetskih marki nastoji osigurati svoje vlasništvo prvenstveno od zloupotrebe. Pošto vlasništvo nad markom spada u intelektualno vlasništvo, neophodan je stepen zakonske zaštite. To je ujedno i razlog zašto svaka marka nije podjednako zaštićena. Pojedine marke se zaštićuju više i agresivnije, dok druge imaju sasvim drugačiju namenu. Da bi registrovana marka sačuvala sopstveni identitet neophodno je da ona ima sopstveni entitet koji se može odvojiti od konkretnog proizvoda, usluge ili njihove kombinacije, a da pri tom ne izgubi sopstvenost. Ukoliko to nije moguće, ona postaje samo jedna od osobenosti proizvoda ili usluge i kao takva ne predstavlja marku u izvornom značenju.

Ipak, većina tržišnih aktera nastoji da izvrši svojevrsnu pravnu zaštitu, odnosno registraciju marki. Samo registrovana marka garantuje određeni nivo kvaliteta proizvoda ili usluge, istovremeno doprinoseći stvaranju dodatne vrednosti. Poslovođenje ovom vrednošću je veoma skup i nezvestan podproces izgradnje identiteta marke koji se može urušiti u veoma kratkom vremenu. Prednost registracije određene marke ima nekoliko polazišta:[139]

1. Izbegava se mogućnost da bilo ko registruje i koristi istu ili sličnu marku, polazeći od već ostvarene prepoznatljivosti i rejtinga na tržištu ostvarene ali neregistrovane marke.
2. Omogućava se laka i uspešna pravna zaštita u odnosu na neregistrovanu ili falsifikovanu marku.
3. Zaštićena marka dobija činom registracije i veću tržišnu vrednost, priznatost i konkurentnost.
4. Činom registracije suzbijaju se mogući imitatori i falsifikatori.
5. Registrovana marka može ostvariti i elemente tržišnog monopola ili zabrane u odnosu na određene oblike lojalne ili nelojalne konkurencije.
6. Samo registrovana marka se može preuzeti, ustupti, iznajmiti ili biti predmet kupoprodaje i na taj način verifikovati na tržištu.

Zaštita identiteta marki se prvenstveno određuje kao trgovački znak, žig ili neki drugi simbol koji upućuje na odgovornost i garantovani kvalitet.

[139] Predović, D. Vrednovanje marke, MATE, Zagreb, 2007. str.107.

2.5.3.1. Pravni aspekti zaštite identiteta marki

Prilikom procesa realizacije zaštite određene marke neophodno je utvrditi osnovne smernice i okvire registracije. U okviru Evropske Unije postavljene su osnove, tumačenja, kao i regulaciono telo (*European Court of Justice*) koje se bavi ovom problematikom. *Council Regulations on the Community Trademark* utvrdio je definiciju pojma registrovane marke (*trademark*) obuhvatanjem svih oznaka koje mogu biti korišćene u grafičkoj prezentaciji, uključujući reči, imena osoba, crteže, znakove, brojeve i oblike roba i pakovanja, ako imaju sposobnost razlikovanja robe ili usluge neke organizacije[140]. Pregledani teorijski izvori sadrže obiman popis elemenata registrovane marke poput naziva, kombinacija slovnih znakova, slova i brojeva, logoa, slogana, kombinacije boja i nijansi, natpisa ili različitih oblicka dizajna ambalaže, dizajna ili oblika proizvoda, gestikulacija, zvuka i mirisa.[141]

Zvanična međunarodna standardizacija određenih skraćenica priznatih od Svetske organizacije intelektualnog vlasništva (*WIPO*) kojima se označavaju različiti oblici vlasništva dodatno pojašnjava prilično veliku zbrku na ovom polju:

- (*TM*) *trademark* označava zaštićenu marku, ali ne precizira na kojem tržištu je registrovana;
- (*R*) *registered* označava zaštićenu i registrovanu marku na određenom tržištu;
- (C) *copyright* označava zaštićenu i registrovanu marku na određenom tržištu uz dodatnu oznaku kalendarske godine koja pruža viši stepen zaštite;
- (*SM*) *servicemark* označava zaštićenu i registrovanu marku na određenom tržištu koja prvenstveno usmerena na neku uslugu. Najčešće se koristi u promotivne i komunikacijske svrhe kao jedinstvena usluga.

Svaka pojedinačna država ima određena zakonska akta kojima je regulisala proces registrovanja marke. Naša zemlja ima vekovnu tradiciju zaštite intelektualne svojine. Još je 1883. godine Kraljevina Srbija bila jedan od osnivača i potpisnika Pariske konvencije. Sledeće godine donešena su zakonska akta koja su regulisala industrijsku svojinu (Zakon o fabričkim i trgovačkim žigovima i Zakon o industrijskim mustrama i modelima). Sve kasnije formirane države, nastavljale su započetu praksu donošenjem različitih uredbi i zakonskih akata. Vremenom je formirani Zavod za intelektualnu svojinu koji je postao pravni sledbenik ranijih uprava. Aktuelni zakoni u našoj zemlji koji se bave ovom problematikom usklađeni su sa odgovarajućim međunarodnim konvencijama. Posebno se vodi računa o usklađenosti sa zakonodavstvom Evropske Unije.

Poslovna orijetancija ka inostranim tržištima nameće potrebu za uspostavljanjem zajedničkih minimalnih sadržalaca registrovanja marke kako bi se izbegle određene barijere i zastoji. Pariska konvencija za zaštitu intelektualnog vlasništva je okupila preko sto zemalja članica koje nastoje regulisati registrovanje marke na međunarodnom nivou. Ovaj dokument posebno obrađuje pravo prioriteta, zaštitu i kaznene odredbe. Na taj način omogućeno je svakom privrednom subjektu da istovremeno pokrene proces registrovanja marke na nacionalnom i i međunarodnom nivou. Registrovanjem u Međunarodnom uredu za zaštitu industrijskog vlsništva sa sedištem u Ženevi automatski se omogućuje pravna

[140] Vranešević, T., 2007. str.34.
[141] Prilagođeno prema: Riezbos, R., 2003. str.170.

zaštita na izabranim nacionalnim tržištima. Da bi registracija marke bila validna neophodno je ispoštovati osnovne norme:

- Sposobnost diferencijacije marke u odnosu na proizvod, uslugu ili njihovu kombinaciju za čiju se individualizaciju koristi. Što je ona veća to je marka originalnija. Osnovna svrha ove norme sagledava se u težnji da jedna registrovana marka ne može ostvariti monopol nad određenim znakovima koji su potrebni većem broju tržišnih subjekata u komunikaciji sa javnošću. Čest je slučaj u praksi da se pribegava stilizaciji ili upotrebi okvirnih elemenata oblika registrovane marke i na taj način ostvari distinkcija.
- Prilikom ocenjivanja stepena diferencijacije neophodno je utvrditi relativnu sposobnost (za razliku od izuma koji se posmatra u apsolutnom smislu) inovativnosti marke na osnovu nekoliko vrsta poređenja:
    1. sa postojećim i priznatim markama koje se odnose na slične ili iste proizvode ili usluge;
    2. sa registrovanim markama ili onim koje su u procesu registracije, a koje se odnose na slične ili iste proizvode ili usluge.
- Neophodno je da marka bude legalna. Ona mora biti usaglašena sa zakonskim aktima, javnim redom i valjanim poslovnim običajima. Nije dopušteno da se marka sastoji od nacionalnih obeležja pojedinih država (zastave, grbovi, himne), lažne geografske pripadnosti i neadekvatne karakteristike proizvoda i usluge.

Stečena prava koja ostvaruje vlasnik prilikom registrovanja marke su vremenski ograničena i uglavnom se svode na pravo upotrebe i ustupanja. Njihov intezitet i širina primena zavise od jačine same marke. Posle određenog vremenskog roka neophodno je obnoviti registraciju marke. Imperativ svakog vlasnika registrovane marke jeste sprovođenje delotvornih mehanizma kako se ne bi premašili rokovi za obnovu. Na taj način marka postaje potencijalno vanvremenska.

U slučajevima zloupotrebe vlasnik ekskluzivne (registrovane) marke ima pravo zaštite od zakonodavca i eventualnu nadoknadu štete. Kao primer može poslužiti tržište i zakonodavstvo SAD gde trenutno u praksi postoji više od milion registrovanih marki. Zato je neophodno vođenje opsežne i detaljne evidencije o registrovanim markama u svakoj pojedinačnoj zemlji. Takođe, postoji i nekoliko slučajeva u kojima može doći do gubitaka prava koja proizilaze iz registracije marke:

- istek važenja registracije,
- odricanje vlasnika,
- zabrana usled nepoštovanja propisa ili zastarevanja.

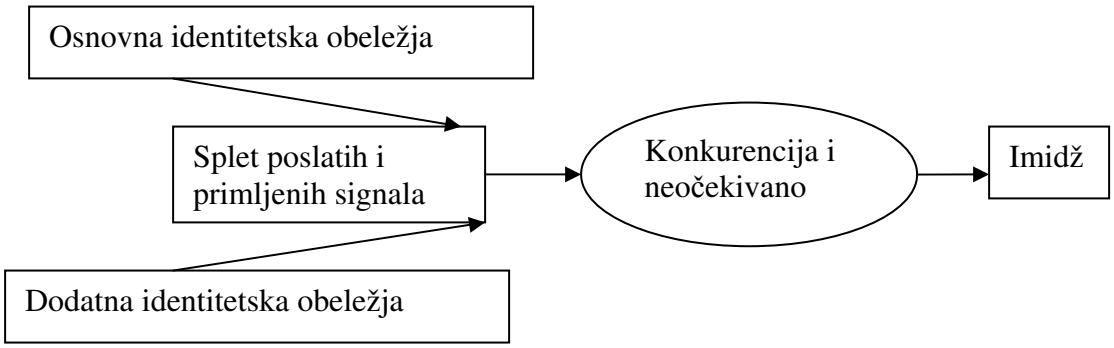
Praksa je pokazala veliki broj neuspelih slučajeva o prikupljanju dokaza o korišćnjenju delova registovane marke čak i kod onih koji su je obimno i dugotrjano koristili. U većini slučajeva ugrožena je validnost registracije na osnovu nekorišćenja marke u određenom vremenskom okviru. Zato se prilikom uspostavljanja identiteta marke angažuju pravni i marketinški savetnici u osmišljavanju i sprovođenju posebnih strategija u cilju obezbeđivanja, održavanja, revizije i primenjivanja odgovarajućih prava na ekonomičan način.

2.6. Imidž u strategiji hotelske marke

Kombinovanjem pojedinih elemenata identiteta marke, nastoji se ostvariti jači kontakt sa krajnjim korisnicima usluga. Praksa poznaje slučajeve različitih eksperimentisanja ili nadogradnje identiteskih obeležja koji imaju za cilj lakše i neposrednije komuniciranje sa potrošačima. Pošto većina klijenata nije u stanju da prepozna projektovanu strategiju upravljanja određenom markom, glavno težište je usmereno ka njenom jednostavnijem i uspešnijem prezentovanju, prepoznavanju i prihvatanju.

Postizanje određenog nivoa prepoznavanja od strane potrošača uslovljeno je izgradnjom osnovnog identiteta marke u širem smislu, odnosno imidžom. *Kapferer* smatra da se imidžom marke mogu postići određeni efekti iako ona nije apsolutni lider na tržištu. Ukoliko se uspostavljanje imidža marke posmatra sa stanovišta upravljanja elementima identiteta, onda je neminovno ukazati na veliki broj mogućnosti pri izboru tih elemenata ali i svih drugih pratećih parametara. Isti autor pod imidžom marke podrazumeva dugoročnu percepciju od strane klijenata koja je nastala tumačenjem i procesuiranjem uticaja okruženja koji su vezani ili se na neki način odnose i na marku.[142] U tom smislu se može govoriti o dodatnim elementima identiteskih obeležja koji omogućavaju uspešno pozicioniranje imidža marke.

Grafikon broj 6. Prikaz kreiranja imidža



Izvor: prilagođeno prema Kapferer, 1999.

Iako je marku moguće razmatrati pomoću njenih osnovnih identitetskih obeležja sa čime se slaže i *Kotler*, tržišni uspeh zavisi prvenstveno od načina upravljanja raspoloživim identitetskim obeležjima. U tom smislu se mogu naznačiti mnogobrojni dodatni elementi identitetskih obeležaja koji utiču na kreiranje imidža jedne hotelske marke. *Keller* ih svrstava pod termin nosioci marke. Po njemu se sve organizovane i pojedinačne ljudske aktivnosti mogu svrstati u nosioce marke – u materijalnom, uslužnom ili koncepcijskom smislu. Posebno se izdvajaju superiorni proizvodi, pod kojim *Keller* objedinjava sledeće:[143]

- Materijalni proizvodi predstavljaju određene forme ljudskih potreba i zahteva koji se javljaju kao najvidljiviji nosioci marke ili brenda.

[142] Kapferer, J.N., 1999. str.90.
[143] Keller, K.L., 1998. str.568.

- Usluge kao nematerijalni oblici imaju sve veću ulogu kao nosioci, ali i mnogobrojna ograničenja zbog visokog nivoa angažovanog subjektivnog faktora neophodnog za njihovu relizaciju.
- Različite forme poslovnih aktivnosti, profitne jedinice ili centri i pojedinačni koncepti prestavljaju širok dijapazon pojavnih oblika koji se mogu podvesti pod termin dodatnih elemenata identitetskih obeležja marke.
- Kompanije, odnosno njihova reputacija i rejting koji zauzimaju na tržištu, čine značajnu stavku koja utiče na kreiranje identiteta marke. Posebno se ističe koncept korporativnog brenda.
- Distributeri predstavljaju značajni dodatni, posredni identitetski element marke. Cenovna i kreditna politika, asortimani proizvoda i usluga kao i lanci vrednosti imaju ogroman uticaj na formiranje i oblikovanje imidža.
- Elektronski servisi kao direktni produkt globalizacije i informatizacije naše planete prožimaju i usmeravaju sva identiteska obeležja marke ka virtuelnosti. Elektronske marke i *online* brendovi su realnost kao i mnogobrojni pojavni oblici i varijacije poslovanja na Internetu. Sve veća pristupačnost mreži omogućava informativne, komunikativne i prodajne efekte u nesagledivim razmerama. Istovremeno, sva obeležja marke dobijaju sasvim nove upotrebne vrednosti i različite oblike nadgradnje i vrednovanja.
- Ljudi i ideje čine posebnu kategoriju dodatnih obeležja koji se mogu primeniti kao osnovni, pomoćni ili zasebni elementi. Potreba za poistovećivanjem sa pojedinim uspešnim ličnostima, grupama ili nacijama je veoma izražena. Više puta je dokazano pravilo da svaki pojedinac izgradnjom sopstvenog imena i reputacije, svesno ili nesvesno, izgrađuje i svoj brend.[144] Slično je i sa idejama, bilo da su profitabilne ili ne, one mogu doprineti uspostavljanju adekvatnog imidža marke.
- Događaji i manifestacije po pravilu izazivaju veliku pažnju i interesovanje kod znatnog broja interesenata što ih čini pogodnim i atraktivnim za dodatno identitetsko obeležje marke. Iako se manifestacije vezuju za određeni vremenski period, mogu značajno da potpomognu kreaciju imidža pojedine marke. Upotrebom marketinških tehnika moguće je oblikovati određeni događaj da bude osnovni nosilac marke ili poligon za plasman većeg broja brendova poput velikih sportskih takmičenja ili ustoličenja zvaničnika.
- Geografske destinacije i lokaliteti predstavljaju statične i nepromenljive elemete sa unapred zadatim i fiksiranim osobenostima. Ipak sve je veći broj država, regiona, gradova i turističkih destinacija koje se koriste kao dodatni elemeti prilikom kreiranja imidža određene marke.

Drugi autori poput *Trouta*, *Riesa*, *Armstronga* ili *Kotlera* daju prednost pozicioniranju i personifikaciji dodatnih identitetskih obeležja marke u odnosu na osnovna. *Pavlek* navodi da je personifikacija najbolji put za afirmaciju i prihvatanje različitosti, približavanje potrošačima, dok je pozicioniranje važno za odabiranje potrošača i područja gde se može ostvariti dominacija u odnosu na konkurenciju ili pak sasvim novo tržište.[145] Isti autor sublimira nekoliko dodatnih elemenata koji mogu da upotpune imidž određene marke:

[144] Opširnije o ličnim imidžima i brendovima: Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.55-61.
[145] Detaljnije: Pavlek, Z., 2008. str.161-164.

- odnos prema potrošačima,
- kulturne dimenzije marke,
- lokalna i globalna geografska dimenzija,
- potrebe i želje, stil i moda ili sugestivnost.

Pavlek pristupa stvaranju imidža marke kao aktivnom odnosu i anticipaciji budućnosti. Ovaj proces ujedno predstavlja i ključ uspeha marke. Istovremeno, imidž se može posmatrati kao pasivna komponenta koja je usmerena ka zatečenom stanju.[146] *Aaker* u prvi plan stavlja kvalitet kao osnovnu meru uspešnosti identiteskih obeležja marke. Shodno tome, i usvajanje kvaliteta od strane potrošača nije moguće ukoliko se ne vezuje za odgovarajući element.[147] *Kotler* imidž tretira u tri pojavna oblika i to kao: imidž organizacije, imidž marke ili brenda i imidž produkta. On se ispoljava kroz skup predstava, ubeđenja, uverenja ili shvatanja korisnika koja se ostvaruju kroz kupovinu proizvoda ili usluga neke organizacije.[148]

Imidž predstavlja vrlo osetljiv, slojevit pojam, koji se teško stiče, a lako gubi. Pozitivni stav koji se formira u svesti potencijalnih potrošača zavisi od mentalno-psihološkog sklopa ličnosti, socio-ekonomskog ambijenta, kulture, subkulture, propagande i slično. Najčešće iziskuje dug vremenski period realizacije, uz brojne provere. On takođe predstavlja svojevrsnu psihološku kategoriju koja se usađuje u svest potrošača. Obično se odnosi na percepciju i anticipaciju potrošača prema nekoj marki, organizaciji, korporaciji, proizvodu, usluzi ili njihovim kombinacijama.

2.6.1. Imidž hotelske marke

Kreiranje i održavanje imidža predstavlja jedan od najvažnijih hotelskih ciljeva. Pozitivan imidž za hotelijere ima veći značaj u promociji usluga nego u promociji proizvoda. Jedan od razloga je svakako neopipljivost usluge. Imidž se u hotelskoj industriji javlja kao surogat za neopipljivost njenog produkta. Prilikom izbora, hotelski potrošač se može osloniti na postojeću reputaciju hotelskog lanca, odnosno marke i njegovu kategoriju kao garanciju kvaliteta. Drugi razlog je u činjenici da potrošači ne mogu oceniti ili probati usluge pre korišćenja. Zato se pretežno oslanjaju na iskustva i opažanja drugih ljudi. Samim tim, imidž hotela određuju korisnici hotelskih usluga. U većoj meri se naglašava pravilo da se dobar glas daleko čuje, a loš još dalje. Kod hotelskog produkta je to mnogo izraženije nego kada je u pitanju imidž neke robe široke potrošnje koja se može lakše supstituisati.

Na promenu imidža marke proizvoda može se uticati samo ukupnim zbirom funkcija poslovanja poput kreiranja ponude, aktivnom politikom cena, promocijom ili distribucijom. Na taj način je moguće proizvod u većem stepenu prilagoditi potrebama i željama potrošača. U hotelskoj industriji vrši se obrnut proces. Imidž hotelske marke podstiče kod gostiju stvaranje želja i potreba, jer oni sami brendiraju određene produkte ili usluge iz ponude lanaca ili grupa.

Ovo naročito dolazi do izražaja u eri interneta i multimedija. Slika ima prednost nad tekstom, posebno kada je reč o tematici, izboru motiva, stilizovanju, autentičnosti i

[146] Ibid. str. 161-164.
[147] Aaker, A. D., Building strong brands, The Free Press, New York, 1996. str.46.
[148] Kotler, P., Marketing pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2004. str.46-47.

nametljivosti. Zahvaljujući tome, potencijalni korisnici hotelskih usluga lakše identifikuju konkretan hotelski lanac i duže ga zadržavaju u pamćenju. Prilikom kreiranja i afirmacije hotelskog imidža, poseban značaj imaju karakteristike poput jačine emocinalnog odziva, pojavnae snage, doživljaja poverenje, tradicije i iskustva i trajnosti.

Postojanje velikog broja hotelskih marki na domaćim i inostranim tržištima iniciran otvaranjem, razvojom i transformisanjem tržišta nameće neprestano nove modele prodaje i kanala distribucije. Intezivna i ekstezivna komunikacija sa ciljnim grupama, posebno u hotelijerstvu, usmerava hotelsku marku ka korisnicima usluga. Uspostavljanjem tesnijih veza istovremeno je omogućena misija i realizacija vizije pojedine hotelske kompanije kroz model deljenja zajedničke vrednosti hotelskog produkta.

Kao što je već pojašnjeno, razvoj identiteta bilo koje, pa i hotelske, marke je izuzetno osetljiv i skup proces u kome svi oblici rizika moraju biti svedeni na najmanju moguću meru. Da bi imidž bio uspešan, neophodno je da realno i pouzdano stvori osećaj pripadnosti hotelske marke određenom entitetu. Kao i kod kreiranja imidža proizvoda, u tu svrhu se koriste svi raspoloživi resursi, mogućnosti i potencijali. Imidž može biti usmeren na dobavljače, posrednike i konkurente ali u najvećem broju slučajeva radi se o krajnjem korisniku, kupcu, potrošaču, odnosno hotelskom gostu. Usmerenost i uslovljenost od strane hotelskog gosta predstavlja specifikum izgradnje imidža u hotelskoj industriji. U tom smislu se i sagledavaju određeni elemente identiteta marke koji se mogu transponovati i na imidž hotelske marke:[149]

- Fizički atributi marke hotelskog produkta koji predstavljaju specifikum u odnosu na konkurenciju poput objekata, opreme, tehnike i inventara ali ne spadaju u konstelaciona obeležja jer ih prevazilaze. *The Mardan Palace* prema dostupnim podacima predstavlja najskuplji hotel na svetu gde usluga noćenja košta više od deset hiljada evra. Fizičke prednosti su istaknute kroz preko dve tone zlata i više stotina hiljada kristala ugrađenih u ovaj objekat.[150]
- Karakteristike marke koje su usmerena na vezivanje sa ljudskim ili životinjskim osobenostima. Na taj način se krajnji korisnici poistovećuju sa određenom ličnošću koja je predstavljena hotelskom markom. Prvi uspešni brendovi su se vezivali za pojedina prezimena i porodice uspešnih hotelijera, ali kao primer mogu poslužiti i poznati glumci, umetnici, muzičari ili vrhunski sportisti koji svojim pojavljivanjem u reklamnim kampanjama nastoje otelotvoriti određene markirane proizvode. Kontravezni američki roker *Alice Cooper* uspešno reklamira osnovne vrednosti hotelskog brenda *Residence Inn* koji posluje u sklopu lanca *Marriott*, iako je njegov imidž u totalnoj suprotnostima sa njima.[151]
- Kultura predstavlja osnovnu ideju vodilju hotelske marke koja se želi predstaviti na tržištu. Ona treba da da odgovore na pitanja šta marka želi da postigne, kakva je struktura osnovne vrednosti i na koji način se želi izvršiti identifikacija ciljnih grupa. Obeležavanjem, odnosno dodavanjem različitih karakteristika na pojedine hotelske marke (*Inn, Spa, Resort, Welness, Suites, Studio, Garden,,Global*) nastoji se izvršiti jasna predstava tržišne usredsređenosti. Nedavno otvoreni hotel u Barseloni koji

[149] Prilagođeno prema: Kapferer, J.N., 1999. str.103.
[150] www.mardanpalace.com
[151] www.marriott.com

pripada grupi *Mandarin Oriental* to potkrepljuje jer na evropski kontinent donosi originalni duh orijenta.[152]

- Odnos sa gostima se nadovezuje na kulturu hotelske marke i u sebi objedinjava veći broj nematerijalnih komponenti (psihološku, simboličku, emocionalnu, društvenu) koje se pretežno vezuju za procese pružanja usluga. Navedeni odnos predstavalja veoma osetljivu kategoriju i predmet je mnogobrojnih analiza i studija. Važno je napomenuti da većina objekata koji posluju u okviru lanca ili grupe nastoji da uspostavi i sprovede poslovnu filozofiju kako bi se dodatno distancirao od konkurencije. U tom smislu se sagledavaju nosioci te filozofije kao uniformisani servis čime se pojačavaju efekti imidža kod gostiju.
- Refleksija na okolinu podrazumeva objedinjavanje kulture i odnosa sa klijentima kroz procese stvaranja percepcije u svesti hotelskih gostiju. On se može označiti kao brend, odnosno brendirana marka ali i kao samoiskazivanje marke ili imidža. Pojedine hotelske marke, jednostavno rečeno, zrače i na taj način ostvaruju efekte na ciljne segmente. Londonski hotel *Ritz* više od jednog veka predstavlja reper za sve hotelijere. Služenje čaja u popodnevnim satima uz određene rituale postala je institucija vredna pažnje koja sa sobom nosi duboke refleksije na šire i uže okruženje.[153]
- Samopotvrđivanje predstavlja nadogradnju refleksije marke. Kupci pojedinih proizvoda, kao i konzumenti hotelskih usluga najčešće žele da se poistovete sa brendiranom markom bez obzira na cenu. Pojedini autori smatraju da je boravak u nekom luksuznom hotelu zapravo svojevrstan produžetak osećaja moći i prestiža koji je svojevremeno postojao na dvorovima i palatama. To je ujedno i razlog reprezentativnosti hotelskih objekata na različitim meridijanima. Hotelski brendovi poput *Holidy Inna, Marriotta* ili *Ramade* to najbolje svedoče.

Građenje poverenja ka brendiranoj hotelskoj marki, njenoj prošlosti, sadašnjem trenutku i budućnosti predstavlja osnov komunikacije sa korisnicima usluga. Uprošćen model ove interakcije predstavljen je njenim svakodnevnim tržišnim verifikovanjem. Ukoliko zaposleni veruju i stoje iza rezultata svoga rada, onda se može govoriti o stvarnom imidžu, odnosno ugledu hotelske marke. To je ujedno i razlog neprekidnog insistiranja poslovnih strategija vodećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa na osoblju, kadrovskoj politici i odnosu prema njima. *Vranešević* navodi sledeće dimenzije imidža hotelskih marki:[154]

- Unutrašnja perspektiva je usmerena na sagledavanje hotelske marke kroz komponentu koja ima za cilj da privuče i zadrži određeni broj ciljnih tržišnih aktera. Većina gostiju je sposobna da razlikuje i usvoji tržišno verifikovanu marku. Na taj način hotelijeri koji upravljaju jakom markom lakše ostvaruju postavljene ciljeve. Ona ujedno znači i odgovarajući identitet koji ukazuje na realnu i pouzdanu vrednost ili određeni nivo kvaliteta.
- Spoljašnja perspektiva ima za cilj interpretaciju, uspostavljanje i održavanje vrednosti i kvaliteta marke u širem okruženju, odnosno prema postojećim i budućim konkurentima i poslovnim partnerima.

[152] www.mandarinoriental.com
[153] www.theritzlondon.com
[154] Prilagođeno prema: Vranešević, T., 2007. str.39.

- Vremenska perspektiva je orijentisana na pojedinačne faze životnog ciklusa marke i modalitete upravljanja markom iskazanim kroz osnovu hotelskog poslovanja međunarodnih lanaca i grupa – ciklus gosta.

Sa druge strane, *Keller* ima nešto modifikovaniji pristup. On navodi da postoji širok spektar elemenata koji se mogu oblikovati kroz imidž marke (ime, naziv, logo, ličnost, ambalaža ili zvuk). Iako se slaže da identifikacija može biti usmerena ka spolja ali i iznutra, važnost poklanja postojanju većeg broja marki pod okriljem jednog tržišnog subjekta. Kao u slučaju hotelskih lanaca i grupa, to nameće pažljiv odabir pojedinačnih elemenata identiteta, kako bi se ostvarila osnovna pretpostavka za dostizanje određenog stepena distinkcije u odnosu na konkurenciju u projekciji imidža. On više nije zasnovan na jedinstvenoj hotelskoj marki već na korporativnoj, koja razvija veći broj samostalnih marki koji se najčešće pojašnjavaju kao podmarke ili brendovi. *Keller* produbljuje navedeno odabirom kriterijuma koji treba da potpomognu proces stvaranja imidža:[155]

- kriterijumi koji se odnose na sam čin izgradnje brendova kroz visok stepen identifikacije, smisla i dopadljivosti,
- kriterijumi koji se odnose na iskorišćenje određenih vrednosti brendova putem prenosivosti, prilagodljivosti ili mogućnosti zaštite.

Navedeni kriterijumi uspostavljanja imidža marke treba da omoguće lako i uspešno prepoznavanje i prisećanje kroz jasne opise i uveravanja da je marka zabavna, zanimljiva, estetski dopadljiva i po mogućnosti maštovita. Kao takva može se plasirati na veći broj nacionalnih tržišta u okviru iste ili različite vrednosne kategorije. To je omogućeno pre svega fleksibilnošću i adaptabilnošću uz neophonu modernizaciju i osveženja. Uspeh je zagarantovan ukoliko postoji bilo koji oblik konkurentske i zakonske zaštite.

2.6.2. Formiranje imidža hotelske marke

Upotrebom osnovnih identitetskih obeležaja marke svaki tržišni subjekt nastoji da ostvari ili uspostavi određeni stepen distinkcije u odnosu na konkurenciju kreacijom sopstvenog imidža. Kao što je već navedeno, u tu svrhu se biraju oni elementi identiteta (osnovni ili dodatni) ili njihove kombinacije, koji mogu ostvariti ili obezbediti jasno tržišno diferenciranje i prepoznavanje od strane krajnjih korisnika. Praksa u hotelskom poslovanju je pokazala upotrebu i korišćenje mnogobrojnih varijacija i kombinacija osnovnih elementata identiteta. U tom smislu govorimo o određenoj logičkoj strukturi pomoću koje se formira jasan, koherentan i konzistentan identitet marke.[156]

Formiranje ove strukture je uslovljeno određenim stepenom specijalizacije hotelskog produkta. Ukoliko se radi o univerzalnim proizvodima ili uslugama, diferenciranje se vrši preko sporednih i pomoćnih karakteristika, odnosno elemenata identiteta. Međutim, hotelski produkt najčešće poseduje jedinstvenu i, moglo bi se reći, ličnu dimenziju, što upućuje na neminovnost kreiranja i kombinovanja glavnih atributa u funkciji logičke strukture identiteta marke.

Kompleksnost formiranja strukture poslovnog imidža u hotelijerstvu dodatno je inicirana i uslovljena strateškim postavkama i projektovanim ciljevima. Ovako postavljen, formiran i izgrađen imidža hotelske marke ima svoj životni ciklus u percepciji kako krajnjih korisnika tako i svih drugih tržišnih interesenata. Svaki pokušaj naknadnih

[155] Keller, K.L., 2003. str.176.
[156] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.58.

izmena, po pravilu, doprinosi narušavanju uspostavljenog ugleda hotelske marke. To je ujedno i razlog zašto uspešne hotelske marke, koje po pravilu pripadaju globalnim lancima i grupama, poseduju snažan, prepoznatljiv, dugotrajan i postojan imidž. U modernom hotelskom poslovodstvu mogu se naznačiti sledeći dominantni modeli formiranja ugleda u poslovanju međunarodnih lanaca i grupa:[157]

- Monolitni model predstavlja strategiju konkurentnosti baziranu na korporativnom imidžu. Koristi se jedan naziv i jedna vizuelna ideja.[158] Među vodećim hotelijerima koji koriste jedan element identiteta (ime) uz postojan vizuelni koncept posebno mesto zauzima američka kompanija *Global Hyatt Corporation* koja u sebi objedinjuje sledeće hotelske brendove : *Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Hotel & Resorts, Hyatt Summerfield Suites, Hyatt Vacation Club.*
- Dualni model je karakterističan za globalne lance i grupe koji prenose svoje identitetsko obeležje (ime, logo, boju) na sve vezane hotele. Na taj način svaki pojedinačni hotelski brend je direktnoj u vezi sa osnovnom markom preko identitetskog obeležja. Francuska kompanija *Accor* plasirala je na tržište gamu od osam hotelskih brendova poput luksuznog lanca *Sofitel* ili, jednostavnijeg, *Mercure*. Svima njima marka *Accora* sa svojim korporativnim elementima identiteta pruža verodostojnost i kompetentnost.
- Kompozitni model je prisutan kod onih hotelijera koji žele da jasno razgraniče korporativni identitet marke i identitete pojedinačnih brendova. U tom slučaju, navdeni hotelski brendovi nastupaju nezavisno kao klasični tržišni konkurenti iako posluju pod jedinstvenom markom. Poseduju sopstvena identitetska obeležja marke koja se jasno razlikuju od osnovne hotelske marke. Adekvatan primer predstavlja britanska grupacija *IHG* koja objedinjuje više samostalnih tržišno verifikovanih marki, odnosno brendova (*Holiday Inn, Hotel Indigo, Stay Bridge Suites, Crowne Plaza, Inter Continental*).

Bez obzira koji se model kreacije imidža koristi, on se u suštini svodi na sposobnost pojedinca da ga dekodira i i prihvati. *Kotler* u tom smislu ukazuje da se prilikom izbora potrošač opredeljuje za onu marku čiji imidž može da prihvati i kome može da veruje. Na taj način i hotelski gost finalizira svoj izbor.[159] Međutim, preovlađujuće nematerijalne komponente hotelskog produkta doprinose većim kolebanjima prilikom donošenja odluke o izboru u odnosu na neki konkretan proizvod ili uslugu. Zbog toga se uloga imidža hotelske marke analizira i kroz redukciju rizika, jer on označava sposobnost hotela da uspešno posluje.[160]

Poznato je da se u hotelskoj industriji slika o hotelskom preduzeću u svesti potrošača razvija kroz njegove emocije. Isto tako, zna se da istorodni akteri hotelske industrije imaju kompatibilne nivoe standarada. Nastoje da pruže vrhunske usluge u svojoj kategoriji što predstavlja neminovnost u današnjim uslovima poslovanja. Najbolji primer su vrhunski hotelijeri kojima se različitost meri nijansama. Jako je teško odrediti razliku između dva istorodna hotelska objekta koji posluju pod markom međunarodnog hotelskog lanca. Čak ni cena nije više reprezentativno merilo vrhunske usluge. Osnovno

[157] Cunill,O.M., 2005. str.152.
[158] Videti više: Olins, W., 2008. str.193-217. Autor posebno naglašava jedanaest smernica kreiranja i održavanja marki potkrepljenih adekvatnim primerima iz prakse.
[159] Kotler, P., Principles of Marketing, Pratence Hall, European Edition, 2005. str.60.
[160] Videti detaljnije: Cunill,O.M., 2005. str.149.

sredstvo distinkcije predstavlja servis, odnosno stil i način pružanja usluga. U tu svrhu menadžment hotelskih kompanija u svom marketingu sve više se služi metodama psihologije, antropologije i sociologije. To je razlog što su njihove reklamne kampanje usmerene više na emocije nego na spoznaju. Ovo je posebno zastupljeno u kreaciji imidža unutar pojedinih hotelskih korporacija. Cilj je sačuvati lojalnost određene klijentele uz pružanje novih sadržaja u paketu usluga ili identične ponude na drugačiji način. Međutim, nisu retki slučajevi gde se navedene opcije kombinuju. Na primer, čuvena francuska hotelska grupa *Accor* u svojoj strukturi ponude ima marku *Motel 6*. Ovaj brend nudi čiste smeštajne jedinice, relativno niske cene i vrhunsku uslugu kao i većina istorodnih smeštajnih objekata. U propagandnim materijalima nigde se ne spominju luksuzni nameštaj ili velika i moderno opremljena kupatila. To predstavlja neku vrstu prećutnog dogovora sa privrženim gostima. Za istu sumu novca oni dobijaju više. Tako ovaj hotelski lanac, na jedan direktan način, stvara posebnu sliku svog imidža. U svesti njegovih gostiju formira se osećaj da dobijaju više od obećanog.

Na formiranje imidža hotelske marke mogu uticati i drugi faktori. Pošto hotelijerstvo deluje u sklopu turizma, postoji veoma visok stepen povezanosti ovih industrija. Ovakav način sagledavnja upućuje na međuzavisnost imidža određene lokacije na turističkom tržištu i pojedinačnog hotelskog produkta. Ona je izraženija kada identitetska obeležja marke i bitne osobine proizvoda, usluge ili njihovih kombinacija imaju visok stepen poklapanja sa perceptivnim asocijacijama. Ovo je veoma bitna kategorija u slučajevima kada proizvodno-marketinška dimenzija imidža geografskog podneblja determiniše hotelsku marku ili brend. Posmatra se kroz dva preovlađujuća oblika:

1. Ostvarena međuzavisnost postoji ukoliko određena dimenzija dva imidža ima pozitivne ili negativne konotacije. Ona može postati odlučujuća posebnost marke ili brenda ali i doprineti njenom negativnom doživljaju.
2. Neutralna dimenzija je ostvarena u slučajevima kada imidž određenog regiona ne predstavlja bitnu karakteristiku za tržišno verifikovanje marke ili brenda. Ona se takođe može posmatrati u pozitivnim ili negativnim konotacijama.

Navedeni odnos ima brojne implikacije u praksi. Uglavnom se vezuje za stereotipe po kojima potrošači iz razvijenih zemalja favorizuju nacionalne i lokalne hotelske marke na štetu inostranih. Izbor smeštaja u nekoj azijskoj zemlji za Amerikanca je nesporan. Uvek će tražiti objekat koji posluje pod markom ili brendom nekog američkog hotelskog lanaca ili grupe. U obrnutom slučaju, ukoliko neka hotelska marka želi uspeh na američkom hotelskom tržištu mora imati superiorni kvalitet i prihvatljiviju cenu u odnosu na domicilne ponude da bi bila prihvaćena. Ali i ako uspe u tome, izbor većine potrošača će i dalje biti nepokolebljiv. Prema dostupnim pokazateljima, najjače ekonomije sveta ljubomorno čuvaju i favorizuju domaće marke i brendove, svaka na svoj način, nezavisno da li se radi o SAD, Japanu, Nemačkoj ili Francuskoj. *Rakita* u tom smislu navodi određena istraživanja o postojećim stereotipima o nacionalnim imidžima vezanim za pojedine marke i brendove koji bi se mogli uspešno primeniti i u hotelskoj industriji. Osnovne hipoteze bi bile da:[161]

- Potrošači na različitim tržištima se lakše odlučuju na izbor marki i brendova koje dolaze iz razvijenih nego iz manje razvijenih regiona. Ovo je primetno i u

[161] Prilagođeno prema: Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.273.

slučajevima kada se konkretni proizvodi, usluge ili njihove kombinacije produkuju baš u nerazvijenim zemljama. Po pravilu se insistira na imidžu geografskog porekla.

- Potrošači procenjuju i ocenjuju da se imidži ponude iz razvijenih regiona međusobno dosta razlikuju po kvalitetu. Tome doprinosi predstava o razvijenoj specijalizaciji i primeni poslovnih strategija koje jasno dele tržišne segmente. Nasuprot njima, imidži koji dolaze sa nerazvijenih tržišta imaju izraženiju ujednačenost uz osetno niži nivo kvaliteta ponude.
- Interakcija između dva imidža je takva da potrošači uvek prihvataju poznatu marku ili brend bez obzira gde se ona proizvodi radije nego nekog drugog konkurenta.
- Odnos prema imidžima marki i brendova koji dolaze iz nerazvijenih tržišta posebno je potcenjen u drugim nerazvijenim tržištima.
- Potrošači imaju jasan odnos prema markama i brendovima koji imaju dekomponovani nacionalni identitet. Globalno tržište uslovljava pojavu hibridnih ponuda gde se u realizaciji pojedine marke i brenda pojavljuje veći broj nosilaca iz različitih regiona. Zato se prilikom odluke o transferu tehnologije, znanja i proizvodnje vodi računa o rejtingu određenog tržišta i mogućim perferencijama od strane potrošača.
- Pojedini elementi ponude marki i brendova koji potiču iz više regiona mogu promeniti i poboljšati imidž ukoliko se nađu pod kišobranom nekog jačeg i prihvatljivijeg imidža. Ovo svojevrsno marketinško i tržišno pokroviteljstvo, uz adekvatnu cenovnu politiku, nivo kooperacije, poštovanje rokova i kvaliteta mogu ne samo poboljšati imidž konkretne ponude, već i čitavog matičnog regiona iz kog ona dolazi. Tako se stvaraju preduslovi da različiti tržišni akteri dobiju afirmativnu šansu kroz procese sopstvene specijalizacije.
- Potrošači utiču na mogućnost promene nacionalnog imidža. Poznat je slučaj Japana koji se može transponovati na Kinu. Iako u većini slučajeva postoje stereotipi imidža zemlje porekla oni su promenljivi. Korišćenjem svih raspoloživih oblika i formi marketinških strategija moguće je uticati na ove promene.

U praksi se često dešava da zbog sve izraženije težnje za većim profitom ili lakšim i jeftinijim pozicioniranjem, mnogi tržišni subjekti skrivaju svoju ponudu projekcijom imidža marke. *Brand image wrapper* je pokušaj prikrivanja realnog stanja isticanjem pojedinih identitetskih obeležja imidža marke kao njenih dominantnih nosilaca. Iako ovakva obećanja i ponude u dužem vremenskom periodu neminovno dovode do negativnih poslovnih efekata, one su veoma česte i prisutne, posebno u slučajevima kriznih ili nestabilnih situacija. Zato je upliv marki i brendova međunarodnih hotelskih lanaca i grupa neophodan i obavezujući za ukupan progres svake hotelske industrije. Samo se na osnovu njihovih parametara i iskustva može vršiti valjana projekcija i upravljanje imidžom. One usklađuju sopstvenu ponudu sa obećanjem koje će zajedno sa hotelskim gostom pretvoriti u jedinstveni doživljaj, događaj i iskustvo. Time se formira uspešan imidž hotelske marke i u svesti tržišnih aktera pretvara u brend.

3. POZICIJA MARKE U FENOMENU GLOBALIZACIJE

3.1. Globalizacija kao strateški okvir ekspanzije hotelskih lanaca i grupa

Globalizacija predstavlja jedan od krucijalnih društveno-ekonomskih fenomena. Inteziviranje svetskih društvenih odnosa i međuzavisnost na planetarnom i nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou brišu postojeće granice i njihove diferencije stvarajući nove strukture i interakcije koje obeležavaju svet današnjice. Težnja za prevazilaženjem ograničenja, razlika i distanci ubrzala je razvoj i aktivaciju novih komunikacionih i informacionih dostignuća. Nepremostive razlike u politički polarizovanom svetu koje su nestale kao preko noći, lančani pad evropskih komunističkih režima sa svetske scene, kao i novi oblici društveno-političkog udruživanja doveli su do povećane potrebe za saradnjom i kontaktima ljudi širom sveta. Činjenica je i da je razvoj komunikacija doveo do jedinstvenog informacionog ujedinjenja planete. Ubrzana i uvećana razmena podataka i dobara u oblasti informisanja, kulture, ekonomije i drugih sfera ljudskog delanja nametnuli su redefinisanje pozicije pojedinca u novom poretku, kao i do nove konotacije u poimanju društvenog i ekonomskog života.

Tokovi globalnih promena direktno utiču i iz korena menjaju svakodnevne potrebe, stil i način života. Globalizacija se pokazuje kao otvoren i oprečan proces koji nije fokusiran samo na velike, globalne sisteme. Lični život svakog čoveka prožet je i, dobrim delom, oblikovan uticajem medija ili aktivnom interakcijom sa pripadnicima drugih kultura i nacija. U tom smislu treba sagledavati i potrošača kao jednu od poluga modernog globalnog potrošačkog društva.

Uobličavanje i ujednačavanje života polako izmiče kontroli pojedinca. Ljudski upliv i intervencije u svet prirode dovode do pojave novih, proizvedenih opasnosti koje globalno selo pretvaraju u društvo rizika. Promene koje takva društveno-ekonomska trajektorija nosi dovode pojedinca u specifičan položaj. S jedne strane, kao inovator i aktivan učesnik svih procesa delanja proizvodi nove rizike (ekološki, zdravstveni), a s druge, kao konzument, biva prinuđen da donosi sve više odluka o participiranju i akceleraciji novog načina života. Ovo je posebno primetno u turizmu, trgovini i hotelskoj industriji.

Globalizaciju karakteriše brz ali vrlo neujednačen napredak. Iskazano procentima, mali broj ljudi ima pristup bogatstvu i resursima. U njihovim rukama je skocentrisana geopolitička, ekonomska i vojna moć. Nasuprot njima, ogroman broj stanovništva širom planete bori se sa siromaštvom, bolestima i sveopštom bedom. Ta neravnoteža otvorila je put prodoru transnacionalnih kompanija i na nova, nezaštićena tržišta. Jeftinija radna snaga i armije novih potrošača motivišu poslovne konglomerate da svoje profitne mreže rasprostiru po celom svetu. Na taj način oni ujedinjuju nespojiva ekonomska i socijalna zbivanja. Rast standarda, ubrzani tempo života, raznovrsno i prilagodljivo radno vreme ili neki od snažnijih uticaja poput mode, marketinga, omogućili su nagle i sveobuhvatne promene kod potrošača širom planete.

Iako se izučavanju fenomena globalizacije pristupa iz različitih uglova, u njenoj osnovi se uvek nalaze tri grupe faktora i to ekonomija obima, tehnološke promene i sinergijski efekti. Oni su međusobno isprepletani i uslovljeni, pa je samim tim neophodno pristupiti svojevrsnom razlučivanju globalnih tokova. Tako globalizacija u širem smislu predstavlja sistem u kome su isprepletene brojne globalne mreže. To je dinamičan i otvoren proces koji podleže raznim uticajima i promenama. Često su, istovremeno, obuhvaćene i krajnje suprotnosti. Globalizacija nije jednosmerna, kako je neki vide, već predstavlja višesmerni protok ideja, roba, informacija i uticaja. Na to je, bez sumnje, veliki uticaj imao skokoviti razvoj komunikacija, ali i informatička revolucija kao inicijator difuzije raznovrsnih uticaja.[162]

Sa druge strane, globalizacija u užem smislu se može sagledavati kroz pojedinačne marke, odnosno proizvode, usluge ili njihove kombinacije. Neke marke su globalne od davnina, poput soli, svile ili porcelana. Njima su trebali vekovi da postanu opšte priznati kao globalni. Druge su vremenski period od lokalnog ka globalnom prešli za nekoliko decenija (*Coca-Cola*). Usled bržeg razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa u novoj eri digitalnih medija svedoci smo brendiranja pojedinih proizvoda i usluga u globalne marke, bukvalno, preko noći (moda, kozmetika, hrana, piće, filmska industrija). Istovremeno, brz nastanak za sobom povlači i još brži zaborav čime se globalni tokovi neprestano ubrzavaju trajno menjajući naše neposredno okruženje.

3.1.1. Pojmovno određenje globalizacije

Početkom novog milenijuma termin globalizacija upotrebljava se u različitim konotacijama. Osim kroz ekonomsku medijsku, kulturološku i političku prizmu, danas globalizaciju posmatramo kao marketinški, geopolitički ili vojno-strategijski pojam.

Sam termin globalizacija vuče korene iz francuskog jezika. Reč globalan bi, u slobodnom prevodu, značila svetski, planetaran, uopšten. U anglosaksonskoj literaturi nailazimo da *the globe* označava globus – zemaljsku kuglu. Takođe, većina dostupnih rečnika određenje globalizacije uglavnom svrstava u ekonomske okvire. Veliki broj teoretičara globalnih procesa ovaj pojam vezuje za različite vremenske epohe. Iako to znači da se ona proučavala još od davnina, pun zamah pojašnjavanja ovog fenomena nastaje šezdesetih godina prošlog veka.

Preciznije, sam termin globalizacija nailazi na široku primenu u drugoj polovini dvadesetog veka i vezuje se za teoretičara *McLunaha* i njegovu sintagmu „svet je globalno selo“.[163] Ipak, pojedinačna istraživanja različitih autora ukazuju da je samo poimanje pojma globalizacije višeslojno i prilično neodređeno. Jako je teško jasno i jednostavno odrediti jedinstvenu definiciju koja bi obuhvatala sve sfere njene aplikacije, odnosno načine njenog manifestovanja.

U tom smislu najčešće se ističe njena multidimenzonalnost koja proističe iz činjenice da se radi o jedinstvenom procesu sa jedne i česte i nekritične upotrebe pojma, sa druge strane. Samorazumljivost i upotrebljivost pojma globalizacije je tolika da je danas na internet mreži u opticaju blizu dvadeset miliona adresa i stranica koje se bave ovom problematikom i to samo na engleskom jeziku.[164]Uprkos obilnosti dostupne naučne

[162] Svorcan, N., 2010. str.25.
[163] Takođe videti: Ilustrovani engleski rečnik Oxford, Mladinska knjiga Nova, Novi Sad, 2002. str.345.
[164] Kaluđerović, Ž., Ambivalentnost globalizacije, Godišnjak FF, Novi Sad, 2009.

građe koja se agresivno publikuje skoro pola veka još uvek nema jedinstva po pitanju baznih postavki. Autori različitih vokacija prisvajaju pojam globalizacije, zavisno od oblasti istraživanja i proučavanja.

Tako globalizacija za *Albrova* predstavlja aktivan proces rasprostiranja zajedničkih praksi, vrednosti, tehnologija i drugih ljudskih proizvoda širom planete, vršeći sve veći uticaj na živote ljudi, tretirajući planetu kao fokus oko kog se oblikuju ljudske aktivnosti.[165] Sa druge strane, *Das* pod procesom globalizacije podrazumeva set strukturnih promena na ekonomskom, finansijskom, političkom i socio-kulturnom nivou.[166] *Gidens* globalizaciju određuje kao intenzifikaciju društvenih odnosa širom sveta koja povezuje međusobno udaljena mesta na način koji omogućava da lokalni događaji budu oblikovani zbivanjima koji se odigravaju kilometrima daleko i obratno. Isti autor pojašnjava da je sam termin globalizacije došao niotkuda, ali je istovremeno postao jedinstvena tema u razmatranjima mnogih autora i teoretičara koji se bave ekonomskim, kulturnim i političkim dešavanjima.[167]*Keller* smatra da je globalizacija nepovratan proces koji menja svet i daje mu mnogo manje prostora.[168]

Vaters pojam globalizacije definiše kao društveni fenomen u kome se geografska ograničenja socijalnih i kulturnih procesa povlače i u kome su ljudi sve više svesni ovog povlačenja.[169] *Čomić* globalizaciju posmatra kao asimetrični proces uzimanja i davanja, u kome svaka kultura po nešto prima i daje.[170]

Landler ovaj pojam poistovećuje sa globalnom korporativnom ideologijom. Njen suštinski element i centralno mesto predstavlja ideja da tržište efikasno vrši alokaciju resursa i obezbeđuje načine za organizovanje ekonomskog, a verovatno i celokupnog ljudskog života.[171] Za *Friedmana* globalizacija predstavlja neumoljivu integraciju tržišta, država, nacija i tehnologija u do sada nezabeleženom stepenu, koja omogućava pojedincima, korporacijama i državama, odnosno nacijama, da se protežu širom sveta dalje, brže, dublje i jeftinije nego ikada ranije. Takođe, ona se može posmatrati i kao ekspanzija slobodnog tržišta kapitalizma praktično do svake zemlje na svetu.[172]

Navedeni pokušaji uopštenog definisanja pojma globalizacije, odnosno uspostavljanje okvirnih poimanja često dovode do sporova i oprečnih koncepcija. Različite podele autora zasnivaju se najčešće na krajnostima. Za neke ona predstavlja samo mit, dok je za veliku većinu otelotvorenje istorijske nužnosti. Na jednoj strani se nalaze oni autori koji je sagledavaju kroz spontan i objektivan planetarni proces, dok kritičari smatraju da je to isključivo projekat najbogatijih kako bi postali još bogatiji. Često se apostrofira samo jedna ekonomska sila koja pomoću globalnih tokova nastoji da amerikanizuje sve što može.

Takođe, pojedine struje favorizuju određene segmente poput nacionalnih država, kulture, tržišta, monopola ili socijalnih zbivanja bazirajući na njima sopstvene postavke koje treba da argumentuju prednosti ili mane globalizacije.

---

[165] Čomić. Đ., Kosar, LJ., Štetić, S., Globalna fuga, DP Đuro Salaj, Beograd, 2001. str.75.
[166] Svorcan, N., 2009. str.12.
[167] Gidens A., Sociologija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007. str.64.
[168] Svorcan, N., 2008. str.8.
[169] Svorcan, N., 2009. str.12.
[170] Čomić. Đ., Kosar, LJ., Štetić, S., 2001. str.75.
[171] Herman, E.S., McCeshney, R.W., Globalni mediji, CLIO, Beograd, 2004. str.158.
[172] Friedman, T.L., The Lexus and the Olive Tree, Farrar Straus Giroux, New York, 1999. str.7-8.

Ukoliko se analizira literatura, na površinu izbija nekoliko polaznih osnova na osnovu kojih bi se moglo donekle urediti i razgraničiti pojmovno određenje globalizacije. To se prvenstveno odnosi na diferencijaciju onih činilaca koji predstavljaju bitne faktore globalizacije. *Beck* ukazuje na dva osnovna pristupa analiziranja:[173]

1. Prvu grupu autora karakteriše težnja ka insistiranju i dokazivanju činjenica i postavki o postojanju dominantne logike globalizacije. Kao vodeći autori ove struje najčešće se navode *Wallernstein, Rosenau, Gilpin, Held*, *Robertson* ili *Apadurai*.
2. Druga grupa je brojnija i nju čine svi oni autroi koji sugerišu i koriste čitav set uzročno-posledičnih činilaca u pojmovnom određivanju globalizacije. Njihova brojnost proizilazi iz činjenice da naglašavaju samo određene faktore globalizacije i po pravilu su skloni svojevrsnoj rekapitulizaciji svojih postavki.

Uslovnost ovakve podele ogleda se i u tome što se skoro svi autori opredeljuju za određeni kriterijum kao polazište svojih istraživanja i teoretskih promišljanja. Primera radi *Beck* polazi od ekologije, *Robertson* ukazuje na kulturnu dimenziju, *Shaw* insistira na oružanim sukobima kao odlučujućim faktorima koji objašnjavaju globalne tokove i promene. *Harvey* ističe geografsku dok *Sassen* akcentuje urbanu dimenziju. Pojedini autori uzimaju u obzir i više kriterijuma poput *Apaduraia* koji globalizaciju doživljava kroz progres komunikacionih tehnologija uz istovremeno detaljno analiziranje migracionih procesa na globalnom nivou. *Soros* poput njega stavlja kapitalizam u fokus svojih razmatranja, ali prednost daje ulozi i značaju finansijskih tržišta i njihovih funkcionalnih mehanizama. Istovremeno, mogu se naznačiti i grupe autora koje su jedinstvene po svojim stavovima poput *Helda, Rozenaua* i *Gilpina* koji na različite načine ukazuju na političku dimenziju, dok *Strange* i *Omae* favorizuju isključivo tehnološki aspekt sagledavanja ove problematike.

Sve navedeno upućuje na zaključak o svojevrsnoj tematskoj zbrci koja se pojačava opasnošću da sam pojam globalizacije postaje sinonim i za ono što ne predstavlja. Naime, korišćenje ovog pojma u različitim konotacijama omogućava da sama reč postane opšte prihvaćena fraza koje pokriva izuzetno široko polje aktivnosti, a da istovremeno pruža veoma malo realnih uvida u trenutna dešavanja, odnosno da nema mogućnost njihovog pojašnjenja. Prikazivanje različitih teoretskih tumačenja i klasifikacija nema mnogo smisla ni naučne valjanosti ukoliko nije propraćeno sa odgovarajućim izvorima i poljima konkretne primene. Neophodno je definisati najmanje zajedničke sadržaoce kako bi se donekle doveo u red ovaj kreativni haos.

Zbog potreba ovog rada i zbog sagledavanja uticaja koje globalizacija ima na hotelsku industriju, prednost će se dati osnovnim postvakama *Helda* i grupe autora koji globalizaciju razumeju kao proces ili niz procesa koji omogućavaju transformaciju u prostornoj organizaciji društvenih realcija i poslova, izraženih u transkontinentalnim i međuregionalnim tokovima i mrežama aktivnosti i uzajamnom delovanju i moći.[174] Na taj način globalizacija predstavlja neprekidno širenje, ubrzavanje, inteziviranje i povećanje značaja i uticaja međusobnog povezivanja ljudi širom naše planete.

[173] Beck, U., What is a globalization, Polity Press, Cambridge, 2000. str.98.
[174] Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J., Global Transformations: Politics, Economics and Culture, Stanford: Polity Press 1999. str.16.

Istovremeno, ona se može posmatrati i kao svojevrsna kompresija prostorne i vremenske dimenzije koja za posledicu ima ubrzanje, rast i protočnost interpersonalnih veza i odnosa među ljudima. *Held* ukazuje na četiri osnovne dimenzije globalizacije:[175]

- dimenzija promena koja ukazuje na obuhvat kretanja socijalnih, ekonomskih i političkih aktivnosti preko postojećih granica država, regiona i kontinenata;
- dimenzija obeležena jačanjem, odnosno rastućom važnošću međusobne povezanosti i protoka trgovine, roba, kapitala, kulture i samih ljudi;
- dimenzija povezana sa permanentnim ubrzavanjem globalnih procesa i njihovog uzajamnog delovanja;
- dimenzija usmerena prema rastućem protezanju, jačanju i ubrzanju globalnih interakcija usmerenih ka sve značajnijim uticaju na fluidnost granica između lokalnih događaja i globalnih događanja.

Zajednički imenitelj navedenih dimenzija, odnosno autora koji izučavaju problematiku globalizacije predstavljala bi rastuća svest o pripadnosti globalnom društvu kroz planetarizaciju kulture, politike, finansija, sporta, jezika, proizvoda, usluga. Posmatrajući globalizaciju kao veoma buran i nepredvidiv proces, *Held* sa saradnicima razvrstao je i podelio teoretičare globalizacije u tri grupe:[176]

- Skeptici - prema mišljenju autora koji zastupaju skeptično gledište, nacionalne vlade predstavljaju glavne aktere u regulisanju i koordinisanju ekonomskih aktivnosti. One, po njima, predstavljaju pokretačku silu mnogih trgovinskih sporazuma i politike ekonomske liberalizacije. Protivnici globalizacije smatraju da se savremena globalizacija razlikuje od prošlosti samo po intezitetu interakcija među narodima. Tako, na primer, u okviru Evropske unije zemlje međusobno trguju kao i u drugim regionima. To, po *Hirstu,* obezvređuje pojam jedinstvene globalne ekonomije. Većina skeptika se bavi procesima regionalizacije u okviru svetske ekonomije gde se kao posledica javljaju jaki finansijski blokovi. *Boher* i *Draghe* smatraju da je porast regionalizacije dokaz da je svetska ekonomija postala manje, a ne više integrisana.[177] Oni tragaju za podacima vezanim za protok roba, usluga, kapitala i ljudi u periodu od jednog veka. Na osnovu njih ukazuju da sadašnji nivo ekonomske međuzavisnosti ne predstavlja neki presedan. *Gordon* i *Weiss* tvrde da postoje setovi pokazatelja koji ukazuju da je u geografskom smislu međunarodna ekonomija manje globalna danas nego što je to bio slučaj u u vreme velikih svetskih imperija.[178] To navodi na zaključak da danas na delu nije globalizacija već povećana internacionalizacija. Skeptici tvrde da globalizacija znači potpunu integraciju svetske ekonomije što po njime nije realno. Više su na delu sile koje jačaju interakcije između pretežno nacionalnih ekonomija. Zato se ne može govoriti o globalizaciji u punom smislu reči jer sadašnji nivo svetske ekonomske intergracije ne zadovoljava ovu idelaizovanu postavku. To daje za pravo skepticima da poništavaju postavke hiperglobalista kao pogrešne u osnovama i da ih karakterišu kao prilično naivne. Po njima intezitet internacionalizacije je pod strogom kontrolom regualcionih moći pojedinih država. To je zato što se svetska ekonomija odvija u tri regionalne grupe (Evropa, Azija i

[175] Ibid. str 16.
[176] Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J., 1999. str.10.
[177] Svorcan, N., 2009. str.13.
[178] Gordon, D., The Global Economy: New Edificie or Crumbling Foundations, New left Review, vol. 168, London, 1988.

Pacifik i Severna Amerika). Postoje i indicije da se blizu 80% međunarodne razmene odvija između njih.To je proces poznat kao trijadizacija. Postojanje tri pola moći skeptike opredeljuje ka svim međunarodnim odnosima kroz regionalizaciju. Zato skeptici globalizaciju suprostavljaju regionalizaciji. Posebnu ulogu pridaju značaju nacionalnih vlada i njihovoj regulaciji svih ekonomskih delatnosti. Vlade pojedinačnih država ne samo da nisu pasivne već same kreiraju postojeću internacionalizaciju planete. Zato se sa rezervom primaju pretpostavke hiperglobalista o stvaranju novog svetskog poretka. *Gilpin* razmatra procese internacionalizacije kao logične posledice ekonomske pomoći SAD nakon Drugog svetskog rata. U tom smislu amerikanizacija predstavlja zamajac liberalizacije nacionalnih ekonomija. Isto tako, *Callinicos* pojašnjava ekspanziju svetske trgovine i širenje stranih investicija kao novu fazu zapadnog imperijalizma koja je u direktnom i neposrednom saglasju sa pojedinim nacionalnim zakonodavstvima ili monopolskim kapitalom.[179] Značajan osvrt skeptika usmeren je ka zemljama trećeg sveta ili zemljama u razvoju. Oni zastupaju tezu da se plasman kapitala, trgovine i investicija odigrava isključivo kroz odnose najrazvijenijih zemalja sveta. Uporedo sa rastom ovih odnosa i snaga nastaje svojevrsna marginalizacija i isključenost onih koji u tome ne učestvuju. Autori poput *Allena* ili *Thompsona* razbijaju mnogobrojne mitove o globalnim korporacijama. Oni navode da one jesu tvorevine vlastitih država ili regija, ali da svojim međusobnim poslovanjem uvek ostaju u okvirima istih, odnosno najbogatijih ekonomija.[180] I drugi autori skeptici su jasno opredeljeni o postojanju nejednakosti i snažne hijerarhije u svetskoj ekonomiji. Oni u njoj vide osnovu za pojavu i egzistenciju svih vrsti fundamentalizama i agresivnih nacionalizama. Zato je svet podeljen na blokove i svojevrsne enklave što nikako ne može da doprinese realizaciji globalnog građanskog društva ili globalnog upravljanja. *Huntington* podseća na velika ratna razaranja širom planete, jačanje terorizma i porast svakolikog kriminala koji su prouzrokovali opštu nesigurnost normalne egzistencije. Poznata je njegova misao o sukobu civilizacija, najčešće izraženom kroz odnos tradicije i kulture sa jedne strane i komercijalnih trendova i obrazaca globalne ekonomije sa druge strane.[181] Na kraju treba naglastiti da skeptici označavaju zapadne države kao simbole moći i prestiža i njima pridaju dominirajuću ulogu u svetskim projektima. Rukovođenje na svetskom nivou je u njihovim rukama i isključivo je usmereno ka održanju i proširenju njihove moći. Odlučujuće obeležje međunarodnog poretka nije međuzavisnost već zavisnost, tako da se većina projekata na međunarodnom nivou može okarakterisati kao nešto nametnuto ili dirigovano. Takođe, globalna kultura ili kulturna homogenizacija predstavljaju vešte kamuflaže za jedinstvenu zapadnu monokulturu. Ona inicira razaranje svih kulturnih obrazaca kroz potpunu uniformizaciju i standardizaciju životnih stilova. Umesto vesternizacije preciznije je govoriti o amerikanizaciji, mekdonaldizaciji ili kokakolizaciji kulture.

- Hiperglobalisti - nasuprot njima, hiperglobalisti zauzimaju dijametralno suprotan stav. Autori koji podržavaju ovu teoriju smatraju da je globalizacija veoma realan fenomen čije se posledice mogu skoro svuda osetiti. Po njima je to proces koji ne

[179] Gilpin, R., Global Political Economy. Princeton: Princeton University Press, 2001. str.78.
[180] Allen, J., Thompson, G., Think global, then think again - economic globalization in context. Area, Vol. 29, Iss. 3. 1997.
[181] Videti : Huntington, S. , The Clash of Civilizations, New York: Simon and Schuster, 1996. str.56-81.

zavisi od nacionalnih granica. Suštinski deo analize globalizacije koju nude hiperglobalisti odnosi se na izmenjenu ulogu nacije gde pojedinačne zemlje nemaju kontrolu nad svojim ekonomijama zbog porasta međunarodne trgovine. Uprkos različitim polazištima većina hiperglobalista ima baznu postavku da je globalizacija prvenstveno ekonomski fenomen. U tom smislu se sagledavaju procesi ekonomske integracije i kretanje kapitala. Poseban akcenat stavljaju na svetski korporativni kapital koji nameće odgovarajuću ekonomsku disciplinu. Nauprot moći pojedinačnih država on ostvaruje odlučujući uticaj na organizaciju, prostor i distribuciju ekonomske moći i dobara. Tako se pojavljuju pojmovna određenja poput maničnog kapitalizma, turbo kapitalizma ili suprateritorijalnog kapitalizma kojim se nastoji objasniti svojevrsna kvalitativna promena koja se pojavljuje u prostornoj organizaciji i dinamici novog svetskog kapitalističkog poretka. Sve one imaju jedinstvenu polaznu osnovu u izmeštanju strateških ekonomskih aktivnosti izvan granica i okvira nacionalnih ekonomija i pojedinih država. *Held* interpretira transformacionaliste kroz globalizaciju koja doprinosi polarizaciji društva usled uspostavljanja novog ekonomskog poretka.[182] Iako novi svetski poredak rađa nejednakosti, pojedinci postižu različite rezultate. To ne mora nužno da znači negativnost, jer komparativne prednosti pojedinih država izražene u turizmu, hotelijerstvu, prirodnim bogastavima, znanjima ili menadžmentu mogu doći do izražaja u jedinstvenoj i fer globalnoj utakmici. Na taj način se direktno osnažuju procesi strukturnih oblika nejednakosti pojedinih tržišta. U prilog tome svedoče brojne analize i istraživanja dva velika razvojna perioda od 1960-1980. godine i od 1980-2000. godine koji odgovaraju različitim ekonomskim modelima. Iako je prisutna sve veća međuzavisnost između različitih subjekata, moć pojedinih nacionalnih vlada ostaje kao bitan faktor stabilnosti. Ovo se odnosi ne samo na ekonomiju već i na druge oblasti kao što su kultura, politika ili oblast ličnog života svakog pojedinca. Važno je napomenuti da i među transformacionalistima postoje podstrujanja u vidu neoliberala, radikalnih aktivista ili neomarksista. Ne ulazeći ovom prilikom u detaljnije pojedinačne analize, važno je napomenuti njihovo razmatranje i sagledavanje negativnih efekata i posledica okrutnog i eksploatatarskog globalnog kapitalizma. Jedan od najpoznatijih zastupnika ovakve teorije je japanski autor *Ohme*. On zastupa stanovište da globalizacija vodi ka svetu bez granica u kome su mehanizmi tržišta moćniji od nacionalnih vlada i njihovih zakonodavstava.[183] *Ohmae* o globalizaciji najčešće govori kao o potpuno novoj eri koju karakteriše kapitalizam, upravljanje i društvo na globalnim osnovama. Ono što razlikuje moderno doba od predhodnih jeste egzistencija jedinstvene globalne ekonomije koja transcendira i ujedinjuje najveće i najjače ekonomske regione u svetu.[184] Organizacije kao što su Evropska unija ili Svetska trgovinska organizacija doprinose rađanju novog doba u kome se nacionalne vlade susreću sa izazovima višeg nivoa. Na taj način pojedinačne države gube autonomiju i objektivni suverenitet. Opadanje njihovih moći i uloge odvija se pod jakim dejstvom i vođstvom kapitalističkog društvenog sistema koga prate nove tehnologije. Ulogu država preuzimaju multilateralne institucije poput već navedene *EU* i *WTO* kojima se pridružuju *G8* i *MMF* kreirajući svojevrsnu civilizaciju

[182] Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J., 1999. str.16.
[183] Svorcan, N., 2008. str.10.
[184] Ohmae, K., The End of the Nation State, New York: Free Press 1995. str.73.

globalnog tržišta. Pojava globalnog građanskog društva po hiperglobalistima vezuje se za opadanje suvereniteta i autonomije samih država. Uporedo jačaju institucije regionalnog i internacionalnog upravljanja čime se omogućavaju lakši oblici saradnje i povezivanja pomoću globalnih infrastruktura komunikacija. One podižu svest o zajedničkim interesima bez obzira na pripadnost ili poreklo. *Ohmae* ističe da se ekonomska i politička moć premešta izvan državnih i nacionalnih okvira i širi do te mere da nacionalne države postaju prelazni oblici organizacije za upravljanje ekonomskim poslovima.[185] Na mikro planu nastaje preoblikovanje sveukupnih društvenih odnosa što u krajnjem slučaju dovodi do realizacije jedne sasvim nove globalne civilizacije. Informatička i kompjuterska tehnologija imaju snažne odjeke i na kulturne obrasce. Prevazilaženjem georgafskih granica svojim kulturnim značenjem u mnogome se preoblikuje i menja lokalni kulturni prostor. Beskrajnim proširivanjem lokalnih horizonata uz permanentne homogenizacije ukusa, stavova, želja i prohteva neminovno se doprinosi kreiranju globalnih životnih stilova. Kreiranje kosmopolitskog duha koga krasi otvorenost prema svetu ili osećanje svetskog putnika prevazilazi lokalne dimenzije. Međutim, hiperglobalisti ukazuju da ova osobena deteritorijalizacija kulture kroz procese razbijanja lokalnih kulturnih okvira zahvata veoma mali broj populacije. Ona je koncentrisana u najbogatijim ekonomijama što ukazuje na svojevrsnu vesternizaciju ostatka sveta. Najveći broj žitelja trećeg sveta pred sobom ima borbu za golu egzistenciju sa vrlo malo prostora za uživanje u blagodetima potrošačke kulture. *Bauman* slikovito pojašnjava da su oni osuđeni da provedu svoj životni vek na određenoj mikrolokaciji, odnosno u lokalnom kavezu.[186] To je navelo i teoretičara *Fukuyamu* da najavi kraj istorije kroz hiperglobalističku tezu, odnosno kako to ističe *Albrow*, globalizacija predstavlja otelotvorenje fundamentalnog preoblikovanja poretka ljudskog delanja.[187]

- Transformacionalisti - sa treće strane se zalažu za umereno opredeljenje prilikom celovitog sagledavanja procesa globalizacije. Može se reći da oni globalizaciju doživljavaju kao centralnu silu iza širokog spektra promena koje u današnje doba oblikuju savremena društva. Tačno je da dolazi do velikih promena, ali isto tako je tačno i da mnogobrojni stari obrasci i dalje egzistiraju. Kako navodi *Gidens*, transformacionalisti smatraju da trenutni nivo globalizacije ruši uspostavljene granice između internog i eksternog, međunarodnog i domaćeg. U svom pokušaju da se prilagode ovom novom poretku, društva, institucije i pojedinci su prinuđeni da se snalaze u kontrastima u kojima se urušavaju prethodne strukture.[188] Autori koji se mogu okarakterisati kao transformacionalisti predstavljaju osobeni *mainstream* koji nastoji da ukaže na realnost globalnih dešavanja uz istovremenu kompleksnost i protivrečnost onogo što nam se dešava. Pošto globalizacija predstavlja realnost, neophodno je pronaći moduse prilagođavanja novonastalim promenama. Istovremeno, globalizaciju transformacionalisti doživljavaju kao moćnu silu koja transformiše svet pa je samim tim i odgovorna za posledice koje sa sobom nosi. Tu se pre svega misli na veliku i korenitu reorganizaciju društava, ekonomija, upravljačkih

[185] Ibid. str.73.
[186] Bauman, Z.,Globalization,Cambridge: Polity Press,1998. str.6-27.
[187] Gidens, E., 2007. str.65.
[188] Ibid. str.65.

institucija i ukupnog svetskog poretka.[189] U poređenju sa pogledima i stavovima skeptika i hiperglobalista, transformacionalisti ne postavljaju izričite i precizne postavke niti ukazuju na jasne smernice budućeg razvoja globalnih odnosa. Oni je sagledavaju prvenstveno kao dugoročan kontradiktoran istorijski proces koji je uslovljen i oblikovan nizom kombinovanih uzročno-posledičnih faktora i činilaca. Pošto globalizacija po njima predstavlja jedinstven proces nije moguće iz prethodnih iskustava napraviti projekciju njenih budućih okvira. Ipak, umrežavanjem različitih činilaca, poput država ili korporacija, nastaje novi svetski poredak. *Hoogvelt* ukazuje na svojevrsne spirale globalizacije koje se kreću u koncentričnim krugovima tako da prelaze nacionalne granice objedinjujući sve strukture društva i poslovanja.[190] I mnogi drugi autori smatraju da ovim činom dolazi do samosvojstvenih transformacija nacionalnih ekonomija tako da one prevazilazi postojeće okvire. U takvim uslovima stvaraju se pojedinačne konekcije koje su čvršće i jače od nekih tradicionalnih veza. Oni izjednačavaju ulogu pojedinih država sa međunarodnim organizacijama poput *ASEAN, NAFTA, APEC, OECD, STO* ili *EU*. Primera radi. u Evropskoj uniji međusobno su isprepletani različiti uticaji koji su u koegzistenciji, poput nacionalnih vlada, regionalnih i lokalnih skupština i pojedinačnih korporacija. Prenos nadležnosti je identifikovan sa jednim gradom (*Brisel*) i to ne samo u simboličkoj dimenziji. Na kraju, treba naglasiti i specifičan stav transformacionalista oko novih pojmova koji su stvoreni da pojasne globalna dešavanja. *Robertson* antitezu globalizacije u vidu lokalizacije objedinjava u pojmu glokalizacije koji upućuje na spregu poimanja lokalnih sadržaja pomoću globalnih uticaja.[191] Odnos nacionalnih država i multinacionalnih korporacija prevazilazi se u postinternacionalnom dobu politike. Isto tako pojavljuje se i hibridizacija kulture.[192]

Navedena klasifikacija, iako predstavlja jednu od mnogih različitih koncepcija, škola mišljenja i teorijskih struja, je najpoznatija i najprimenljivija u teorijskim razmatranjima. Važno je napomenuti da svaka od navedenih podela, odnosno škola nastoji da na diverzifikovan način razume, ukaže, prikaže i objasni globalne pocese i fenomene koje ih prate. U tom smislu i skeptici i hiperglobalisti i transformacionalisti nastoje da pored svojih očiglednih suprotnosti i razmimoilaženja ukažu na setove opštih argumenata o globalizaciji kako bi dali okvire njene konceptualizacije.

3.1.2. Spirale globalizacije - uticaj na hotelsku industriju

Dosadašnji razvojni put globalizacije do modernog doba išao je u spiralama. Može se prikazati kroz nekoliko razvojnih etapa - karakterističnih spiralnih krugova. Oni, ujedno, predstavljaju i prikaz širenja moći, uticaja i dominacije neokapitalističkog društva

[189] Ibid. str.63-67.
[190] Hoogvelt, A.,Globalisation and the Postcolonial World: The New Political, The Johns Hopkins University Press, Baltimore. 2001. str.153.
[191] Hartli navodi razmatranja Š. Ventureli, koja uočava da nacionlna kulturna politika u vremenu globalizacije i međunarodnih trgovinskih sporazuma opstaje ne toliko iz potrebe zaštite nacionalne kulture od globalizacije i konkurencije, već zbog formiranja i održavanja kreativne infrastrukture na osnovu koje se nove ideje i oblici kreativnog izražavanja mogu dalje razvijati i distribuirati širom globalnih digitalnih mreža. (Hartley, J., 2007. str.519)
[192] Robertson, R., Globalization, London: Sage, 1992. str.45.

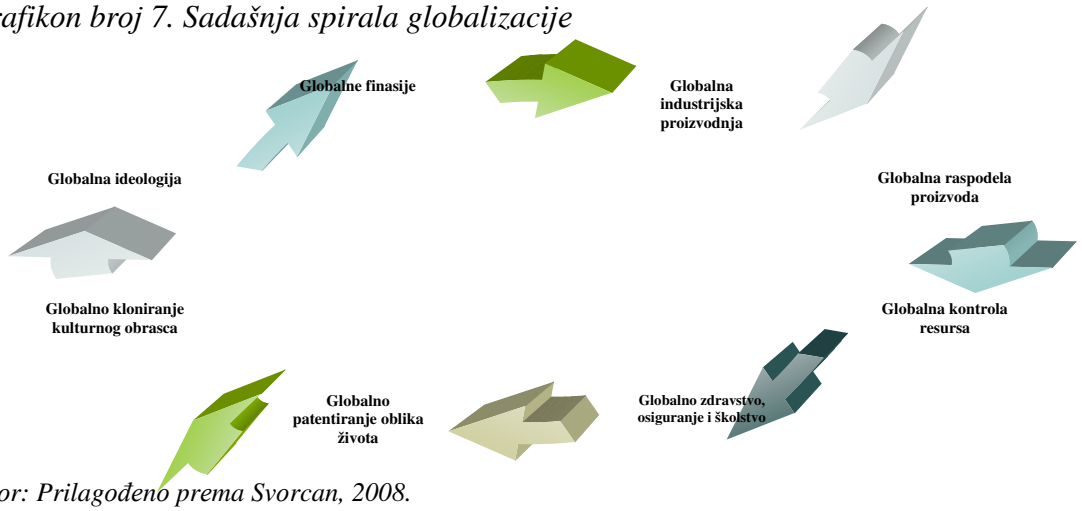
kroz pojedine markirane (brendirane) proizvode, usluge ili njihove kombinacije. Kako su se prilike i vremena menjala, tako su se oblici monopola prilagođavali novonastalim situacijama. Istovremeno sa promenama interesnih sfera, spirale globalizacije išle su u određenim pravcima, prateći pojedinačne interese, odnosno prvenstveno kroz oplodnju kapitala. Pojava brendirane marke, lanaca vrednosti i sistema kvaliteta ili kategorije vezane za izvrsnost predstavljaju direktne nusprodukte spirala globalizacije. Teorijski posmatrano, nadgradnja marketing i menadžment misli može se poistovetiti sa ovim koncentričnim krugovima. Smatra se da su počeci moderne globalizacije vezani za SAD, što čini prvu, osnovnu spiralu globalizacije. Sjedinjene Američke Države predstavljaju neku vrstu mikrokosmosa današnjeg čovečanstva. Ni jedna druga zemlja na svetu nije nastanjena većom mešavinom rasa, naconalnosti i različitih etničkih grupa. Međutim, iako ima veliki broj različitih naroda, ona nije utočište različitih nacionalnih kultura. Vrata Amerike su otvorena gotovo za sve razlike izuzev onih koji potiču iz tradicija i kulturnih nasleđa. Različitim oblicima destabilizacije pojedinih regiona, pod maskom zaštite demokratskih procesa i poštovanja ljudskih prava, SAD nastoje da prošire svoj uticaj u svim sferama ljudskog delovanja. Ti procesi su doprineli padu Berlinskog zida, slomu komunizma u Istočnoj Evropi, ratovima na Bliskom Istoku i posebno u Iraku sa neprekidnim fokusom na Severnu Koreju i Kubu.

Glavnu ulogu u širenju moći i uticaja na ostatak planete imaju velike multinacionalne kompanije. Većina njih ima, ili je imala, svoje sedište u SAD. Njihovo oružje današnjice predstavljaju marke i brendovi pojedinih proizvoda, usluga ili njihovih kobinacija. One predstavljaju polugu moći širenja prve spirale globalizacije. Preko njih omogućen je transfer kapitala i tehnologije kojima se ostvaruju razne vrste monopola. Kao najupečatljiviji primer mogu poslužiti vodeći hotelski lanci. Njihova ekspanzija u određenim delovima sveta izmenila je tradicionalne oblike hotelske delatnosti pretvorivši je u savremenu uslužnu industriju. Ujedinjenjem Evrope, kao i ponovnim tehnološkim usponom i ekonomskom ekspanzijom Japana, dolazi do stvaranja drugog spiralnog kruga globalizacije. Simboličnim rušenjem Berlinskog zida stvara se veliko ujedinjeno evropsko tržište svih oblika roba i kapitala. Analogno američkom modelu prve spirale, inicirana su određena žarišta i krizna područja (Balkan, Čečenija). Pomoću njih izvršen je upliv marki i brendova moćnih multinaconalnih korporacija, pre svega kroz sektore finansija, bankarstva, trgovine, saobraćaja i, posebno, hotelske industrije. Agresivnim poslovnim modelima stvoreni su temelji druge spirale globalizacije. Vodeće brendirane marke multinacionalnih kompanija inicirale su globalno i, po mnogo čemu, virtuelno tržište na kome i u teoriji i praksi vladaju zakonitosti samo jednog centra moći. Preporodom Kine, zatim uzletom malih džinova Azije – Singapura, Malezije, Južne Koreje, kao i privrednim usponima Indije i Australije, otvorio se treći spralni krug globalizacije. Uporedo sa ratnom zonom Avganistana pojavile su se i velike pandemije (ptičiji grip) ali i velike prirodne nepogode (cunami i suše) koje su prvenstveno imale direktan uticaj na ekonomije u ovom regionu. U poslednjem kvartalu dvadesetog veka ove zemlje su imale najdinamičniji i najbrži privredni razvoj. Prema svim releavantnim pokazateljima i studijama sa Zapada, region Jugoistočne Azije, sa Indijom i Kinom kao magnet privlači sve oblike kapitala. Porast interesovanja velikih multinacionalnih kompanija za ove zemlje, njihov transfer kapitala, kao i veliki sportski događaji (svetska prvenstva, olimpijade) uslovili su ubrzanu izgradnju infrastrukture i smeštajnih kapaciteta. Prema dostupnim podacima iz 2007. godine, vrednost kineskog bruto

nacionalnog dohotka procenjena je na blizu dvadeset biliona juana, odnosno na približno tri biliona dolara uz privredni rast od 10,7% u 2006 godini. Procene analitičara su da će Kina do 2020. godine postati najveća trgovinska sila u Aziji.[193]Seoba kapitala na Istok je evidentna. Vodeće multinacionalne kompanije su shvatile značaj novog tržišta – Azije. Danas ne postoji nijedana svetski priznata brendirana marka, a da nema svoje mesto na azijskom tržištu. Poznati su slučajevi velikih američkih korporacija koje su kompletne proizvodne kapacitete preselili u ovaj region (*Nike*). Prema dostupnim podacima vodećih svetskih berzi, tokovi kapitala se preusmeravju na Istok. Čak i tradicionalno zatvorena tržišta za strani kapital, kao što su Japan ili podeljena Koreja, postaju dostupna i transparentna.

Četvrti nivo globalizacione spirale može se očekivati otvaranjem Afrike i Latinske Amerike. Pojedine zemlje iz ovih regiona početkom novog milenijuma predstavljaju veoma uspešno inkorporisane hotelske i turističke sisteme u svetsku globalnu turističku poslovnu mrežu. Posebno se ističe region Srednje Amerike, zatim Brazil, Egipat, zemlje Magreba, kao i Južna Afrika. Kao po pravilu razvoj nove spirale globalizacije prati interes globalnih korporacija. Očekivani scenario ni ovog puta ne izostaje. Krizna žarišta (Venecuela, Kolumbija), pandemije (svinjski grip) ali i velike sportske manifestacije (Svetsko prvenstvo u fudbalu u Južnoj Africi) upotpunjene su i neobično velikim i čestim prirodnim katastrofama (cunamiji i zemljotresi). U nekim zemljama ovih delova sveta kapital vodećih multinacionalnih kompanija je već dominantan, jer poseduju brendirane globalne marke određenih nezamenljivih sirovina (kafa, nafta, drvo, dijamanti). Posebno se ističe Brazil koji je otišao korak dalje i razvio sopstvenu industriju lišenu dominacije američkih korporacija. Većina globalnih brendiranih marki se integrisala u ovo tržište pronalazeći sasvim novo tlo za ekspanziju. Razloge treba tražiti u enormnim prirodnim bogatstvima. Brazil rapolaže sa preko tri stotine miliona hektara obradivih površina od kojih se koristi nešto više od dvadeset procenata. Ujedno ova zemlja je najveći svetski izvoznik hrane sa zadivljujućim spoljnotrgovinskim suficitom koji se procenjuje na više od dve stotine milijardi američkih dolara.[194] Na kraju, može se označiti jedinstvena spirala globalizacije koja je danas na delu.

Grafikon broj 7. Sadašnja spirala globalizacije



Izvor: Prilagođeno prema Svorcan, 2008.

[193] Svorcan, N., 2008. str.13.
[194] www.bifonline.com

Prikazana spirala globalizacije prožima skoro sve pore društva i života. Iako postoji veliki broj protivnika globalnih promena, neosporna je činjenica da one predstavljaju realnost.

3.1.3. Pokretači globalizacije hotelske industrije

Društveno-političke institucije koje danas egzistiraju uglavnom nisu u stanju da se bave globalnim problemima na globalan način, niti da se uhvate u koštac sa velikim multinacionalnim kompanijama pa je neophodno kreirati odgovarajuće sisteme i instrumente koji će odgovoriti na svaki sledeći izazov. Pošto pojedinačne države nisu u stanju da se izbore sa ovakvim transnacionalnim izazovima javlja se potreba za novim oblicima globalnog upravljanja. Evropska unija predstavlja ogledni primer budućeg oblika globalnosti i sinteza pojedinih spirala. Iako Unija funkcioniše već desetak godina svakodnevno smo svedoci velikih suprotnosti i mimoilaženja između samih članica koje na sve moguće načine pokušavaju da ublaže efekte globalizacije. Ovi procesi su posebno izraženi prilikom usvajanja određenih zakonskih akata ili rešavanja kriznih situacija koje po pravilu ne pogađaju sve članice istovremeno i jednakim intezitetom (Grčka, Irska i Portugalija).

Ipak, Unija funkcioniše kao samobitna figura sa tržištem velikih potencijala. U tom smislu treba naglasiti osnovne pokretače koji su kroz spirale globalizacije uticali i na transformaciju navedenog tržišta. *Milisavljević* apostrofira sledeće pokretače globalizacije:[195]

- Razvoj međunarodne trgovine ili izvoznog marketinga koja je imala više nego dinamičan rast u proteklim decenijama. Samo u zadnjih četrdesetak godina ukupan broj multinacionalnih kompanija koje pripadaju užem krugu najbogatijih zemalja sveta se više nego utrostručio. Njihovi ukupni uvozno-izvozni poslovi iznose skoro četvrtinu celokupnog svetskog BDP (*GDP*).[196] Oni su presudno uticali, ali i dalje utiču, na rast i razvoj međunarodne trgovine. To je za posledicu imalo povećanje obima i brzine razmene na globalnom nivou i uključivanje i povezivanje različitih tržišta. Ovo svojevrsno tržišno umrežavanje inicirano je pojedinačnim markama kao glavnim nosiocima poslovanja.
- Stvaranje strateških alijansi koje imaju za cilj prvenstveno jačanje svih raspoloživih konkurentskih prednosti pojedinačnih tržišnih aktera, bez obzira da li se one odnose na određene segmente poput brendiranih marki ili niše kao što su spletovi i savezi marki. Savezi omogućavaju koncentrisanje velikih stokova kapitala koji su opet neminovni za ekspanziju naftne, železničke ili hotelske industrije. Istovremeno, alijanse štite svoje članice od štetnih efekata barijera globalizacije neprestano težeći ka raznim vrstana monopolskog poslovanja.
- Inostrane direktne investicije koje podrazumevaju različite oblike kupoprodaje ili izgradnje sasvim novih tržišnih subjekata, odnosno njihovih marki. One doprinose dalekosežnim posledicama koje uglavnom jačaju konkurenske tržišne odnose ali i trajno menjaju pojedinačna tržišta i njegove mehanizme. Primera radi, direktne

[195] Milisavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002. str. 408-416.
[196] Čačić, K., 2010. str.15.

hotelske investicije su u potpunosti promenile turistička tržišta mnogih zemalja i omogućila lakše funkcionisanje spirala globalizacije (Mađarska, Poljska, Turska).

Neosporno je da su navedeni pokretači inicirali nastanak mnogih globalnih tržišta. Međutim, globalni tokovi su takvi da idu u različitim smerovima i nejednakim intezitetima. Čak i kada se formira globalno tržište ono mora imati određene zakonitosti, odnosno faktore koji ga determinišu. U tom smislu bi bilo prikladnije usvojiti koncept teoretičara *Lasera* koji je apostrofirao osnovne pokretače svih globalnih promena, nezavisno od veličine, snage ili inteziteta primene:[197]

1. tehnološki faktori,
2. konkurentski faktori,
3. politički faktori.

3.1.3.1.Tehnološki faktori

Tehnološki faktori se u stručnoj literaturi objedinjuju kroz procese vezane za informatičku revoluciju, telekomunikacije, kompjuterizaciju planete i transport. Pojava elektronske ekonomije kao posebnog faktora globalizacije ubrzala je upliv transnacionalnih korporacija u pojedine nacionalne sisteme poslovanja. Bankama, finansijskim institucijama, fondovima i pojedinim investitorima omogućena je alokacija velikih stokova kapitala na različite krajeve planete. Na taj način one direktno utiču na poslovanje pojedinih privrednih grana, zemalja i regiona. To je proces kroz koji se informatička revolucija pokazuje kao katalizator globalizacije savremenog sveta. Ona najpre ubrzava i pojačava integraciju svetske ekonomije. Time doprinosi da u novoj globalnoj ekonomiji dominiraju bestežinske, odnosno nematerijalne privrede.[198]

Ovaj ekonomski poredak se najčešće opisuje kao postindustrijsko društvo ili kao informacijsko doba. Različiti oblici protoka informacija, Internet, mobilna telefonija, razvoj satelita, robotika, nanotehnologija, genetski inžinjering ili kibernetika doprineli su povezivanju široke baze potrošača pre svega kroz markirane usluge. Prvo staranje globalnih kompanija je da potrošači, što pre, budu opismenjeni i osposobljeni, da se uključe u nova dostignuća na poljima računara, zabave i telekomunikacija. Povezivanje, umrežavanje i stvaranje velikih tržišta, uz neprekidan protok informacija, učinili su da većina međunarodnih korporacija pređe na kontinuirani proces restruktuisanja, odnosno prilagođavanja novonastalim uslovima poslovanja i poslovnog komuniciranja.

Kako globalna privreda postaje sve više povezana, tako se i poremećaji na tržištu novca i kapitala lančano mogu prenositi skoro automatski i na druge regione. Finansijski kolaps na jednom delu sveta ima direktan uticaj na finansijske tokove drugog dela sveta. Tome svedoči i posrtanje američkog osiguravajućeg džina AIG (*American International Group*) u poslednjem kvartalu 2008. godine. Njegov zvanični gubitak od preko šezdeset milijardi američkih dolara izazvao je lančane reakcija pada industrijskih akcija na svim vodećim svetskim berzama. Globalni uticaji koji su potom usledili bili su poput talasa plime. Prelili su se na ostala tržišta novca i kapitala uzburkavši sve svetske berze. Jedna od prvih posledica krize je lančani pad pojedinačnih nacionalnih valuta (mađarska

[197] Svorcan, N., 2009. str.22.
[198] Videti detaljnije: Gidens, E., 2007. str.52-59.

forinta). Dalja destabilizacija izazvala je povratni efekat na već uzdrmane nacionalne ekonomije.[199]

Procesi inovacija u tehnološkom razvoju doveli su do brisanja razlika u poslovnim i organizacionim sistemima, tehničkim i tehnološkim oblicima. U tom smislu se može govoriti o svojevrsnoj megatehnologiji. Homogenizacijske sile uobličile su telekomunikacije (mobilnu telefoniju, Internet mrežu), kompjutersku tehnologiju (satelitske sisteme, robotiku, lasere) u jedinstveni globalni komunikacijski sistem. Taj sistem omogućava delovanje svih procesa dosad nedosegnutom brzinom, efikasnošću i profitabilnošću. Tehnološka konstelacija stavila je međunarodne korporacije u ulogu lidera planetarnog tehničkog mehanizma. One svojim delovanjem stvaraju nove modele eksploatacije koji, primenjeni na globalnom nivou, još više jačaju moć i uticaj transnacionalnih kompanija. Pored finansijskih i magnata vojnoindustrijskog kompleksa, globalni uticaji najrazvijenijih država ogledaju se vrlo efikasno kroz informatiku, telekomunikacije, turizam i hotelsku industriju. Na taj način tehnologija pokreće ali i usmerava globalne procese sve do tačke račvanja. Pojava sledeće velike stvari omogućiće novu spiralu globalizacije usmerenu ka nekim drugim dimenzijama.

3.1.3.2. Konkurentski faktori

Konkurentski faktori podrazumevaju kreiranje globalnih lanaca vrednosti sa integrisanim poslovnim aktivnostima. Oni mogu biti ekonomski, vojni i politički. U globalnoj atmosferi njih sprovode najrazvijenije zemlje sveta. Najrazvijenije industrijske zemlje koriste globalizaciju kao proces kroz koji nameću svoju ekonomiju, politiku i kulturu. Time bogati vrše direktan uticaj na funkcionisanje siromašnih država. Posledica ovakvog ponašanja moćnih, pre svega SAD i Zapadne Evrope, ogleda se pre svega u sve delikatnijem položaju ostalog dela planete, ne samo u trgovini, već i u dirigovanim promenama fiskalne politike, bankarstva, obrazovanja, zdravstvene zaštite, ekologije i telekomunikacija.

Nerazvijene zemlje i zemlje u razvoju, gde je prosperitet praktično zaustavljen, postaju probni poligoni za različite projekte centara moći. Većina međunarodnih oblika pomoći koji se sprovode na svetskom nivou, počev od Maršalovog plana pa do programa poput *Pfare*, *Ispa*, i *Sapard* imaju za krajnji cilj sticanje profita, proširivanje tržišta i kontrolu kretanja slobodnog kapitala.

Velika konkurencija vodećih ekonomija sveta na međunarodnom nivou postala je snažan pokretač i akcelerator procesa globalizacije. Izdizanje transnacionalnih korporacija van uticaja sopstvenih državnih ekonomija i njihova rastuća ekonomska moć kreirala je globalne mreže skoro u svim unosnim poslovnim aktivnostima. Zato ne treba da čudi što su pre pola veka američke korporacije išle iza državnih interesa matice prateći spirale globalizacije. Danas, one svojim brendiranim markama kreiraju nove spirale, utirući put američkoj diplomatiji gde god je potrebno. Konkurentski faktori su izmenili globalne procese do te mere, da za pojedine teoretičare kao što su *Gupta* i *Westney*, globalizacija poslovanja ne predstavlja više samo poslovnu alternativu. Ona je postala poslovni imperativ.[200]

---

[199] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2009. str.30.

[200] Gupta, A.K. & Westney, D.E. Smart, Globalization Designing Global Strategies, Creating Global Networks, John Wiley & Sons., New Jersey, 2003. str.15-17.

3.1.3.3. Politički faktori

Politički faktori institucionalno predstavljaju sve oblike regularnog međunarodnog poslovanja usmerenog ka nesmetanom širenju spirala globalizacije. Posebno mesto zauzimaju specijalizovane agencije i velike svetske berze. Međunarodni monetarni fond (MMF) i Svetska banka (Međunarodna banka za obnovu i razvoj) predstavljaju osnovne pokretače svih globalnih promena savremenog sveta.U suštini, održavaju neravnopravne ekonomske odnose u svetu, uzimajući ulogu svetskog policajca koji zavodi novi svetski ekonomski poredak i različite vidove monopola.[201]

Svetske berze predstavljaju mesta koncentrisanja svih poznatih oblika kapitala današnjice. One reflektuju promene globalne ekonomije. Čest je slučaj da nestabilnosti uzrokovane poremećajima na određenim tržištima imaju direktne posledice na kompletnu svetsku ekonomiju. Tako one postaju pokretači, ali i kočničari svih globalnih promena današnjice. Nastanak berzi vezuje se za petnaesti vek i grad Brіž u Belgiji. Zanimljivo je da je baš hotel familije *Van Der Burse* bio mesto okupljanja trgovca i pomorca. Krajem osamnaestog veka berze postaju mesta gde se koncentrišu ponuda i tražnja, dok današnji karakter dobijaju u devetnaestom veku. U zavisnosti od predmeta trgovanja berze i uloge koje na njima zauzimaju hotelske kompanije one se mogu klasifikovati kao:[202]

- Efektne berze – berze za hartije od vrednosti na kojima se najčešće trguje akcijama ili obvezanicama. Krajem dvadesetog veka hotelske grupe i hotelski lanci na ovim berzama zauzimaju sve značajnije mesto.
- Novčane i devizne berze – one predstavljaju velike poligone nastupa hotelskih kompanija zbog značaja i uloge deviznog priliva u turizmu.
- Robne ili produktne berze na kojima se trguje sa istom ili različitom robom – ovde se hotelske kompanije javljaju kao ključni subjekat u određivanju nivoa prometa određenih marki ili brendiranih proizvoda (kafa, čajevi, začini).
- Berze za usluge – na primer turističke, gde hotelski lanci imaju jednu od vodećih uloga.

Tridesetih godina prošlog veka definisane su osnove berzanskog poslovanja. Osnivanjem *SEC* (*Securities Exchange Commision*) donešena su osnovna akta koja su omogućila da se berza bliže formuliše i odredi. Shodno tome, berza se može definisati kao organizacija, udruženje ili grupa ljudi koji čine, održavaju ili organizuju mesto trgovanja ili opremu za spajanje kupaca i prodavaca hartija od vrednosti.[203] Informatičko - tehnološka revolucija kao i pojava Internet mreže uslovili su promene i u berzanskom poslovanju. Berze postaju virtuelne i kompletno poslovanje se vrši savremenim elektronskim sistemima. Danas *IOSCO* (Međunarodna organizacija komisija za hartije od vrednosti) postavlja trideset šest principa kao uslove koje treba ispuniti da bi određena berza bila član te organizacije.

Globalni uticaj SAD ima dominaciju i u berzanskom poslovanju. Prema dostupnim podacima, promet na njujorškoj berzi (*NYSE*) je izraženiji u odnosu na ostale svetske berze. Ona već dugi niz godina predstavlja glavni pokazatelj mnogobrojnih parametara za sve firme i kompanije koje žele da investiraju svoj kapital na bilo kom delu planete.

[201] Svorcan, N., 2009. str.33.
[202] Svorcan, N., 2008. str.15.
[203] Jeremić, Z., Finansijska tržišta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006. str.6.

Samo pojavljivanje na ovoj berzi, prezentovanje po njenim kriterijumima relevantnih podataka o sopstvenom poslovanju, garant su uspešnosti i prestiža.

Tabela broj 5. Prometi svetskih berzi izraženi bilionima američkih dolara

	Naziv berze	2004.	2009.
1	*NYSE*	12.708	9.574
2	*Tokyo Stock Exchange*	3.557	3.102
3	*Nasdaq Stock Market*	3.533	2.773
4	*London Stock Exchange*	2.865	2.204
5	*Euronext*	2.441	2.262

Izvor: www.securingamerica.com

Sa stanovišta hotelske industrije, velike svetske berze predstavljaju mesta koncentracije kapitala i mogućnosti njegovog plasmana. To je ujedno i razlog čestog pojavljivanja vodećih hotelskih lanaca i grupa na njima. Na ovakvim tržištima kapitala najbogatiji nastoje da prikažu svoje poslovne uspehe preko ovlašćenih rejting organizacija, odnosno institucija specijalizovanih za informisanje svih interesenata o bonitetima i kreditnim rizicima prilikom različitih finansijskih transakcija.[204] Koristi se metodologija *S&P* indeksa i različitih stepena gradacije rejtinga kapitalnih vrednosti. Analizom pojedinih berzi i nastupa lidera modernog hotelskog poslovanja jasno se mogu naznačiti politički faktori globalizacije. Protekcionizam i monopolsko ponašanje dolaze do izražaja posebno prilikom određivanja cene kapitala. U tom smislu međunarodni hotelski lanci i grupe se mogu posmatrati kao konglomerati koji imaju povlašćene uslove prilikom berzanskih transakcija.

Tabela broj 6. Presek hotelskih lanaca na vodećim svetskim berzama u 2007. godini

Rang	Korporacija	Berza	Oznaka	Vrednost u milijardama $
01.	*IHG Group*	*LSE*	*IHG*	7,50
02.	*Wyndham Worldwide*	*NYSE*	*WYN*	5,72
03.	*Marriott*	*NYSE*	*MAR*	16,58
04.	*Accor*	*Euronext*	*AC*	19,71
05.	*Choice Hotels*	*NYSE*	*CHH*	2,52
06.	*Hilton Corp.*	*NYSE*	*HLT*	17,92

Izvor: prilagođeno prema Mašić, 2007

Prikazani presek upućuje na zaključak da hotelske korporacije *Accor, Hilton* i *Marriott* predstavljaju prave lidere modernog hotelskog poslovanja. Njihove kapitalne vrednosti iskazane u milijardama američkih dolara omogućuju nesmetanu ekspanziju spirala globalizacije. U tom smislu se ovakvi tipovi tržišnih subjekata mogu sagledavati i kao osnovni nosioci globalnih promena.

[204] Detaljnije: Jeremić, Z., 2006. str.3-9.

3.1.4. Nosioci globalizacije u hotelskoj industriji

Osnovne nosioce moderne globalizacije predstavljaju multinacionalne kompanije. Globalne korporacije nastoje da upravljaju svetskim tržištem kao jedinstvenom privrednom celinom. One to postižu pomoću odgovarajuće organizacije, tehnologije, novca i ideologije. Najveće severnoameričke, zatim japanske i evropske korporacije vremenom su izašle iz okvira nacionalnih država ili njihovih saveza. Iako se i dalje sudaraju sa različitim nacionalnim identitetom i pripadnošću, one uspevaju da ostvare svoje globalne interese. Kameleonskom veštinom menjanja identiteta prilagođavaju se lokalnom, sa željom da nametnu globalno poslovanje. Ako posluju u Evropi, onda pripadaju Evropskoj uniji i predstavljaju okosnicu evropske privrede u svim pravcima. Ako posluju u Americi ili Aziji, onda su američke kompanije, odnosno veliki konglomerati sa mešovitim kapitalom. Transnacionalne kompanije kao osnovni nosioci globalizacije pletu svoje mreže u koje uključuju sve vladajuće i upravljačke strukture nacionalnih korporacija, banaka i država. To omogućava dostizanje koncentracije moći u ostvarivanju planiranih ciljeva kroz stvaranje globalne potrošačke kulture.

U citiranoj literaturi kao nosioci globalnih promena uglavnom se javljaju transnacionalne (TNK) i multinacionalne (MNK) kompanije. Osnovna razlika je u poreklu kapitala. Transnacionalne kompanije se formiraju na bazi kapitala jedne zemlje u većem broju država, a kod multinacionalnih kompanija kapital je vlasništvo iz većeg broja zemalja. Zapravo, transnacionalne kompanije predstavljaju preduzeća kojima se rukovodi iz jednog centra, koji imaju svoje delove (preduzeća i pogone) u većem broju zemalja i koje imaju velike poslove i bogatstvo džinovskih razmera. Za *Vernona*, multinacionalne kompanije su kompanije koje raspolažu kapacitetima (ćerkama) u više zemalja. Njihov godišnji promet meri se milijardama američkih dolara. Izvode velike poslovne, finansijske i investicione poduhvate van zemlje gde im je sedište. Imaju centralističko organizovano poslovanje čiji ljudski i finansijski potencijali čine povezanu celinu sa delovanjem u okvirima elemenata zajedničke strategije.[205]

U stručnoj literaturi mogu se naći različita određenja transnacionalnih kompanija. Najčešće se apostrofira definicija transnacionalnih kompanija od strane Ujedinjenih nacija (UN). Prema njima, transnacionalne kompanije su one koje kontrolišu proizvodnju ili uslužnu delatnost u više zemalja, van zemlje koja je njihovo matično sedište. One objedinjuju proizvodne, tehnološke, trgovinske i finansijske aktivnosti u većem broju zemalja, a mogu biti u svim vlasničkim oblicima.[206]

Pojam transnacionalnih kompanija se vezuje za procese globalizacije i pojavu monopolskog kapitalizma. Očigledna je direktna sprega između multinacionalnih kompanija i pojedinih marki ili brendova. Da bi multinacionalna kompanija postala i globalna, neophodno je da preraste okvire svog nacionalnog poslovanja i da iza nje stane neki finansijski, administrativni ili vojni centar moći. Na primer, iza marke i istoimene kompanije *Coca-Cola* stoji vlada SAD. Sam proces rasta je uslovljen akumulacijom kapitala. Koncentracija i centralizacija kapitala predstavlja neizbežan i produktivan proces. Mnoge ljudske delatnosti su svoju ekspanziju doživele baš usled sjedinjavanja velikih stokova kapitala. To je pre svega bio slučaj sa železnicom, avio industrijom,

[205] Vernon, R., Soverenighty at Bay, Basic Books, New York, 1971. str. 4.
[206] Svorcan, N., 2008. str.22.

hotelijerstvom, elektroprivredom i naftnom industrijom. Usled razvoja proizvodnih snaga, tehnike, tehnologije, saobraćaja, komunikacija i nauke dolazi do neizbežnog smanjenja rada u proizvodnim delatnostima i porasta značaja uslužnih delatnosti. Shodno navedenom data je sledeća tabela.

Tabela broj 7. Pet vodećih kompanija u 2009. godini

Rang	Ime	Delatnost	Poreklo	Mil.USD	Međ. Trgov. (%)
1.	*Nitendo*	Elektronika	Japan	52.930	81
2.	*Google*	Internet	SAD	96.953	51
3.	*Apple*	Elektronika	SAD	75.871	28
4.	*Doosan*	Usluge	J. Koreja	5.241	70
5.	*Hyundai*	Brodogradnja	J. Koreja	12.038	82

Izvor: www.businessweek.com

Prikaz upućuje na zaključak da usluge i nove tehnologije dominiraju u poslovanju lidera na internacionalnom nivou. Dominacija tehnološki najrazvijenijih zemanja sveta je više nego očigledna. To potvrđuju činjenice da su vodeće transnacionalne korporacije ekonomski snažnije od mnogih zemalja sveta. Sa stanovišta uticaja i moći, savremeni svet se nalazi u raljama dva velika igrača. Sa jedne strane su vodeće visoko razvijene države, sa druge strane su multinacionalne kompanije, glavni kreatori svetske pijace.[207]

Promene koje su nastale u različitim sferama društva uslovile su i inovacije u poslovanju multinacionalnih kompanija. Nagli razvoj pojedinih privrednih grana uticao je na pojavne oblike kako multinacionalnih kompanija, tako i samog procesa globalizacije. Velike korporacije usmeravaju tokove kapitala i brzo i lako se sele u udaljene i manje razvijene regione u kojima su nadnice niže, a ekološki standardi i zakoni u vezi s lokalnom priozvodnjom blaži.

Uslužne tehnologije, finansije, kompjuteri, hotelijerstvo i telekomunikacije doprinele su da preko 70% bruto nacionalnog dohotka (BND) razvijenih zemalja sveta čine usluge – nematerijalna dobra. Danas smo svedoci da neke uslužne delatnosti, među kojima su turizam i hotelijerstvo, polako preuzimaju primat u koncentraciji kapitala u odnosu na druge, klasične industrije. Izrazit primer su vodeći hotelski lanci koji predstavljaju konkretne mreže velikih multinacionalnih korporacija. Prilikom iskazivanja njihovih moći u mnogim prezentovanim analizima koriste se sledeći parametri[208]:

- predanosti inovacijama poput jedinstvenih rezervacionih sistema;
- diverzifikacija portfolija ostvarena koncentracijom raznorodnih nosilaca kapitala;
- agresivnost tržišnog nastupa i ukupne ekspanzije korišćenjem strategija marki, brendiranja i multibrendiranja;
- snaga i kvalitet menadžmenta kroz permanentnu edukaciju, obuku, trening, motivaciju i mobilizaciju kadrova;
- ukupna tržišna vrednost iskazana transparentnošću podataka na vodećim svetskim berzama;

[207] Svorcan, N., 2009. str.38.
[208] Ibid. str.38-40.

- međunarodna trgovina koja je objedinila sve interesente u jedinstvene lance vrednosti po različitim dimenzijama;
- jasnoća vizije budućih strategija i perspektiva iskazanih visokim stepenom identifikacije gosta sa korporativnom markom i pojedinačnim hotelskim brendom.

Shodno navedenom mogu se primeniti *Vernonovi* kriterijumi, po kojima hotelski lanci i grupe predstavljaju prave multinacionalne kompanije koje raspolažu kapacitetima lociranim na većem broju različitih tržišta. Njihovi poslovni uspesi su prezentovani na vodećim svetskim berzama i mere se milijardama američkih dolara. One izvode velike poslovne, finansijske i investicione poduhvate van zemlje gde im je sedište. Takođe sklapaju različite poslovne aranžmane sa raznorodnim tržišnim akterima. Imaju jedinstveno centralističko organizovano poslovanje čiji ljudski i finansijski potencijali čine povezanu celinu sa delovanjem u okvirima elemenata zajedničke strategije marke i brenda. Hotelske multinacionalne korporacije su nosioci i inovatori širenja novih tehnologija u svetu (*Next big thing*) i glavni činioci na međunarodnim finansijskim tržištima. Neki autori smatraju da su one "stožeri savremene svetske ekonomije".[209]

3.1.5. Barijere globalizacije u hotelskoj industriji

Prikazane spirale globalizacije nisu imale jedinstven i ujednačen razvoj. Na njih su uticali mnogobrojni faktori koji se najčešće identifikuju kao barijere ili pokretači globalizacije. Kao što je već naglašeno, proces globalizacije teče nejednakom brzinom i zavisi od mnogobrojnih faktora koji imaju dalekosežne posledice po celokupnu ljudsku populaciju i zadire u sve pore ljudskog delanja. Ima svoje pokretače, odnosno faktore koji pospešuju njeno dejstvo, osnovne nosioce preko kojih se realizuju globalni procesi i, na kraju, ograničenja koja je delimično usporavaju i ometaju. Da bi se stekla jasnija slika osnovnih nosioca globalnih promena neophodno je ukazati na veliki broj barijera i ometača koji ovaj proces delimično usporavaju ili stopiraju.

Većina teoretičara, kao osnovne barijere globalizacije, apostrofira kulturu, jezik i pravnu regulativu. Iako navedene prepreke zauzimaju značajno mesto u mnogim regijama i zemljama, predviđanja su da, i pored ograničenja, u skoroj budućnosti će biti globalizovano 80% svetskog društvenog proizvoda. U operativnim konceptima postoje još brojnije prepreke. Među njima se ističu sledeće:[210]

- prvo i najočiglednije ograničenje je da ljudi govore različitim jezicima;
- zakoni, propisi i pravna regulativa nisu jednaki svuda u svetu;
- klima takođe nameće svojevrsna ograničenja;
- rase, topografija, politička stabilnost i zanimanja;
- najvažniji izvor ograničenja, koji je i ujedno najteže utvrditi i razgraničiti, jesu kulturne razlike među ljudima koje su rezultat istorijskog nasleđa, obrazovanja, vaspitanja;
- logistika i distribucija, ekonomska standardizacija proizvoda i usluga;
- antiglobalistički pokreti.

Među navedenim ograničenjima, samo standardizacija marki i brendova proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija predstavlja produkt globalizacije, koji je ujedno i njen

[209] Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J., 1999.
[210] Videti detaljnije: Mesedag, V., Razmišljajte marketinški, Privredni pregled, Beograd, 1991.

ograničavajući faktor. Standardizacija marki i brendova predstavlja sofisticiran mehanizam trgovinske zaštite razvijenih ekonomskih sistema.[211] Navedni sistem zaštite funkcioniše po strogim pravilima. Prema odrednicama Svetske trgovinske organizacije (*WTO)*, jasno i precizno su utvrđena pravila poslovanja i ponašanja na međunarodnom tržištu. Međutim, velike multinacionalne kompanije iniciraju visoke standarde proizvoda i usluga koje konkurencija ili kompanije iz slabo razvijenih zemalja i zemalja u razvoju nisu u stanju da ispune. Takođe, učestale promene i izmene postojećih propisa dodatno destimulišu bilo kakav oblik konkurencije.

Stvoreni mehanizmi indukuju pojavu monopola i stvaranje jednosmernih procesa u globalnom poslovanju – od razvijenih ka nerazvijenim. Nedostatak interakcije je posebno evidentan u trgovini i hotelskoj industriji, odnosno u poslovanju vodećih svetskih hotelskih lanaca i grupa. Hotelski standardi se uglavnom odnose na marke ili brendove konkretnih produkata hotela. Međutim, tu se mogu uvrstiti i neki drugi elementi ostvarivanja monopola kao što su osnovna identiteska obeležja hotelske marke (signitifikativna, konstelaciona, ekolološka i nominalna), marketinške tehnike, znanje, patenti, licence, propaganda u užem i širem smislu ili cene.

Bez obzira koji se element hotelske industrije favorizuje, barijere globalizacije nameću multinacionalnim kompanijama neminovnost prilagođavanja standarda. Ostatak sveta je prinuđen na liberalizaciju ograničenja inostranog investiranja, tako da je početkom trećeg milenijuma ostalo vrlo malo nacionalnih ekonomija koje nisu pod direktnim uticajem multinacionalnih korporacija. Praktično ne postoji zemlja koja je van dometa globalnih lanaca ili nekog oblika njihovog poslovanja. Ti tokovi zahvatili su sve - od ideologije i finansija do različitih oblika življenja i opstanka. Trenutna faza globalizacije više liči na jedan koncentrični krug međusobno povezanih i uslovljenih elemenata.

Pored koristi koje donosi, globalizacija rađa rizike, izazove i nejednakosti. Iako ona prvenstveno doprinosi prevazilaženju nacionalnih granica, uticaji velikih transnacionalnih korporacija su toliko snažni da nadmašuju moći postojećih političkih struktura ili mehanizme pojedinačnih tržišta. Nesumnjivo je da taj uticaj počiva upravo na njihovima markama i brendovima koji uspešno odolevaju svim barijerama i ometačima ekspanzije globalnih tokova.

3.2. Globalizacija i hotelska industrija

Velike promene u razvoju turizma, posebno u prošlom stoleću, uticale su presudno na poslovanje osnovnih nosilaca hotelskog biznisa – hotela. Pojedinačno, hotelska preduzeća prolaze kroz različite faze rasta i razvoja. Ona se, po pravilu, prilagođavaju promenama u okruženju sopstvenog delovanja. Kao i u drugim industrijama, nekada se dešavaju skokovite transformacije u organizacionom, tehničkom i tehnološkom pogledu. Jedna od takvih skokovitih promena jeste prerastanje nacionalnih hotelskih kompanija u međunarodni hotelski lanac. Uvek joj prethodi razvojna etapa konsolidacije hotelijerstva na nacionalnim relacijama pojedinih država ili regiona. Postoji veoma veliki broj raznovrsnih faktora i činilaca koji prate ove transformacije. Svi oni, manje ili više, doprinose novim i originalnim oblicima hotelskog poslovanja.

[211] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.256.

U tom smislu, *Čačić* posebno apostrofira orjentaciju ka međunarodnom poslovanju, odnosno internacionalizaciju hotelijerstva.[212] Iako je ona svojstvena svakom tržišnom subjektu bez obzira na veličinu ili prirodu delatnosti u sektoru usluga, a posebno u turizmu i hotelijerstvu ona ima jedinstvenu dimenziju. Visoki stepen adaptabilnosti i pravovremene reakcije na nove društveno-ekonomske trendove omogućava hotelijerima da se uvek nalaze u epicentrima inovacija i progresa. Tome svedoče i brojna tržišna istraživanja poput onih koji ukazuju da su u periodu od 1950. godine do 2008. godine trideset sedam puta povećan broj dolazaka u međunarodnim putovanjima.[213] Samo ovaj podatak ukazuje na veliku dinamičnost i turbulentnost hotelskog poslovanja.

Globalni procesi koji su zahvatili sve pore modernog društva našli su idealnu primenu u hotelskoj industriji. Sa druge strane, istorijat, geneza nastanka, pravci i modeli širenja kao i budući trendovi i potencijalne organizacione forme vodećih međunarodnih grupa i lanaca i njihovih brendiranih marki predstavljaju idealni okvir za posmatranje globalnih promena i uticaja na moderno hotelsko poslovođenje. Raznovrsni pojavni oblici funkcionisanja vrhunskih predstavnika hotelske industrije predstavljaju ogledne primere na osnovu kojih se razotkrivaju i približavaju tržišni poslovni modeli. Ova sprega omogućava spoj teorije i prakse u cilju izučavanja globalizacije i davanja celovite pozicije hotelske industrije u sistemu svetske privrede. Prezentovanjem spirala, etapa ili pristupa globalizacije hotelskih preduzeća kao i ukazivanjem na njene determinišuće faktore moguće je pronaći zajedničku nit koja povezuje osnovne nosioce kapitala, odnosno njihove interese ka ostvarivanju osnovnog cilja – profita.

Shodno potrebama ovog rada, akcenat će biti stavljen na parametre koji najjasnije rasvetljavaju globalizaciju hotelske industrije: spoljne i unutrašnje promene, odnosno promene u hotelskoj delatnosti.

3.2.1. Spoljašnje promene

Nijedna savremena industrija nije toliko globalizovana po dubini i širini kao hotelijerstvo. Hotelske grupe i hotelski lanci sopstvenim prosperitetom nametnuli su atribut globalnosti. Upotrebna vrednost njihovih usluga, odnosno korisnost, ne varira u zavisnosti od pojedine regije, tehnologije ili vremenske odrednice, od zemlje do zemlje, odnosno od konzumenta do konzumenta.

Izučavanje hotelske industrije u sistemu globalizacije ima nekoliko jasno izdiferenciranih faza. U početnoj, hotelijerstvo je predstavljalo samo jedan od društvenih segmenata koji su obuhvatili globalni procesi. Hotelske usluge nisu davno počele da se globalizuju. Tek pojavom hotelskih lanaca ustanovljen je i model njihove globalizacije. Najbolji dokaz za to su američke hotelske kompanije. One su se međusobno povezivale na regionalnom, zatim na kontinenetalnom i na kraju na planetarnom nivou.

Dosadašnji razvoj turizma i hotelske industrije uvek je težio ka prostornom razvoju od lokalnog ka globalnom. Velika koncentracija smeštajnih kapaciteta u hotelskim objektima u najrazvijenijim delovima sveta kao i neravnomerna raspodela moći hotelske industrije direktno utiču na dalji tok njenog razvitka.

[212] Čačić, K., 2010. str.16.
[213] Ibid. str.20.

Uključivanjem hotelske industrije u globalne tokove, prvenstveno praćenjem i oplodnjom korporacijskog kapitala, započinje nova faza hotelijerstva u sistemu globalizacije. Svi efekti globalnosti pronalaze izuzetno plodno tle u internacionalizaciji hotelske industrije. Da bi osigurali svoje pozicije na tržištu, nesmetano se širili, ostvarivali kontinuirani profit, i u isto vreme, pomno pratili pojave bilo kakvog oblika konkurentnosti u poslovanju, najveći međunarodni hotelski lanci pribegavaju raznim oblicima poslovnih strategija. U skladu sa takvim strategijama su i razne forme poslovnih alijansi, kao i aktivno učešće na vodećim svetskim berzama.

Parametri stanja i procesa u hotelskoj industriji, rangiranje vodećih hotelskih lanaca i njihovih marki (brendova) najupečatljivije su odslikani po raznim statistikama. Po metodologiji *American Hotel & Lodging Association* (*AH&LA*), komparacija vodećih međunarodnih hotelskih lanaca je moguća po sledećim pokazateljima:

- poseti domaćih i inostranih gostiju,
- oblicima poslovnih aktivnosti (franšiza, akvizicija, merdžeri, ugovori o menadžmentu),
- ukupnim smeštajnim kapacitetima, pojedinačno za svaki hotelski lanac,
- teritorijalnoj raspoređenosti,
- markama (brendovima).

Dominacija međunarodnih hotelskih lanaca odslikava se činjenicom da raspolažu sa približno 50% kapaciteta ukupnog broja smeštajnih jedinica u svetu. Tako se dobija realna slika uticaja spoljnih faktora globalizacije hotelske industrije. Dovoljno su uverljivi parametri rasta osnovnih kapaciteta vodećih hotelskih korporacija za period 1995 – 2005. godine.

Tabela broj 8. Ekspanzija vodećih lanaca za period 1995-2005.

		2005.	2005.	1995.	1995.	2005.
Rang	Korporacija	S. Jedin.	Hoteli	S. Jedin.	Hoteli	Indeks
01	*Intercontinental*	532.701	3.532	356.800	1.925	+ 49%
02	*Cendant*	520.860	6.396	413.891	4.208	+ 26%
03	*Marriott*	469.218	2.564	184.995	874	+154%
04	*Accor*	463.427	3.973	256.607	2.265	+81%
05	*Choice*	403.806	4.987	293.706	3.358	+37%
06	*Hilton Corp.*	354.312	2.226	92.452	226	+283%
07	*Best Western*	308.131	4.097	280.144	3.409	+10%
08	*Starwood*	230.667	733	32.477	425	+74%
09	*Carlson*	147.093	890	79.482	349	+85%
10	*Global Hyatt*	111.651	355	77.512	167	+44%
11	*Hilton Int.*	99.257	395	55.005	162	+80%

Izvor: www.mkg-hospitality.com

Iz tabele se vidi da su vodeći hotelski lanci imali kontinuitet rasta izražen brojem smeštajnih jedinica i brojem objekata hotelskog tipa. Rezultati desetogodišnjeg rasta

hotelskih lanaca u periodu od 1995. do 2005. godine mogu se sublimisati u sledeće globalne tokove:

- prve pozicije ne prepuštaju se nikome u analiziranoj dekadi;
- među prvih deset grupe iz 1995. godine, osam se još uvek nalazi u prvih deset i u 2005. Što se tiče lanaca, šest vodećih marki (brendova) ostali su dominantni svih deset godina;
- u analiziranoj dekadi, ponuda iskazana u broju smeštajnih jedinica u ovim grupama, porasla je za 85%. Skoro se duplirala njihova ponuda širom sveta;
- skokovite promene u rastu i razvoju velikih internacionalnih hotelskih grupa pretežno su izazvane akvizicijama;
- merdžeri su takođe naglašen način za postizanje rasta velikih internacionalnih grupa;
- severnoameričko tržište je zabeležilo najveći rast kapaciteta, naročito u sektoru budžet hotela i franšizinga;
- grupa čiji su kapaciteti ponude najviše rasli u periodu 1995-2005. godine je *Marriott International*. Ona je povećala ponudu za blizu tri stotine hiljada smeštajnih jedinica, odnosno više od dva puta puta. Ekspanzija je postignuta zahvaljujući stalnom rastu njihovih brendiranih marki, otkupu drugih brendova, kao što su *Ritz Carlton* ili *Renaissance* i stvaranju novih brendiranih marki (*Spring Hill Suites, Town Place Suites*).

Uticaj spoljnih promena je bio neravnomeran, te su pojedini hotelski lanci imali dinamičniji rast od drugih, kako je to prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela broj 9. Pet najvećih promena kapaciteta ponude 1995 – 2008. godine

Grupa	1995.	2005.	2008.
Marriott	184.995	469.218	560.681
Hilton Corp.	92.452	354.312	545.725
Accor	256.607	463.427	478.975
Intercontinental	356.800	532.701	619.851
Choice	293.706	403.806	472.576

Izvor: www.mkg-hospitality.com

Prikazani podaci nedvosmisleno potvrđuju osobenost globalizacije u smislu njenog neujednačenog razvitka. Iako se radi o tržišnim liderima koji uglavnom oblikuju moderno hotelijerstvo, primetne su znatne razlike po pitanju njihove ekspanzije. Ukoliko se u obzir uzmu i berzanske oscilacije tokova kapitala, onda navedeni tabelarni prikaz jasno ukazuje na uticaj spirala globalizacije na moderno hotelsko poslovodstvo.

Spoljni faktori promena su neprestano inicirani i oblikovani otvaranjem novih tržišta, inovacijama i stalnim fluktuacijama kapitala koji omogućavaju konsolidovanje hotelske industrije kroz modele hotelskih lanaca. U toku samo jednog veka hotelska industrija je prerasla u dominantnog nosioca globalnih promena i jednog od njenih glavnih stožera. Prikazani hotelski lanci i grupe predstavljaju veterane u međunarodnoj hotelskoj industriji. Prilagođavajući se stalno promenljivim tržišnim uslovima, oni i dalje

opstaju, grupišu se i koncetrišu u najrazličitije forme i oblike radi održavanja prestiža i monopola.

Presek rasta i razvoja vodećih hotelskih korporacija nedvosmisleno ukazuje na izuzetnu dinamiku hotelske industrije današnjice. Pored toga što hotelske multinacionalne kompanije predstavljaju glavne nosioce globalizacije ove grane, one su i utemeljivači najviših standarda i normativa kvaliteta poslovanja u hotelskom, pa i ukupnom turističkom biznisu. Stiče se utisak da su *Intercontinental*, *Hilton* , *Marriott*, *Accor* lanci za sva vremena. Pravovremenim seljenjem kapitala i adekvatnom preraspodelom brendova, oni usmeravaju i prate tokove međunarodnih turističkih kretanja čime obezbeđuju kontinuitet liderstva na međunarodnom turističkom tržištu. Često se poslovno umrežavaju sa drugim nosiocima globalnog korporacijskog kapitala.

Na kraju treba istaći da analizirani lanci i grupe nisu usamljeni. U hotelskoj industriji, pored njih, glavni stožeri korporacijskog kapitala su avio-kompanije, železničke i brodske korporacije i turooperatori. Većina njih povezuje se zajedničkim nastupom na tržištu, najčešće kroz zajedničke rezervacione sisteme. Umreženi su horizontalno, vertikalno i dijagonalno u različite trustove kapitala, na bazi ugovornih ili drugih aranžmana. Neprekidno teže ka ostvarivanju zajedničke dobiti i nenarušavanju međusobnih interesnih sfera.

3.2.2. Unutrašnje promene

Nasuprot spoljnom, unutrašnje hotelsko okruženje u nekim zemljama je takvo da mu još nedostaje pokretačka sila i neophodni resursi za funkcionisanje po modelu hotelskih lanaca. Istovremeno grandiozno tržište zajednice zemalja poput SAD ili EU može se posmatrati dvojako. Sa jedne strane, ono je dovoljno veliko za procese transformacije marki i brendova u hotelske lance i grupe, dok, sa druge strane, postoje mnogobrojne barijere ka internacionalizaciji poslovanja.

Posmatrano kao eksterno ili interno okruženje, ono često predstavlja ograničavajući faktor koji sprečava rast marki hotelskih kompanija i njihovo prerastanje u hotelske lance. Danas, međutim, usled brzog rasta i transfera tehnologije, jake konkurencije, hoteli, pansioni, moteli, odmarališta i ostali pojavni oblici smeštaja, pozajmljuju ideje jedni od drugih tako da postaju svestrani u pružanju krajnje usluge. Usluga ujedno postaje i pogodnost jedinstvene postavke koje se nudi od hotela do hotela. Shodno tome faktori unutrašnjih promena fokusiraju se prvenstveno na samu hotelsku industriju i njenu strukturu. Oni se najčešće identifikuju kroz uspostavljanje različitih lanaca vrednosti koji omogućavaju realizaciju hotelskog produkta. Uspostavljanjem ovih odnosa i relacija stiču se neophodne osnove za izgradnju jedinstvene marke i, uz neminovno prisustvo tržišnih lidera, omogućavaju prerastanje u više poslovne oblike poput lanaca i grupa. Istovremeno, jednom uspostavljeni lanci vrednosti garantuju kreaciju baze koja će svojom nadgradnjom internacionalizovati poslovanje i kroz pojedine etape preferirati ceo svet kao potencijalno tržište.

Stepen konkurentske prednosti hotelskog lanca ili grupe može se temeljno sagledati jedino raščlanjivanjem na pojedine aktivnosti. Analizom svake poslovne aktivnosti stiče se jasan uvid u relativnu troškovnu prednost i osnovu potencijalne diferencijacije. Otkrivanje konkurentskih prednosti uslovljeno je sistematičnim proučavanjem koje se građuje u lanac vrednosti. Koncept je zasnovan na temeljnoj analizi hotelske kompanije

kao skupa odvojenih ali istovremeno međusobno uslovljenih i povezani poslovnih celina i aktivnosti kojima se realizuje hotelski produkt. U stručnoj literaturi lanac vrednosti (*value chain, Wertschöpfungskette, Leistungskette*) se vezuje za konsultanstku kuću *McKinsey* i industrijsku proizvodnju. Temelji koncepta se zasnivaju na postavci da je samo mali broj tržišnih subjekata u stanju da svojim aktivnostima pokrije ceo lanac vrendosti (razvoj tehnologije - konstruisanje proizvoda – proizvodnja – marketing – distribucija - usluge).

Nezavisno od toga o kom delu lanca vrednosti se radi, uvek postoji zona primarnog delovanja. Poslovno jezgro (*business core*) u hotelijerstvu je usluga smeštaja. Ona predstavlja svojevrsni centar gravitacije lanca vrednosti koja nosi ključnu kompetenciju. Njegovo raščlanjivanje usmereno je ka jasnijem formulisanju procesa stvaranja vrednosti za hotelskog gosta. Pomoću njega je moguće ustanoviti nekoliko manjih podlanaca vrednosti u okviru hotelskog preduzeća koji se međusobno razlikuju na vrednosnom, konkurentskom, tehničkom, tehnološkom i strategijskom nivou. Na taj način specifična konfiguracija lanca vrednosti predstavlja ključni izvor konkurentske prednosti. Međunarodni hotelski lanci navedeni koncept su izdigli iznad organizacionog nivoa pojedinačnog preduzeća umrežavanjem u složenije organizacione forme. Tako su stvoreni hibridni lanci vrednosti koji omogućavaju postojanje nezavisnih brendova u sklopu jedinstvene hotelske marke. Svi oni poseduju navedene karakteristike lanca uz deljenje zajedničkih kompetencija. Profitabilniji hotelski brendovi ostvaruju konkurentsku prednost u jednoj ili u kombinaciji aktivnosti iz lanca vrednosti. Ipak njihovu konkurentsku vrednost određuje krajnji korisnik svojim izborom.

Iako se ova tematika detaljnije obrađuje u delu koje se bavi korporativnom hotelskom markom, važno je istaći pet primarnih strateški relevantnih aktivnosti,
kao i četiri aktivnosti podrške na osnovu kojih je moguće rasvetliti unutrašnju dimenziju promena globalizacije hotelske industrije:[214]

- primarne aktivnosti – ulaz, proizvodnja, izlaz, marketing i prodaja i servisne usluge,
- aktivnosti podrške – nabavka, tehnologija, kadrovi i infrastruktura.

U tom smislu osnovne postavke su bazirane na izmenjenoj i prilagođenoj verziji *Porterovog* lanca vrednosti sa dominantnim faktorima koji determinišu moderno hotelijerstvo u sistemu globalizacije:[215]

1. Konkurencija koja objedinjava veliki broj različitih fenomena (ponašanje pojedinih tržišnih subjekata, analiza i struktura hotelskog tržišta, uslovi formiranja cena u hotelijerstvu, relacije hotelske ponude i tražnje). U hotelijerstvu su od presudnog značaja specifikumi vezani za formiranje cena usluga. Istovremeno postoje i određene kategorije konkurencije (potpune, nepotpune i monopolističke). Prema *Porteru* uspešni bi bili oni hotelijeri koji uspevaju da izgrade relevantnu i održivu konkurentsku prednost. Ona ne predstavlja apsolutnu kategoriju prvenstveno zbog učestalih i skokovitih promena tržišta. To je osnovni razlog što sticanje preimućstva predstavlja kontinuirani proces. Marketinški posmatrano ona predstavlja neprekidnu traku. Jedinstvenom kombinacijom određenih elemenata (smanjeni troškovi, veća brzina, viši standardi, ujednačene poslovne operacije, savremen dizajn, postojanost usluge ili adaptibilan hotelski produkt) izgrađuje se određena konkurentska prednost.

[214] Prema: Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.38.
[215] Prilagođeno prema: Nikolić, D., Hotelski marketing, VHŠ, Beograd, 2010. str.45-83

U modernom hotelijerstvu ona ima više pojavnih oblika bez konkretnog univerzalnog rešenja. Međutim, treba izdvojiti tržišne lidere i njihove marke i brendove kao glavne parametre konkurentnosti bez obzira na njenu strukturu.

2. Imitacija kao faktor može se nadgraditi na konkurentnost. Ona predstavlja jedan od najznačajnijih internih potencijala tržišnog subjekta usmerenih ka inoviranju procesa, proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Od brzine kreiranja inovativnih rešenja, odnosno mogućnosti njene primene direktno zavisi i ukupna konkurentska moć kompanije. Na taj način ona postaje preduslov tržišnog opstanka u beskonačnoj trci za vremenom i prostorom. Primera radi, pojedini japanski hotelski lanci imaju više smeštajnih kapaciteta u inostranstvu nego na domicilnom tržištu. Ovo posebno važi za korporaciju *Prince Hotels Chains*. U petogodišnjem periodu od 2003. do 2007. godine, otvorila je blizu četiri stotine smeštajnih objekata hotelskog tipa sa približno osamdeset hiljada smeštajnih jedinica.[216] Naravno, navedena ekspanzija većim delom je zasnovana na uspešnoj imitaciji američkih procedura i standarda, ali i na njihovoj nadgradnji. Imitacija kroz japanski model može se predstaviti kroz nekoliko pojavnih oblika:
    - kao nova ideja ili njeno uvođenje na tržište,
    - kao inovacija ili njeno uvođenje na tržište,
    - kao ideja koja se znatno razlikuje od postojećih formi,
    - kao novitet koji razara postojeće organizacione i poslovne modele i sisteme.

   Nasuprot Japanu, Kina je otvorila svoje tržište za strana ulaganja čime je privukla lidere u tehnološkim inovacijama. Uporedo je primenjivala japanski koncept i nametnula nove standarde poslovanja. Oni su objedinili tehnološke, marketinške i preduzetničke inovacije u jedinstveni snop. Razvijali su ih po originalnim modelima, koji se u naučnoj literaturi označavaju kao kinesko čudo.[217] Kroz te modele došlo je do sprege i interakcije spoljnog okruženja i unutrašnjih konsolidacija nezavisnih hotela. Za razliku od hotelske industrije Japana, čiji su hotelski lanci koncentrisani i međusobno povezani, hotelski lanci iz Kine prepušteni su zakonitostima međunarodnog hotelskog tržišta.

   Hotelijeri koji pokušavaju da imitiraju samo pojedine elemente konkurentske prednosti ne uspevaju da opstanu na tržištu. Imitacija u hotelijerstvu ima za osnovni cilj ostvarivanje zacrtanih ekonomskih i finansijskih efekata uz istovremeno smanjenje konkurentskih prednosti ostalih tržišnih aktera.[218] Tako se imitacija može posmatrati dvojako. Kao nametnuti koncept koji treba dosegnuti ili kao lični izbor i težnja ka dostizanju tržišnih lidra. Na kraju treba ukazati na visok stepen isprepletanosti marke hotelskog produkta i inovacije u smislu njihove nematerijalnosti. Jednom uspešno implementirana u hotelijerstvo, inovacija ima veliki broj opcionih mogućnosti.
3. Logistika raznih profila pokriva sve segmente i procese vezane za finaliziranje hotelske ponude. Raznovrsnost hotelske ponude omogućila je da se sve ono što je bilo neophodno za rađanje globalnih metropola, gde se mogu sintetizovati različite

[216] Svorcan, N., 2008. str.100.
[217] Videti detaljnije: Unković, S., Kina u svetskom turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2001. str.9-11.
[218] O sukobima oko intelektualne svojine videti detaljnije: Ganc, J., Rochester, J.B., Pirati digitalnog doba, CLIO, Beograd, 2007. str.271.

kategorije i procesi (infrastruktura, komunalije, nabavka, trgovina, transport, špedicija, dopunske usluge, službe, organizacije, regulativa, repromaterijal, bezbednost, kulturni i sportski sadržaji) stavi u službu hotelske industrije. To je ujedno i razlog zbog čega je nesmetani rad hotela skopčan sa velikim i brojnim troškovima. Ovo posebno dolazi do izražaja u objektima koji posluju pod vodećim brendiranim markama. Maksimalno iskorišćavanje dostupnih resursa i poslovno uvezivanje njihovih nosilaca uslovljava hotelske menadžere da imaju neprekidnu liniju logistike. Vremenom, dobavljači su promenili poslovnu koncepciju pa su se od pukih trgovaca, nakupaca, preprodavaca ili posrednika prilikom nabavki neophodnih stavki transformisali u složene tržišne subjekte koji objedinjuje široku lepezu usluga, proizvoda i njihovih kombinacija. Tako su određene delatnosti umrežavane radi smanjivanja troškova, ostvarivanja većih profita, stvaranja internih lanaca vrednosti ali i sticanja monopola čime su omogućili seljenje kapitala i u druge delatnosti. Podizanje nivoa kvaliteta i kvantiteta pružene usluge neminovno sa sobom povlači niz uzročno posledičnih poslovnih poteza koji moraju biti isplanirani i ukomponovani. Uspešni hotelijeri praktikuju izgradnju trajnih odnosa sa manjim brojem pouzdanih dobavljača. To su uglavnom oni dobavljači koji mogu obezbediti i garantovati nivo kavliteta, odnosno, koji su sposobni da unaprede poslovni odnos, a da pri tome ne žrtvuju kvalitet (smanjenjem cene, skraćenjem rokova). Kao primer može poslužiti već napomenuta dovitljivost menadžmenta beogradskog hotela *Hyatt* koji je uspešno funkcionisao bez obzira na petnaestak burnih godina koje su nas pritiskale (rat, krize, ekonomske sankcije, inflacija, izolacija).

4. Potrošači, odnosno hotelski gosti predstavljaju odlučujuću komponentu internog okruženja koja je izrazito podložna uticajima spirala globalizacije. Transformacija hotelskog gosta predstavlja rezultantu sastavljenu od mnogobrojnih faktora. Danas, prema publikovanim teorijskim modelima (najčešće se izdvaja generacijska podela), konzumenti hotelskih usluga se mogu podeliti u tri skupine.[219] Na osnovu ove i sličnih podela vrše se ciljna istraživanja tržišta i donose određene marketinške strategije. Na formiranje modernog hotelskog gosta poseban uticaj je imao snažni upliv visokih tehnologija. Krajnji korisnici hotelskih usluga imaju sasvim nove karakteristike koje ih opredeljuju kao pojedinačne konzumente. Prilagođavanje novom hotelskom gostu nametnulo je celovitost marketing pristupa kao imperativ. Način na koji hotelski gosti biraju smeštajni kapacitet, kako razmišljaju, čime se rukovode, njihova vernost, uloga i značaj, odnosno primena taktika i strategija neophodnih za postizanje kvaliteta i izvrsnosti koji će zadovoljiti njihova očekivanja, čine osnovne elemente na osnovu kojih se formira hotelska marka (brend). Jednom uspostavljeni most saradnje, odnosno kreiran snažan i prepoznatljiv hotelski brend ostvaruje dugoročne odnose poverenja i emotivne povezanosti sa gostima. U tom svetlu treba sagledavati promene u profilima potencijalnih konzumenata hotelskih produkata. Sa jedne strane su se promenili krajnji korisnici hotelskog produkta, dok su, sa druge strane, hotelijeri izmenili tržišne pristupe i usmerili ih ka zadovoljenju želja, prohteva i zahteva istih. Navedeni procesi dodatno utiču na unutrašnje promene čime se u osnovi vrši transformisanje hotelskog subjekta.

[219] Videti: Gobe, M., 2006, str.3-28.

3.2.3. Promene u hotelskoj delatnosti

Autori poput *Ingrama* smatraju da je danas teško, gotovo nemoguće, upravljati hotelskim lancem u internom okruženju kakvo je postojalo u prehodnim vremenima. Za uspešnost poslovanja hotelskih lanaca neophodne su promene u samoj delatnosti. U tom smislu on i njegovi sledbenici ih klasifikuju u šest segmenata:[220]

- promene radnog okruženja;
- pojava profesionalnih menadžera;
- razvoj modernih kontrolnih sistema;
- promene tehničkog okruženja;
- promene u metodama transporta i putnih modela i
- pojava franšizing koncepta poslovanja.

Čačić ukazuje na neminovnost prilagođavanja kao posebnost kompletne hotelske industrije. Pošto je hotelska tražnja uvek usmerena ka ponudi, za razliku od većine proizvodnih industrija, neophodna su stalna pomeranja i približavanja krajnjim korisnicima iskazana kroz sledeće manifestacije:[221]

- Proširenje asortimana osnovnih hotelskih usluga sa velikim brojem dopunskih i dodatnih ponuda. Pojedini hotelijeri su otkrili prednosti inovirane ponude usmeravajući kompletan imidž hotelskog produkta, odnosno korporativne marke ili pojedinačnog brenda ka jedinstvenoj ponudi (*Resort Hotels, Spa Hotels, Wellness Hotels, Golf Hotels*).
- Unapređenje tehnologije u funkciji poboljšanja kavliteta hotelskog produkta prihvatanjem inoviranih komunikacijskih, bezbednosnih i računarskih sitema. Pored kreiranja sopstvenih informacionih sistema, hoteli se uključuju ili razvijaju sopstvene rezervacione sisteme, ali i posebne projekte.
- Krupne organizaciono-kadrovske promene koje su prvenstveno posledica konsolidacije ove industrijske grane, ali i ekspanzije međunarodnih hotelskih lanaca.
- Novi modeli prodaje inicirani virtuelnom dimenzijom Internet mreže. Omogućavanje istovremenosti i povratnosti informacija otvorilo je vrata ka neočekivanim poslovnim aranžmanima i modelima prodaje hotelskih ponuda sa jedne strane, ali i transformaciji klasičnog hotelkog poslovanja sa druge strane.

Navedeni pristupi u praksi se često objedinjuju i pretaču u u jedinstvene kriterijume koji imaju odlučujuću ulogu u oblikovanju moderne hotelske delatnosti. To podrazumeva neminovno prisustvo lidera kao inicijalnog zamajca određenog hotelskog tržišta, kao i stvaranje univerzalne hotelske marke, odnosno brenda, prvenstveno u svesti svih tržišnih aktera.

---

[220] Detaljnije videti: Ingram, H., Ransley, J., Developing Hospitality Properties and Facilities, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000. str.3-27. i Medlik, S., Ingram, H., Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, 2002. str.51-89.

[221] Prilagođeno prema : Čačić, K., 2010. str.25-42. Autor detaljno istražuje turističko tržište i njegove efekte na poslovanje hotelskih i drugih preduzeća sa posebnim osvrtom na efekte tražnje i njenu elastičnost.

3.2.3.1. Prisustvo lidera

Tržište smeštaja hotelskog tipa postaje sve više okupirano velikim i poznatim brendiranim markama koje jedino raspolažu sa dovoljno mogućnosti i sredstava da obezbede svojim ili potencijalnim članovima lanca neophodne uslove za opstanak na međunarodnom tržištu. Logična posledica ekspanzije hotelijerstva je kao rezultat inicirala česte promene tržišnih pozicija pojedinih marki međunarodnih lanaca i grupa. Ogledan primer predstavljaju lanci i grupe koji potiču iz Evrope gde je ujedno i sedište najveće hotelske grupe (*IHG*) već duži niz godina. Neizbežno prisustvo lidera se može prikazati kroz izveštaje i analize u toku izuzetno dinamične 2008. godine, kada je ujedinjeno evropsko hotelsko tržište ugostilo blizu četiri stotine devedeset miliona turista. Tada je to predstavljalo više od 50% svih turističkih putovanja u svetu.

Tabela broj 10. Najveći evropski hotelski lanci u 2008. godini

		2007. godina			2008.godina		
Marka	zem.	rang	sm.jedi.	objekti	rang	sm.jedi.	objekti
IHG	*GB*	1	585.094	3.949	1	619.851	4.186
Accor	*F*	5	461.698	3.871	5	478.975	3.982
TUI AG	*D*	13	83.192	288	12	83.728	297
Golden Tulip HG	*NL*	12	86.585	944	14	76.779	788
The Rezidor HG	*B*	18	67.000	329	15	76.740	361
Sol Mellia SA	*ESP*	15	75.022	301	17	76.335	304
Groupedu Louvre	*F*	19	60.807	848	19	61.077	856
NH Hotels SA	*ESP*	21	49.677	341	21	49.677	341
Barcelo H&R	*ESP*	24	42.173	162	24	47.000	186
Premier Inn	*GB*	28	36.000	530	27	38.000	568
Riu H&R	*ESP*	27	36.512	102	28	37.000	100
Iberostar H&R	*ESP*	31	31.000	97	30	36.000	100
Millennium & C H	*GB*	32	29.987	111	33	33.726	119
Club Mediterranee	*F*	34	28.000	80	35	26.807	80
Scandic Hotels	*S*	37	24.005	133	37	24.898	138
Moevenpick H&R	*CH*	55	13.923	61	53	15.066	67
Steigenberger AG	*D*	52	14.022	83	55	14.890	84
Kempinski Hotels	*CH*	60	12.713	55	56	14.573	57
Maritim Hotels	*D*	57	13.500	50	57	14.500	49
Orbis SA	*PL*	67	12.000	63	74	12.000	64

Izvor: www.hotels.com

Tabelarni prikaz hotelskih lanaca i grupa koji imaju sedišta u evropskim metropolama upućuje na dominaciju španskih, engleskih i francuskih kompanija. Ovi lanci poslednjih godina stupaju u razne oblike ugovornih aranžmana i često menjaju imena i pozicije. Samo u toku jednog obračunskog perioda povećali su kapacitete za stopedeset hiljada smeštajnih jedinica i sedamsto novih smeštajnih objekata hotelskog tipa, što predstavlja povećanje od 8% na godišnjem nivou.

Kao primer najčešće se izdvaja francuski lanac *Accor* koji je konsolidovao svoju poziciju i na visokom petom mestu na svetskom nivou. Razloge, između ostalog, treba tražiti u nastojanjima da se poboljša hotelski produkt na osnovu povratnih informacija gostiju. Direktnu posledicu predstavlja otvaranje velikog broja odmarališta u Evropi. Od ukupnog broja objekata hotelskog tipa kojima upravlja ova grupa, više od polovine je na evropskom tržištu. Sličan odnos prati i smeštajne kapacitete. Takođe, ovo je jedan od retkih vanameričkih lanaca koji je uspeo da internacionalizuje svoje ime, posebno na nezasitom američkom hotelskom tržištu. Tu prednjači *Motel 6* koji obuhvata četvrtinu ukupne ponude francuske grupacije i to isključivo na tržištu SAD.[222]

Drugi francuski hotelski lanac *Club Mediterranee* se posebno ističe raznovrsnim strategijama uz vidno proširenje ciljne tržišne grupe potencijalnih klijenata. On objedinjava veliki broj hotela srednje klase koji su po pravilu najosetljiviji na tržišne oscilacije.

Nasuprot njima, hotelski lideri koji pružaju luksuzne usluge poput švajcarskog *Kempinski Hotels* nemaju oscilacija u poslovanju. Oni su po pravilu u najboljem položaju jer imaju stalnu potražnju od strane gostiju koji su nepokolebljivo usmereni ka njihovom hotelskom produktu.

U većini slučajeva navedeni primeri tržišnih lidera evropskog hotelijerstva prate opšte svetske trendove. To su pre svega povećane specijalizacije, pokretanje novih marki i brendova i fokusiranje na određeni segment, odnosno profil hotelskog gosta. Iako *IHG* grupacija zauzima lidersku poziciju po svim istraživanjima, hotelska industrija na tlu Velike Britanije ipak se ogleda kroz prizmu glavnog grada. Hotelijeri u Londonu su pravilno predvideli efekte svetske recesije zadržavši čvrstu kontrolu troškova. Evidetna je smanjena zarada zaposlenih u hotelima od 1,6% u 2009. godini.

Ako se korelira rast cena nekretnina i pad posete od oko 5% iskazan po jedinici smeštaja, uočava se minimalno smanjenje prihoda uz istovremeno zadržavanje tražnje i popunjenost objekata od oko 80%. Na taj način je održana fleksibilnost radne snage i izbegnuta politika gašenja radnih mesta u odnosu na nekoliko kontinetalnih evropskih zemalja. *IHG Group* kao apsolutni lider primenjuje akciju prestruktuiranja pojedinih brendiranih marki. To doprinosi oscilacijama u poslovanju i čestim promenama ranga kompanije na evropskom tržištu.

Prema dostupnim podacima, britanska grupacija utvrđuje postignutu poziciju prvenstveno razvojem svojih marki i podbrendova, ali i plasmanom investicija i kapitala u druge industrije (naftna industrija). Postoje indicije da će u narednom periodu razvijati novu marku *Staybridge Suites,* prvenstveno na tržištu Velike Britanije, od koje se očekuje da postane jak brend. Predstojeće olimpijske i paraolimpijske igre koje će biti održane 2012. godine u Londonu predstavljaju snažan izazov. Lideri poput *Holiday Inn* i *Holiday Inn Express* zajedno sa olimpijskim selom u *Stratfordu* su izabrani kao reprezentiti ovih igara.

Neminovnost postojanja lidera je očigledna i predstavlja jasan putokaz u kom smeru treba razvijati nacionalno hotelsko tržište. Jasnija slika *Ingramavoh i Čačićevih* segmenata dobija se uporednim prikazima svih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa koji posluju na tlu Evrope. Shodno tome, dat je prikaz deset liderskih pozicija od analiziranih sto četrdeset koji posluju na evropskom tržištu za 2006. godinu.

[222] www.accor.com

Tabela broj 11. Deset vodećih hotelskih lanaca i grupa u 2006.godini

				Hoteli		Smeštajne jed.		Promena	
2005.	2006.	Lanac	Zem.	2005.	2006.	2005.	2006.	+/-	%
1	1	*Accor*	*F*	2.159	2.197	235.205	239.279	+4.074	1,7
2	2	*B. Western*	*USA*	1.123	1.195	73.234	78.140	+4.906	6,7
3	3	*IHG*	*GB*	470	498	72.381	76.794	+4.413	6,1
4	4	*Louvre H.*	*F*	862	849	60.607	59.052	-1.555	-2,6
5	5	*Hilton*	*GB*	254	242	54.411	53.210	-1.201	-2,2
6	6	*Sol Melia*	*ESP*	208	209	42.419	42.620	+201	0,5
7	7	*Tui*	*ALL*	166	170	40.093	41.508	+1.415	3,5
8	8	*Choice*	*USA*	404	414	34.800	36.093	+1.293	3,7
9	9	*Carlson*	*USA*	158	184	30.586	35.352	+4.766	15,8
13	10	*Starwood*	*USA*	101	144	22.856	33.096	+10.240	44,8
Ukupno				5.905	6.102	666.592	695.144	+28.552	4,3

Izvor: www.mkg-hospitality.com

Evidentno je da je evropska hotelska industrija bazirana na iskustvima američkih korporacija koji ujedno predstavljaju dominantne hotelske lance i grupe. Oni raspolažu sa trećinom evropskih smeštajnih kapaciteta nepravilno raspoređenih u isto toliko objekata hotelskog tipa. Amerčki lideri imaju veoma visoka povećanja iskazana procentualno. Primera radi, *Starwood Hotels & Resorts* vodi posebno agresivnu politiku na evropskom tržištu uz očekivano povećanje od oko 50% sopstvenog portfolia. Globalna ekspanzija ovog američkog lanca ima za cilj konsolidaciju kompanije i povećanje broja hotelskih brendova u okviru osnovne marke. Plan obuhvata otvaranje oko devet stotina novih smeštajnih objekata, prevashodno hotela. Prema dostupnim pokazateljima za 2009. godinu *Starwood Hotels & Resorts* premašio je projektovane ciljeve.

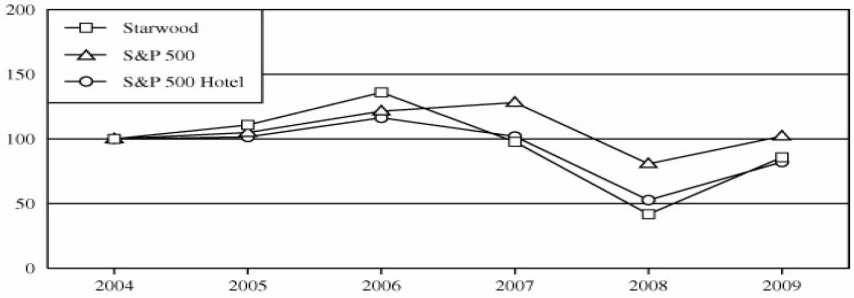
Tabela broj 12. Uporedni prikaz brendova hotelske marke Starwood Hotels & Resorts

	2006.		2009.	
Brend	Objekti	Smeštajne jedinice	Objekti	Smeštajne jedinice
St. Regias	60	9.500	82	15.300
W	21	6.000	34	10.600
Westin	131	54.200	169	68.100
Le Meridien	123	32.800	105	27.400
Sheraton	396	135.900	398	143.100
Four Points	126	21.900	148	24.900
Alof	-	-	39	5.900
Indipendent	14	5.300	17	3.200
Ukupno	871	265.600	992	298.500

Izvor: www.starwoodhotels.com

Razlozi upliva američkog kapitala na hotelsko evropsko tržište mogu se tumačiti i neobično velikim rastom privatnog kapitala od blizu 45% u 2007. godini.[223] Na agresivniji pristup američkih hotelijera pored jačanja konkurencije uticale su i pojedine evropske države sa raznim privilegijama i olakšicama usmerenim na podsticanje stranih investitora, posebno onih u velikim avio-kompanijama. Kao povratni efekat pojavila se povećana konkurentnost hotelskog sektora. Tome u prilog idu efekti globalne ekonomske krize, poput slabljenja američke valute, usporavanja privrede i žestoke konkurencije arapskih zemalja, Kine i Indije. Kao poseban faktor intezivnijih ulaganja na evropsko hotelsko tržište uzimaju se i negativni efekti ekonomske krize koji su pogodili američki kontinent pa se potom prelili na ostale delove naše planete. Ovo ima poseban značaj za one američke lance i grupe koji su svoje poslovne ciljeve i resurse usredsredili isključivo na nacionalni nivo. Iako je azijsko tržište izuzetno primamljivo, *Starwood Hotels & Resorts,* poučen sopstvenim iskustvima, nastoji da raspрši dostupni kapital na najperspektivnija tržišta. To potvrđuje i kretanje berzanskog kapitala u petogodišnjem periodu koji je prikazan u sledećem grafikonu.

Grafikon broj 8. Kretanje berzanskog kapitala za period 2004 – 2009. godine



Izvor: www.starwoodhotels.com

Da bi slika bila jasnija sačinjena je i tabela sa detaljnim parametrima koji ukazuju na efekte ekonomske krize, ali i na tendencije izlazka iz nje. *S&P 500* indeks obuhvata berzanski kapital najjačih i najstabilnijih američkih kompanija koje samo krizni momenat na globalnom nivou mogao da destabilizuje na kratak rok. Evidentno je da su njihove transakcije vrlo brzo vraćene na početni nivo od startne 2004. godine. Sa druge strane, indeks *S&P 500 Hotels* se odnosi na kompletnu industrijsku granu hotelijerstva koja trpi velike oscilatorne promene i pokazuje određene znake oporavka. Analiza ova dva indeksa sa tržišnim oscilacijama ukazuje na pravilan izbor poslovodstva *Starwood Hotels & Resorts* da investira van američkog tržišta čime postiže brži oporavak od oporavka kompletne hotelske industrije.

Tabela broj 13. Tabelarni prikaz kretanja berzanskog kapitala

	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Starwood	100,00	110,79	135,96	97,74	41,73	85,73
S&P 500	100,00	104,91	121,46	128,13	80,73	102,10
S&P 500 Hotels	100,00	101,52	116,35	101,88	52,68	82,10

Izvor: www.starwoodhotels.com

[223] www.hotel-online.com

Na kraju treba naglasiti još jednu dimenziju *Ingramovog* koncepta. Prikazani brendovi *Starwood Hotels & Resorts* većinom praktikuju poslovanje na bazi ugovora o menadžmentu (16,7%) i franšizi (13%) na evropskom tlu. Interesantno je da je samo u toku 2009. godine pod franšizom otvoreno pedesetak novih objekata sa oko devet hiljada smeštajnih jedinica, ali, takođe, tridesetak objekata sa ukupnim kapacitetom oko pet hiljada smeštajnih jedinica raskinulo je ugovore.[224]

3.2.3.2. Stvaranje jedinstvene hotelske marke

Prisustvo lidera na određenom hotelskom tržištu predstavlja bitan ali ne i dovoljan uslov da bi se ukazalo na korenite promene i transformacije modernog hotelijerstva kroz spirale globalizacije. Prikazani faktori po *Ingramu* i *Čačiću,* poput pojave franšizing koncepta poslovanja, promene radnog okruženja i proširenja asortimana osnovnih hotelskih usluga, očigledno su ubrzali nastanak lidera. Međutim, drugu stranu iste medalje predstavlja kreiranje jedinstvene hotelske marke koja ne mora biti inicirana od strane hotelskih lanaca ili grupa. Na njen nastanak utiču raznovrsni faktori, a pre svih promene u raznim dimenzijama, unapređenje tehnologije i interneta i, nadasve, novi modeli prodaje. U cilju jasnijeg osvetljavanja ovih procesa i stanja, neminovno je ukazati na promene, procese i intezivna dešavanja na makro planu.

Prelaz između dva milenijuma globalizovao je planetu i po dubini i po širini. Tako se moderno hotelsko poslovanje neprekidno nalazi pred novim izazovima koji sa sobom nose nužne transformacije. Ipak, adaptabilnost hotelske industrije dolazi do izražaja i u ovim postmodernim vremenima. Na stabilnim evropskim tržištima, gde konkurentnost zavisi od pruženog kvaliteta, kao i usled informatizacije planete, pojavili su se neki novi (stari) oblici poslovnih aktivnosti.

Česte pandemije, prirodne katastrofe, terorizam i evidentna ekonomska kriza uticali su na pad globalnog turističkog prometa od 5%. Efekti ekonomske krize pogađaju i pojedinačne ekonomije, posebno nacionalne valute. Jačanje zajedničke evropske valute u odnosu na američki dolar, britansku funtu ili rusku rublju dodatno smanjuje konkurentnost pojedinih destinacija. Na primer, Turska je prema podacima Svetske turističke organizacije imala minimalne gubitke prvenstveno zahvaljujući uspešnoj monetarnoj politici. U Francuskoj su ti efekti jače izraženi. Smanjen je priliv stranih gostiju i za 30%. Zato se mnogi hotelijeri okreću domaćim gostima. I na našem tržištu je bila evidentna jaka marketinška kampanja od strane suseda (Hrvatska i Crna Gora). Italija i Grčka primenjuju radikalne mere zatvaranja hotela i otpuštanja radnika. Pritisak krize se oseća u skoro svim sektorima turističkog i hotelskog biznisa. Glavni akteri i učesnici su primorani na različite strategije i poslovne poteze kako bi pronašli mogućnost prevazilaženja kriznih situacija. U Španiji, drugi po veličini hotelski lanac *NH Hotels* prodaje aktivu kako bi smanjio gubitke. Njegovi tržišni konkurenti daju kolektivne godišnje odmore ili zatvaraju pojedine objekte u jeku sezone.[225]

Za razliku od drugih industrija, u hotelijerstvo nije moguće preusmeriti dovoljno finansijskih sredstava niti su moguće lake likvidacije ili preuzimanja. Neophodne su primene sistemskih i dugoročnih mera poput promene poreske politike, potrošačke ili kreditne stimulacije, povećanja subvencija ili neke druge razumne mere. To je ujedno i

[224] www.starwoodhotel.com
[225] www.mkghospitality.com

razlog zašto će se srazmerno oporavku nacionalnih ekonomija kretati i ekspanzija hotelske industrije. Pojedine ekonomije u kojima turizam i hotelijerstvo zauzimaju značajne stavke (do 60% BND) usvojile su pakete mera usmerenih prvenstveno na oporavak hotelijerstva. Dostupni podaci koji ukazuju na povećanje ostvarenih domaćih rezervacija od 5% uz istovremeno smanjenje posete ino-gostiju od 8% u Nemačkoj idu u prilog ovim tvrdnjama.[226]Promene u spoljnom i unutrašnjem okruženju su evidentne i nezaustavljive. Pojava interneta pružila je priliku i novu šansu mnogobrojnim hotelijerima. Nezavisni evropski hotelijeri lakše zadobijaju poverenje gostiju preko internet mreže. Ujedno oni su adaptabilniji, kako cenovno, tako i sa svih drugih aspekata u odnosu na vodeće lance i grupe. Na taj način se ostvaruje jedinstveni most saradnje i poverenja koji upotpunjuju i drugi akteri i nosioci turističkog poslovanja (*Low Cost* avio kompanije). Ovi trendovi doprinose oštrom nadmetanju u ceni i kvalitetu hotelskog produkta uz permanentni pad ukupnog turističkog privređivanja. Ako se ovome doda i činjenica da su moderni hotelski gosti postali svesni vrednosti sopstvenog novca i troškova putovanja, onda ne čude podaci o sve većem broju realizovanih internet rezervacija.[227]Istovremeno, istraživanja koja su nezavisno sproveli *Bergzman* i *Salerno* o ekspanziji lokalnih brendiranih hotelskih marki na teritoriji SAD ukazuju da postoji širok prostor za delovanje i egzistiranje manjih i nezavisnih hotela ukoliko su poslovno fleksibilniji i svoju prodaju baziraju na internet mreži.[228] Iako na ovom tržištu postoji veliki broj korporativnih hotelskih mega brendova, autori naglašavaju da moderni hotelski gosti insistiraju na poslovanju sa markama nezavisnih hotela, nižih kategorija, koji im ostavljaju utisak kontrole nad kvalitetom pružene usluge i osećaj pripadnosti.

Ovi trendovi zastupljeni sa obe strane okeana ukazuju da su promene u poslovnim strategijama tržišnih lidera očigledne. Tako su na evropskom tržištu zaživeli *Superbudget* brendirani hoteli koji su po pravilu raspoređeni u najrazvijenijim evropskim zemljama kao konkretan odgovor na pojavu nezavisnih hotelskih marki. U narednoj tabeli dat je prikaz objekata i raznovrsnost hotelskih brendova.

Tabela broj 14. Prikaz Superbudget hotelskih brendova na tlu Evrope

Brendovi	Cene (€)	Zemlja	Ležajevi	TV	Oprema
Travelodge	10-120	*UK, IRL, ES*	1-4	+	-
Formule 1	28- 40	*F,B,D,GB,ES,,NL*	1-3	+	-
Quick Palace	30-62	*F*	1-4	+	+
ETAP	34-61	*F,B,D,A,ES,GB,CH*	1-3	+	-
B&B	35-78	*F,D*	1-4	+	+
Days Inn	39	*UK, IRL*	1-4	+	+
Best Hotel	45-68	*F*	1-3	+	+
Motel One	49 -70	*D*	1-3	+	+

Izvor:www.eurapart.com

Kao jedinstven odgovor ovom poslovnom potezu vodećih hotelskih lanaca, nezavisni evropski hotelijeri iskristalisali su model modernog hostela. Iako su namenjeni

[226] Ibid.
[227]Videti detaljnije: Svorcan, N., 2008. str.128-132.
[228] Svorcan, N., Prilog za model budućeg hotelskog brenda, IMPP, Beograd, 2010.

prvenstveno mlađoj populaciji, njihova nagla ekspanzija podigla je opšte standarde pružanja usluga tako da se na evropskom tržištu mogu naći i butik hosteli. Moderan evropski hostel se može opisati kao cenovno veoma pristupačan oblik smeštaja u višekrevetnim sobama sa visokim nivoom higijene. Popularnost ovih objekata i na domaćem tržištu, pored praćenja aktuelnih evropskih trendova, duguje i činjenici da gost ne iznajmljuje smeštajnu jedinicu, već samo ležaj. Oni su već zaživeli i na našim prostorima i ostavili dobar utisak na strane goste (beogradski *Hostelche*).

Detaljnijim analizama može se ukazati na još nekoliko trendova koji doprinose nužnom transformisanju evropske hotelske industrije ka stvaranju jedinstvenih hotelskih marki. Ukoliko se sagledaju i uporede dostupni statistički podaci vezani za udeo tržišnih subjekata, broj planiranih projekata (novi prvoklasni ili luksuzni hotelski kapaciteti) i povećanje broja smeštajnih jedinica u evropskoj hotelskoj industriji, dobijaju se sledeći pokazatelji:

Tabela broj 15. Presek stanja evropskog hotelijerstva u 2009. godini

Zemlja	Kompanije	Projekti	Smeštajne jedinice
Nemačka	44.812	214	43.378
Velika Britanija	37.852	127	22.899
Italija	36.776	41	7.070
Francuska	27.914	29	5.444
Španija	22.512	46	10.076

Izvor:www.tophotelprojects.com

Neprikosnoveni lider u ovom prikazu je nemačka hotelska industrija. Kako po broju kompanija koje se bave turizmom i hotelijerstvom, tako po broju planiranih objekata i ukupnih smeštajnih kapaciteta. Sagledavanjem većeg broja dostupnih podataka, sačinjen je prikaz od deset najekskluzivnijih samostalnih hotelskih marki na evropskom tlu:[229]

1. *Auberge De La Quatr'heurie* (Francuska),
2. *Chateau De La Barre* (Francuska),
3. *Les Tourelles in Le Crotoy* (Francuska),
4. *Abbaye De Valloires* (Francuska),
5. *El Juncal in Ronda* (Španija),
6. *Hostal Del Sol in Roses* (Španija),
7. *Finca Buenvino* (Španija),
8. *Portixol* (Španija),
9. *Casamar* (Španija),
10. *La Corte De Lugas* (Španija).

Očigledna je dominacija hotela iz Francuske i Španije. Liderstvo nezavisnih hoteijera se praktično oslanja na poslovne strategije tržišnog pozicioniranja sunarodničkih hotelskih lanaca i grupa (brendirane marke hotela *Sol Meliá, Accor).* To dokazuje postavku o neophodnosti sprege postojanja tržišnih lidera kako bi se razvili svi segmenti i oblici moderne hotelske ponude. Detaljniji prikaz uticaja nezavisnih hotelskih

[229] www.europeworld.com

marki u Evropi dat je prema pojedinim metropolama i smeštajnim objektima. Sledi tabelarni prikaz cena kao osnovnog parametra odabira pojedinih hotela u 2010. godini.
Tabela broj 16. Prikaz vodećih nezavisnih evropskih hotela

Rang	Hotel	Grad	Zemlja	US $
01.	*Cocoon*	Minhen	*D*	115
02.	*Vincci Via 66*	Madrid	*ES*	130
03.	*Hôtel Amour*	Pariz	*F*	140
04.	*London Bridge Hotel*	London	*UK*	144
05.	*Sebastian Zippel*	Berlin	*D*	151
06.	*Classical 2 Fashion House Hotel*	Atina	*GR*	155
07.	*Casanova by Rafael Hotels*	Barselona	*ES*	182
08.	*Dominican*	Brisel	*B*	191
09.	*Hotel Altstadt*	Beč	*A*	191
10.	*La Stampa Hotel & Mandala Spa*	Dablin	*IRL*	195
11.	*Fontana Park Hotel*	Lisabon	*P*	195
12.	*Alexander House*	Petrograd	*RUS*	197
13.	*Hôtel Thérèse*	Pariz	*F*	200
14.	*Casa Montani*	Rim	*I*	200
15.	*Floroom 1*	Firenca	*I*	206
16.	*Hotel Patou*	Amsterdam	*NL*	208
17.	*Hotel Murmuri*	Barselona	*ES*	216

Izvor: www.faqs.org

Osnovne postavke *Ingramovog* i *Čačićevog* modela ostavljaju prostor za dalju nadgradnju. Od posebnog značaja bi bila detaljna analiza trenutne svetske ekonomske krize (2008 – 2011) sa aspekta evropskih hotelijera u odnosu na poslovne poteze američkih korporacija na međunarodnom tržištu. Na taj način bi se osvetlili i jasno prikazali mnogobrojni procesi ali i faktori transformisanja hotelskih lanaca i grupa. Da bi to bilo moguće, neophodno je ukazati na osnovne modele prerastanja nezavisnih hotela u složenije organizacione forme, u hotelske lance prvenstveno kroz pojavne oblike marke i brenda.

3.3. Globalizacija i hotelska marka

Pojmovno određenje globalizacije usmerava na sve one aktivnosti koje vode integraciji pojedinih delova u jedinstveni obrazac. Može se posmatrati kroz približavanje političkih, ekonomskih, kulturoloških ili socijalnih sistema i vrednosti. Ipak, najsnažnije i najjasnije delovanje globalizacije ogleda se kroz tržišnost, odnosno poslovanje. Svi tržišni akteri i činioci nastoje da kreiraju globalne lance vrednosti kako bi proširili i unapredili dostupne potencijale.

Glavni izazov za sve tržišne učesnike i kategorije predstavlja priroda njihovog okruženja. Kompleksnost globalnog okruženja je jako teško sagledati i sistematizovati. Većina autora procese globalizacije sagledava kroz prizmu delovanja velikih multinacionalnih kompanija. One se najčešće identifikuju i kao glavni nosioci i kreatori globalnih vrendosti. Instrumenti njihove uspešne globalne tržišne relevantnosti su marke i

brendovi. Oni su najvidljiviji i najdostupniji alati za komunikaciju između svih aktera na globalnom tržištu. Posebno se ističe komunikacija između marke i potrošača usmerena ka kreiranju brenda. Ova dimenzija se najviše proučava i analizira od većine autora jer predstavlja jedinstven i moglo bi se reći vrhunski domet u savremenom poslovanju.

Mogućnost ostvarivanja različitih vrsta povratnih kontakta putem marki i brendova sa potrošačima širom planete jeste nešto posebno. Istovremeno, marke utiču i na procese internacionalizacije i globalizacije svojih nosilaca. To znači da će budućnost marki i brendova biti određena od očekivanih globalnih tokova. Neprekidnost stvaranja inovacija, šansi i izazova ali i uključivanja raznorodnih aktera to dodatno otežava. Navedenom treba dodati i realne opasnosti od barijera i ograničenja koje će u mnogome deteriminisati budućnost. *Kotler* u tom smislu navodi da je jedina izvesnost u promenama, akcentujući segmente na kojima će se vršiti značajne promene:[230]

- demografsko socijalna pomeranja,
- preduzetnička ekspanzija,
- visoko platežni potrošači,
- konfor i udobnost,
- novi mediji,
- značajna uloga marki i brendova,
- kvalitet, cene i usluge kao determinante buduće tržišnosti,
- međuzavisni i socijalno odgovorni marketing.

Istovremeno, značajan uticaj imaju i promene na strani potrošača. Tradicionalna potrošačka domaćinstva ustupaju mesto svesnim i orjentisanim indivudalnim potrošačima koji cene uloženi novac i imaju shodno tome adekvatni nivo očekivanja. Prebacivanje potrošnje na individualni nivo ima za posledicu razvoj novih formi konkurencije na globalnom tržištu. Marke postaju odlučujuće determinante izbora kod potrošača koji imaju sledeće karakteristike:

- viši stepen informisanosti baziran na obimu, strukturi i vrednosti ponude,
- konfor u širem smislu postaje determinanta izbora,
- niži stepen lojalnosti tradicionalnim vrednostima koji je teže uspostaviti usled međusobne isprepletanosti i bogatih ponuda globalnih tržišta,
- tehnološka superiornost i edukovanost prilikom pronalaženja, biranja i plaćanja željenih kategorija koja polako nadjačava ponudu.

U izloženim promenama, što ih sa sobom nosi globalizacija, nalazi se i niz novih šansi i prilika. One mogu dati nove podsticaje u izmenjenim tržišnim uslovima poput otvaranja novih tržišta, primene koncepata marketinga visoke vrednosti, već pomenutog trenda novih potrošača, primena strategija marki ili nastanku novih tehnoloških dostignuća. Primera radi,u hotelijerstvu je veoma uspešno primenjen koncept marketinga visoke vrednosti gde hotelski gost dobija više za manje. Navedeni koncept je doživeo i svojevrsne transformacije i nadgradnje u konceptu sve uključeno (*all inclusive*). Ipak, glavna odrednica globalnosti tržišta se ogleda u aktivnijoj i izmenjenoj ulozi marke i potrošača.

Ogledan primer navedenih šansi predstavlja poslovanje vodećih međunarodnih lanaca i grupa u kojoj marke i brendovi već zauzimaju posebno mesto. Iako se generalno

[230] Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., Kanali marketinga, CID, Beograd, 2009. str.11.

razlikuju, većina smeštajnih objekata hotelskog tipa u suštini nudi istovrsnu uslugu. Koncentracija velikog broja istovrsnih hotelskih objekata predstavlja uslove intezivne konkurentnosti. Ono što predstavlja različitost jesu modeli vrednovanja na osnovu kojih se ostvaruje profit. Samo oni hotelijeri koji su uspeli da ostvare sopstveni ili da se integrišu u neki postojeći lanac vrednosti pomoću marki ili brendova mogu računati na uspeh na internacionalnom nivou. Na taj način marke postaju jedno od sredstava uspešne diferencijacije u odnosu na konkurenciju i putokaz za željeni odabir na globalnom tržištu.

3.3.1. Hotelske marke kao nosioci globalizacije

Razvoj i širenje transnacionalnih kompanija odvija se postepeno. Uobičajeno se kreće od nivoa porodičnog kapitala i ličnog vlasništva, kao prvog stepena, koje prerasta u nacionalnu kompaniju, vertikalno povezanu sa više poslovnih jedinica. One moraju posedovati jaku marku kojom oko inicijalnog privlače i okupljaju akcionarski kapital. Njegovom oplodnjom i uvećanjem stiču se uslovi za sledeći stepen razvoja – prerastanje u jednogransku korporaciju ili konglomerat. Narasla snaga kapitala omogućava prodor preko granica matične zemlje i otvaranje predstavništava (ćerke kompanije) ili filijala u više zemalja.

Ekspanzija nacionalnog kapitala van granica jedne zemlje, počinje, uglavnom, prenosom raznih tipova patenata i licenci, standarda, normativa, kvaliteta kao i primenom tehničkih projekata i inovacija, pomoći u radu, menadžmentu, tehnici i tehnologiji. Sledeću fazu predstavlja konkretno angažovanje kompanije u saradnji sa inostranim preduzećem u proizvodnji i realizaciji marki i brendova određenih proizvoda i usluga na željenom inostranom tržištu. Pošto kapital ne poznaje granice i države i teži stalnoj oplodnji i većem obrtu, neminovno dolazi do novih oblika umrežavanja kapitala koji mogu biti u mešovitom ili potpunom vlasništvu.

Koncentracija kapitala sa različitim vlasničkim podlogama omogućava markama da budu svojevrsni nosioci globalizacije.U stručnoj publicistici koncentrisanja kapitala svrstana su u nekoliko pojavnih oblika shodno prirodi pravnog suvereniteta kao što su:[231]

1. pul – udruživanje kapitala radi ostvarivanje zajedničkih ciljeva, pri čemu se ne gubi pravni suverenitet članova;
2. kartel – udruživanje kapitala između istorodnih multinacionalnih kompanija radi ostvarivanja monopola na zajedničkom tržištu, pri čemu se pravni suverenitet članova uslovno i sporazumno podređuje zajedničkim interesima na određeni vremenski rok;
3. trust – udruživanje kapitala istorodnih preduzeća gde dolazi do promene pravnog suvereniteta članova. To je veoma čvrst i trajan oblik monopola kojim nastaje nova multinacionalna kompanija. Najčešći pojavni oblici trustova su – fuzije, kada od različitih članova nastaje nova kompanija i – preuzimanje, kada jedan član preuzima drugog, koji gubi pravni suverenitet, u korist prvog člana;
4. holding kompanija – udruživanje kapitala u jednu kompaniju objedinjavanjem akcija članova sa zajedničkim menadžmentom i većinskim vlasništvom;
5. koncern ili konglomerat – udružvanje kapitala svih zainteresovanih članova bez obzira na delatnost. Po svim kriterijumima, konglomerat predstavlja najkompleksniji oblik monopola i često u sebi integriše sve ostale oblike udruživanja kapitala.

[231] Unković, M, Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum. Beograd, 2010. str.72-74.

Sa druge strane, marke omogućavaju rast i razvoj, odnosno prerastanje određenih tržišnih subjekata. Veći broj autora analizira navedene promene tržišnog subjekta u odnosu na geografsku dimenziju. *Mašić* ukazuje na transformisanje multinacionalnih kompanija, odnosno na rast multinacionalne i transnacionlne organizacije sa bazičnom orjentacijom na odnos između centrale i njenih filijala.[232]

Autori poput *Certa* i *Petera* smatraju da organizacione forme međunarodnog poslovanja zavise od stadijuma razvoja u procesu internacionalizacije poslovanja. Kao najčešće izbore strategija širenja navode direktne investicije, licencne sporazume, ugovorne aranžmane i uvozno-izvozne poslove.[233]

Prema *Keeganu* mogu se jasno izdiferencirati četiri etape transformisanja privrednog subjekta od domaćeg, preko međunarodnog i multinacionalnog do globalnog.[234] Analogno ovoj podeli i *Milisavljević* navodi četri poslovne orjentacije: etnocentričnu, policentričnu, regiocentričnu i geocentričnu.[235] Svaka od ovih faza ima jasno naznačen početak, razvoj i kraj. *Čačić* nadgrađuje navedene faze sa jedinstvenom, petom - fazom transnacionalnih tržišnih aktera koji svoju dominaciju zasnivaju na markama i brendovima.[236]

Shodno navedenim razmatranjima, mogu se navesti preovladavajući pristupi transformacije hotelskih preduzeća čime se rasvetljava uloga marke kao nosioca globalizacije:

1. etnocentrični pristup,
2. policentrični pristup,
3. regiocentrični pristup,
4. geocentrični pristup,
5. kombinovani pristup.

3.3.1.1. Etnocentrični pristup

Prva i vremenski najduža etapa predstavlja začetak poslovanja određenog hotelskog preduzeća. Ovim periodom preovlađuje težnja za dominacijom na nacionalnom tržištu što predstavlja krajnji domet interesovanja hotela ove početne faze konsolidacije. Iskustva američkih hotelijera jasno ukazuju na neminovnost uspostavljanja određenog tržišnog imidža i prepoznatljive marke. U projektovanom vremenskom okviru nastojanje svakog hotelskog preduzeća je da dosegne granice rasta i realizacije nekog oblika monopola na duži vremenski period. Uspostavljaju se marketinške aktivnosti i poslovne strategije vezane isključivo za dostupne domaće izvore, sredstva i resurse uz uvažavanje domicilnih faktora i kriterijuma uspešnosti poslovanja. Krajnji cilj ove etape je da se među konkurentskim hotelskim preduzećima zauzme liderska pozicija na domaćem tržištu. Ona se može smatrati dostignutom kada celokupna konkurencija počne uvažavati ostvareni

[232] Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet BK, Beograd, 2001. str.224.
[233] Certo, S.C., Peter, J.P., Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc, 1991.
[234] Keegan, W., Globalna konkurencija : Strateške alternative, Marketing br.. 4, Savremena administracija, Beograd, 1988.
[235] Milisavljević, M., Promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća, prilog u zborniku Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna ispitivanja, Beograd, 1992.
[236] Čačić, K., 2010. str.16.

rejting hotelske marke. Ka tom putu česti su savezi i alijanse sa istorodnim tržišnim akterima.

Ogledan primer predstavlja integracija hotelskih kompanija *Best Eastern* (*Qualitu Courts)* i *Best Western* u jedinstveni istoimeni hotelski lanac *Best Western.* Specifikum američkih kompanija koji se ogleda u učešću porodičnog kapitala vezuje se za ovu fazu rasta hotelskih preduzeća (*Pritzker – Hyatt*, *Conard Hilton – Hilton*, *K. Willson – Holiday Inn*, *M.W. Isbell – Ramada*). Nužnost njegove oplodnje i širenja nametnuo je veliki broj transformacija. Vremenom, kroz direktne investicije i različite oblike ugovornih aranžmana stvarana je neophodna osnova daljeg razvoja pojedinih hotelskih marki. Istovremeno, hotelske kuće se pojavljuju na nacionalnim berzama kako bi privukle što raznovrsnije forme kapitala. Njihove marke dobijaju tržišnu verfikaciju i polako potiskuju porodična obeležja. One postaju magneti koji privlače mnogobrojne tržišne aktere željne oplodnje kapitala različitog porekla.

U slučaju hotelskog lanca *Ramada* kapital je potekao od nekoliko investitora koji se nisu bavili hotelijerstvom (sport, prehrambrena industrija, advokatura) ali su se svi oslanjali na domaće tržište i resurse (etnocentrični pristup). Čak su i destruktivni krugovi društva, na primer mafija, prepoznali unosnost hotelske industrije. Najpoznatiji slučaj je nesumnjivo Las Vegas koji je izgrađen u pravoj pustinji. Pored raznih oblika udruživanja, hotelsko preduzeće najčešće pribegava taktici uvođenja novih brendiranih marki, produkata ili tehnologija, bez ambicija ka međunarodnoj verifikaciji. Iskustva vodećih američkih hotelskih lanaca ukazuju na neophnost dokapitalizacija. Koncentrisanjem velikih stokova kapitala nastoje se sazidati temelji jedne čvrste imperije, koja treba da bude osnova u svim budućim poslovnim transformacijama. Ovi fazu karakterišu i promene u načinu poslovanja. Profesionalni menadžment menja vlasnike porodičnih imperija i nameće nužne nove standarde poslovanja.

Razvoj i umrežavanja, kao i berzansko poslovanje dodatno su inicirali pojavu visokoobrazovnih strčnjaka koji se se bavili plasmanom i kontrolom kapitala. Uticaj konkurencije je bio takav da su različiti nosioci kapitala bili u mogućnosti da ulažu u pojedine hotelske marke koje pripadaju vodećim lancima i grupama i da na taj način pospeše internacionalizaciju poslovanja. Dalja promena vlasničkih struktura i odnosa omogućila je uplive američkog kapitala na sva svetska tržišta, ali i agresivan plasman stranog (japanskog, kineskog) kapitala na američko tržište. Na taj način stvaraju se uslovi za kreiranje međunarodnih korporacija. Hotelska marka sa nacionalnim obeležjima dobija priliku da iskaže svoje vrednosti i na drugim tržištima. Uspostavljena identitetska obeležja postaju osnov uspešnog prilagođavanja na novim tržištima.

3.3.1.2. Policentrični pristup

Početak internacionalizacije poslovanja predstavlja drugu etapu razvoja hotelskog preduzeća. Ona se ogleda u angažovanju posrednika na ciljnom inostranom tržištu - otvaranjem filijale izvan matične zemlje (policenrični pristup). Iako je domaće tržište i dalje primarno, nastoji se pomoću isturenih odeljenja uspostaviti adekvatna poslovna pozicija hotelske marke uz nužno prilagođavanje zakonitostima ino-tržišta. Hotelska kompanija pokušava da oblike sopstvenog modela poslovanja nametne novom okruženju. Nov pristup poslovanju i strateškim odlukama podrazumeva prilagođavanje globalizaciji i hiperkonkurenciji. Hotelijeri koji na vreme prepoznaju ove promene neprestano teže ka

razvijanju niza aktivnosti, veština i sposobnosti kako bi se profesionalno i etički suočili sa novim izazovima. Tu se prvenstveno misli na izabrano ciljno tržište i privredni ambijent.

Uspostavljeni imidž hotelske marke dobija širu dimenziju i biva prihvaćen na novom tržištu. Čine se nužne promene radi prilagođavnja inostranim uslovima privređivanja. Promene u sistemu poslovanja se, pre svega, odnose na marketing i menadžment. Izvoz tehnologije (licence) i znanja (*know-how*), postaje sve značajnija komponenta poslovne aktivnosti.

Kao primer može poslužiti japanski hotelski lanac *Nikko Hotels.* Inicijalni kapital ove kompanije vuče poreklo iz nacionalnog saobraćajnog sektora (*Japan Airlines Co. Ltd*). Ekspanzija ovog lanca na evropsko, azijsko i, posebno, na tržište SAD imala je za posledicu nužna i prilično bolna prilagođavanja standardima računovodstvene prakse koji nisu u upotrebi u Japanu. Veliku prepreku internacionalizaciji poslovanja japanskih hotelijera čine prikazi bilansa stanja i poslovanja, nedostaci transparentnosti u finansijskim izveštajima kao i praćenje savremenih metoda iskazivanja rada i poslovnih aktivnosti. Čak se i definicija prosečne dnevne naplate razlikuje od hotela do hotela i u samom Japanu. Tako se dešava da, u okviru istog hotelskog lanca, pojedine brendirane marke ne dele iste procedure ili načine poslovanja.[237] Svi pokušaji nametanja sopstvenih standarda poslovnih aktivnosti na ino-tržištima nisu urodili plodom za razliku od američkih korporacija koje su bukvalno zagospodarile planetom i implementirale nedokučive normative, standarde i uzanse. Zato su hotelske kompanije iz ove zemlje primenile model prilagođavanja postojećim tržišnim prilikama. Posegnule su za drugačijim strategijama prema konkurenciji. Usvojile su poptuniji i kohezivniji pristup kako bi ostvarile osnovu internacionalizacije poslovanja. Novi pristup u doglednom vremenu omogućava preuzimanje inicijative i primenu sopstvenih iskustava. Kao rezultanata razvoja, oblikovanja i sprovođenja novih strategija, procesa i aktivnosti, zasnovanih na širini i sveobuhvatnosti nastala je prva američka marka u japanskom vlasništvu - *Kitano Hotel New York.*

U stručnoj literaturi hotelska preduzeća se u ovoj fazi označavaju najčešće kao izvozna, međunarodna ili multinacionalna.[238] Drugi teoretski modeli u ovoj fazi definišu međunarodno, multinacionalno ili globalno hotelsko preduzeće.[239] Pristupi se ne razlikuju u svojoj suštini. Svi ukazuju na zajednički cilj, a to je internacionalizacija brendiranih marki, izlazak iz lokalnih okvira i neprestana težnja ka podizanju nivoa kvaliteta hotelskih usluga.

3.3.1.3. Regiocentrični pristup

Ukoliko ostvari uspeh na jednom inostranom tržištu, hotelsko preduzeće prelazi u treću, višu fazu razvoja. Težište poslovanje prenosi na novoosvojene pozicije u drugim državama. Time se apsorbuje prošireno ciljno tržište. Tek tada hotelsko preduzeće prerasta u međunarodnu hotelsku kompaniju. Analogno tome, hotelska marka dobija epitet internacionalnosti. Sva njena identitetska obeležja su usmerena ka jednom novom cilju. Osvojiti, uspostaviti, nametnuti i zadržati lidersku poziciju. Pokušava da se prilagodi internacionalnom tržištu, koristeći više raspoloživih resursa (regiocentrični

[237] Svorcan, N., 2009. str.133.
[238] Milisavljević, M., str.392
[239] Keegan, W., Beograd, 1988.

pristup). Hotelsko preduzeće postaje multinacionalno preduzeće. Uvažavaju se razlike koje postoje na inostranim tržištima uz nužna prilagođavanja. Inicira nužne promene na organizacionom, markentiškom i poslovnom nivou. Pošto se ovakvi poduhvati dešavaju često u više zemalja istovremeno, nužne su nove kompleksne strategije hotelskog preduzeća.

Vrši se izbor i postavljanje odgovarajućeg menadžmenta, koji može omogućiti maksimalno korišćenje lokalnih uslova privređivanja. Realizuju se novi mrežni modeli upravljanja. Ponekad se formulišu pojedinačne strategije za svako nacionalno tržište u kome se posluje. U ovoj fazi uobičajeni su oblici poslovnih udruživanja sa različitim nosiocima turističkog biznisa na globalnom nivou koji poseduju jake marke. Na internacionalizaciju poslovanja američkih kompanija presudan uticaj imali su koncepti ugovornih aranžmana (franšiza, ugovor o menadžmentu). Istovremeno, razvijaju se bliski i dugoročni odnosi sa svim zainteresovanim nosiocima kapitala bilo da su to pojedinci ili kompanije. Osnovni parametar odabira predstavlja mogućnost realizacije postavljenih ciljeva. Mrežni princip omogućava uspostavljanje snažnih i čvrstih ekonomskih, tehničkih i društvenih konekcija.

Imidž internacionalne hotelske marke podjednako je usmeren ka svim ciljnim gupama (klijentima, dobavljačima, distributerima, hotelskom osoblju, investitorima, analitičarima, akcionarima ili poslovnim partnerima). Razvijanje višestrukih profitabilnih odnosa sa glavnim učesnicima poslovnih aktivnosti predstavlja osnovu za međusobne korisne aranžmane. Najčešće se objedinjavaju aktivnosti marketinga, zajedničke kreacije hotelskih produkata ili istraživački i razvojni poslovi.[240] Pošto su međunarodnoj hotelskoj industriji neophodna materijalna sredstva, često se dešava da se pored dodatne dokapitalizacije putem emisija akcija aktiviraju i neki drugi mehanizmi saradnje sa raznovrsnim tržišnim akterima, a pre svega sa finansijskim ili državnim institucijama.

Američki mega lanac *Choice Hotels* je početkom osamdesetih godina prošlog veka usmerio poslovnu strategiju razvoja isključivo ka hotelskim objektima srednjih kategorija koji posluju na svim kontinetima. Pravilnom analizom tržišta, odnosom ponude i tražnje, kao i pravovremenim nastupom u pojedinim svetskim regionima i uz svestranu pomoć nacionalnog administrativnog aparata, ova kompanije je uspela da otvara nove hotelske jedinice svaki drugi dan za redom. Sklapani su izuzetno atraktivni ugovorni aranžmani na bazi franšize koji su omogućavali uvođenje tadašnjih najviših normativa i standarda u većem broju smeštajnih objekata. Pored sprovođenja inovacija (agresivan marketing, unapređen sistem garantovane rezervacije, program za starije osobe i nepušače, polise osiguranja) kompanija je inventivno plasirala na tržište i dve potpuno nove hotelske brendirane marke (*Quality Royal i Comfort Inn).* U kratkom vremenskom intervalu navedeni mega lanac poslovao je u preko pet hiljada objekata raspoređenih u više od pedeset zemalja sveta.[241] Promenom identitetskog obeležja (imena) u *Choice Hotels International* i izlaskom na vodeće svetske berze, omogućen je status hotelske marke kojom se javno trguje i ukazano je na orjentaciju ka globalnom tržištu i prerastanje u viši oblik transformacije.

[240] Čačić, K., 2010. str.18.
[241] Svorcan, N., 2009. str.74.

3.3.1.4. Geocentrični pristup

U četvrtoj etapi evolucije tržišnog subjekta, međunarodna hotelska marka apostrofira celi svet kao ciljno tržište. Globalna orijentacija postaje dominantna karakteristika poslovnih strategija (geocentrični pristup). Prevazilaze se koncepti bazirani na nacionalim ili regionalnim okvirima (pojedinačni region ili država). Pravila igre jedne države ili jednog tržišta više nemaju presudan uticaj jer se ujednačavaju standardi poslovanja međunarodnog hotelskog lanca na ukupnom svetskom tržištu u cilju realizacije profita. Na taj način nastaju globalni poslovni sistemi. Oni omogućavaju nove vidove povezivanja nezavisno od geografskih dimenzija ili prostora. U tom smislu prednost se daje svim globalnim opcijama koje za sobom povače pristupe i odluke. Atribut globalnosti postaje dominantan i prilikom izbora poslovnih strategija ali i načina njihovog sporovođenja.

Prihvatanje novih strategija omogućava jakim hotelskim markama da umrežavaju strategije koje se primenjuju na pojedinačnim tržištima. Tako se globalizacija prikazuje i kao proces povezivanja ekonomskih finansijskih tokova na planetarnom nivou.[242] Pored toga, stvaraju se baze podataka i razvijaju se komunikacione tehnologije koje omogućuju uspešno privređivanje i strateška partnerstva na više kontinenata istovremeno. Takođe, moguće je da pojedinačna zemlja, region ili više njih objedine svoje poslovne koncepte prvenstveno kroz kreiranje grana i privrednih delatnosti na globalnom nivou. Na taj način geografska dimenzija postaje manje značajna jer dolazi do integrisanja različitih privrednih snaga na jednom višem nivou. Američki hotelski lanac *Wyndham* uspostavio je tesnu poslovnu saradnju sa internacionalnom finansijskom korporacijom *American Express*, vodećim globalnim avio prevoznicima *America West Airlines, Air Canada/Aeroplan*, *American Airlines, Continental Airlines* i *Delta Airlines* i različitim asocijacijama poput *American Automobile Association (AAA)*, *American Business Woman's Association (ABWA), American Association of Retired Persons (AARP)* i *Meeting Professionals International (MPI)* kako bi poboljšao i kreirao sopstvenu globalnu ponudu.[243] Ukoliko se uspostavi jedinstvena globalna hotelska marka, hotelska kompanija, lanac ili grupa nužno kreira i odgovarajuću poslovnu strategiju kako bi bila i ostala konkurentna u odnosu na nove globalne tržišne konkurente (pojedinačne zemlje, industrije, kompanije ili pojedince). Geocentričnim pristupom hotelskih marki objedinjuju se težnja ka proširivanju tržišta u cilju ekspanzije ekonomskih aktivnosti van nacionalnih ekonomija, uz međusobnu zavisnost na svetskom nivou.

Generalno gledano, za uspostavljanje i očuvanje globalnih strateških pozicija ili prednosti svakoj hotelskoj marki neophodan je veliki stepen prilagodljivosti, elastičnosti, efikasnosti, lokalne responzivnosti i kontinuitet u prihvatanju i usvajanju novina. U slučaju već pomenute hotelske marke *Wyndham,* uspostavljanje i očuvanje globalnih tržišnih strateških pozicija ostvaruje se neprekidnim tehnološkim inovacijama. Ključna komponenta poslovanja ove hotelske marke ogleda se u velikoj posvećenosti potrebama globalnog gosta i poštovanju njegovog iskustva kroz neprekidna tehnološka dostignuća. To potvrđuje i nagrađeni program iz 2002. godine *Wyndham ByRequest* koji omogućava bežični sistem rezervisanja usluge pomoću digitalnog asistenta (PDA).[244]

[242] Klajn, I., Šipka, M., 2006. str.296.
[243] www.wyndham.com
[244] Ibid.

3.3.1.5. Kombinovani pristup

Prelazak na globalne poslovne tokove nije uvek ujednačen i ravnomeran. Globalizacija međunarodnih hotelskih lanaca i grupa u širem smislu predstavlja sistem u kome su isprepletene brojne globalne mreže. To je dinamičan i otvoren proces koji podleže raznim uticajima i promenama. Često su, istovremeno, obuhvaćene i krajnje suprotnosti, tako on nije jednosmeran, kako je neki vide, već predstavlja višesmerni protok ideja, roba, informacija i uticaja. Pojedine hotelske grupe i lanci nemaju adekvatne osnove niti ambicije da prevaziđu određenu fazu transformacije, ali je neophodno da tome neprestano teže usmeravajući sopstvene aktivnosti ka integraciji pojedinih delova svetskog tržišta u jedinstveno – globalno.

Pored koristi koje nesumljivo donosi, proces globalizacije u hotelskoj industriji rađa rizike, izazove i nejednakosti. Mnoge internacionalne hotelske marke nemaju adekvatne resurse, a ni strategije na osnovu kojih bi nadogradile sopstveno poslovanje. Nisu u mogućnosti da samostalno ostvare ovakav vid poslovanja i zbog različitih barijera, ograničenja ili nedostataka (pravna regulativa, ograničene finasije, neadekvatan menadžment). Sa druge strane, pojava više konkurentnih hotelskih marki (brendova) sa istim projektovanim ciljevima dovodi do nužnih saveza. Na taj način se kombinuju pojedine strategije i faze u kojima se nalaze hotelska preduzeća kako bi se ostvarila tržišna konkurentnost. Koriste se prednosti i najbolja rešenja u više ravni, odnosno selektivno se pristupa umrežavanju. Prave se alijanse, savezi ili stvaraju različite grupe i lanaci radi opstanka i ostvarivanja profita. Ujedinjenjem hotelskih lanaca *Cendant Corporation* i *Marriott International* u operativni savez ostvarena je koncesija franšize, na teritoriji SAD, za brendove *Days Inn* i *Ramada*. Skoro istovremeno, hotelska kompanija *Marriott International* sklapa drugi operativni savez sa korporacijom *Bylgari Spa* u cilju razvoja lanaca luksuznih hotela, koji će poslovati pod brendom *Bylgari Hotels & Resorts*. Preuzima sedam hotela lociranih u najvećim svetskim metropolama. Glavno sredstvo prestiža postaje obim i kvalitet usluga određenog hotelskog brenda, tržišno pozicioniranje marki i brendova, hotelski normativi, standardi i kategorije produkta.

To su danas ujedno i determinante identifikacije svih međunarodnih hotelskih lanaca. Globalna hotelska preduzeća se po *Milisavljeviću* razlikuju od multinacionalnih jer nastupaju sa integrisanim strategijama. Isti autor navodi da je kreacija globalne strategije omogućena pretpostavkom o sličnostima i razlikama svetskih tržišta.[245] Tako se koriste svi navedeni pristupi razvoja hotelskih marki integrisani u jedinstven i pulsirajući poslovni model. Sa druge strane, *Čačić* navodi tri grupe uslužnih transnacionalnih kompanija kojima se mogu pridružiti hotelska preduzeća, a posebno međunarodni hotelski lanci i grupe:[246]

- hotelske transnacionalne korporacije sa ponudom jedinstvenog hotelskog produkta koje se mogu transformisati u konglomerate ukoliko ojačaju marketinški i finansijski (*Marriott*);
- hotelske transnacionalne korporacije koje su pored jedinstvenog hotelskog produkta svoju lepezu ponude proširile na veći broj komplementarnih usluga (*Accor*);
- hotelski transnacionalni integrisani konglomerati koji objedinjuju čitave spektre različitih ponuda (*Cendant Corporation*).

[245] Milisavljević, M., 1994. str.71.
[246] Prema: Čačić, K., 2010. str.17.

3.3.2. Osnovni pojavni oblici marke u globalnim sistemima

Marku kao tržišnu kategoriju u globalnim uslovima privređivanja možemo posmatrati na različite načine. Način i ugao posmatranja zavisi od mnogobrojnih faktora. Oni se u stručnoj literaturi uglavnom determinišu namenom i svrhom marke, primenjenim strategijama, okruženjem, tržišnom dinamikom i njegovim činiocima. Tradicionalno sagledavanje marke polazi od proizvoda i usluga, odnosno roba. Kao što je već objašnjeno, prvobitne marke se poistovećuju sa fizičkim robama, odnosno sa svim tržišnim kategorijama koje imaju cenu.

Rakita i *Mitrović* naglašavaju da i pored toga što svaka roba ima svog kupca i cenu ne postaje po automatizmu marka. U tom smislu autori navode sledeće distinkcije robe i marke:[247]

- roba je predmet klasične i bezlične tržišne transakcije sličnosti, dok marka predstavlja garanciju partnerskih odnosa kroz različitost;
- roba se nudi naspram marke koja se traži;
- roba služi prodavcu kroz afirmaciju materijalne vrednosti dok marka služi potrošaču u više vrednosnih dimenzija.

Prelaz koji je omogućio transformisanje robe u marku, bez obzira da li se radi o materijalnom proizvodu, usluzi ili njihovoj kombinaciji uslovljen je spiralom civilizacije. Veliki svetski potresi i fenomeni uz nezaustavljivi progres iznedrili su procese i pojave poput globalizacije, masovne proizvodnje, tranzicije, ekologije, slobodnog vremena ili virtuelnosti što je definitivno izmenilo tradicionalne poglede na tržišnost. Danas robe, odnosno marke i brendovi ne determinišu samo sastav, strukturu i fizička obeležja, već i dimenzije koje potrošači prihvataju ili ne prihvataju, svojstva koja im odgovaraju ili ne, očekivanja u pogledu zadovoljenja potreba, dodatne vrednosti, asocijacije, osećaje i mnogi drugi aspekte. Takođe, marke su preuzele tržišni primat pa se o njima govori kao o bilo kojoj kategoriji koja ima cenu. Kroz njih se sagledavaju ljudi, mesta, institucije, organizacije ili neprofitabilne delatnosti. Posebnost svakako predstavlja realizacija emotivnog odnosa, odnosno njena kulturna relevantnost kao što naglašava *Pavlek*.[248]

U naučnoj građi i stručnoj publicistici problematika marke se objašnjava i analizira uglavnom sa stanovišta materijalne proizvodnje. Postavke, tvrdnje i zaključci se baziraju na obilju propratnih primera iz prakse i studija slučaja tržišnih lidera. Analogno tome se i analiziraju pojavni oblici iskazani kroz proizvođačke, robne, trgovačke, privatne, globalne, vrtuelne ili korporativne marake. Zbog potreba ovog rada, kao i usled osobenosti hotelske industrije, smatramo da poseban akcenat treba staviti na razjašnjenja pojmova korporativnih, privatnih, globalnih i virtuelnih marki.

3.3.2.1. Korporativna marka

Globalizacija je omogućila da se procesu izgradnje marke (brenda) pristupa sasvim drugačije nego što je to bio slučaj u prošlosti. Danas je uobičajeno da se pojedinačni brendirani proizvodi ili usluge poistovećuju sa određenom kompanijom ili korporacijom. Trgovačka, robna, privatna ili globalna marka dobijaju jedinstven univerzalan obrazac

[247] Rakita, B., Mitrović I., 2007. str.7.
[248] Detaljnije: Pavlek, Z., 2008. str.120-137.

koji se identifikuje sa izgradnjom korporativnog imidža. Ovaj proces predstavlja mnogo više od obećanja ili stvaranja percepcije kod krajnjih korisnika, odnosno, najčešće se napušta koncept superiornog proizvoda ili usluge i prelazi na model širenja korporativnog kišobrana. Na to utiče globalna ekonomija i izuzetno dinamična tržišna ponuda kao osnove međunarodne konkurentnosti. Zato nije dovoljno imati jaku marku ili brend. Pored toga, neophodno je zauzeti odgovarajuću tržišnu poziciju.

U načelu, prilikom stvaranja korporativne marke (korporativno brendiranje) koriste se isti metodi i instrumenti neophodni za razvoj bilo koje marke. Razlika je u tome što je za kreaciju korporativne marke neophodan celovit (holistički) marketinški pristup. Holistički pristup objedinjava sve procese i radnje u procesu izgradnje brendirane marke. Marketing odnosa, integrisani i unutrašnji marketing kao i marketing društvene odgovornosti predstavljaju te komponente. One su povezane i međusobno se prožimaju.

Strategija stvaranja korporativne marke ili brenda u sebi obuhvata, pored postojećeg brendiranog proizvoda, usluge ili produkta i sve one činioce (stejkholdere) koji su neophodni za permanentno odvijanje poslovnih aktivnosti korporacije. *Pfoertsch* smatra da realizacija korporativne marke predstavlja u suštini put izgradnje korporativnog duha i njegovog predočavanja kako unutar tako i van kompanije svim poslovnim partnerima tako da oni zaista dobiju ono što je obećano kroz marku.[249] *Kotler* ide korak dalje i daje postavku po kojoj upravljanje markom za industrijske proizvode i poslovne usluge predstavlja jedinstvenu i efikasnu mogućnost za sticanje trajne konkurentske prednosti.[250]

Aaker ukazuje da holistički pristup korporativnom brendiranju zahteva strateške perspektive. To znači da proces realizacije korporativne marke uvek ide od vrha kompanije.[251] Sličnu postavku zastupa i *Bedbury.* On smatra da korporativna marka mora biti shvaćena i prepoznata kao strateški kapital, odnosno kao osnov konkurentne prednosti i dugoročne profitabilnosti uz aktivno učešće lidera koji vodi sve aktivnosti brendiranja.[252]

Peppers i *Rogers* ukazuju da se upravljanje korporativnom markom sve više pomera sa operativnog i taktičkog nivoa i postaje strategijski alat ostvarivanja integralne komunikacione funkcije u kompaniji.[253] *Rakita* i *Mitrović* navode podatak da preko četrdeset posto japanskih kompanija ima sistem upravljanja korporativnom markom na nivou vrhunskog (*top*) menadžmenta.[254]

Van Gelder ukazuje da se u sve većem broju uspešnih kompanija upravljanje markama prepušta najvišim nivoima poslovođenja. To omogućava prednosti u vidu usmeravanja njihovog autoriteta, dugoročne perspektive i kontrole nad korporativnim resursima u funkciji ostvarivanja ciljeva korporativne marke.[255]

Balmer i *Gray* razmatraju problematiku korporativnih marki sa šire platforme. Oni ukazuju da jedinstvena korporativna marka predstavlja heterogenu kategoriju. Može se

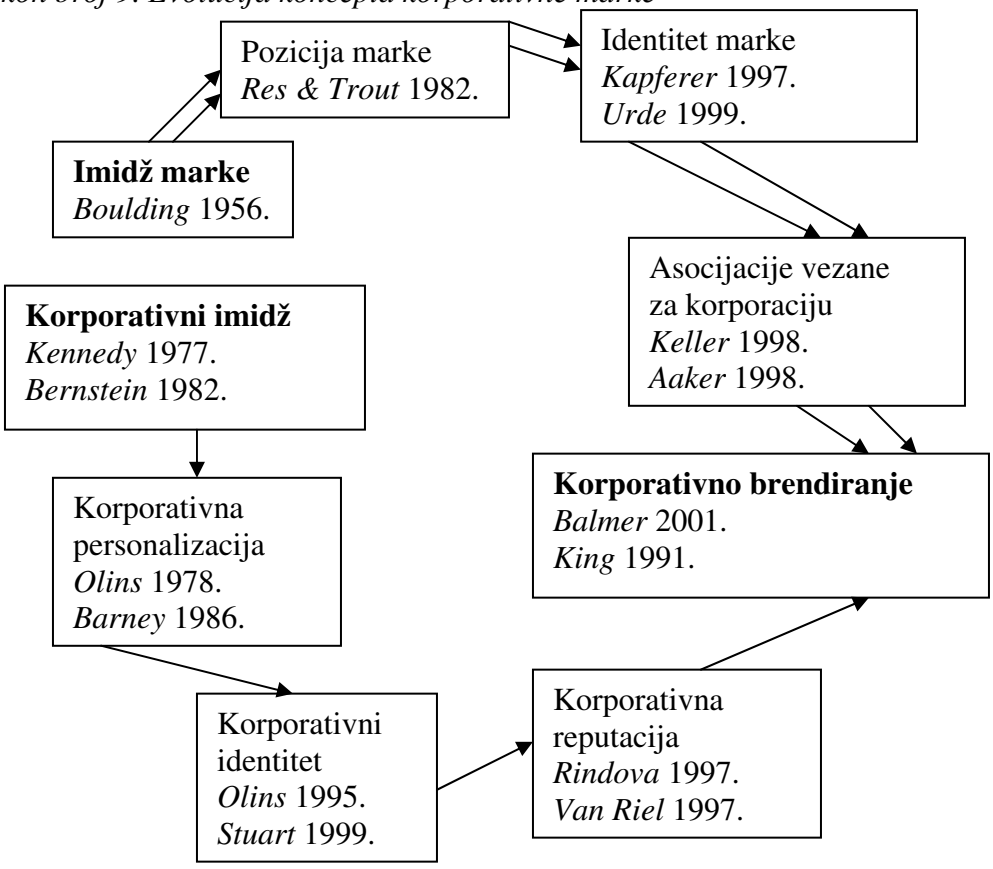
[249] Kotler, P., Pfoertch, W, B2B brend menadžment, Adizes, Novi Sad, 2007. str.17-29.
[250] Ibid. str.17-29.
[251] Aaker, A.D., Brand Leadership, The Free press, New York, 2000. str.3.
[252] Bedberi, C., 2007. str.60.
[253] Peppers, D., Rogers, M., Managing Customer realtionship – A Strategic Framework, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004. str.174-175.
[254] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.109.
[255] Van Gelder, C., Global Brand Strategy, Kogan Page, London, 2003. str.39-48.

sastojati iz većeg broja različitih povezanih ali i nepovezanih podvrsta i tipova korporativnih marki, zavisno od strukturalne kompleksnosti ili tržišne orijentisanosti:[256]

- Familijarne veze u smislu srodnih delatnosti ili industrijskih grana poput hotelskih lanaca *Hilton UK* i *Hilton USA*.
- Podela funkcija i vrednosti usmerenih ka realizaciji jedinstvene ponude poput hotelskih lanaca *Hilton Hotel Corporation* i *Hilton International*.
- Surogati u smislu ugovornih aranžmana poput hotelske grupe *IHC* koja pretežno praktikuje franšizu.
- Superiornosti, odnosno, liderstva na tržištu poput *Marriotta*.
- Multiefekti kod višestruke upotrebe ili mnogostrukosti vlasničke podloge poput lanca *Extended Stay Hotels* koji praktikuje ugovore o menadžmentu sa različtim objektima za smeštaj.
- Savez različtih aktera poput konzorcijuma grupe *Utell*.

Kao što je prikazano, sagledavanjem i analiziranjem korporativnih marki i njihovih pojavnih oblika bavi se veliki broj autora. Autori *Knox* i *Bickerton* su dali zanimljiv grafički prikaz modernog teroijskog aspekta promišljanja o korporativnim markama u zavisnosti od usmerenja.

Grafikon broj 9. Evolucija koncepta korporativne marke



Izvor: Prilagođeno prema Vranešević, 2007

[256] Prilagođeno prema: Balmer, M.T.J., Gray, R.E., Corporate brands, EJM/37, Emerald EarlyCite, 2003. str.972-997.

Sadašnja teorijska polazišta izučavanja korporativnih marki vuku korene iz marketinških i multidisciplinarnih pristupa. Početne pozicije prevazilaze potrošačko društvo i usredsređuju se na fazu privredne potražnje. Kao što smo već naveli, osnovno usmerenje je na klijente i imidž marke i na organizaciju, odnosno korporativni imidž, dok je zajedničko ishodište u oba slučaja korporativno brendiranje, odnosno upravljanje korporativnim markama.

Većina tržišnih lidera koji su poslovali sa robnim i privatnim markama stekla je jasno i pozitivno iskustvo o vrednosti brenda. Dosadašnja merenja vrednosti kompanija koja su se zasnivala isključivo na materijalnoj imovini otišla su u istoriju. Neophodnost uvažavanja nevidljivih i nematerijalnih elemenata kapitala poput patenata ili brenda doprineo je nagloj popularizaciji korporativne marke. Posebno se ističu pozitivne reakcije nosioca kapitala poput akcionara, investitora i bankarskih kompanija. Praksa neprestano dokazuje da kompanije sa jakim markama beleže znatno brži oporavak i stabilnije poslovne aktivnosti čak i u kriznim uslovima poslovanja. Takođe, one su većinom podredile kratkoročno uspešno poslovanje dugoročnom stvaranju nematerijalne kapitalne imovine. U tom kontekstu evidentne su osnovne funkcije korporativne marke:

- diferencijacija u odnosu na konkurenciju,
- obezbeđivanje (priprema) budućnosti kompanije,
- kreiranje lojalnosti i jake preferencije,
- diferenciranje marketinških napora,
- kreiranje jedinstvenog imidža,
- ostvarivanje najviše cene i povećanje prodaje.

3.3.2.2. Korporativna hotelska marka

U hotelijerstvu se uloga korporativne marke može prikazati i kroz kreaciju lanaca vrednosti. Realizacija lanca vrednosti primenjena na hotelsko poslovanje predstavlja jedan od instrumenata iznalaženja načina postizanja izvrsnosti za hotelskog gosta putem brendiranja.[257] Savremene hotelske kompanije su organizovane po principu mreža u čijem se centru nalaze krajnji konzumenti usluga. U njima korporativna hotelska marka širi svoju ulogu od obezbeđivanja adekvatnih mehanizama tržišne komunikacije ka upravljanju imidžom. Po *Porteru* svaka kompanija predstavlja sintezu aktivnosti koje se obavljaju u cilju dizajniranja, proizvodnje, marketiranja, isporuke i podrške njenih osnovnih proizvoda.[258] *Porterove* aktivnosti se mogu primeniti i u savremenom hotelijerstvu. Uspostavljanje lanca vrednosti se ne ogleda samo u načinu na koji pojedinačne hotelske službe obavljaju svoje poslovne zadatke. Uspeh je determinisan različitim stepenom koordinisanosti pojedinih službi i sektora i adekvatnom politikom troškova.

Ogledni primer je sektor hotelskog domaćinstva. Takva celovita postavka omogućuje permanentno istraživanje vrednosti hotelskog produkta. Prikupljanje setova informacija o iskustvima, greškama, propustima, manjkavostima, poboljšanjima ili uspesima omogućava kontinuitet usavršavanja kroz prilagođavanje u toku rada.

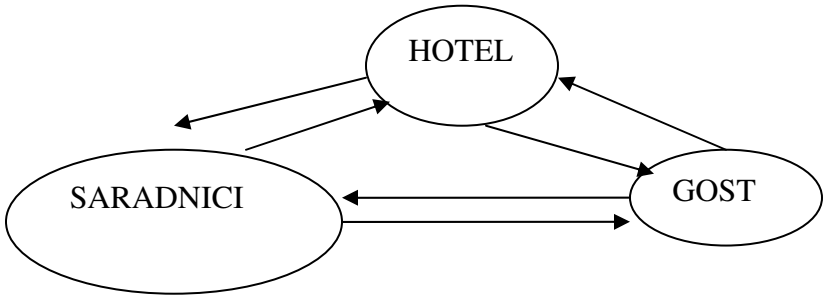
[257] Svorcan, M., Svorcan, N., Prilog strategiji preporoda hotelske industrije Srbije, Zbornik naučnih i stručnih radova Hotelska kuća, HORES, Zlatibor, 2008.
[258] Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.38.

Transformacije i prilagođavanja su uglavnom nužne i neizbežne. One omogućuju proveru, kontrolu ili reviziju postojećeg kvaliteta, uz stvaranje dodatne vrednosti. Vodeći hotelski lanci su otišli korak dalje i formirali međufunkcionalne ekipe i timove odgovorne za svaki poslovni proces u hotelu. Ekipiranja i povezivanja odvijaju se horizontalno, vertikalno i dijagonalno.[259]

Tako se postiže adekvatnija spoznaja tržišta i konkurencije, realizuje nova usluga uz pridobijanje gostiju i kreiranje procesa lojalnosti. Njihov zadatak se, između ostalog, ogleda i u povećanju prodaje, optimalizaciji tržišta, permanentom usavršavanju lanca snabdevanja, kontroli troškova, razvoju hotelskog informacionog sistema ili pronalaženju strateških partnera. Uspostavljanjem adekvatnog lanca vrednosti hotelskog produkta određenog hotela ili hotelske grupe omogućena je kreacija izvrsnosti i modalitet rangiranja istovrsnih tržišnih aktera.[260]

Uspostavljanjem lanca vrednosti obuhvataju se se tri osnovna snopa na koje deluje korporativna hotelska marka. To se grafički može prikazati na sledeći način:

Grafikon broj 10. Osnovni trougao lanca vrednosti hotelske korporativne marke



Izvor: Ideja i realizacija autora

Ovaj svojevrsni trougao predstavlja osnovni lanac vrednosti hotelske korporativne marke. Pod pojam saradnika mogu se svrstati ne samo zaposleni ili dobavljači, već širok spektar javnog, društvenog i tržišnog sektora. Svi oni deluju po principu učesnika na tržištu bilo direktno ili preko posrednika. Od posebne važnosti jeste činjenica da se međusobno ukrštaju i prožimaju. Na taj način se stvara postojana i celovita slika o korporativnoj hotelskoj marki. Ukoliko se u ovu percepciju uključe i mediji i ostali činioci (stejkholderi) onda se može jasno sagledati kompleksnost i protočnost različitih informacija neophodnih za uspešno upravljanje hotelskom korporativnom markom.

Danas upravljanje korporativnom markom poput *Marriotta* ili *IHC* grupe ne podrazumeva samo jedan hotelski brend ili pojedinačni produkt hotelijerstva. Neophodno je naglasiti vrednost ovakve marke koja objedinjava sveobuhvatni portfolio komapnije, zajedno sa svim hotelskim brendovima, ali i izgradnju poverenja i pružanja podrške svim poslovnim partnerima u kreiranom lancu vrednosti. U sledećem grafikonu date su osnovne postavke lanca vrednosti korporativnih hotelskih marki.

[259] Svorcan, N., 2008. str.44.
[260] Svorcan, M., Svorcan, N., 2008.

Grafikon broj 11. Pregled vodećih korporativnih hotelskih marki



Izvor: web.efzg.hr

U modernom hotelijerstvu korporativna marka se najčešće poredi sa otvorenim kišobranom koji treba da omogući prikaz vizije, vrednosti, karaktera, pozicije i imidža kompanije u različitim dimenzijama. Takođe, omogućeno je pozicioniranje svih postojećih podbrendova. Strategijsko pozicioniranje korporativne hotelske marke podrazumeva multidisciplinarni pristup. U slučaju *Hiltona, Marriotta* ili *Ritza* može se govoriti o patronimnoj marki jer je dobila ime po osnivaču kompanije. Uspeh zasnovan na mrežnom sistemu upravljanja korporativnom markom rukovodi se:

1. Vođstvo se poistovećuje sa osnivačem i treba da bude nadređeno svima u okviru kompanije. Pošto veliki sistemi ne mogi biti vođeni od strane jednog čoveka pristupa se realizaciji upravnih i izvršnih odbora koju je usvojio i hotelski lanac *Best Western*.
2. Samoinicijativa predstavlja krucijalno dostignuće u procesu uspešnog pozicioniranja korporativne marke. U hotelijerstvu je uspeh zagarantovan samo ako se svi zaposleni bave korporativnom markom nezavisno od nivoa kompetencije.
3. Komunikacija je ujedno i obavezujući princip koji doprinosi stvaranju internih mreža. Ona se ostvaruje u kompletnom lancu vrednosti i predstavlja preduslov uspešne samoinicijative.

Preimućstva korporativnih marki danas se sagledavaju iz različitih uglova. Pošto se neprekidno iznalaze inovacije vezane za procese upravljanja hotelskim markama, stvaranje korporativnih postaje sve važnije. Brojni su činioci koji uslovljavaju moderne hotelijere da sagledavaju drugačije sopstvene brendove u cilju stvaranja jasne vizije i cilja. Posebnost čini pojava fleksibilnih i virtuelnih tržišnih aktera koji poseduju manje razuđenu organizacionu strukturu. Sa druge strane, kontinuitet u podizanju nivoa obrazovanja hotelskih gostiju nameće dalekosežne posledice na sve marke hotela. Oni su svakodnevno izloženi uticaju na hiljade komercijalnih predloga.

Sve ovo inicira nužnost dodatnog napora u sagledavanju i analiziranju pojavnih oblika i modaliteta korporativnih hotelskih marki. Nisu retke situacije u kojima se pojedine hotelske marke ili brendovi mogu istovremeno okarakterisati kroz nekoliko različitih kriterijuma, a da se pri tome ne ukaže na njihovu celovitost.

3.3.2.3. Privatna marka

Privatne marke i brendovi se uglavnom vezuju i proučavaju u okviru uslužnih sistema poput trgovinskih preduzeća i lanaca. Iako egzistiraju na tržištu dugi niz godina, procesi globalizacije su ih izbacili u prvi plan u paketu sa ostalim marketinškim kategorijama tek u trećoj spirali globalizacije. Većina modernih privatnih marki je skopčana sa globalnim markama proizvoda i usluga. One se pojavljuju u kategorijama kako proizvoda i usluga, tako i u delatnostima u kojima se ostvaruju veće profitne stope uz istovremenu nižu zastupljenost jakih nacionalnih marki ili brendova.

Vranešević navodi jednostavnu definiciju privatne marke kao marke u vlasništvu posrednika koji angažuje proizvođača za realizaciju proizvoda ili usluge.[261] Na taj način one postaju sinonim za one marke kojima upravlja neko drugi, odnosno posrednik (trgovac, distributer, lanac, gupacija). Za razliku od proizvodne ili korporativne, privatna marka započinje sopstveni životni ciklus tek prisustvom u okviru lanca vrednosti. Iako se i druge marke i brendovi proizvoda i usluga plasiraju kroz iste ili slične kanale distribucije i lance vrednosti, ona svoju egzistenciju zasniva na cenovnoj pristupačnosti. Ukoliko krajnji korisnici procene da je odnos cene i kvaliteta odgovarajući, oni će prihvatiti privatnu marku.Takođe je prisutna i činjenica, više puta dokazana u praksi, da neadekvatna cenovna politika jakih i priznatih marki može biti pogubna po njih i njihov imidž. Različita ispitivanja i ankete sprovedene u svetski priznatim globalnim trgovinskim lancima idu u prilog ove tvrdnje. Samo nekoliko najvećih trgovinskih multinacionalnih kompanija nisu osetljive na cenovne turbulencije (*Tesco,Carrefourt, Wal-Mart, Metro Group*) jer obuhvataju jednu trećinu ukunog svetskog tržišta.[262]

Pored cenovne pristupačnosti, pojava privatnih marki omogućila je bolju ponudu i raznovrsniji izbor kod globalnog potrošača i konzumenta. U tom smislu mogu se istaći određene prednosti uvođenja privatne marke:

- ostvarivanje visokih profita uz slobodno formiranje cena,
- kontinuitet u jačanju korporativnog lanca ili grupe,
- pravovremeno reagovanje na oscilacije tržišta,
- mogućnost privlačenja i zadržavanja određenih ciljnih grupa potrošača i korisnika roba i usluga ali i visoki stepen prilagođavanja krajnjim potrošačima i korisnicima,
- mogućnost jačanja sopstvenog imidža pozitivnom percepcijom i izgradnjom ugleda vlastite marke uz istovremeno smanjenje razlika kvaliteta u odnosu na konkurenciju,
- mogućnost kontrole uticaja i oblikovanja tražnje.

Ukoliko se u obzir uzme i činjenica da je većina privatnih marki pod strogom kontrolom normativa i standarda projektovanih u više ravni, onda ne čudi njihova tržišna ekspanzija i postojanost. *Kotler* prilikom analiziranja privatnih marki svoja istraživanja usmerava ka robnim markama velikih trgovinskih lanaca. Oni popunjavaju i do polovine ukupnog asortimana ponude sa pojedinačnim privatnim robnim markama određenih proizvoda ili usluga. Ovi trendovi su inicirani isplativošću i profitom ali i krajnjim korisnicima koji preferiraju određene brendove.[263]

Sudar privatnih i korporativnih marki dovodi do oštrog tržišnog nadmetanja koje po pravilu donosi korist krajnjim korisnicima. Kada konzumenti primete, primene i usvoje

[261] Vranešević, T., 2007. str.199.
[262] Videti detaljnije: Vranešević, T., 2007. str.201.
[263] Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.518.

dobijene pogodnosti, neminovno dolazi i do promena na tom konkurentskom polju. Bombardovanjem kuponima, besplatnim miljama, igrama, takmičenjima, platnim karticama, modalitetima odloženog plaćanja, popustima ili nekim drugim ponudama stvorena je čitava nova generacija potrošača koja dodatno inicira dalje promene privatnih marki. Cena postaje vrlo osetljiva kategorija jer ne sme da premašuje percepcije potrošača ili konzumenta usluge po pitanju vrednosti.[264] Praksa je vrlo bogata varijacijama, koje sa druge strane zavise od projektovanih ciljeva i strategija pojedinih tržišnih subjekata. *Keller* ukazuje na preovlađujuće pojavne oblike vlastitih marki koje se mogu naći na tržištu:[265]

- privatna marka proizvoda, usluge ili njihove kombinacije;
- privatna marka proizvodnog niza ili kategorije se može posmatrati kao dvojna strategija. Sa jedne strane se podržavaju što je moguće intezivnije sličnosti i karakteristike osnovnih identitetskih obeležja poput lanca *Hyatt* (*Park Hyatt, Grand Hyatt , Resort Hyatt*) ili se vrši diferencijacija kao u slučaju lanca *Marriott* (*The Ritz, Renaissance Hotels, Edition Hotels*);
- privatna marka kopanije se upotrebljava za označavanje više različitih privatnih podmarki namenjenih raznovsnim tržištima i ciljnim grupama. Pošto postoji veliki broj nedoumica vezanih za mogućnosti jasnih razgraničenja one se mogu poistovetiti i sa korporativnom markom. Ukoliko se tako posmatra onda privatna marka preuzima osnovne vrednosti kompanije i postaje njen odraz poput lanca *MGM Mirage* koji pored hotelijerstva objedinjava filmsku industriju, igre na sreću, medije, nekretnine i zabavu.

Praksa je dokazala da je izbor privatne marke uglavnom relativna i subjektivna kategorija shodno pojedinačnoj vrednosnoj koncepciji. Istorijski gledano, skala vrednosti je trpela nužne modifikacije u zavisnosti od vremena u kom je egzistirala. Istovremeno bazna postavka na tržišno verifikovanoj usluzi ili proizvodu omogućavala je neophodni nivo i garanciju kvaliteta. U tom smislu mogu se izdiferencirati četiri razvojne etape privatnih marki:

- Prva generacija privatnih marki je poistovećivana sa tržišnim posrednikom koji je plasirao. Krasile su je izuzetno niska cena i shodno tome odgovarajuću nivo kvaliteta.
- Druga generacija privatnih marki nudila je niske cene uz garantovani nivo kvaliteta. To je realizovano adekvatnom troškovnom politikom. U ovoj fazi se javljaju i nominalna identitetska obeležja privatne marke.
- Treća generacija privatnih marki donosi koncept tržišne vrednosti sa posebnim naglaskom na kvalitet. Preduzimaju se brojna ulaganja i aktivnosti kako bi se privukle i zadržale ciljne grupe potrošača. Iako ima cenovnih pogodnosti one se ne ističu u prvi plan. Dominantan je marketinški pristup stvaranja osnovnih identitetskih obeležja privatne marke kroz preporučeni kvalitet.
- Četvrta generacija privatnih marki donosi elemente monopola usled uspostavljenih liderskih pozicija. Odlikuje je visoki stepen kvaliteta i izjednačena cenovna politika. Navedena generacija zahteva niz vertikalnih integracija pojedinih tržišnih aktera kako bi se ostvarile osnove za dalja ulaganja.

[264] Ibid. str.520. Autori posebno razmatraju pretnje privatnih marki i realne posledice koje mogu uslediti nakon reakcija potrošača u nekoliko dimenzija.
[265] Prilagođeno prema: Keller, K.L., 1998. str.33.

Sagledavajući veći broj zajedičkih imenitelja (strategija, cena, tehnologija, kvalitet, imidž) brojni autori (*Burt*, *Laaksonen*, *Reynolds*, *De Chernatony*, *Apelbaum, Coler, Gerstner, Naik, Coler, Keller, Sethuraman, Hoch*) su analizirali genezu privatne marke.

Tabela broj 17. Evolucijske etape privatnih marki

	1. generacija	2. generacija	3. generacija	4. generacija
Strategija	osnovni proizvod /usluga	najniža cena	imitacija tržišnih lidera	dodavanje vrednosti
Cilj	povećanje marže	podizanje vrednosti	širenje asortimana	zadrž. i pov. klijentele
Tehnologija	nizak	zaostali	tržišni	inovativni
Kvalitet	nizak	srednji	konkurentni	vrhunski
Imidž	loš	u povoju	stabilan	izgrađen
Cena	niska	povoljna	adekvatna	jednaka /viša
Dobavljači	domaći	specijalizovani domaći	strani /spec. domaći	spec. strani i domaći
Motivacija konzumenata	cena	cena	vrednost	brend

Izvor: ideja i realizacija autora

Većina autora ističe 1983. godinu kao polaznu u teorijskom izučavanju fenomena privatne mare i vezuju je za američku kompaniju *A&P* i njene privatne marke *Master Choice* i *American Choice.* Kao prvi primer lanca vlastitih marki pominje se *Sainsbury* iz Velike Britanije koji datira iz 1869. godine. Iako je sve do sedamdesetih godina prošlog veka vladalo uverenje da su to ponude lošijeg kvaliteta, odnos u korist privatnih marki menjao se sa pojavama kriza, ratova ili blagostanja i obilja, kada počinju vredeti nove paradigme i stilovi života. Promene u svesti potrošača osvedočene su i u mnogim istraživanjima marketara i specijalizovanih kompanija koja ukazuju da su se, shodno vremenskim prilikama, i opredeljeni konzumenti upućivali i usmeravali ka uslužnim servisima (trgovine, banke, hoteli, restorani, saobraćajne kompanije, bolnice, industrija zabave i razonode). Danas je situacija sasvim drugačija. Prema *Nielson* studiji iz 2005. godine, učešće privatnih marki na svetskom nivou je poraslo na sedamnaest procenata u ukupnoj maloprodaji. U razvijenim evropskim zemljama taj procenat je i viši.[266] Razvoj privatne marke može biti:

- Sporedan, usmeren ka sprečavanju ili usporavanju konkurencije. Podizanje kvaliteta ili snižavanje cena privatnih marki potkrepljeno je krilaticom *value for money*. Na osnovu toga ostvaren je prodor privatnih marki prvenstveno na ona tržišta gde dominira jednostavna proizvodnja koja je sklona kopiranju i imitaciji, gde je slabije oglašavnje i gde u percepciji potrošača ne postoje velike oscilacije po pitanju kvaliteta. Velike multinacionalne korporacije koje ne posluju modelom vlastitih marki (*Nestle, Mars*) praktikuju lansiranje odbranbene marke namenjene isključivo za

[266] Vranešević, T., 2007. str.201-202.

borbu protiv privatnih marki. Svoju konkurentsku prednost ostvaruju neprekidnim razvojem i inovacijama, jakim međunarodnim oglašavanjem i širokom distribucijom.

- Direktan, usmeren ka stvaranju i uvećanju profita poput kompanije *Gilette*. Ona ima udeo od preko šezdeset procenata na najvećim i najbogatijim tržištima. Neprekidna ulaganja u razvoj, novu opremu, oglašavanje i inovacije doprineli su da postane jedna od najpoznatijih marki na svetu koja je vremenom prerasla u generalno ime za mnoge kategorije proizvoda i usluga. To je jedinstven fenomen koji ne mogu ugroziti ni privatne, ni korporativne, ni neke druge konkurentske marke. Čak ni cenovna politika u ovom slučaju ne daje rezulatate. Uspeh brenda *Gilette* se zasniva na stvarnom i doživljenom kvalitetu, odnosno na konkurentskoj prednosti zasnovanoj na neprekidnom razvoju.

3.3.2.4. Privatna hotelska marka

Hotelski lanci su počeli da prihvataju privatne (vlastite) marke plasirane od strane nezavisnih hotela nastojeći da ostanu i postanu još konkurentniji na tržištu. Nagla ekspanzija privatnih marki doprinela je da svi tržišni posrednici putem umreženih globalnih tržišta neprekidno tragaju za proizvođačima koji imaju višak kapaciteta. Višak kapaciteta garantuje produkciju ponude uz niže troškove, manja izdvajanja za istraživanja i razvoj, oglašavanje, unapređenje prodaje i distribucije. Na taj način može se ponuditi niža cena usluge ili proizvoda i istovremeno ostvarivanje većeg profita.

Uključivanjem već priznatih marki nezavisnih hotela u ponudu hotelskog lanca ostvaruje se stepen ekskluzivnosti i dodatane konkurentnosti. Praksa je pokazala pozitivne reakcije od strane gostiju koji se veoma brzo i lako poistovećuju sa novim oblikom izvrsnosti. Zato ne treba da čudi velika popularizacija *butique, spa,* ili *design* hotela među vodećim međunarodnim hotelskim lancima. Španski hotelski lanac *Sol Melia* plasirao je na tržište brend *butique* hotela nazvan *Sol brand* pod sloganom „Za sve goste (kupce) koji žele da pronađu sopstvenu individualnost i proizvod koji ističe njihovu ličnost“.[267] Tržišni uspeh plasiranog brenda nametnuo je nužne promene menadžmenta ali i dotadašnjih standarda poslovanja ove hotelske kompanije.Upotreba privatnih marki u hotelijerstvu doprinela je nekim novim zaokretima u tradicionalnim marketinškim aktivnostima. Orijentisanost ka gostu, potrošaču, odnosno konzumentu uz jasno kreiranje, normiranje i standardizovanje njegovih očekivanja omogućili su nosiocima poslovanja moderne hotelske industrije (međunarodni hotelski lanci i grupe) da standarde dignu na viši nivo u odnosu na trgovinske lance i ustoliče ih kao brend. Sve marketinške aktivnosti hotelskog preduzeća koncentišu se na taj brend kao nešto jedinstveno, novo, nezamenljivo, posebno i poželjno. Primer primene hotelskog tekstila u funkciji razvoja brenda najbolje se ilustruje pre svega u neophodnosti iscrpnog poznavanja sastava, kvaliteta, konstrukcije izrade i detaljnih specifikacija vezanih za materijale koji se koriste u hotelijerstvu. Iako ovi materijali predstavljaju značajne izdatke za pojedinačni objekat, posebno prilikom operativnih nabavki, istovremeno one predstavljaju idealnu osnovu za formiranje privatnih marki u okviru hotelske industrije koje su u funkciji jačanja jedinstvenog brenda hotela.[268] Sve marke tekstilnih proizvoda koje su dostupne na tržištu,

[267] Swig, R., Independent Hotels:The New Brand Alternative, RSBA & Associates Hospitality Consulting Services, San Francisco, 2000.
[268] Miladinović, M., Svorcan, N., 2008.

bilo da su robne, privatne ili korporativne, ukoliko zadovoljavaju neophodne parametre (cena, kvalitet, upotreba, propisi, sastav, održavanje) mogu se objediniti pod hotelskom privatnom markom. U tekstilni hotelski materijal koji je tržišno verifikovan kao privatna marka može se svrstati sledeće:

- Posteljina je razvojem tehnologije dobila na značaju u procesu kreiranja hotelskog brenda. Posebno se ističu rešenja u vidu obrade i dorade materijala otpornih na vodu, nečistoće ili *UV* zračenja. Za hotele je od nesagledive važnosti zaštita od požara. *Holiday Inn Hotels & Resorts* je dizajnirao specijalno termalno dečije ćebe od najkvalitetnijeg pamuka koje je postojano na visoke temperature i otvoreni plamen.
- Peškiri i galanterija za kupatilo odlikuju se mnogo većom gustinom materijala prilikom izrade u odnosu na druge tekstilne materijale. Ovakva svojstva im omogućavaju nadogradnje u vidu mirisne arome koja se lagano oslobađa i garantuju ekskluzivitet u ponudi. Najčešće se ukrašavaju identitetskim obeležjima marke hotela. *Ritz-Carlton* nudi visoko kvalitetni bade mantil ukrašen jedinstvenim i prepoznatljivim logom isključivo u jednoj veličini.
- Uniforme imaju poseban značaj u celokupnoj uslužnoj industriji. Hotelijerstvo predstavlja uniformisani servis sa jasno naznačenom podelom zavisno od hotelskih celina (odeljenja), odnosno od stepena nadležnosti personala ili vremenskih prilika. Dokazano je da hotelski gosti pozitivno reaguju na raznolikost uniformisanog osoblja i da na taj način lakše identifikuju željene usluge. Istovremeno svaka hotelska kuća nastoji da adekvatnim izborom radnih odela ili uniformi dodatno istakne pojedine aspekte sopstvene marke ili brenda. Kao primer privatne hotelske marke radne odeće može poslužiti *Queen's Hotel u Bridge of Allan* iz Škotske. Menadžment ovog objekta je u saradnji sa velikim brojem stručnjaka dizajnirao preko osamdeset različitih uniformi za svojih dvadeset i pet zaposlenih! Pored već poznatog geografskog porekla materijala vođeno je računa i o usaglašavanju i uklapanju radnih uniformi sa enterijerom i eksterijerom hotela odnosno mestom troška.[269]

Razvoj marketinških tehnika i poslovnih strategija dodatno je izmenio poslovanje vodećih hotelskih kompanija. Početne strategije bazirane na jakim hotelskim markama temeljile su se na diferencijaciji superiornog kvaliteta koji je pratila odgovarajuća cenovna politika. Na taj način pružale su se i uspešno ostvarivale emocionalne i psihološke pogodnosti usmerene ka hotelskim gostima koji su ih očekivali i dobili veliku vrednost shodno svojim očekivanjima, potrebama i mogućnostima. Nasuprot tome, pojava privatnih marki započela je obrnutim konceptom usmerenim ka nižim cenama i lošijim kvalitetom pristupačnim za sve tržišne kategorije. Logična se čini i postavka da takav razvoj događaja i nije ukazivao na neke drastične tržišne poremećaje. Posebno treba istaći i veliku heterogenost i nepovezanost prvih korisnika privatnih marki u hotelijerstvu kao rezultat pripadnosti različitim segmentima potrošača.

Ekspanzija hotelske industrije ali i procesi brendiranja nisu ostavljali mnogo nade ni mesta ka prosperitetu privatnih marki kao što je to bio slučaj u drugim uslužnim industrijama, poput trgovine i trgovinskih lanaca. Mnogo više pažnje se posvećivalo geografskom širenju i međusobnim konkurentskim borbama ili različitim oblicima udruživanja i umrežavanja. Međutim, uporedo sa razmotavanjem spirala globalizacije i velikim pratećim promenama koje su već opisane u prethodnim poglavljima ovog rada,

[269] Ibid.

transformacija privatnih marki je očigledna. One postaju sveprisutne kategorije na koje se ozbiljno računa. To je ujedno i razlog, nagle primene privatnih marki u luksuznim segmentima hotelske industrije. One su prvenstveno zastupljene kao dopune hotelskih produkata. Pored trgovinsko-prodajnog programa, vlastite hotelske marke se javljaju i kao oblici specijalizacije ponude. *Starwood* je pokrenuo posebnu liniju hotelskog podbrenda pod nazivom *W hotels* kako bi se uspešnije odbranio od najezde butik hotela. Veliki *Hilton* je lansirao na tržište imidž *lifestyle hotel.*

Na kraju, uputno bi bilo pomenuti najnovije trendove na tržištu SAD u poslovanjima međunarodnih hotelskih lanaca koji prihvataju visoku popularnost *beach* hotelskih objekata. *Crowne Plaza* je obogatio svoju ponudu sa objektom *Hotel South Beach - Z Ocean Hotel*. *Sofitel* koji posluje u okviru grupacije *Accor* je lansirao privatne marke u obliku *Chicago Water Tower* i *San Francisco Bay* hotela dok se brend *W Hotels Worldwide* lanca *Starwood* specijalizovao za privatne hotelske marke koje kombinuju i po nekoliko ponuda (*Chic Modern Style - Modern Trendy Design - Spa - Sushi Restaurant - Beachfront hotel - Fitenss Center & Spa - Iconic design - Rooftop lounge - Quiet spot - Historic skyscraper - Innovative Art deco - Spectacular views*).[270]

3.3.2.5. Globalna marka

Današnje vreme je pokazalo da svaka kompanija koja sebe smatra uspešnom mora da razmišlja globalno. Razlozi leže u korišćenju tradicije uspostavljanja zajedničkog tržišta, uz podizanje obima proizvodnje, ostvarivanje maksimalnih prihoda korišćenjem jeftinije i dostupnije radne snage i resursa. Ovo pre svega važi za Japan i evropske zemlje gde je neprestana borba za minimalni procenat učešća na prezasićenim tržištima primorala kompanije da se okrenu novom i izazovnijem nadmetanju. Teoretičar *Levitt* je prvi ukazao da će u budućnosti prosperirati oni koji mogu svoje marke standardizovati na svetskom nivou.[271] Prerastanje lokalnih i regionalnih tržišta moguće je samo koncentracijom kapitala. Upliv priznatih marki ili brendova dokazao je neminovnost stvaranja jakih superkonglomerata kako bi se mogli premostiti svi izazovi ulaska na nova tržišta. Posebno su došle do izražaja barijere i kočnice globalizacije koje su iziskivale enormna sredstva i ulaganja kako bi se odnos u globalnoj areni nekako izbalansirao. Vrlo brzo se ispostavilo da samo jaki, veliki, bogati i snažni mogu nametnuti jedinstvenu marku ili brend, odnosno standard. Oni se ujedno ponašaju kao svojevrsni magneti koji prosto privlače i koncentrišu raznorodni slobodni kapital i investicije. Sa druge strane, internacionalizacija marke neminovno vodi njenom rastu i jačanju. Tako se proces stvaranja globalne marke poistovećuje sa delovanjem velikih multinacionalnih kompanija i njihovim globalnim aspiracijama.

Kao ogledan primer potencijalnih dometa globalne rasprostranjenosti i uticaja koji se mogu ostvariti sa markom, najčešće se uzima kompanija *Coca-Cola.* Ona se apostrofira kao glavni promoter globalizacije ili kokoakolizacije (*coca-colaization*), jer je uspela da ostvari jedinstvenu komunikaciju sa brojnim i raznovrsnim potrošačima na globalnom tržištu.[272] Specifikum predstavlja i činjenica da se ne radi o paleti ili setu ponude koja se usavršavala vremenom. Radi se o jedinstvenom univerzalnom

[270] www.splendia.com
[271] Pavlek, Z., 2008. str.93.
[272] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.252.

bezalkoholnom proizvodu čija potvrda leži u činjenici da je prosečan potrošač vrednuje kao robnu, trgovačku, privatnu, korporativnu i globalnu marku istovremeno više od bilo kog mogućeg konkurenta.

Uspeh zavisi od sposobnosti kreiranja jedinstvene marke ili integracije u neki postojeći lanac vrednosti. Tako su pojedine multinacionalne kompanije uspešno realizovale globalnu marku pomoću već uspostavljenih pozicija na domaćim tržištima. Zato se često dešava da se korporativna marka izjednačava sa globalnom. Međutim, epitet globalnosti se ipak vezuje za internacionalizaciju i globalizaciju korporativnog poslovanja. Neverovatno brze i dinamične promene pojedinih ekonomskih okruženja uz permanentni priliv i stvaranje baza potpuno novih potrošača proizvoda i konzumenata usluga inicirao je nekoliko pristupa u realizaciji globalnih marki:[273]

1. Nacionalni pristup je usmeren prvenstveno ka orijentaciji afirmacije komparativne konkurentske identifikacije na globalnom nivou. Kakterističan je za globalne marke sa sledećim osobenostima:
   - kulturni identitet, tradicija i geografsko poreklo,
   - niža faza prerade, detalji i zanatske veštine,
   - homogeni karakter, univerzalno značenje i industrijski proizvodi.
2. Specijalizovani pristup je usmeren ka znanju i kretivnosti kao elementima konkurentnosti. Do izražaja dolazi inventivnost, mogućnost prilagođavanja i, posebno, realizacija stečenih iskustava. Jednom utemeljen ugled na međunarodnom nivou, ostvarene reference i dostignuta poslovna reputacija predstavljaju osnov stvaranja globalne marke. U ovim situacijama čest je slučaj da korporativna marka ima prednost u odnosu na pojedinačne marke ili brendove proizvoda ili usluga. Praksa je pokazala mogućnosti primene ovog koncepta kroz međunarodnu poslovnu saradnju na projektnom principu kroz inžinjering ili raznovrsne tipove projekata, specijalne (unikatne) inostrane porudžbine, naglašene koncentracije i specijalizacije za jedno tržište ili pristup.
3. Višetržišni pristup predstavlja relativno skupu strategiju formiranja globalne marke. Ogleda se u nastojanju da se iskoriste pojedinačne varijacije funkcionalnosti i određenih elemenata identitetskih obeležja marke kako bi se uspostavila prihvatljivost na većem broju tržišta. Sa jedne strane, vrši se specijalizacija globalne marke, dok se istovremeno traga za njenom tržišnom racionalizacijom, sa druge strane. Kao rezultat ovog pristupa javlja se globalna marka prihvatljiva većem broju nacionalnih tržišta. U stručnoj literaturi često se navode primeri kompanije *Nestle* koja je uspela da višetržišnim pristupom istovremeno pozicionira sopstvene globalne marke i veliki broj brendova uz jedinstvenu reputaciju afirmisane multinacionalne korporacije.
4. Globalni pristup omogućava stvaranje jedinstvenog i prepoznatljivog svetskog koncepta. Globalna marka realizovana ovim pristupom je prihvatljiva u najširim svetskim razmerama uz veliku fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja osobenostima lokalnih tržišta. Kao upečatljiv primer može poslužiti lanac brze hrane *McDonald's.* Iako ova kompanija inicira i sprovodi veoma stroge standarde, globalni pristup osnovnog brenda nametnuo je prilagođavanje pojedinim tržištima. Tako se u objektima *McDonald's* u Nemačkoj može konzumirati pivo, u Francuskoj vino, u

[273] Ibid. str.253-255.

Honk Kongu kokteli, a u Indiji jagnjetina.[274] Na taj način zadržana je osnovna pokretačka snaga ponude u vidu brze hrane koja je na pojedinim tržištima dobila nadgradnju.

Globalne marke sa sobom nose i određene prednosti koja se odslikavaju u ostvarenju izuzetnih efekata ekonomije obima. To je direktna posledica velikih ušteda prilikom produkcije, transporta ili promocije roba i usluga. Lančana reakcija se zatvara činjenicom da jake i uspešne marke lakše i brže zadobijaju poverenje potrošača, konzumenata ali i drugih tržišnih činioca poput posrednika i distributera jer ispunjavaju njihova očekivanja. *Nilson* navodi da moderno vreme omogućava kreaciju prilagođene marke (*customized brand*). Pod ovaj pojam se mogu podvesti sve one globalne marke i brendovi koji su usmerene ka globalnom potrošaču kao individui koja ima njima svojstvene potrebe i očekivanja.[275]

3.3.2.6. Globalna hotelska marka

U savremenom hotelijerstvu insistira se na ličnom doživljaju svakog gosta kao jedinstvenom iskustvu koje pojedinačna marka ili brend pružaju. Tako se ostvaruje onaj stepen distinkcije u odnosu na konkurente koji ujedno čini i osnovnu snagu globalne hotelske kompanije. Mogućnost akomodacije pojedinim tržištima i stepen transformacije ka lokalnim osobenostima, bez ugrožavanja jedinstvenog imidža i profila marke, predstavlja sposobnost prilagođavanja hotelske marke ili brenda i u mnogome usmerava i opredeljuje globalne strategije hotelskog lanca ili grupe ka postizanju poslovnog uspeha. Sa inteziviranjem globalnih procesa povećavao se i broj ali i snaga marki globalnog ili svetskog dometa. Moglo bi se reći da se osnovne osobenosti globalne marke vezuju za njenu prepoznatljivost i prihvaćenost, odnosno evaluaciju u svetskim razmerama.

Sagledavanje i analiziranje globalnih marki u hotelskoj industriji, prema korišćenoj literaturi, se prezentuje kroz kroz sledeće kriterijume:

- Geografski kriterijum predstavlja potreban ali ne i dovoljan uslov da bi se pojedina hotelska marka ili brend mogli okarakterisati aspektom globalnosti. Polazne postavke nalazimo u radu *Leventhala* koji pod pojmom globalne marke podrazumeva one koje istu marketing strategiju koriste na svim ciljnim tržištima.[276] Na taj način globalna hotelska marka je dostupna potrošačima i konzumentima na većem broju svetskih tržišta. Podrazumeva se njen relativno standardizovani oblik ili forma proizvoda ili usluge, odnosno hotelskog produkta. Precizniju definiciju globalne marke nalazimo kod autora koji su pokušali da ukažu na minimalni broj svetskih tržišta na kojima se marka ili brend moraju pojaviti. Tako *Wehinger* i *Boss* navode broj tridesettri kao donju granicu. U periodu njihovog proučavanja tržišnih kretanja (devedesetih godina prošlog veka) samo je četrdesetak marki i brendova moglo da zadovolji ovaj kriterijum. Sa druge strane, *Nilsen* definiše globalnu marku shodno geografskom prisustvu u glavnim ekonomskim regionima i učešćem od 5% prodaje van matičnog regiona. Prikazana postavka je u praksi dala još lošije rezultate. Ispostavilo se da vodeće marke lanaca i grupa hotela ostvaruju preko 90% prodaje u sopstvenom

[274] www.interbrand.com
[275] Nilson, T., Customize the Brand – Make it More Desirable and Profitable, John Wiley & Sons, New Jersy, 2002. str.4.
[276] Leventhal, R. C., Branding Strategy, Business Horizons, September-October,17-23, 1996.

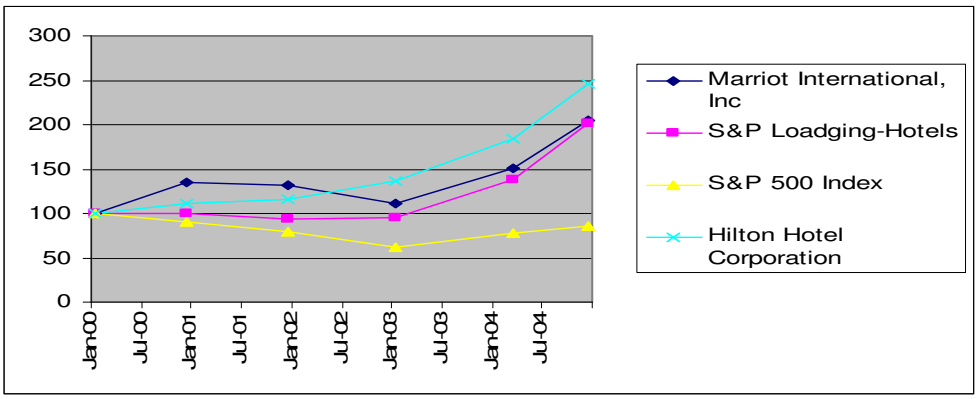
regionu što ukazuje da blizu 80% svih poznatih globalnih marki ili brendova ne ispunjava navedene uslove.[277] To bi praktično značilo da većina vodećih i priznatih međunarodnih hotelskih lanaca koji imaju sedište u SAD nisu globalni. Očigledno je da pokušaji pojašnjenja globalnosti hotelskih marki sa stanovišta samo jednog parametra nisu dali valjane rezultate. Zato su u ovu problematiku uključeni i drugi elementi.

- Perceptivni kriterijum pojašnjenja globalne marke pored geografskih elemenata uvodi i percepciju kao značajnu stavku globalnosti. *Quelch* definiše globalnu marku pomoću utemeljene pozicije na domaćem tržištu sa geografski uravnoteženim prisustvom u svetskim regionima i ostvarenim značajnim nivoom prepoznatljivosti širom planete.[278] Na taj način atribut globalnosti stiče ona hotelska marka ili brend koja je adekvatno percipirana od strane potrošača produkata, konzumenata usluga i svih ostalih učesnika lanca vrednosti na različitim mestima jedinstvenog globalnog tržišta. Perceptivni kriterijum u sam epicentar postavlja hotelskog gosta, odnosno individualnog potrošača ili konzumenta ponude globalne marke. Shodno tome, vodeće hotelske kompanije nastoje da svoje globalne marketinške strategije usmere ka uspostavljanju kontakta i načinu komuniciranja sa krajnjim korisnicima uz stvaranje jedinstvenog seta vrednosti ili karaktera marke (*brand personality*). Tako počinje proces transformacije individulanog konzumenta u globalnog, uz uvažavanje postojećih kulturoloških, socijalnih i ekonomskih osobenosti. *Porth* navodi da se uspešna transformacija pretače u svojevrsnu globalnu potrošačku kulturu.[279] Objedinjavanje ova dva kriterijuma omogućuje širi spektar posmatranja karaktera globalnosti hotelske marke. U slučaju hotelskih lanaca i grupa to se praktično odnosi na osnovna identitetska obeležja njihovih marki i brendova kao i na stepen percepcije od strane gostiju. Pojedini hotelijeri insistiraju na unificiranim elementima identiteta na globalnom nivou. Drugi praktikuju određeni stepen adaptabilnosti elemenata identiteta u zavisnosti od tržišta na kojem nastupaju. Shodno tome se može zaključiti da unifikacija elemenata identiteta hotelske marke nije obavezna komponenta globalnosti. Kulturološka, pravna i socijalna obeležja pojedinih regiona mogu nametnuti neminovnost promena i prilagođavanja.
- Ekonomski pokazatelji globalnosti su uglavnom vezuju za ostvarene poslovne rezultate i njihove efekte. Danas je jednostavnije naći podatake o geografskoj rasprostranjenosti hotelskih objekta ili broja smeštajnih jedinica nekog brendiranog međunarodnog lanca ili grupe nego tačne i precizne finansijske pokazatelje o ostvarenim profitima. Ukoliko su ti podaci u ponudi, onda su ili preskupi ili su u funkciji strateških analiza.U tom smislu najbolji putokaz predstavljaju nastupi pojedinih hotelijera na vodećim svetskim berzama. Hotelski lanci i hotelske grupe u početnim godinama dvadesetprvog veka vidno doprinose promenama morfologije vodećih berzi kapitala i njihovih preusmeravanja u sferu usluga. Kao ilustracija može da posluži uporedno kretanje cena akcija dva vodeća hotelska lanca, odnosno njihovih

[277] Nilson, T., 2002. str. 4.
[278] Quelch, J., Global Brands Taking Stock, Business Strategy Revivew, Vol.10, No. 1, 1999. str.1-14.
[279] Porth, S.J., Strategic Management – A Cross-Functional Approach, Pretince Hall, N. Jersy, 2003. str.144.

marki - *Marriot International* i *Hilton Hotel Corporation*. Za element poređenja uspešnosti uzeti *S&P Loadging-Hotels index*, koji prikazuje samu branšu poslovanja i *S&P* 500 *index,* odnosno pokazatelj koji se odnosi na pet stotina najvećih američkih kompanija. On predstavlja najbolje i najstabilnije kompanije koje su ujedno i garant stabilnosti berzanskog poslovanja. Analiziran je period od pet godina zaključno sa fiskalnom 2004. godinom što je prikazano u sledećem grafikonu.

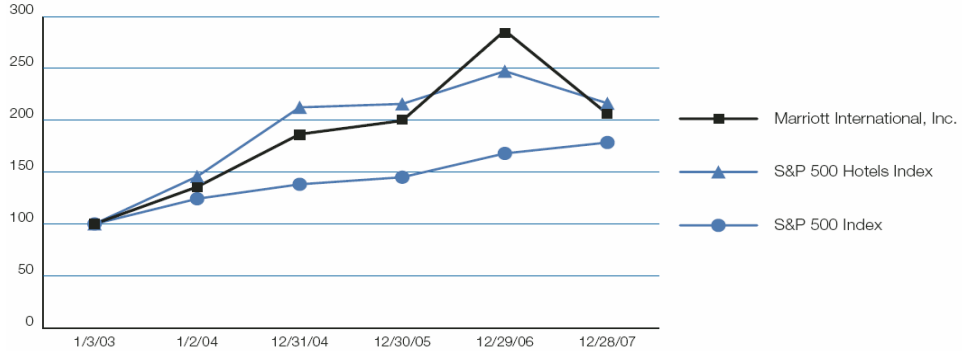
Grafikon broj 12. Kretanje akcija na NYSE 2000 – 2004. godine



Izvor: www.nyse.com

Kretanje akcija hotelske kompanije *Hilton Hotel Corporation* pokazuje neprestanu dinamiku rasta u odnosu na tržišne konkurente. Čak ni neekonomski efekti poput terorističkih napada u SAD nisu bitnije uticali na poslovanje ovog hotelskog lanca. U tom periodu, kompletna hotelska industrija SAD ima trend stagnacije, dok akcije hotelskog lanca *Marriot International* padaju. Razloge ovome treba tražiti u činjenici da je hotelska kompanija *Hilton Hotel Corporation* deo svog poslovanja izmestila van teritorije SAD, posebno u region Azije i Pacifika. Spremno je dočekala otvaranje najmnogoljudnije zemlje na svetu – Kine. Tek početkom 2003. godine zabeležen je rast poslovanja ostalih vodećih subjekata hotelske industrije SAD.[280] Detaljniji uvid o ekonomskim pokazateljima koji mogu definisati globalne hotelske marke može se videti u sledećem grafikonu.

Grafikon broj 13. Kretanje akcija kompanije Marriott International



Izvor : www.marriott.com

[280] Svorcan, N., 2008. str.17.

Prikazani grafikon ukazuje na kretanje akcija u periodu 2003 – 2007 godine. Radi dobijanja jasnije slike o ostvarenom prestižu na tržištu dati su uporedni podaci kretanja već pomenutog *S&P* indeksa kao i indeksa ukupne hotelske industrije. U poređenju sa kretanjem akcija prikazanim u predhodnom grafikonu stiče se utisak postojanosti poslovne filozofije ovog hotelskog lanca. Očigledna su preklapanja sa trendovima poslovanja hotelske industrije SAD. Povremene oscilacije predstavljaju rezultat različitih poslovnih kampanja i procesa multibrendiranja kojima se nastoji izvući maksimum na nestabilnom tržištu. Međutim, prvi znaci krize doveli su do značajnijeg pada akcija u periodu 2006 – 2007 godine. Iako je berzansko poslovanje bilo stabilno i beležilo neprekidan rast, što pokazuje *S&P* indeks, čisto američke kompanije su imale obilje oscilacija koje će sigurno biti izraženije u narednim godinama. Ovakvi pokazatelji ukazuju na prestižnu strategiju velikih multinacionalnih kompanija, kakva je na primer *Hilton Hotel Corporation*, da deo svog poslovanja plasiraju i na nestabilnija tržišta uz rizična očekivanje uspeha.

Prikazana analiza kriterijuma je dodatno pojačana aktuelnom finansijskom krizom koja navodi hotelske lance i grupe ka internacionalizaciji poslovanja. Novi trendovi u hotelskoj industriji ukazuju na snažne investicije od strane kompanije *Marriot International* ka ino-tržištima.

3.3.2.7. Virtuelna marka

Strategije izgradnje tržišnih kategorija poput marki i brendova razvojem internet mreže polako prevazilaze jednostrane pristupe. Tradicionalni mediji polako gube primat od strane novih tržišnih aktera. *Google* ili *Yahoo* medijski proboj i afirmaciju određene marke ili brenda ostvaruju za deset puta kraće vreme. Inicirani i kreirani pomoću novih medija, usmeravaju i tradicionlanu robnu marku da polako prelazi u virtuelnu, odnosno u *on-line* dimenziju.

Dostupni oblici povezanosti digitalnog doba objedinjavaju sve tržišne aktere u jedinstvenu vezu. Internet mreža je omogućila kreaciju homogenog i sveobuhvatnog prostora za distribuciju i protok podataka, informacija, raznih oblika saradnje i konekcija ali i novih modaliteta svih oblika poslovnih varijateta. Upotrebom najnovijih tehnoloških rešenja omogućeno je svojevrsno objedinjavanje svih dostupnih medija po širini i dubini uz visok stepen dostupnosti, spontanosti i nadasve lične kreativnosti. Vremenska konstanta u smislu realizacije prave stvari u određeno vreme sa ujednačenim intezitetom i dužinom trajanja omogućila je pojavu sasvim inovativnih poslovnih transakcija koje se objedinjuju pod pojmom elektronskog poslovanja (*e-business*). Radi se o visoko integrisanom i umreženom globalnom elektronskom poslovnom sistemu.

Prelazak tržišnih kategorija poput marki i brendova u novu virtuelnu sferu ima svoje uporište prvenstveno u jedinstvenoj elektronskoj trgovini (*e-commerce*). Ona je omogućila poslovnu komunikaciju, prenos i plasman, odnosno kupoprodaju svih oblika roba i kapitala preko jedinstvene mreže u koju su uključeni svi oni koji poseduju neki oblik računarske opreme podržane digitalnim komunikacijama. Permanentnim razvojem i širenjem objedinjavaju se sve poslovne funkcije tržišnih subjekata poput marketinga, finasija, prodaje, logistike ili administracije kako bi se uspešnije ostvario profit.

Vremenom su pored trgovine razvijeni i drugi oblici elektronskih poslovanja, posebno u sektorima bankarstva, finansija, berzanskog poslovanja, javnih uprava, turizma

i hotelijerstva. Pojava specijalizovanih internet posrednika, svojevrsnih virtuelnih kompanija, dodatno je ubrzala i pospešila navedene trendove izbacujući u prvi plan pojedinačne marke i brendove kao osnove budućeg poslovanja. Pošto njima nisu bile potrebne nekretnine locirane na atraktivnim i skupim destinacijama, veliki broj zaposlenih, razgranata prodajna i distributivna mreža, one su procese izgradnje virtuelnih marki bazirale na trenutnoj i povratnoj komunikaciji i visokom stepenu adaptabilnosti u odnosu na prohteve krajnjih korisnika, uz izuzetno niske troškove.

Većina istraživanja na ovu temu ukazala je na nekoliko nezaobilaznih činilaca koji su postali određujući model ove osobene transformacije:

- Izmenjeni su tradicionalni pristupi u smislu da klasično preslikavanje uspeha jednog tržišnog lidera ili njegova svojevrsna imitacija vodećih marki i brendova nije moguća u digitalnoj sferi. Tretiranje novog medija kao samo još jednog oblika za marketinške tehnike i komunikacije postalo je veoma rizično i opasno. Mediji poput radija, štampe ili televizije imaju sasvim drugačije i znatno prostije sisteme i kanale distribucije. Internet je u svakom obliku i smislu jedinstven i različit medij koji je omogućio transformaciju marke u novu dimenziju.
- Dosadašnje uspešno primenjivane strategije marki i brendova nisu našle pogodno tlo na mreži. Šta više, uglavnom su neprimenljive ili riskantne po one koje ih koriste. Razlozi pre svega leže u visokom stepenu interaktivnosti novog medija. Zato nije moguće jednostavno preslikati postojeću robnu, trgovinsku, privatnu, globalnu ili korporativnu marku i prikačiti joj epitet virtuelnosti. Naprotiv, neminovno je pristupiti izgradnji sasvim novih strategija koje bi rešile ovu problematiku.
- Evidentno je postojanje velikog jaza između klasičnih i virtuelnih marki. Osnovu svojevrsnog sukoba čini nizak stepen interaktivnosti klasičnih marki. Njihova pasivnost, odnosno jednostrana komunikacija postaje primer zastarelog pristupa odnosu sa konzumentima. Virtuelna marka ima moć direktne i povratne komunikacije sa krajnjim korisnicima uz visok stepen prilagođavanja i adaptabilnosti. To omogućava vlasniku vitruelne marke jedinstven i neposredniji odnos sa potrošačem koji bi se mogao okarakterisati kao direktni odnos.
- Realizovanje novih virtuelnih marki jednako je za sve tržišne aktere. I lideri i oni koji tek nastupaju na novom tržištu imaju podjednake šanse za uspeh u zavisnosti od svoje ideje i kreacije. Uglavnom se koriste jedinstvene i uniformisane tehnike i strategije koje po pravilu imaju ustaljene troškove. Na taj način količina novca kojom neko raspolaže nije preduslov kreiranja vrhunske digitalne marke ili brenda. Primat i dominacija se moraju ostvarivati na sasvim drugačiji način – neprestanim inoviranjem, odnosno zauzimanjem većeg dela tržišta uz permanentno zadržavanje osvojenih pozicija.
- Veoma su retki primeri pozitivnog transponovanja klasičnih marki u virtuelnu dimenziju, a da je pri tom izbegnuta kanibalizacija istih. Kao veoma uspešan primer navodi se američka kompanija *Disney* koja je uspela da transponuje imidž sopstvene korporativne marke u virtuelnu dimenziju ostvarujući jedinstveni stepen poverenja sa svojim konzumentima. To ujedno predstavlja i specifikum po kome se ona razlikuje od većine čisto virtuelnih marki i brendova.
- Analogno prethodnom faktoru, suprotan proces transponovanja *online* marke u *offline* dimenziju teče sporo i neujednačeno. Iako se u tu svrhu koriste sve poznate medijske strategije i tehnike, jako je teško preusmeriti vrednosnu asocijaciju u realno

okruženje, odnosno, primeniti je na materijalni proizvod, uslugu ili njihovu kombinaciju.

- Došlo je do apsolutnih promena u globalnom poslovnom ambijentu. Rast ekonomske međuzavisnosti, uz primenu savremene tehnološke revolucije, nametnuo je sasvim novi model konkurentnosti koji teži ka neprestanoj prisutnosti na svim dinamičkim polovima globalnog svetskog tržišta. Poput hotelskih, sve marke i brendovi nastoje da maksimalno i efikasno iskoriste dostupne prednosti kapitala i tehnologije savremene informatičke ere nezavisno od organizacionog, funkcionalnog ili geografskog ustrojstva.
- Konačno, većina stručnjaka iz teorije i prakse slaže se da se najjače marke izgrađuju po jedinstvenom obrascu koji se zasniva na uspostavljanju jakih veza sa krajnjim korisnicima. Poštovanje njihovih očekivanja, želja i prohteva predstavlja ključnu kompetenciju. Da bi se to ostvarilo, neophodno je neprestano privlačiti njihovu pažnju, informisati ih, zabavljati i aktivirati u smislu da ne podležu izazovima i ponudama konkurenata, kojima su svakodnevno bombardovani.

3.3.2.8. Virtuelna hotelska marka

Ukoliko se sumiraju navedeni prikazi marki i brendova koji karakterišu trenutne tržišne odnose, virtuelnost su najbolje i najbrže prigrlile korporativne marke i brendovi. One su za sada jedine uspele da objedine tehnike i strategije *offline* i *online* marki. Kreiranjem jedinstvenih korporativnih adresa (*Corporate Web*) uspostavili su svojevrsne uslužne centre koji promovišu njihove operacije i ciljeve. Pored tradicionalnih funkcija posredovanja i prodaje, aktivirali su inventivni model obostranog predstavljanja. Na taj način se umrežavaju pojedinici i stvaraju ciljne neformalne grupe kako bi se rastumačile ili usmeravale njihove želje, prohtevi ili očekivanja. Na osnovu rezultata obimnih istraživanja većina hotelijera je počela sa uvođenjem moderne tehnologije koja treba da preorjentiše postojeću hotelsku marku ka virtuelnoj dimenziji. Stvaranje *online* hotelske marke ili brenda ide u dva pravca:

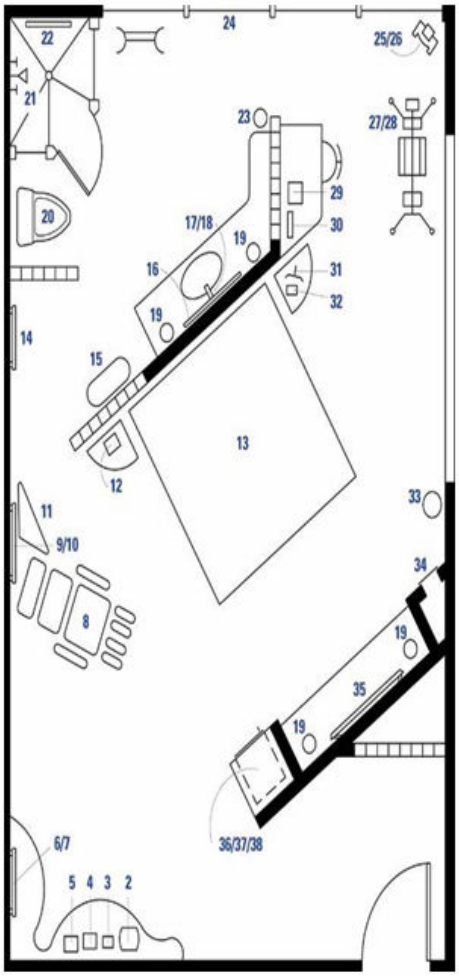
- Pravac koji prati trenutne trendove i očekivanja i može se poistovetiti sa razvojem virtuelne korporativne hotelske marke. Pomoću njega hotelska kompanija nastoji da kreira jedinstvenu i univerzalnu ponudu koristeći korporativnu adresu. Najočiglednije primere možemo naći kod vodećih marki poput međunarodnih hotelski grupa *IHG* i *Accor* ili lanaca *Marriot* i *Best Western*. Oni su prvi objedinili centralne rezervacione i globalne distributivne sitema sa eksternim i unutrašnjim mrežama.
- Pravac koji je usmeren ka promenama postojećih sistema i modela poslovanja kroz uvođenje najnovijih tehničkih i tehnoloških dostignuća kako bi se maksimalno automatizovalo poslovanje, usavršio menadžment i ostvario neposredniji kontakt sa gostom.

Svojevrsno objedinjavanje ova dva pravca može se prikazati kroz projekat smeštajne jedinice 2010 (*guestroom2010*). Projekat je nastao pod pokroviteljstvom *Hospitality Financial and Tecnology Professionals,* a u saradnji sa *IBM* namenjen je prvenstveno ka investitorima koji bi trebalo da uvaže zahteve i prohteve hotelskih gostiju usmerenih ka virtuelnosti hotelskog produkta. *HFTP* je registrovana marka koja se bavi hotelijerstvom, finasijama i tehnologijama, osnovana sredinom prošlog veka kao savez hotelskih računovođa. Kako je projekat iziskivao znatna finansijka sredstva, procesi

uvođenja savremenih rešenja su tekli po fazama. Široka ispitivanja tržišta su rezultovala originalnim rešenjima i inovativnim idejama koje bi trebale da budu osnov budućeg izgleda jedne prosečne smeštajne jedinice.

Neka rešenja su prilično jednostavna (prirodno svetlo u kupatilu) dok su druga predstavljala pravi izazov (veliki prozori bez zavesa koji garantuju privatnost i intimu). Uspeh je premašio očekivanja jer je uključeno preko pedeset savremenih tehnoloških dostignuća iz raznih delatnosti koje su zainteresovale investitore pa je u pripremi projekat *guestroom20X* koji treba da obuhvati sve segmente hotelskog produkta. U sledećem prikazu dati su osnovni atributi potencijalne viretuelne hotelske marke.

Grafikon broj 14. Hotelska smeštajna jedinica 2010



1	Biometrijski uređaj za samoprijavljivanje
2	Multifunkcionalni punjač *AnyFill*
3.	Multimedijalni uredjaj *MediaHub*
4	Telefon *Teledex iPhone IP/Hibrid*
5	Kompaktni štampač *HP Photosmart A716*
6	DVD plejer visoke definicije *HD-A1*
7	Televizor *LCD TV AQUOS*
8	Stolica za masažu *OSIM iSymphonic*
9	Slika *LUX-HDA*
10	Televizor *Philips Ambilight TV*
11	Zvučnici sa fokusirajućim zvukom
12	Sobni digitalni asistent *GDA-700*
13	Tehnologija za krevete za 21. vek *AMMIQUE*
14	3D displej *deepLight*
15	Fabrički osveživač
16	Ogledalo sa ugrađenim televizorom Séura
17	Svetlo za slavinu
18	Slavina na bio energiju
19	Sveće sa daljinskim upravljanjem plamena
20	WC solja *NEOREST 600*
21	Automatski sistem za pranje tuš kabine *Shower-Shower*
22	Vodootporni televizor *Aquavision*
23	Robot *Scooba*
24	Promenjivo staklo za privatnost
25	Robot *Robosapien V2*
26	Robot kucni ljubimac *Robopet*
27	Ergonomski uredjaj za rad i zabavu *Nethrone*
28	Virtuelna Bluetooth tastatura
29	Kompjuterska aplikacija *Nevotek VIP* paket
30	Virtuelni video sobar
31	Digitalni foto displej *CEIVA*
32	Namenski budilnik *Clocky*
33	Robot koji usisava *Rumba*
34	Biometrijski sef
35	Digitalni televizijski signali *IPTV*

Izvor: Svorcan, N., 2010

Da navedeni primer nije samo pusta želja govori podatak o velikim primenama inovativnih rešenja i kreacija prilikom izgradnje novih beogradskih hotela *IN* i *Crystal*. Iako bi se oni mogli svrstati i u *butique* ili *design* hotele, pojedina koncepcijska rešenja enterijera zaslužuju pažnju. Posebno treba istaći staklene zidove kupatila i primenu ekoloških standarda prilikom recikliranja otpadnih voda.

3.3.3. Splet marki u globalnim sistemima

Pravilno ocenjivanje uticaja i vrednosti pojedinačne marke predstavlja poslovni imperativ u savremenom poslovanju svakog tržišnog subjekta. Ukoliko one omogućuju ostvarivanje profita i povećanje prihoda stiču se uslovi ka mogućim plasmanima i širenjima asortimana ponude. U proizvodnim industrijama nemogućnost kreiranja novih marki, odnosno proširivanje dijapazona osnovne ponude, povlači za sobom kreaciju dodatnih podmarki ili brendova. Međutim, ovi trendovi imaju i drugo lice koje se prvenstveno ogleda u rastu troškova i izdataka kreiranja, plasmana i održavanja novih marki, ali i pojave određenog stepena konfuzije kod potrošača ili krajnjih korisnika. Usled želje za većim profitom i obrtom kapitala nisu retki slučajevi nekritičkih plasmana pojedinih brendova. Posebno ako oni ne donose atraktivni novitet ili inovaciju, već samo prate trenutna dešavanja i tržišne tokove. Ovakvi trendovi su posebno izraženi u trgovini kod plasmana robe široke potrošnje ili kod nekih drugih komercijalnih proizvoda.

U uslužnim industrijama plasmani marki, podmarki i brendova, posebno u farmaciji, hotelijerstvu, turizmu, trgovini ili telekomunikacijama imaju svoje tržišno opravdanje. Znatno je finansijski isplativije kreirati i plasirati novu ponudu u okviru postojeće nego stvarati sasvim inovativnu marku ili brend. Zbog visokih troškova kreiranja, dugoročnih primenljivih strategija ili postavljenih poslovnih ciljeva neophodno je iznaći adekvatan balans kojim bi se regulisao međusobni odnos ovih kategorija. U tom smislu splet marki predstavlja pokušaj optimalizacije ukupnog broja marki, podmarki ili brendova kojima raspolaže pojedinačni tržišni subjekt u odnosu na troškove i brzinu obrta, odnosno povraćaj uloženih sredstava. *Vranešević* navodi da se pod spletom marki podrazumeva definisanje sledećih dimenzija:[281]

- Asortiman marke koji omogućava uspostavljanje ravnoteže između potreba, želja i očekivanja potrošača i korisnika usluga sa jedne i zahteva vezanih sa adekvatnom ekonomijom poslovanja pomoću spleta marki sa druge strane. Ujednačen, prilagođen i pravilno usredsređen asortiman marki ka krajnjem korisniku garantuje pozitivan finansijski rezultat. On se uvek sagledava u sadejstvu sa odabranim elementima marketing miksa. Istovremeno, adekvatnom ponudom asortimana spleta marki uspostavlja se identitet i mesto u kanalima marketinga. Mnogi autori politiku asortimana izjednačavaju sa pojmom *merchandisinga* koji se može identifikovati kroz sve aktivnosti koje su neophodne prilikom prezentovanja spleta marki krajnjim korisnicima.[282] Asortiman se uglavnom iskazuje kroz tri dimenzije (širina, dubina i kvalitet) ili njihove kombinacije.
- Portfolio marke podrazumeva skup različitih marki koje se nalaze u vlasništvu jednog tržišnog subjekta. Da bi privukle veći broj potrošača, kompanije dizajniraju i plasiraju na tržište veći broj ponuda i povoljnosti. *Kotler* sagledava portfolio kroz maksimiziranje pokrivenosti tržišta uz istovremeno minimiziranje preklapnja marki, podmarki ili brendova. Na taj nači se izbegavaju negativni efekti konkurentnosti ovih kategorija koji se mogu označiti pod pojmom kanibalizma.[283] Istovremeno se prate i analiziraju njihovi pojedinačni uspesi i doprinosi. Glavne dimenzije portfolija su širina, dužina, dubina, dinamika i konzistentnost.

[281] Vranešević, T., 2007.str.91.
[282] Videti detaljnije: Lovreta, S., Petković, G., Trgovinski marketing, CID, Beograd, 2010. str.113-129.
[283] Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.387.

- Arhitektura marke se uvek vezuje za konkretnu poslovnu strategiju. Različite strategije neminovno za sobom povlače i adekvatne arhitekture marki. Ona je usmerena ka utvrđivanju međusobne hijerarhije i odnosa u samom spletu marki. Često se poistovećuje sa dominantnom ili nosećom markom i njenim odnosoma sa ostalim markama, podmarkama i brendovima, ali i sa celokupnom komunikacijom sa okruženjem. U tom smislu se može sagledavati i strateško uspostavljanje arhitekture marke kao sastavnog dela korporativne strategije koja može podići ukupnu tržišnu konkurentnost. *Aaker* ukazuje na postojanje čitavog spektra arhitekture marke ili brenda.[284] Na taj način se jasno i vidljivo vrši prezentovanje poslovne strategije tržišnog subjekta, maksimalno iskorišćavnje dostupnih prednosti, optimalizacija marketinških ulaganja i olakšava odabir investicija.

Sve navedene dimenzije međusobno zauzimaju određene pozicije čime stupaju u relacije koje bi trebale da utiču na pozitivno finansijsko poslovanje tržišnog subjekta. Često se i sam splet marki može podvesti pod pojam primenjene pojedinačne strategije marke na tržištu. Ukoliko je ona uspešna, odnosno ukoliko donosi profit, onda tržišni subjekt nastoji da je ojača i proširi kako bi multiplikovao pozitivne finansijske efekte. Tako ostvareni rezultati navodili su mnogobrojne kompanije da investiraju znatna sredstva u stvaranje novih marki, podmarki i brendova. Efekti ovakvog načina poslovanja su uglavnom donosili pogodnosti u kratkim vremenskim intervalima. Međutim, nekontrolisano rasipanje sredstava i dostupnih resursa istovremeno doprinose nagomilavanju mnogobrojnih, vrlo nepovoljnih finansijskih efekata gledano na duži vremenski period. Troškovi i gubici iniciraju štednju i redukcije, odnosno ukidanje pojedinih marki. Važno je naglasiti da su dodatnu konfuziju pospešivali i izveštaji od krajnjih korisnika koji su najčešće bili zbunjeni pravom poplavnom novih ponuda kao i porukama koje one sa sobom nose.

Kapferer apostrofira najčešće korišćeni primer kompanije *Danone* koja ima više od sto linija proizvoda koji su ispraćeni pojedinačnim markama.[285] Kompleksnost ponude čini postavka međusobne isprepletanosti pojedinih linija proizvoda u nove podmarke namenjene usko ciljnim tržišnim segmentima. Dalja analiza ukazuje da svaka podmarka ima svoju ciljnu grupu, ostvareni tržišni rejting i plasirani odgovarajući broj brendova. Iako se one međusobno razlikuju po ponudi, povoljnostima i intezitetu uspeha, sve zajedno su objedinjene u jedinstveni splet marki, odnosno korporativnu marku *Danon.*

U dostupnoj literaturi ima jako mnogo sličnih primera koji se mogu sagledavati i analizirati iz raznih uglova i dimenzija. Svima njima je zajedničko shvatanje da spletovi marki nesumljivo doprinose boljim poslovnim rezultatima. Međutim, gašenjem određenih proizvoda ili čitavih linija koji nisu opravdali tržišna očekivanja uporedo ide i proces odumiranja marki. Zato se koncept spleta marki može posmatrati i kao način upravljanja markama od strane konkretnog tržišnog subjekta. Prema *Kotleru* postoje sledeći pristupi upravljanja spletovima marki:[286]

- Višestruka marka – *multibrand* odnosi se na strategije pojedinačnih, odnosno zasebnih marki. Najčešće se radi o jedinstvenoj ponudi proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija koji se pojačavaju sa podržavajućim, borbenim ili premijskim markama.

[284] Kotler, P., Pfoertch, W, 2007. str.92.
[285] Kapferer, J.N. 1999. str.68.
[286] Kotler, P., Principles of Marketing, Pratence Hall, European Edition, 2005. str.566.

- Linija marki – *range branding* podrazumeva primenu strategije različitih marki za jedinstvenu ponudu ili čitave linije, grupe ili porodice proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Postojanje spleta marki je na neki način rangirano i podređeno korporativnoj marki.
- Splet korporativnih marki – *corporate branding* primenjuje se kod tržišnih lidera gde postoji univerzalna brendirana korporativna marka koja dominira i ujedno predstvalja osnovnu ponudu kompanije.
- Kombinacija korporativnih i višestrukih marki – *company and individual branding strategy* ima veći broj pojavnih oblika i modela primene koji se formiraju u zavisnosti od postavljenih projekcija i zadataka koji se žele ostvariti.

Konkretni izbor pojedine strategije predstavlja proces koga prati veliki broj uzročno posledičnih faktora. Na odluku svakakao utiče i vizija tržišnog pozicioniranja same kompanije u budućnosti. S obzirom da svaka od navedenih opcija ima svoje prednosti i mane, neophodno je prvenstveno odrediti prioritete. Primera radi, jedinstvenom markom se jednostavnije upravlja i moguće je lakše plasirati korporativni imidž, odnosno projektovani kvalitet. Sa druge strane, ona je podložnija zloupotrebi ili kopiranju pa se svi njeni atributi mogu lako upotrebiti protiv nje. Takođe, postojanje većeg broja marki omogućava da pojedine marke potpomažu ili štite korporativnu. Ali to podrazumeva složeniju strukturu poslovođenja i više troškove. Zato je postojanje spleta marki kompleksna materija kojoj se mora pristupiti vrlo pažljivo, posebno u uslovima globalne hiperkonkurencije.

3.3.3.1. Splet hotelskih marki

Turisti, odnosno hotelski gosti, kao glavna klijentela hotelskih lanaca i grupa, konstantno su u potrazi za novim iskustvima, mestima, povoljnijim aranžmanima i nadasve zanimljivijim lokacijama. Zbog tih razloga, njihov osećaj lojalnosti ka određenoj marki hotela stalno je u koliziji sa željom za novim doživljajima. Apsolutnu odanost gostiju u hotelijerstvu je jako teško doseći čak i onda kada su oni veoma zadovoljni doživljenim iskustvom i pruženim uslugama. Naspram predanosti uvek stoji znatiželja, kao prirodna ljudska osobina pogotovo u uslovima hiperprodukcije konkurentskih ponuda. To predstavlja dovoljno jak razlog za iznalaženje i upoznavanju drugih mogućnosti i ponuda.

Uslovljen navedenim specifikumima, imidž marke sa ukupnim identitetskim obeležjima se priprema u ranim fazama razvoja hotelske kompanije. On se kreira tako da stimulativno deluje na buduće konzumente u više ravni. Kroz kategorije i standardizaciju hotelskog produkta, kod gostiju se postiže osećaj lojalnosti ka odgovarajućem hotelu. To je veoma delikatna aktivnost čiji je primarni cilj jasno kreiranje i pozicioniranje određenog hotelskog produkta na tržištu sa jedne i uspostavljanja identiteta hotelske marke u svesti postojećih i potencijalnih konzumenata, sa druge strane. Shodno tome, percepcija imidža hotelske marke se može iskazati kao način tržišnog izražavanja određenog hotelskog lanca ili grupe. U tom smislu treba sagledavati osnovnu lepezu ponude kroz spletove hotelskih marki i brendova. *Čačić* ukazuje da višestruke marke korporativnih hotelskih lanaca kreiraju jedinstven portfolio brenda. Pod portfoliom podrazumeva kompleksan odnos proizvoda i usluga i tržišta, odnosno potrošača kome je

on namenjen.[287] Tako se spletovi marki i brendova u hotelskoj industriji poistovećuju sa maksimiziranjem vrednosti sa svim ostalim kategorijama u okviru jedinstvenog portfolia brenda.

Već je pomenuto da portfolio marke ima određene dimenzije koje se mogu transponovati i na međunarodne hotelske lance i grupe, odnosno na njihove spletove marki i brendova:

- Širina potrfolia spleta hotelske marke označava ukupni broj različitih ponuda koje tržišni subjekt razvija.Uglavnom su to homogene grupe marki i brendova koje su namenjene zadovoljenju istih ciljnih grupa potrošača. Kao primer može poslužiti međunarodni lanac *Best Western*.
- Dubina portfolia spleta hotelske marke predstavlja dimenziju koja je usmerena na određeni broj marki ili brendova koje pružaju istovrsne hotelske produkte. Primera radi, objekti koji posluju pod grupacijom *Global Hotel Alliance* imaju jedinstvenu ponudu namenjenu gostima (*Guest Programs*). Nju čine četri hotelske marke specijalizovane za hotelski produkt odmarališnog tipa *(Kempinski Hotels & Resorts* - Evropa*;Pan Pacific Hotels & Resorts* - Pacifik*;Rydges Hotels & Resorts* - Australija*;Wyndham Hotels & Resorts* – Severna Amerika).
  Iako svaka od ovih marki predstavlja ujedno i jak brend, njihov međusobni splet ojačao je pozicije koje zauzimaju u pojedinim regionima, ali i proširio ujednačenu ponudu vrhunskog kvaliteta hotelskog produkta na globalnom nivou. Međusobnim dogovorom podeljena su tržišta i regije tako da je navedeni splet marki produbio svoj portfolio na više od sto pedeset lokacija širom planete. Vremenom je dubina portfola ocenjena kao plitka pa se pristupilo njegovom produbljivanju. Analizom profitabilnosti, ukupnim tržišnim učešćem i njegovom dinamikom, razvijen je program ponude *Privileges for Advocates* koji je doprineo znatno boljem poslovanju.[288]
- Dužina portfolia spleta hotelske marke označava ukupan broj marki i brendova uzimanjem u odnos širine i dubine portfolija. Istovremeno, praksa je da hotelski brendovi uglavnom dobijaju status strategijske poslovne jedinice (*strategic business unit*) čime stiču pravo zasebne opcione forme. Time oni kreiraju sopstveni podportfolio u okviru postojećeg spleta hotelskih marki. Već pomenuti član *Global Hotel Alliance,* lanac *Wyndham Hotels & Resorts* kao imperativ svog poslovanja iskazuje povećanu distribuciju i izgradnju brenda kroz incijative nabavke, dogovora u više ravni, razvoja pojedinih programa, primenu ugovora o franšizi i ojačavanje elektronske trgovine. Izbor neke od navedenih strategija omogućava lakšu primenu ekonomije velikih razmera koja ima za cilj da istovremeno uprosti osnovni portfolio korporativne hotelske marke prebacivanjem težišta na pojedine brendove i njihove organizacione strukture i privuče nove klijente razvojem široke lepeze ponude pod jedinstvenim *ByRequest* programom. On omogućuje stvaranje jedinstvenog iskustva objedinjavanjem ponuda koje pojačavaju osnovni hotelski produkt *The Room that performes*, *In room dining*, *Wedings*, *Meetings*, *Women on their way*, *Pool Concierge*, *Hotel at home* i privatne hotelske marke *Golden door bath care collection*.[289]

[287] Čačić, K., 2010. str.65.
[288] www.gha.com
[289] www.wyndham.com

- Konzistentnost portfolia spleta hotelske marke obuhvata sve moguće oblike povezanosti u postojećim okvirima. *Kempinski Hotels & Resorts* ostvaruje razne oblike poslovnih saradnji kako bi ih objedino u svoju ponudu i samim tim poboljšao ukupni kvalitet hotelskog produkta. Ostvaruju se savezi sa svim nosiocima poslovanja koji mogu da upotpune osnovnu ponudu. Saradnja sa *Swiss International Air Lines* nije usmerena samo na objedinjavanje rezervacionih sitema već je prvenstveno namenjena internacionalizaciji poslovanja kroz kreiranje unikatnog *Swiss Travel Cluba.* Članstvo omogućava objedinjene usluge hotelijera i avio kompanije čime se stiču brojne privilegije i pogodnosti. Uključivanjem u sistem kompanija *American Express, Sixt rent car* i *BMW Golf Cup International* stvara se jedinstvena konzistentnost spleta ponude osnovne hotelske marke.[290]
- Dinamika portfolia spleta hotelske marke se odnosi na sve načine i mogućnosti pomoću kojih se mogu menjati već navedene dimenzije. Uglavnom se radi o brojnim uvođenjima novih i gašenjima postojećih marki ili brendova. U tom smislu se može govoriti o svojevrsnoj optimalizaciji potrfolia spleta marki. Njegovu dinamiku i obuhvat uslovljavaju faktori poput tražnje, konkurencije ili stadijuma u životnom cilkusu hotelskih marki. *Rakita* i *Mitrović* smatraju da se za jedan portfolio može reći da je optimalan ukoliko njegovu profitabilnost nije moguće povećati promenama u njegovim dimenzijama.[291] Iako autori ističu da se radi samo o teorijskim postavkama, praksa, pogotovo u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, upućuje na činjenicu da je jako teško pronaći idealno optimalizovani portfolio spleta hotelskih marki ili brendova. Po pravilu uvek postoji određena dimenzija u kojoj su moguća poboljšanja i unapređenja. Isto tako još su evidentniji slučajevi u kojima je neminovno gašenje ili ukidanje određenih tržišnih ponuda. To je ujedno i razlog zbog čega ishitrene odluke donete na osnovu nevalidnih informacija mogu imati dalekosežne posledice po ukupno poslovanje tržišnog subjekta.

Spletovi hotelskih marki predstavljaju neminovnost i prisutnost na međunarodnom hotelskom tržištu i to je nepromenljiva datost. Ono što predstavlja nepoznanicu, izbor ili izazov jeste koncentrisanost samostalnih marki ili brendova u okviru spleta, odnosno njihova pojedinačna poslovna orjentacija. Treba sagledati uporedni odnos određenih marki ili brendova koji posluju u sklopu hotelskog lanaca ili grupe. Kao referentan, dat je prikaz pet najboljih pojedinačnih podmarki ili brendova, od analiziranih dve stotine, na evropskom tlu u 2006. godini.

Tabela broj 18. Pet vodećih brendiranih marki u Evropi u 2006. godini

				Hoteli		Smeštajne jed.		Promena	
2005.	2006.	Brend/marka	Marka hotela	2005.	2006.	2005.	2006.	sm. jed.	%
1	1	*Best Western*	*Best Western*	1.123	1.195	73.234	78.140	+4.906	+6,7
2	2	*Ibis*	*Accor*	598	616	61.993	63.759	+1.766	+2,8
3	3	*Mercure*	*Accor*	514	545	60.157	61.757	+1.600	+2,7
4	4	*Novotel*	*Accor*	279	274	44.084	43.270	-814	-1,8
5	5	*Holiday Inn*	*IHG Group*	268	280	41.378	43.195	+1.817	+4,4

Izvor: www.mkg-hospitality.com

[290] www.kempinski.com
[291] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.149.

Važno je napomenuti da je u prikazanom periodu pojava velikih investicionih fondova omogućila značajne finansijske resurse. Rast tražnje inicirao je da je prikazanih deset hotelskih brendiranih marki u 2006. godini imalo rast od 4,3%, odnosno skoro trideset hiljada smeštajnih jedinica. Pored već više pomenute *ICH* grupacije, kompanija *Best Western* je imala značajan rast kapaciteta. Ostvareni rezultat američke kompanije je posledica očiglednog oporavka, sprovođenja strategije pročišćavanja sopstvene ponude, odnosno optimalizacije portfolia i ulaska na nova tržišta, uključujući i naše. Trenutno u Srbiji posluju četiri hotela pod ovim brendom.

Ipak, čak pet brendova hotelskog lanca *Accor* potvrđuju lidersku poziciju sa 1,7% povećanja, što čini preko četiri hiljade smeštajnih jedinica u trideset osam novih smeštajnih objekata. Francuska grupa i dalje ima tri puta više objekata od svojih konkurenata sa liste. Uprkos prikazanim uspesima, kompanija *Accor* je izvršila snažno restruktuiranje svog portfolia spleta marki. Pošto su i drugi konkurenti najavili stabilnije poslovanje i izlazak iz krize, svojevrsnim objedinjavanjem prikazanih tabela dato je stanje portfolia spleta marki liderskih hotelskih kompanija i u 2008. godini.

Tabela broj 19. Deset vodećih hotelskih portfolia u 2008.godini

				Hoteli		Smeštajne jed.		Promena	
2005.	2006.	Lanac	Zem.	2007.	2008.	2007.	2008.	+/-	%
1	1	*Accor*	*F*	2.205	2.207	241.046	239.507	-1.539	-0,6
2	3	*IHG*	*GB*	505	541	77.721	82.123	+4.402	+5,7
3	2	*B.W.*	*USA*	1.215	1.201	80.318	79.205	-1.113	-1,4
4	5	*Louvre*	*F*	823	844	56.339	58.411	+2.072	+3,7
5	8	*Sol Melia*	*ESP*	198	199	41.771	42.448	+677	+1,6
6	7	*NH Hotels*	*ESP*	270	298	38.466	41.270	+2.804	+7,3
7	6	*Tui*	*ALL*	190	168	48.843	41.322	-7.521	-15,4
8	9	*Carlson*	*USA*	195	207	37.271	39.079	+1.808	+4,9
9	4	*Hilton*	*GB*	257	144	56.675	37.333	-19.342	-34,1
13	11	*Choice*	*USA*	390	369	32.243	35.411	+3.168	+3,4
Ukupno				6.166	6.173	710.693	696.149	-14.544	-2,0

Izvor: www.mkg-hospitality.com

Accor i u datoj analizi ostaje nesporni lider hotelske industrije u Evropi. Prikazano smanjenje ukupnih kapaciteta je neznatno što ukazuje na izuzetnu dubinu portfolia. On poseduje skoro četiri puta više objekata hotelskog tipa od svog konkurenta *IHG Group* na evropskom tržištu. U naznačenom periodu strategijama marke lansirana je *All Seasons* ponuda dok su istovremeno redefinisani *Novotel, Sofitel* i *Pullman*. Slična poslovna strategija se očekuje i za brendove *Formule 1* i *Mercure*. Izuzetna dinamičnost ukupnog portfolia upotpunjena je velikom konzistentnošću jer je *Accor* objedinio u jedinstven splet ponude hotela, motela, restorana, prevoznika, *Thalassa sea* i *spa* brendova. U cilju sticanja jasnijeg uvida u paletu ponude ove grupe, sledi grafikon preuzet sa zvanične internet prezentacije *Accor* grupacije za 2010. godinu

Grafikon broj 15. Prikaz kompletnog portfolia spleta hotelske grupe Accor



Izvor: www.accor.com

Prikazani grafikon ukazuje na jasno raslojavanje pojedinih marki i brendova u okviru spleta. Možda treba posebno istaći *Thalassa sea & spa* ponudu koja obuhvata nizove dodatnih sadržaja (*fitness, harmony, slimness, healt, coaching tonic, detox*) i kreacije u vidu *Club A* u okviru brenda *Mercure* koja nudi jedinstven doživljaj inspirisan francuskom kuhinjom kroz koncept *Slow Food*.[292]

3.3.4. Životni ciklus marke u globalnim sistemima

Postoje različita gledišta o životnom ciklusu pojedinačne marke. Pojedni teoretičari poput *Harta* tvrde da većina marki zapravo i ne mora da ima nikakav životni ciklus.[293] Čuvene i slavne brendirane marke traju decenijama bez znakova posustajanja ili zastarelosti. Ova osobenost predstavlja ujedno i posebnost marki u smislu vremenske neograničenosti trajanja. Takođe, jake marke svojim opipljivim i neopipljivim komponentama omogućavaju široku paletu pogodnosti iskazanu prvenstveno kroz osnovne elemente marketinga. Zato većina autora životni ciklus marke analizira i poredi sa fazama životnog ciklusa proizvoda.

Prilikom ovih sagledavanja neophodno je izvršiti bazičnu podelu na životni vek i ciklus. Životni vek određene tržišne kategorije se uglavnom predstavlja kroz vremenski period koji počinje sa formiranim proizvodom i njegovim izlaskom na tržište i traje do prestanka njegovih funkcija. Životni ciklus, sa druge strane, počinje idejom koja se razvija i modifikuje kroz određene faze sve do njegovog povlačenja sa tržišta.

Danas postoje mnogobrojne marketinške strategije koje se bave ovom problematikom i posebno pojedinačnim fazama. Ujedno, raznovrsni proizvodi se i poistovećuju sa markama. Zato ne treba da čudi terminologija koja izjednačava pojmove

[292] www.accor.com
[293] Hart, S., Marfy, J., 2003. str.16.

tržišnog proizvoda sa robnom markom ili brendom. Lako se mogu izvući zajednički imenitelji ali i izdvojiti određenja odstupanja. Prema *Kotleru* životni ciklus proizvoda *PLC* (*Product Life Cycle*) prvenstveno se odnosi na sledeće:[294]

- ograničeno vreme postojanja,
- podeljenost na faze i među faze,
- promenljivost i nepredvidivost finasijskih efekata i
- primena raznovrsnih marketing strategija zavisno od okolnosti.

Uglavnom se prikazuje grafički, pomoću dve koordinate određujući jedinstvenu krivu koja pretežno ima zvonasti izgled. Sve navedeno se može primeniti i na marku. Da bi se napravio određeni stepen distinkcije u narednoj podeli ukazaće se na konkretne faze i poređenja na relaciji materijalni proizvod - hotelska marka gde se mogu jasno naznačiti četiri faze:[295]

1. Faza uvođenja - sam proces tržišnog pozicioniranja proizvoda nosi sa sobom velike izazove ali i rizike. Vremenski faktor postaje presudna determinanta koja utiče na celokupnu fazu. U prvoj etapi dolaze do izražaja pretežno materijalne komponente proizvoda. Od heterogenosti konkretnog proizvoda zavisi brzina i rast prodaje, kompleksnost rešavanja tehničkih problema, dinamika popunjavanja kanala prodaje i pridobijanje lojalnosti određene klijentele. Zarade su niske jer su izdvajanja velika. Česti su i neuspesi, koji za sobom povlače niz negativnosti i problema. Iz svega navedenog neophodno je dobro proceniti kad se ulazi na tržište, ko je ciljna grupa i na koji način se može obezbediti liderstvo na tržišu. *Telis* i *Golder* navode pet elemenata koji omogućavaju realizaciju liderstva na modernom globalnom tržišu (vizija masovnog tržišta, upornost, kontinuirana i intezivna inovacija, finansijska posvećenost i odnos ukupnih obaveza i angažovanog kapitala - leveridž). Na uvođenje novih proizvoda ogroman uticaj ima i konurencija, posebno tržišni pioniri. Vodeći lideri u hotelijerstvu imaju višedecenijsku tradiciju poslovanja. Većina sprovedenih istraživanja ukazuje da oni po tom osnovu ostvaruju teško dostižnu prednost. Upravo na ovoj osobenosti može se izgraditi osnov komparacije. Jednom uvedena nova hotelska marka nikada ne bi trebala da napusti fazu uvođenja na tržište. Rana faza zrelosti podrazumeva stalno razvijanje i prilagođavanje hotelske marke tržišnim promenama uz neophodno usmerenje ka krajnjim korisnicima i njihovim, uglavnom, rastućim očekivanjima. To je ujedno i glavna odlika nezamenljivih hotelskih brendiranih marki (*Hilton, Marriott, Sheraton, Hyatt, Ramada, Holiday Inn, Intercontinental*). Savremeno uspešno upravljanje hotelskim markama posmatra se i kao izuzetak koji potvrđuje pravilo. Posebno se sagledava mogućnost kreacije konkurentskih prednosti hotela stavljanjem u odnos funkcionalne osobenosti hotelskog produkta (miks proizvoda i usluga) i psihološke dimenzije zadovoljenja potreba, želja, zahteva i očekivanja od strane krajnjih korisnika (hotelskih gostiju). Ukoliko jedna hotelska marka uspostavi lidersku poziciju na tržištu na osnovu navedene kreacije, bez obzira da li je hotelska kompanija bila prisutna na tržištu ili ne, nikako ne bi trebalo da napusti ovu fazu. Ukoliko je u ovoj fazi uspostavljena liderska pozicija određene hotelske marke, onda se sa sigurnošću može utvrditi i njeno liderstvo u ostalim fazama životnog ciklusa. Nasuprot hotelskoj marki,

[294] Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.321.
[295] Prilagođeno prema : Ibid. str.322.

uspostvaljanje liderske pozicije kod marke proizvoda ima savim drugačiji tok. Česti su primeri neuspeha pionirskih ili liderskih proizvoda. Zato se većina autora slaže sa tvrdnjom da bi se u navedenoj fazi trebalo posvetiti veća pažnja aktivnostima usmerenim ka posrednicima i oglašavanjem u smislu pridobijanja većeg stepena lojalnosti kod krajnjih korisnika.

2. Faza rasta - ukoliko je proizvod uspešno prvezaišao početnu fazu može se nadati brzom rastu prodaje. Ona za sobom povlači niz povoljnosti i opcionih mogućnosti. Shodno odnosu ponude i tražnje formira se cenovna politika. Sa rastom obima prodaje, zahuktava se proizvodnja i snižavaju se troškovi po jedinici mere. To uslovljava neophodnost sistematskog praćenje stopa rasta kako bi se sprovele odgovarajuće strategije usmerena ka podizanju kvaliteta, poboljšanjeu karakteristika i imidža proizvoda, zatim širenju lepeze ponude proizvoda radi ulazka u nove tržišne segmente pokrivanjem starih i otvaranjem novih kanala distribucije i na kraju smanjivanjem cena u cilju orjentacije na pojedine ciljne grupe potrošača.Izbor jedne ili više navedenih strategija treba da podigne nivo konkurentnosti, ali i da, po mogućstvu, ostvari dominaciju na tržištu i po cenu ostvarenja smanjenog profita. Nasuprot proizvodima, marke, u hotelijerstvu, nemaju jasno razgraničene ove dve faze. U slučaju hotelskih marki u ovoj fazi osnovne poslovne aktivnosti su orjentisane na zadržavanje stečenih klijenata i nagradu njihove lojalnosti. To se postiže raznim stimulansima, nagradama, bonusima, zaštitama i modelima građenja lojalnosti. Prilagođavanjem *Aakerovih* modela revitalizacije marke mogle bi se izdvojiti sledeće strategije:
   - povećanje učestalosti upotrebe celovitog hotelskog produkta;
   - privlačenje novih hotelskih gostiju (nova tržišta, ciljne grupe);
   - proširivanje osnovne lepeze hotelskog produkta (viša kategorija za istu cenu);
   - novi poslovni kocepti (*all inclusive, spa, wellness*);
   - uspostavljanje lanaca vrednosti i kvaliteta.
3. Faza zrelosti je karakteristična po svom trajanju. Ona je naduža. U slučaju proizvoda može podeliti na pojedine međufaze (rastuća, stabilna i opadajuća zrelost). Karakteriše je usporavanje prodaje i relativna zastarelost proizvoda. Činioci poput konkurencije i zasićenog tržišta postaju odlučujući okidači za lančane procese koji dovode do čestih sniženja cena, agresivne propagande, raznih poslovnih aranžmana i skupih istraživanja. Smanjenje prodaje vodi umanjenoj proizvodnji i neminovnom gašenju pojedinih delova kompanije. Na tržištu opstaju lideri kvaliteta, troškova i usluga. Oko ovih kompanija okrenuti su svi ostali tržišni konkurenti sa ciljem iznalaženja najboljih rešenja za sopstvene proizvode. Česta su napuštanja pojedinih linija proizvoda ili njihove revitalizacije. U tom smislu *Kotler* navodi tri oblika modifikacije:[296]
   - modifikacija tržišta – ulaskom na nova tržišta, povećanjem broja korisnika ili preuzimanjem ciljne grupe od konkurencije;

[296] Videti detaljnije: Ibid. str.327. Autori navedenu podelu ilustruju pojedinačnim slučajevima iz prakse. Treba izdvojiti primer Američkog udruženja penzionisanih osoba (AARP). Organizacija koja je vredna preko 600 miliona američkih dolara i koja broji 35 miliona članova predstavlja ciljni segment vodećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, odnosno njihovih specijalizovanih programa lojalnosti.

- modifikacija proizvoda – poboljšavanjem kvaliteta, karakteristika ili estetske privlačnosti (stila);
- modifikacija marketing programa.

U slučajevima hotelskih marki, ukoliko dođe do ove faze, najčešće se pristupa strategijama proširivanja, potvrđivanja ili uvođenja jedinstvene korporativne marke. Sve one imaju za cilj privlačenje novih klijenata, stabilizaciju poslovnih aktivnosti, učvršćivanje postojećih pozicija i ostvarivanje profita. Prednosti se uglavnom iskazuju podizanjem nivoa konkurentnosti i kvaliteta, smanjenjem troškova i poboljšanjem korporativnog imidža. U fazi zrelosti marke posebno se vodi računa o njenom ukupnom tržišnom učešću. Već navedeno pojmovno izjednačavanje osnovnih termina proizvoda, marke i brenda usmerava sve navedene kategorije ka poboljšavanju prodaje. U tom smislu mogu se naznačiti procesi brendiranja i multibrendiranja markiranih hotelskih produkata. Postojanje većeg broja isprepletanih pojmovnih određenja usresređenih prvenstveno na prodaju upućuje na zaključak da je ovo najrizičnija faza procene, analize i donošenja odluka. Navedeni obrazac životnog ciklusa proizvoda ili hotelske marke se može prikazati kao jednačina sa previše nepoznatih po pojavnim oblicima i rokovima trajanja. Zato rešenja ne mogu biti univerzalana i predstavljaju rezultantu marketinških strategija primenjenih na konkretnim primerima. Čak i lideri poput *Best Westerna* i *Marriotta* imaju zasebne modifikacije, najčešće primenjivane samo jednom, bez mogućih gradacija.

4. Faza opadanja – nastaje zbog velikog broja faktora od kojih treba izdvojiti konkurenciju, tehnološki napredak, globalizaciju i zastarelost proizvoda. Slabljenje prodaje rezultuje umanjenim korišćenjem kapaciteta, velikih i učestalih sniženja i pada profita. Propadanje se može odigrati brzo, u nekim slučajevima i trenutno, ali isto tako može sporo i dugotrajno. U većini slučajeva dolazi do povlačenja sa tržišta i gašenja kompanija. Većina kompanija nema adekvatna rešenja za ovakve situacije pa su česte vlasničke i organizacione promene. Iako su predhodnim fazama detaljno objašnjene mnogobrojne strategije za razvoj proizvoda, u pogledu zastarelosti nema adekvatnih poslovnih koncepata. Troškovni modeli postaju preovladavajući tako da dolazi do brzog napuštanja poslovanja uz oslobađanje imovine na najbolji mogući način. Restruktuiranja marki i brendova se primenjuju i u hotelijerstvu. Vodeći hotelski lanci često vrše različite transformacije svojih marki kako bi sopstvene investicije usmerile ka novim ili uspešnijim markama. Česta su napuštanja koncepata određenih hotelskih ponuda. To se može izvesti prodajom nekom drugom tržišnom subjektu (preuzimanje), sklapanjem određenih ugovornih aranžmana ili gašenjem (odumiranjem) marki uz tendenciju minimalnih ulaganja i izvlačenja maksimalnih pogodnosti. Svi navedni poslovni potezi zahtevaju visok stepen odgovornosti i pravilne procene mnogobrojnih faktora.

Navedene faze treba uzeti uslovno, zavisno od primene i polja delovanja. Kod postavljanja određenih pravila uvek postoje odstupanja. Autori poput *Vasona* smatraju da se mogu dodati još neke faze (konkurentska turbulencija) ili uspostaviti posebni životni ciklusi (moda, stil i hir) koji imaju sasvim drugačije grafičke prikaze. Takođe, postoji i veliki broj grafičkih interpretacija u obliku *Coxovih* krivih.

Na njihovo formiranje utiču sami proizvodi, odnosno marke i njihova svojstva, primenjene marketinške strategije i tehnike, ali i mnogobrojni faktori unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja.

Sa stanovišta uporedne analize životnih ciklusa proizvoda i marke mogu se izvući određene paralele. U narednoj tabeli dat je prikaz osobenosti životnog ciklusa proizvoda kroz jedinstven pogled hotelske marke.

Tabela broj 20. Prikaz osobenosti životnog ciklusa proizvoda i hotelske marke

Osobenosti	Faza uvođenja	Faza rasta	Faza zrelosti	Faza opadanja
Prodaja	Slaba	Povećana	Maksimalna	Opadajuća
Troškovi	Visoki	Prosečni	Minimalni	Rastući
Profit	Negativan	Povećan	Maksimalan	Opadajući
Kupci	Malobrojni	Povećani	Maksimalni	Opadajući
Konkurenti	Malobrojni	Rastući	Maksimalni	Opadajući
Cena	Niska	Rastuća	Maksimalna	Opadajuća

Izvor: Ideja i realizacija autora

Tabelarni prikaz ukazuje na određene zakonitosti pojedinih faza ciklusa. Prema *Jobberu* to je i korisno sredstvo za formiranje predstave o promenama koje se mogu odvijati. Isti autor navodi da prikazani modeli životnih ciklusa marke i proizvoda ukazuju na činjenicu da ništa nije večno.[297] Neophodna su stalna preispitivanja i provere marketinških strategija ali i pojedinih proizvoda ili marki. Na to utiču tržišne turbulencije vezane za ekonomske i neekonomske faktore. U slučaju hotelske delatnosti, marka se vezuje za vrednosnu karateristiku jer u sebi objedinjava materijalne i nematerijalne elemente kroz međusobnu interakciju isporučilaca i konzumenta hotelskog produkta.

Autori poput *Dala* i *Juspeha* kritikuju model životnog ciklusa proizvoda. Oni ukazuju na realnu činjenicu da je jako teško ukazati na tačnu poziciju marke ili proizvoda u ciklusu.[298] Mnogobrojni primeri iz prakse to svedoče. Svojevrsna mimikrija hotelske brendirane marke u sklopu međunarodnog lanca ili grupe može ukazivati na zrelost ali istovremeno i na jednu međufazu zastoja nakon koje sledi ekspresan rast ili sunovrat. Iz tog razloga vrhunski menadžeri pored koncepta *PLC* uporedo stvaraju i viziju razvojne putanje tržišta. U tom smislu se može naznačiti životni ciklus hotelske marke kao idealizovani oblik životnog ciklusa proizvoda. Faze vezane za uvođenje i opadanje su kratke sa gotovo identičnim pozicijama. Razlikuju se samo po intezitetu. Uvođenje je eksplozivno i agresivno, dok je opadanje usporeno i odvija se postepeno. Međutim, faze rasta i zrelosti su ujednačene i objedinjene tako da omogućuju kontinuitet u prilivu prihoda. Optimum se brzo dostiže i dugo održava. Poslovni uspeh većine hotelskih marki se zasniva na stabilnoj naklonosti konzumenata i potrošača, primeni inovacija ali i usvajanju novih tehnologija. Za razliku od proizvodnih industrija koje moraju da ulažu ogromna sredstva u istraživanja i razvoj, pojedine hotelske marke i brendovi, posebno američke, iskazale su izuzetnu vitalnost i prilagodljivost u smislu seljenja i modifikovanja dostupnih resursa. Pomno se prate sve promene i trendovi i permanentno se usvajaju i primenjuju najnovija tehnološka dostignuća, koja se zatim markiraju i brendiraju kao novi standardi.

[297] Jobber, D., Fahy, J., Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, 2006. str.159.
[298] Kotler, P, Keller, K.L., 2006. str.331.

4. MARKA KAO INTEGRATIVNI ČINILAC MODERNOG HOTELIJERSTVA

4.1.Osnovni faktori transformacije modernog hotelijerstva

Prateći spirale globalizacije, industrijalizaciju i celokupni progres ljudske zajednice, uz neminovno prihvatanje tržišnih zakona, hotelijerstvo je menjalo poslovne strategije i pojavne oblike. Najupečatljivija je transformacija iz esnafske delatnosti u modernu uslužnu industriju. Transformacija se prevashodno zasnivala na osećaju sigurnosti koji proizilazi iz mogućnosti da se kontrolišu, kanališu i programiraju aktivnosti i događaji, odnosno da se ponašanje drugih usmerava u željenom pravcu.

Implementacija strategija osmišljavanja i kontrolisanja svih iskustava krajnjih korisnika bazirana je na izazivanju pozitivnih emocija i kreaciji kompletnog individualnog doživljaja. Uspeh hotelske, turističke ali i drugih uslužnih industrija zasnovan je na visokom naučno-stručnom pristupu, sinhronizovanim aktivnostima i profesionalizaciji u radu.

Sve proširenији zahtevi na strani tražnje primoravaju davaoce prvenstveno hotelskih i turističkih usluga da koordinišu aktivnosti na svim nivoima radi zadovoljenja raznovrsne klijentele. Naučno-tehnološka revolucija, ekonomski napredak, profitabilnost, poboljšanje uslova života kao i slobodno vreme, neminovno dovode do promena u načinu zadovoljenja potreba, ali i do značajnog proširivanja dijapazona interesovanja. Jedan od ključnih generatora nastanka međunarodnih hotelskih lanaca bili su različiti oblici koncentracije kapitala.

U početnim fazama korporativnog globalizma razvoj hotelijerstva bio je direktno povezan i uslovljen sa razvojem drugih privrednih grana – turizama, saobraćaja i trgovine. Današnja globalna hotelska industrija umrežila je različite privredne grane u jedan kompleksni sistem, zarad stvaranja univerzalnog hotelskog produkta. Taj proces nije zavisio, niti danas zavisi, samo od hotelskih kompanija. Njega su pokretali i pospešivali mnogi faktori. U preseku istorije razvoja hotelskog tržišta uočavaju se određujuće determinante:

- Razvoj saobraćaja – posebno aviosaobraćaja koji u prvoj dekadi novog milenijuma dobija novu dimenziju. Dinamični tehnološki razvoj u oblasti svih vrsta saobraćaja (železnički, brodski, drumski) i saobraćajne infrastrukture doprineo je pojavi novih oblika ponude, smanjenju troškova transporta, približavanju novih tržišta, izjednačavanju razlika i cena velikih prevoznika, ali i stvaranju novih sistema zaštite i kontrole. U nekim delovima Evrope i Azije dominiraju super vozovi koje karakteriše tačnost, udobnost, visoka sigurnost, bezbednost i luksuz. Ove promene iniciraju i kraća i češća putovanja ka lako dostupnim i jeftinijim destinacijama. Za potrebe svetskog fudbalskog prvenstva u Južnoj Africi, poznati ploveći hotel *Queen Mery* ponuđen je u luci kao stacionirani smeštajni objekat rezidencijalnog tipa, za svo vreme trajanja turnira, svima onim izbirljivim gostima koji ne mogu naći adekvatnu hotelsku ponudu na kopnu.

- Telekomunikacije i informatika došle su posebno do izražaja u globalnom tehnološkom okruženju neprekidnih inovacija. One istovremeno predstavljaju značajne podsticajne faktore za poslovanje različitih privrednih i neprivrednih tržišnih subjekata. Od stepena sposobnosti apliciranja novih tehnologija direktno zavisi konkurentnost na modernom tržištu. Primena elemenata savremenih komunikacijskih, informatičkih i računarskih tehnologija postaje neophodan uslov efikasnog poslovanja ali i umreženosti. Razvoj internet mreže kao i centralnih rezervacionih sistema izrazito su ubrzale tokove kapitala i približila razdvojena tržišta. Ako se ovome dodaju promene u domenima marketinških tehnika, virtualnosti marki i brendova, promocije (*on-line*), prodaje (direktna) i načina plaćanja (elektronski novac), nesumljivo je da je inovacija poput interneta omogućila pristup globalnom tržištu ne samo velikim sistemima, već i malim i nezavisnim hotelijerima. Ovaj efekat je imao povratnu reakciju u moru inovacija usmerenih ka podizanju kavliteta i pojavi novih oblika ponude.
- Strukturne promene u sferama ljudskih potreba i želja. Heterogenost turističkog tržišta na svetskom nivou ima brojna obeležja koja neprekidno menjaju i inoviraju promene na strani tražnje. Ove promene ujedno determinišu transformaciju hotelske industrije. Kao bitan element se ističe trend rasta životnog standarda potencijalnog hotelskog gosta, posebno u najrazvijenijim zemljama sveta. On za sobom povlači ličnu akumulaciju kapitala namenjenog za slobodno vreme, zabavu i putovanja. Postaje sve lakše identifikovati različitie podgrupe hotelskih gostiju definisane sopstvenim životnim stilovima, ličnim okolnostima, potrebama i životnim prilikama što zatvara ovaj začarani krug promena u sferama ljudskih potreba i želja. Naglašeni doživljaji, ispunjenje strasti i očekivanja koja se podstiču emocijama, čulnošću i brigom o zdravlju nepovratno utiču na prilagođavanje modernog hotelskog poslovanja konzumentima hotelskog produkta. Prevaziđeni su modeli tradicionalnih, krutih i statičnih ponuda. Hotelska ponuda postaje dinamična i interaktivna čime se usmerava ka konzumentu usluge nastojeći da izađe u susret njegovim željama, zahtevima i potrebama. Konačni izbor donosi hotelski gost rukovodeći se načelom dobijanja vrednosti za uloženi novac (*value for money*).
- Fenomen masovnog turizma se podudara sa rastom nivoa obrazovanja krajnjih korisnika hotelskog produkta i razvijanja svesti uz uvažavanje neophodnosti zaštite okruženja. Neprekidne tržišne analize ukazuju na težnju ka individualizaciji i daleko većoj fleksibilnosti svih aspekata ponude. Ona je najizraženija u težnjama ka novim iskustvima i raznovrsnim doživljajima. Pojedini analitičari ukazuju na šest tačaka (*6e*) masovnog turizma (*experience, excitement, escape, education, entertaiment, ecology*). Ipak masovni turizam kao faktor koji determiniše razvoj hotelskih lanaca u novom milenijemu koncentrisan je ka novim, specijalizovanijim tržištima.
- Sportska tržišta sa izuzetno naglašenom masovnošću putovanja koja iziskuju izgradnju grandiozne infrastrukture (trajnih sportskih centara, stadiona, dvorana, igrališta, plivališta i borilišta) neophodnih za ove sadržaje, ali i smeštajne kapacitete (olimpijska sela, hotele, odmarališta, centre, apartmane, komplekse) dovoljno fleksibilne da prihvate i usluže sve potencijalne konzumente. Primeri Olimpijskih igara u Kini i Svetskog fudbalskog prvenstva u Južnoj Africi to najbolje dokazuju.
- Tržišta hiper zabave koja se nadopunjuju na prethodna i vezuju se za sve moguće doživljajne oblike u megapolisima i velikim gradovima (*city break*, *gambling, fun*,

sightseen tour). Pored sportskih tu su su i kulturni, edukativni i zabavni programi. Akcenat ponude je na adrenaliskim sadržajima poput ekstremnih sportova ili avantura. Posete preuređenim fabričkim i industrijskim kompleksima, zamkovima, dvorcima, sablasnim mestima, zatvorima ali i morbidnim sadržajima sve više opredeljuju hotelijere da prilagođavaju smeštajnu ponudu na najneočekivanijim mestima i da dodatno obogaćuju sadržaje (neobični hoteli, hoteli ljubavi).

- Tržišta prirodnih pogodnosti koje nude različite sadržaje i dešavanja. Masovno usmeravanje turista ka prirodnim bogatstvima i blagodetima uz jačanje ekološke svesti omogućilo se hotelijerima širenje osnovne ponude hotelskih produkata. Klimatske promene u mnogome su izmenile ponude planinskih, morskih i banjskih smeštajnih centara. Razvijaju se jedinstveni doživljaji prirode u pustinjama (safari), prašumama (posmatranje ugrožene flore i faune), toplim morima (foto-ribolov), planinama (planinarenje i šetnje), rekama (rafting), banjama (*wellness*) ili ruralnim područjima (seoski turizam).

Kroz ove fenomene hotelijerstvo se povezalo sa većim brojem različitih delatnosti. Za neke od njih hotelijerstvo predstavlja uslov, a za druge posledicu sopstvenog razvoja. Postojanje različitih objekata hotelijerstva na određenom prostoru je uslov bez kojeg ne može da se podstiče masovni razvoj turizma. Turistička i poslovna putovanja postaju osnova modernog hotelijerstva. Takođe, bez razvijene saobraćajne infrastrukture ili pojedinačnih prevoznih sredstava nije moguće povezivati pojedine destinacije i podmirivati potrebe putnika. Masovnost i njihov duži boravak kao i najrazličitije potrebe, direktno iniciraju proširenje hotelskih kapaciteta. Promene strukture i kvaliteta usluga iniciraju dalju specijalizaciju smeštajne ponude. Povezivanje hotelijerstva sa turističkim organizacijama, saobraćajnim kompanijama, trgovinom ili nekim drugim delatnostima, direktno utiče na nove razvojne oblike unutar ove uslužne industrije.

4.1.1. Procesi integracije u međunarodnom hotelijerstvu

Nastanak lanca ili grupe neminovno se vezuje za neprestanu težnju hotelijera ka boljem i kvalitetnijem. Orjentacija menadžmenta ka izvrsnosti naterala je većinu hotelskih kompanija da svoje razvojne strategije usmeravaju ka obezbeđivanju tržišne konkurentnosti hotelskog produkta iskazane kroz marku, imidž i brend. Poput drugih tržišnih subjekata i hotelske korporacije u svojim strategijama oslanjaju se na sve dostupne resurse, moguće selekcije i oblike kontrole. Na taj način se iz jedinstvenog centra nastoji obezbediti nova vrednost hotelskog produkta korišćenjem raspoloživih resursa i permanentnom kontrolom poslovnih aktivnosti kroz normative, standarde i kvalitet. U tom smislu se razvijaju i određuju suštinske kompetencije koje povezuju osnovne organizacione celine, zaposlene i okruženje.

One se mogu posmatrati i kao transferi tehnologija u okviru pojedinog lanca ili grupe koji predstavljaju izvor održive vrednosti hotelskog produkta koji se najteže ili gotovo nikako ne mogu kopirati ili imitirati. Ta strateška prednost omogućila je vodećim američkim hotelskim korporacijama globalni uspeh i do dana današnjeg predstavlja osnovu njihove superiornosti. Ona posebno dolazi do izražaja prilikom mnogobrojnih pokušaja komparacija najboljih hotelskih korporacija.

Uspešno organizovanje, koje za posledicu ima pozitivne finansijske rezultate, u hotelijerstvu predstavlja permanentan proces. Izbor ciljeva, partnera i strategija teče u

kontinuitetu kroz neprekidne nužne adaptacije. Prilagođavanja nisu usmerena samo ka eksternom već i ka internom okruženju u okviru pojedinačnog hotelskog lanca ili grupe.

Tako se tokom poslovođenja otklanjaju poremećaji u poslovanju, rastu i razvoju na koje dominantan uticaj ipak ima sve kompleksnije globalno okruženje. Odgovor hotelskog preduzeća na promene uvek znači njegovo prilagođavanje i adaptiranje. U tom smislu se preduzima niz poslovnih akcija i poteza koji imaju za cilj opstanak na tržištu. U praksi hotelskog poslovođenja evidentna su dva tipa ponašanja:

- prilagođavanje već postojećim promenama okruženja kako bi se održao nivo konkurentske prednosti,
- samostalno iniciranje promena kako bi se ostvarila konkurentska prednost.

Izbor adekvatnog oblika ponašanja hotelskog preduzeća u procesima prilagođavanja novonastalim situacijama, poput drugih racionalnih sistema, skopčan je sa korišćenjem onih opcija koja iziskuju najmanja moguća ulaganja. Tim putem moderni hotelijeri nastoje da značajno unaprede i osvoje nove tržišne pozicije. Uspeh se meri stepenom ostvarenog balansa interne organizovanosti, tržišne orjentacije, primenjenih strategija, korišćenja marketinških tehnika i ostvarenog profita.

Praksa poznaje mnogobrojna odstupanja, ali i brojna monopolska ponašanja koja su manje više pod zakonskim okriljem. Posebno se ističu velike američke hotelske korporacije koje su nekada išle iza plašta administracije svoje zemlje pod raznovrsnim maskama. Postojanje široko otvorenog manevarskog prostora stvara uslove za mnoštvo poslovnih prilika koje se blagovremeno prepoznaju, oblikuju i instrumentalizuju u cilju sticanja konkurentske prednosti.

Veliki broj sličnih tržišnih konkurenata koji raspolažu sa približnim nivoom hotelskih produkata nameće potrebu za pažljivoma analizom, istraživanjem, planiranjem i izborom adekvatne poslovne strategije kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Ona se ostvaruje dodavanjem inovirane vrednosti. Sagledavajući moguće pravce korporativnog razvoja, autori poput *Wileya, Goolda, Campbella, Alexandera* ili *Boumana* navode načine na koji se mogu dodavati vrednosti kod hotelskih lanaca ili grupa:[299]

1. Samostalni uticaj povećanjem postojećih pogodnosti u okviru lanca.
2. Uspostavljanjem jačih veza umreženih hotelskih objekata.
3. Povećanjem funkcionalnog i uslužnog uticaja neophodnog za obezbeđivanje optimalnog vođstva, kao i efikasne i rentabilne usluge umreženih hotelskih jedinica.
4. Inteziviranjem aktivnosti na razvijanju korporacije stvaranjem vrednosti kroz promene kompozicije portfolia članova lanca ili grupe.

Svrha različitih modela inoviranja vrednosti ogleda se u jačanju odnosa između centrale, kako to naglašava *Bouman,* i umreženih hotelskih jedinica bez obzira na nivoe veza (nabavka, transfer znanja, standardi). Ukoliko se obezbedi adekvatan prenos, dalja nadgradnja odnosa se može posmatrati kao orjentacija ka novim tržištima ili u razvijanju niza inoviranih kompetencija. Iako su ove inovacije uvek povezane sa određenim rizikom, praksa modernog hotelijerstva ukazuje na njihovu neophodnost. Vodeće američke hotelske korporacije su uspešno primenile strategije unutrašnjeg rasta, udruživanja ili preuzimanja, kako bi izabrale i obezbedile dodatne resurse za nesmetano širenje korporativnog poslovanja.

Najveći broj danas poznatih međunarodnih hotelskih lanaca nastao je prerastanjem već postojećih nacionalnih u međunarodne hotelske lance, šireći svoju poslovnu politiku

[299] Prilagođeno prema: Bouman, K., Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003. str.169-186.

van granica matične zemlje. Operacionalizaciju takve poslovne politike determinišu različiti interni i eksterni faktori. Oni se prepliću kroz dinamičan razvoj hotelskih korporacija. Prema časopisu *Hotels* unutrašnji podsticajni efekti hotelskog biznisa odnose se na tržišni i organizacioni aspekt poslovanja.

Čačić navodi da tržišni aspekt podrazumeva jačanje marketinga i garanciju kvaliteta usluga, a organizacioni aspekt stvaranje nove organizacione strukture zbog širenja poslovanja na međunarodnom planu i diversifikacije, tj. širenja asortimana usluga. Kao eksterni faktori koji su bitnije uticali na hotelske integracije i pojavu hotelskih lanaca ili grupa u stručnoj literaturi najčešće se navode:[300]

- Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama i po obimu i po strukturi je direktno uslovljena rastom putovanja i to, kako turističkih, tako i onih inspirisanih brojnim drugim razlozima.
- Ubrzanje privrednog razvoja pojedinih regiona u svetu navodi se kao neposredni razlog konstituisanja nekih od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca.
- Nove tehnologije, a pre svega kompjuterizacija hotelskog poslovanja, jedan su od najvažnijih preduslova za uspon i ekspanziju hotelskih lanaca.

Kako autori različitih vokacija pokušavaju da objedine faktore okruženja koji determinišu hotelsko poslovanje, tako i neprekidnost spirala globalizacije permanetno ukazuje na nove pojavne oblike. Da bi se dao adekvatan presek osnovnih faktora okruženja, odnosno onih koji neprekidno tranformišu hotelsku delatnost, objedinićemo ih prema zajedničkim imeniteljima:

1. Ekonomski faktori u sebi sintetišu sve dostupne resurse povezane kroz pojedinačne životne cikluse (proizvod, marka, trgovina, novac), trendove, kretanja, inflatorne promene kao i skokove i padove zaposlenosti i kamate.
2. Tehnološki faktori objedinjuju razvoj, inovacije, znanje i njihove praktične primene počevši od ideje, projekata, istraživanja i realizacije do transfera tehnologija i brzine imitacije.
3. Socijalni i kulturni faktori se iskazuju kroz demografske, obrazovne i kulturne pokazatelje vezane za društvenu pokretljivost, promene načina života, stavove prema putovanju i slobodnom vremenu i potrošnji.
4. Politički faktori su usmereni ka zakonodavstvu, ekologiji, porezima, međunarodnom poslovanju, zapošljavanju i stabilnosti pojedinih regiona.
5. Tržišni objedinjavaju sve navedene faktore.

Povezanost ovih faktora ima uticaj kako na hotelska preduzeća u nastanku, tako i na ona koja tržišno funkcionišu. Osnovni parametri kojima se hotelijeri rukovode jesu efiksanost i efektivnost kao preduslovi uspešnog opstanka na tržištu. Samo profitabilno hotelsko preduzeće može biti okrenuto ka rastu i širenju. U tom smislu treba posmatrati navedene faktore jer savremeno poslovanje hotelskih kompanija podrazumeva racionalno angažovanje i trošenje dostupnih resursa, adekvatnu strukturu i organizaciju i efiksano upravljanje menadžmenta zasnovano na informacionim tehnologijama koje kroz marketinške tehnike garantuju primenu i ostvarenje zacrtanih planova i strategija.

[300] Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.str.27.

4.2. Pravci i oblici integrisanja hotelskih lanaca

Brze i sveobuhvatne promene modernog poslovanja znatno su uticale na nužne transformacije osnovnih organizacionih modela nosilaca hotelske industrije. Sa druge strane, globalizacija i njene spirale doprinose bržem zastarevanju određenih organizacionih hotelskih formi. Šire posmatrano, marketinški uplivi u najrazličitije ljudske delatnosti doprineli su proširenju i premeštanju težišta poslovnih interesovanja sa klasičnih proizvodnih grana na moderne uslužne industrije.

U sam epicentar poslovnih aktivnosti se postavlja krajnji korisnik, odnosno potrošač. U savremenom hotelijerstvu on prevazilazi elementarno određenje potrošača ili gosta. Konzument hotelskih produkata postaje osnovno usmerenje ka kom su okrenute sve poslovne strategije. Važnost uloge gosta je tolika da se i formiranje moderne hotelske marke ili nekog njenog identitetskog obeležja ne može uspešno finalizirati bez manjeg ili većeg uticaja od strane gostiju.

Pravci i oblici integrisanja hotelskih lanaca se baziraju na postojećim poslovnim konceptima koji su dokazani u praksi. Preovlađuju vertikalne i horizontalne veze koje spajaju podsisteme u hijerarhijski ustrojenim sistemima. Teorijski, moguće je eksplicitno navesti prednosti i mane pojedinih modela, ali u modernom hotelskom poslovodstvu, odnosno u praksi primetna je njihova interakcija.

Strukturu složenih sistema kakvi su međunarodni hotelski lanci i grupe uvek karakteriše jedinstvo horizontalnih i vertikalnih veza. Postojanje više tipova veza omogućava usklađivanje i pronalaženje optimalnih odnosa celine i pojedinih delova sistema. Zato su integracije u hotelijerstvu veoma zastupljene. Generalno gledano, osnovna polazišta svih integracija se mogu naći u delima većeg broja autora koji analiziraju i sagledavaju mogućnosti rasta tržišnog subjekta i konktretnog tržišta. *Ansoff* navodi četiri strategije rasta:[301]

- Penetracija tržišta, gde se rast ostvaruje kroz povećanje tržišnog učešća.
- Razvoj tržišta, gde se rast ostvaruje osvajanjem novih tržišta.
- Razvoj proizvoda, gde se rast ostvaruje uvođenjem novih proizvoda.
- Diversifikacija, gde se rast ostvaruje uvođenjem novih proizvoda na nova tržišta.

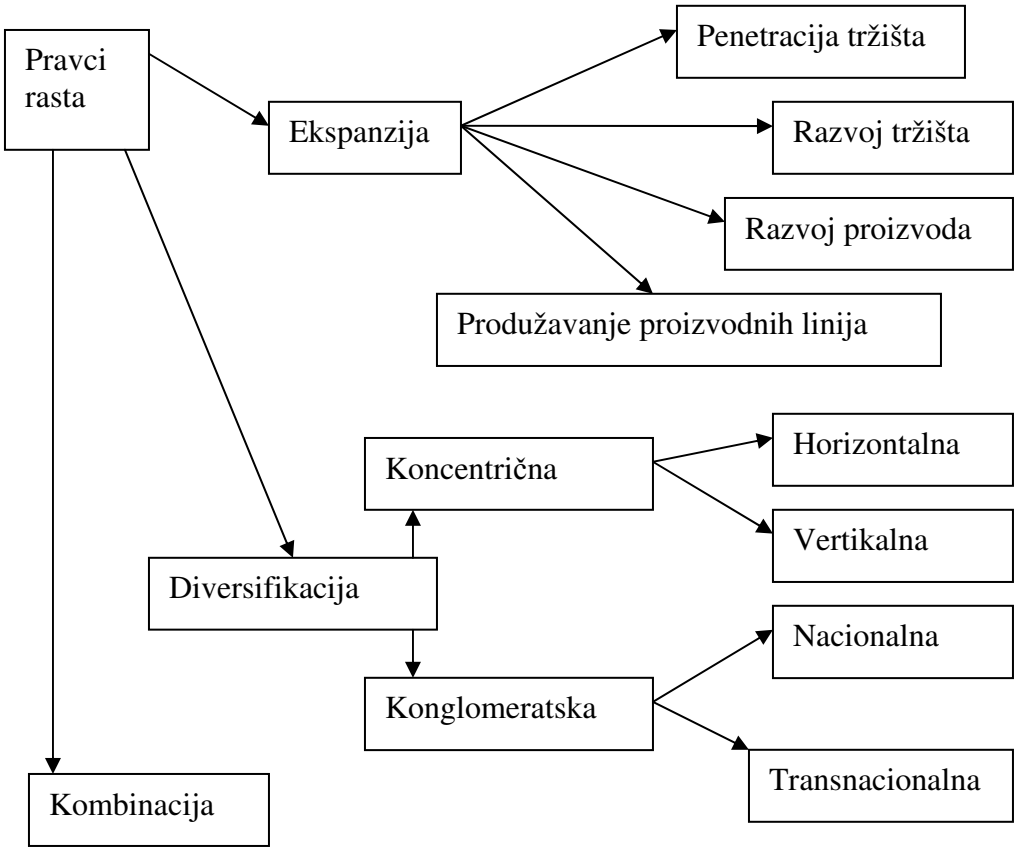
Mašić pojednostavljuje veći broj mogućih integracija:[302]

- Ekspanzija u okviru postojećih delatnosti ili privredne grane gde se kao dominatne pojavljuju strategije penetracije tržišta, razvoja tržišta i razvoja proizvoda.
- Diversifikacija koja se realizuje kroz koncentrične (horizontalne i vertikalne) i konglomeratske (nacionalne i transnacionalne) strategije.

Isti autor navodi da, usled uticaja globalizacije poslovanja, neminovno dolazi do nužnih kompromisa i kombinacija navedenih elemenata. *Todorović* ide korak dalje i šematski prikazuje moguće pravce rasta kompanija koji slikovito pojašnjavaju strategije primenjivane od vodećih korporacija.[303]

[301] Čerović, R.S., Menadžment u turizmu, PMF, Novi Sad, 2003. str.131,
[302] Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet BK, Beograd, 2001. str.222
[303] Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Grafikon broj 16. Pravci rasta organizacije



Izvor: Milosavljević, Todorović, 1991

Navedena podela je vezana za materijalnu proizvodnju i kao takva ima uporište i u savremenoj ekonomskoj teoriji. Njena primena na moderno hotelijerstvo nedvosmisleno ukazuje da strategija diversifikacije predstavlja ulaz tržišnog subjekta (hotela) u nove poslovne izazove koje mora tržišno potvrditi, pri čemu zadržava dugoročne projekcije razvoja marke uz uvažavanje novih poslovnih programa. Ukoliko se uzmu u obzir spirale globalizacije, onda se kombinovani rast jedino može primeniti u poslovanju složenih organizacionih sitema poput međunarodnih lanaca i grupa. Samo u okviru njih moguće je objediniti pojedine strategijske jedinice i područja na osnovu ekspanzije i diversifikacije, uz prihvatanje tržišnih turbulencija (uslovi, okolnosti, izazovi, šanse, pretnje, razvojni ciklusi).

Iako diversifikacija ne predstavlja novu vrstu strategije, njena primena u hotelskoj industriji je veoma velika. *Čerović* navodi da se ona preporučuje kad hotelsko preduzeće ima više izvora kompetentnosti, a nije u stanju da ostvari zacrtane poslovne ciljeve.[304] Takođe, isti autor smatra da se strategija diversifikacije primenjuje i u slučajevima racionalnijeg korišćenja slobodnog kapitala i ističe dva osnovna pristupa kao:

1. povezana diversifikacija,
2. nepovezana diversifikacija.

[304] Čerović, R.S., 2003. str.133.

Gogan diversifikaciju posmatra u okviru trećeg talasa integracija – u eri konglomerata. On posebno apostrofira ulogu i značaj horizontalnih, vertikalnih i konglomerskih integracija.[305] Kao zagovarač integrativnih procesa, kroz mnogobrojne primere dokazuje da istorija integracija obiluje poslovnim transakcijama koji za krajnji cilj imaju diversifikaciju. Ovaj autor smatra da je sinergija jedan od najčešćih motiva integracija.Ukazuje na dve osnovne vrste sinergija:[306]

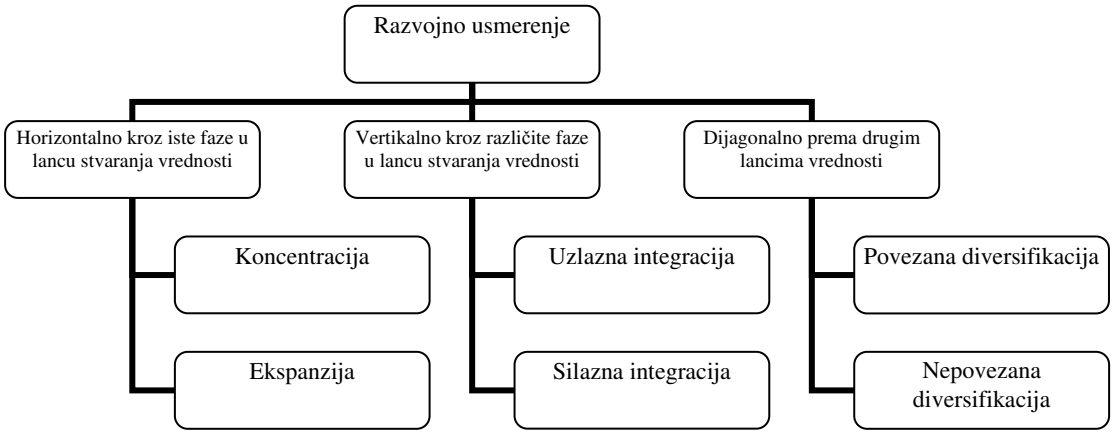
- operativna (uvećanje prihoda primnenom vertikalnih i horizontalnih integracija)
- finansijska (smanjenje troškova konglomeratskim integracijama).

Čačić analizira postavke većeg broja autora koji imaju polaznu osnovu rasta tržišnog subjekta kroz integracije i diversifikaciju. Isti autor detaljno razrađuje pristup koji zastupa *Hughes* zasnovan na različitim tumačenjima horizontalnog, vertikalnog i konglomeratskog povezivanja.[307]

Sve navedene strategije, odnosno determinišući koncepti, primenjeni na hotelsko poslovanje nameću potrebu jasnog pozicioniranja pojedinačnih modela rasta. Međunarodni hotelski lanci kao osnovni nosioci globalizacije hotelske industrije praktično su više puta dokazali da pored svoje složenosti, veličine i kompleksnosti, jedini poseduju dovoljno resursa i fleksibilnosti za primenu i nadgradnju pojedinih strategija. Ove tvrdnje se poklapaju sa istraživanjem *Cunilla* koji ukazuje da su pojedine faze strateških i operativnih poduhvata iziskivale pored horizontalnih i vertikalnih i neke nove modalitete - dijagonalna povezivanja hotelskih kompanija.[308]

Sumirajući sve navedene postavke i uzimajući u obzir sve navedene postavke u ovom radu, moguće je dati jedinstveni prikaz razvojnog usmerenja jednog hotelskog lanca ili grupe.

Grafikon broj 17. Razvojno usmerenje hotelskog lanca ili grupe



Izvor: Ideja i realizacija autora

[305] Gogan, P., Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004. str.191.
[306] Ibid. Str.177-191. Autor pojašnjava sinergiju kao reakciju, odnosno rezultat koji nastaje kada se dve supstance ili faktora kombinuju tako da spojene proizvode veći efekat nego kad bi odvojeno delovale. Kombinatorika sinergije iskazuje se formulom 2+2=5.
[307] Čačić, K., 2010. str.155.
[308] Cunill,O.M., 2005. str.69-71.

Uvažavanjem navedenog, mogu se razgraničiti tri determinišuća pravca razvoja hotelskih lanaca u savremenom hotelskom poslovodstvu:

- Vertikalna integracija koja usmerava hotelsko preduzeće prema različitim stepenima postojećeg lanca vrednosti. Konkurentska prednost se ostvaruje kroz širenje ka korisnicima i poslovnim partnerima. Može se iskazati dvojako i to kao silazna (prema konzumentima) i uzlazna (prema komitentima).
- Horizontalna integracija koja usmerava hotelsko preduzeće ka istoj fazi lanca stvaranja vrednosti. Konkurentska prednost se uspostavlja na razvojnim aktivnostima postojećeg asortimana i organizacijskih umeća kroz modele koncentracije i ekspanzije.
- Dijagonalna integracija je usmerena ka strategijama povezanih i nepovezanih diversifikacija. Razvoj može biti motivisan mnogobrojnim faktorima i strateškim ciljevima i uglavnom se odnosi na objedinjavanje postojećih lanaca vrednosti van hotelijerstva. Na taj način su moguće realizacije novih kompetencija, tržišta ili nekih drugih sinergija.

4.2.1. Vertikalna integracija

Vertikalno povezivanje predstavlja tržišno verifikovani sistem organizovanja raznorodnih privrednih aktera. Može se posmatrati kao jedan od principa ekonomskog opstanka. U ekonomskoj teoriji preovlađuje stav da je to situacija u kojoj se aktivnosti preduzeća proširuju na više od jedne sukcesivne faze u procesu proizvodnje, odnosno procesa pretvaranja sirovina u finalne proizvode[309] Sa stanovišta materijalne proizvodnje uglavnom se prikazuje dvojako:

- Integracija u nazad kada se preduzeće proširuje na predhodnu fazu proizvodnog procesa. Prema *Pirsu* preovlađujući motivi koji se obično navode kao argumenti u korist ove integracija odnose se na smanjenje potrebnog nivoa trajnog obrtnog kapitala, eliminisanje visokih transakcionih troškova, veće cenovne konkurentnosti kao posledica izbegavanja sukcesivne profitne marže.
- Integracija u napred kada se preduzeće uključuje u sledeću fazu aktivnosti, posebno u oblast maloprodajnih objekata, odnosno akvizicija sigurnih tržišta. Na taj način se povećava tržišna moć preduzeća u odnosu na konkurenciju koja nije sprovela integrativne procese ili se uspostavljaju realne osnove za dostizanje tržišnih lidera koji su već povezani. Unapređuju se lanci vrednosti (dobavljači ili kupci).

Uzimanjem u obzir mnogobrojnih teorijskih i empirijskih proučavanja, vertikalno povezivanje se favorizuje sa stanovišta troškovne politike i to kroz:

- poboljšanja na ekonomskom planu,
- ograničavanje kontrole i koordinaciju cena,
- stvaranje zaliha uz eliminisanje granica profita,
- povećanje produktivnosti velikih sistema,
- uprošćavanje proizvodnih procesa.

Postoji veliki broj autora iz ekonomske sfere koji favorizuju ovaj poslovni koncept. Oni zagovaraju vertikalno povezivanje zasnovano na povećanju profitabilnosti. U prilog tome idu popratni ekonomski i finansijski efekti. Takođe, njihova mnogobrojna

[309] Pirs, D.W., Moderna ekonomija, Dereta, Beograd, 2005. str.531.

proučavanja, projekti i analize ukazuju da postoje i izvesna ograničenja ovog oblika povezivanja. Ona se, pre svega, zasnivaju na činjenici da osnova vertikalnog povezivanja pojedinih privrednih subjekata vodi poreklo od industrijske revolucije i masovne proizvodnje. Nju je karakterisao visok stepen specijalizacije i mehanizacije. Primena vertikalne integracije u ovim sistemima neminovno dovodi do postavljanja prepreka i barijera u smislu zatvaranja tržišta za sve one aktere koji nisu povezani. Reflektuje se pomoću nekih oblika diskriminacije, prvenstveno politikom monopolskih cena.

Praksa je pokazala razne modalitete ove integracije koji su u određenim slučajevima iskazali niz slabosti i mana. Zastarele forme vertikalnog povezivanja mogu ometati dalji razvoj i poremetiti kreacije lanaca vrednosti. *Cunill* navodi siituacije u kojima procesi preuzimanja naraušavaju sklad poslovnih partnera, pa sami tim činom dobavljači postaju tržišni konkurenti i mogući rivali.[310]

Jarrilo ukazuje na nedostatke primene vertikalne integracije ukoliko ona ima oblik internog rasta. Ako tržišni subjekt mora koristiti u kontinuitetu eksterne dobavljače, oni lako postaju konkurencija u pojedinim sferama što neminovno vodi narušavanju poslovnih relacija i odnosa. Iako se na taj način jača tržišna snaga preduzeća, često se dešava neminovnost prodaje viška proizvoda konkurenciji kako bi se predupredili problemi koji mogu nastati.[311] Istovremeno, povećanje produktivnosti i efikasnosti povlači za sobom komplikovanije i složenije konkurentske odnose. U modernom privređivanju vertikalna integracija se koristi u svojstvu strategije kontrole kvaliteta.

Vertikalne integracije u hotelskoj industriji nastaju dobrovoljnim umrežavanjem tržišnih aktera koji su sukcesivno vrednosno povezani. Tipičan rezultat vertikalnih integracija u hotelskoj industriji predstavljaju hotelske grupe koje objedinjuju različite tržišne aktere u realizaciji hotelskog produkta. Na taj način se postiže veći stepen ostvarivanja ciljeva nego što bi to bio slučaj prilikom samostalnog nastupa. Optimalizuje se organizaciono ustrojstvo što doprinosi smanjenju troškova. Ukoliko umrežene kompanije, poput hotela i avio-kompanija, poseduju mogućnost spajanja određenih usluga, mogu se ostvariti sasvim novi integralni produkti ili usluge. Daljim multiplikacijama uglavnom se postižu atraktivniji tržišni potencijali. Hoteli često praktikuju vertikalne veze kao nadogradnje već uspostavljenih horizontalnih integracija kojima se priključuju drugi hoteli ili kompanije koje se mogu vezati postepeno. Na taj način hoteli uspevaju da:

- povećaju zadovoljstvo gostiju,
- osnaže, transformišu i nadgrade hotelski produkt,
- optimalizuju troškove,
- adekvatno pozicioniraju marke i brendove.

Vanhove ukazuje na dve vrste vertikalnih integracija u hotelijerstvu shodno geografskoj podeli:[312]

- Vertikalne integracije na lokalnom i regionalnom nivou koje nastaju umrežavanjem pojedinih hotela sa jedne strane i hotela sa već postojećim horizntalnim vezama i različitim nosiocima turističkog poslovanja sa druge strane. Tako se formira lanac usluga (integralni produkt) koji je determinisan ovim prostornim okvirima (destinacijom).

[310] Cunill,O.M., 2005. str.39.
[311] Jarrilo, J.,C., Direccion estrategica, MC: Graw-Hill, New York, 1990. str. 44.
[312] Vanhove, N., The Economics of Tourism Destinations, Elsevier Butterworth- Heineman, Oxford, 2005.

- Vertikalne integracije na nacionalnom i međunarodnom nivou koje nastaju sličnim umrežavanjima ali sa širim spektrom kompanija sa kojima je moguće formirati lanac usluga (posrednici, turoperatori, putničke i turističke agencije, internet agencije i servisi, saobraćajne i trgovinske kompanije).

Prilikom odabira ciljne vrste vertikalne organizovanosti hotelskog preduzeća, neophodne su precizne analize mogućih oblika povezivanja. One su uglavnom usmerene na preseke ukupnog stanja u hotelskoj industriji, relacije između pojedinih tržišnih subjekata, projektovane ciljeve i zahteve preduzeća i na mogućnost relizacije. Hotelska preduzeća sa potpunom vertikalnom povezanošću prenose organizacione aktivnosti na sve nivoe ciklusa gosta hotelskog produkta.

Čačić apostrofira vertikalne integracije sa raznorodnim nosiocima ne samo hotelskog, već i turističkog, saobraćajnog, trgovinskog ili nekog drugog poslovanja. [313] Problematika vertikalnih integracija hotelskih kompanija, posebno sa aspekta poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, objedinjuje se na sledeći način:

- Proizvodni tip usmeren na kreaciju osnovnog lanca vrednosti. Zbog materijalnih komponeti hotelskog produkta, hotelijeri, u cilju održanja kontinuiteta procesa i podprocesa reprodukcije, ostvaruju poslovnu saradnju sa većim brojem tržišnih subjekata.
- Prodajni tip se vezuje za plasman hotelskog produkta. Sama suština realizacije hotelskog produkta po kojoj se konzument mora kretati ka produktu inicira i uključuje raznovrsne tržišne aktera i posrednike.
- Mešoviti tip nastaje kao rezultanta globalnih promena gde se raznorodni nosioci kapitala uključuju u hotelsku delatnost. Odnosi koji pri tome nastaju i realcije u koje stupaju zainteresovani izbacili su na međunarodno tržište veliki broj pojavnih oblika parahotelijerstva.

Takođe, vertikalna integracija se može posmatrati i kao ulazna, gde predstavlja strategiju usmerenu ka dobavljačima poslovnih ulaza ili samostalnog ulaska u njihove delatnosti, odnosno silazna, gde je usmerena ka posrednicima i konzumentima u realizaciji osnovnih izlaza.

Navedene pogodnosti vertikalne integracije vezane su za velike hotelske sisteme. Pojava većeg broja specijalizovanih hotelskih lanaca i grupa kao i samostalnih hotelskih preduzeća dovode do drugačijeg poimanja profitabilnosti usled primene vertikalne integracije. Pojedini slučajevi pokazuju da, dugoročno gledano, vertikalna integracija ne doprinosi dodatnom profitu ili da ga čak i smanjuje. Najčešće se radi o monopolskim efektima određenog hotelskog lanca ili grupe. Iako dolazi do neospornog povećanja tržišne moći hotelskog preduzeća, u poređenju sa konkurentima koji nisu povezani, ili, pojedinačno, do dostizanja tržišnih lidera koji jesu u sistemu verikalne integracije, u globalu ovaj oblik povezivanja pravi velike ulazne prepreke u hotelskoj industriji, zatvara tržište za izolovane hotele i dovodi do diskriminacije monopola cena.

Treba naglasiti da se uvođenjem vertikalne integracije u hotelijerstvu ne dobijaju automatski određene pogodnosti po sistemu cena, troškova ili kvaliteta. Ono mogućava i olakšava da se na jednostavan način reše određena stanja koja su korisnija za razvoj specifičnih strategijskih prednosti hotelskog preduzeća. Uplivi savremenih tehnoloških dostignuća u hotelijerstvu predstavljaju dovoljno dobre razloge za vertikalno

[313] Videti detaljnije: Čačić, K., 2010. str.164-172.

povezivanje. One nameću nužne transformacije i primenu savremenih koncepata poslovanja. Čest je slučaj da hoteli nemaju adekvatne kadrove za realizaciju ovog oblika integracije. Veliki broj hotelskih menadžera nije u mogućnosti da isprati procese integracije, što zbog nedostatka znanja i neophodnih veština, što zbog nesposobnosti da učine neophodne promene u strukturi, organizaciji ili kulturi poslovođenja. Zato pribegavaju uvođenju novih odeljenja i službi. Strategija proširenja poslovnih jedinica ima za cilj obezbeđivanje nezavisnosti, transparentnosti i fleksibilnosti u procesima integracija kako bi se izbegli konflikti i nesuglasice. Oni su naglašeniji kod većih i specijalizovanijih ulaganja u vertikalne integracije. Da bi se izbegle negativne lančane reakcije u okviru hotelskog lanca ili grupe, pristupa se delimičnoj vertikalnoj dezintegraciji (razdruživanju) kao preventivnoj i privremenoj meri. Preusmerava se obim poslovanja na nekoliko manjih celina, uz uspostavljanje posebnih odnosa sa spoljnim službama (eksterno hotelsko domaćinstvo) koje na taj način postaju odgovorne za one radne procese koji se nisu pokazali profitabilnim u integrisanom sistemu..

U okruženju koje se karakteriše učestalošću i brzinom tehnoloških promena, uz veći razvoj želja i prohteva hotelskih gostiju i težnje ka novim brendiranim markama, fleksibilnost predstavlja nužnost. Zato pojedini hotelski giganti izgledaju kao dinosaurusi u procesu izumiranja jer lišeni sposobnost da brzo odgovore na promene, opiru se unapređivanju i inovacijama radnih procesa i podprocesa ili imaju lošu kadrovsku politiku, što neminovno dovodi do poremećaja u različitim delovima lanca.

Hotelski lanac *Sol Melia* i avio prevoznik *Iberia Airlines* sklopili su ugovorni aranžman čime su osnažili svoje izuzetno jake pozicije na međunarodnom tržištu i stvorili prekretnicu u španskoj hotelskoj industriji. Kao rezlultat njihove sinergije nastao je prominentan turoperator *Viva Tours.* On je omogućio tržišnu dominaciju jaču nego što su osnivačke komapnije mogle da postignu. U prvoj razvojnoj fazi *Viva Tours* je učinio značajan prodor na zahtevno evropsko tržište u cilju privlačenja gostiju ka španskim destinacijama. Istovremeno, hotelski lanac *Sol Melia* je uložio oko osamnaest miliona evra u saradnju sa *America Online (AOL)* preko *Prodigios Internet* portala u formiranje ambicioznog e-projekta nezavisne turističke agencije pod imenom *Meliaviajes.com.* Angažovanjem portala pridobijeno je tržište od oko milion korisnika samo u Španiji. Ova virtuelna marka je u veoma kratkom roku osvojila kompletno tržište gde je španski i portugalski jezik dominantan.[314]

4.2.2. Horizontalna integracija

Horizontalni tip povezivanja se najčešće ostvaruje u okviru jedne delatnosti. U ekonomskoj teoriji ovaj tip integracije podrazumeva proces udruživanja snaga većeg broja preduzeća, koja su uključena u isti nivo proizvodnog lanca, radi postizanja veće efikasnosti u određenoj grani industrije. Vlasnici proizvodnih kompanija se na ovaj način povezuju da bi povećali snagu u nabavci u odnosu na svoje dobavljače i da bi povećali kontrolu nad distribucijom i prodajom svojih proizvoda na tržištu (snagu monopola). U dostupnoj literaturi kao ekstremni slučaj horizontalnog povezivanja navodi se formiranje kartela sredinom sedamdesetih godina prošlog veka koji su činile zemlje proizvođači i

[314] www.meliaviajes.com

izvoznici jestivog ulja. Na taj način su povisile cenu ove važne namirnice uvećavajući je više od četiri puta u odnosu na tržišnu cenu.[315]

Horizontalne integracije se posmatraju kao spajanja radi povećanja tržišnog udela. Povećanje tržišne snage privrednog subjekta zavisi od veličine integrisanih kompanija ali i od jačine konkurencije u konkretnoj poslovnoj oblasti. Matematički gledano radi se o dve krajnje suprotnosti. Na jednom kraju je čista konkurencija, odnosno, kako to objašnjava *Gogan*, tržište koje karakteriše veliki broj kupaca i prodavaca uz savršenu informisanost i homogene (nediferencirane) proizvode. Tu se prihvataju ponuđene cene jer niko nema mogućnost uticaja na njih. Sa druge strane ove ravni jeste monopol, odnosno poslovanje sa jednim prodavcem gde on ima mogućnost formiranja i kombinovanja cena koje donose najveći profit.[316] U širokom polju koje razdvaja ove ekstreme deluju horizontalna spajanja krećući se od čiste konkurencije ka monopolu.

Horizontalne integracije se obično iskazuju kroz koncentraciju ili ekspanziju. Koncentracija (tržišna penetracija) predstavlja razvoj tržišnog subjekta sa ponudom proizvoda i usluga na postojećim tržištima. Pomoću nje preduzeće nastoji da ostvari povećanje tržišnog delovanja i konkurentnog položaja. Sa druge strane, ekspanzija se može iskazati kao strateška opcija za dodatno osiguranje ili povećanje ostvarenih tržišnih pozicija kroz širenja ka drugim tržištima uz istovremeno povećanje ponude. Ona može biti:

- tržišna - usmerena ka osvajanju novih tržišta ili segmenata;
- proizvodna - zasnovana na proširenju asortimana ponude;
- kombinovana - koja objedinjava navedene.

Grafikon broj 18. Koncentracija i ekspanzije horizontalnih veza

Nova tržišta	Tržišna ekspanzija	Kombinovana ekspanzija
Postojeća tržišta	Koncentracija	Proizvodna ekspanzija
	Postojeći asortiman	Unapređen asortiman

Izvor: Ideja i realizacija autora

Opravdanost horizontalnih integracija u masovnoj proizvodnji ima svoja polazišta u ekonomiji obima. Autori koji su specijalizovani za problematiku horizontalnih veza ukazuju da ekonomija obima predstavlja smanjenje prosečnih troškova za neki proizvod

[315] Đuričin, D.N., Janošević, S.V.,Kaličanin, Đ.M., 2010. str.343.
[316] Gogan, P., 2004. str.209.

na dugi rok kao posledica povećanja izlaza (autputa). *Pirs* navodi da se prilikom proizvodnje većeg obima ukupni troškovi raspoređuju na veći broj jedinica, pa je njihov iznos po jednom proizvodu niži, nego kada se proizvodi sa manjim obimom proizvodnje.[317] U ekonomskoj literaturi preovlađuje klasifikacija na:

- Eksternu horizontalnu integraciju koja nastaje kao rezultat ekspanzije cele industrijske grane, čije povećanje omogućava potencijalnu pojavu raznih specijalizacija ili obuka što snižava troškove svih firmi u grani. Obično se vezuje za veličinu kapaciteta uz opadanje prosečnih troškova zbog:
  1. ekonomije rada – nižih troškova rada,
  2. podele i specijalizacije rada,
  3. ušteda u vremenu,
  4. tehničkih ekonomija.
- Internu horizontalnu integraciju koja proizilazi iz ekspanzije pojedinačne kompanije i najčešće se manifestuje kao tehnološka, menadžerska, finansijska ili ona koja je zasnovana na podeli rizika.

Cunill ukazuje na pojedinačna istraživanja mnogobrojnih autora vezana za ispitivanje određenih efekata horizontalnih integracija u smislu ukrupnjavanja kapitala i povećavanja kompanija. Navedene teorijske postvake horizontalnog umrežavanja *Cunill* nastoji da usmeri ka hotelskoj industriji. Ističe da horizontalno umrežavanje u hotelijerstvu obuhvata slobodno udruživanje većeg broja pravno nezavisnih hotelskih kompanija radi ostvarivanja boljih efekata u odnosu na samostalno poslovanje. Kao krajnji rezultat horizontalnih integracija nastaju hotelski lanci. Neosporna je činjenica da se horizontalnim vezama stvaraju hotelske kompanije veće po obimu. Sporni su faktori koji mogu uticati na ovaj oblik integracije. *Cunill* razvrstava faktore kako bi ukazao u kojoj meri oni mogu biti presudni u modernom poslovođenju međunarodnih hotelskih lanac i grupa:[318]

- Tehnički faktori delimično određuju veličinu hotelske kompanije. U radovima većine autora ostaje nerazjašnjeno u kojoj meri oni određuju veličinu hotelske kompanije ili stepen povezanosti prvenstveno zbog kombinovanja različitih tehnologija i finansijskih procesa koji uključuju razlikovanje stepena diversifikacije. Ovo posebno dolazi do izražaja prilikom analiziranja poslovnih rezultata vodećih međunarodnih lanaca i grupa koji imaju visoku podelu rada i stepen specijalizacije. Samo oni koji su uspeli da maksimalno iskoriste postojeće smeštajne kapacitete, uvežu različite brendove i usklade dostupne resurse ostvaruju pozitivne poslovne rezultate. Ostvarivanje balansa zasniva se na ideji usklađivanja različitih faktora tako da se maksimalno iskorišćavaju postojeći kapaciteti. Zato hotelska kompanija mora da bude dovoljno velika ili integrisana da bi osetila korist od ovih prednosti.
- Snop menadžmenta se uglavnom odnosi na adekvatnu koordinaciju koja je moguća samo u velikim i složenim sistemima. Nužnost decentralizacije dužnosti menadžmenta na mnogo delova opredeljena je optimalnim korišćenjem znanja, umeća i profesionalnog iskustva zaposlenog hotelskog osoblja. Pod koordinacijom se podrazumeva osiguranje ispravnosti odluka u odnosu na postupke i obrnuto. Međutim, kako hotelski lanac raste koordinacija postaje sve složenija. Istovremeno se

[317] Pirs, D.W., 2005. str.154.
[318] Prilagođeno prema : Cunill,O.M., 2005. str.51-68.

povećava i mogućnost grešaka, što neminovno dovodi do novih troškova koji mogu biti veoma visoki. Iako moderni sistemi menadžmenta iziskuju visoke troškove, posebno u poslovnim sistemima poput hotelskih lanaca i grupa, stepen rizika je mnogo manji nego što bi bio u klasičnom hotelskom poslovođenju gde je vlasnik kapitala ujedno i menadžer. Zato su danas ove funkcije razdvojene u velikim sistemima koji se povezuju horizontalnim vezama.

- Finansijski faktori utiču na ukrupnjavanje kapitala kao osnovnog preduslova horizontalnih integracija u hotelijerstvu. Pošto je u početnim fazama širenje često, ono je istovremeno ograničeno finansijskim učinkom hotelske kompanije. Zato vlasnici malih i srednjih hotelskih kompanija imaju dosta problema u pronalaženju neophodnih finansijskih sredstava za normalno poslovanje. Ovo se ne dešava kod velikih i umreženih sistema poput međunarodnih hotelskih lanaca i grupa koji imaju pristup specijalizovanim institucijama ili tržištu novca na nacionalnim ili internacionalnim nivoima. Prednost koju oni imaju je lakoća kojom mogu obezbediti novac i ujedno njegova niska cena. Posebno treba istaći mogućnost izdavanja deonica i obveznica kao oblika privlačenja raznorodnog kapitala.
- Tržišta koja se vezuju za odnose ponude i tražnje. U tom smislu postoje dve mogućnosti. Ako je potražnja ograničena i hotelska kompanija može da ponudi samo jedan produkt, onda je njena veličina ograničena potražnjom. Shodno tome se i realizuju horizontalne integracije. Međutim, ako hotelska kompanija može da aktivira nekoliko različitih hotelskih produkata, onda može nastaviti da se razvija putem povećanja postojeće ili započinjanja novih ponuda, odnosno onih za koje ne postoji ograničena potražnja. Tada ograničena potražnja ne ograničava veličinu hotelske kompanije, a samim tim ni mogućnosti umrežavanja. Takođe, snaga tržišta direktno utiče na uplitanje neekonomskih faktora koji mogu imati veliki uticaj u ekonomski dinamičnim sektorima poput hotelijerstva kroz širenje kompanija, ali i obezbeđivanja pristupa sistemima bankarskog finansiranja.
- Rizik je uvek prisutan jer hotelski menadžment nije u mogućnosti da precizno sagleda budućnost. U većini slučajeva planovi se zasnivaju na prognozama. Prognoze se izračunavaju na osnovu predviđanja budućih rezultata pod uticajem određenih koeficijenata verovatnoće. Pouzdanost prognoziranja je vrlo promenljiva kategorija na koju utiču razna kolebnja. Tradicionalnim metodama analize hotelski menadžment prihvata određeni stepen rizika uz uspostavljanje sigurnosnih koeficijenata kako bi se osigurao u slučaju neuspeha.

Osnovni cilj horizontalnih vezivanja predstavlja međusobna saradnja koja se ogleda u usklađivanju i optimizaciji poslovnih procesa radi postizanja boljih finansijskih rezultata. Nezavisni hoteli koji se udružuju na ovaj način dobijaju niz pogodnosti koje se mogu prikazati kroz:

- veću iskorišćenost kapaciteta uz nepromenljive troškove,
- poboljšanja osnovnih ekonomskih pokazatelja,
- stvaranje centralizovanih službi i odeljenja,
- bolju organizovanost i iskorišćenost zaposlenih,
- veću iskorišćenost svih resursa,
- stabilniji i jači tržišni nastup.

Horizontalne integracije u hotelijerstvu ostvaruju se na više načina:[319]

- spajanjem, preuzimanjem odnosno akvizicijom sa istim ili sličnim privrednim subjektima i
- uspostavljanjem manje obavezujućih poslovnih odnosa putem ugovornih aranžmana.

Horizontalna povezivanja karakteristična su za najveće međunarodne hotelske lance gde se vrše poslovna integrisanja jednog sektora unutar iste delatnosti u oba smera. Takođe, pojedini autori ističu mogućnost povezivanja i u samom hotelskom lancu ili grupi, gde se razvija poseban segment ponude (priprema, proizvodnja i usluživanje) usmeren ka podizanju nivoa pružanja usluge. Analogno vertikalnim integracijama, *Vanhove* i horizontalne razvrstava shodno geografskoj podeli:[320]

- Horizontalne integracije na lokalnom i regionalnom nivou koje nastaju umrežavanjem pojedinačnih hotela na određenom geografskom području. Cilj im je zajedničko korišćenje dostupnih resursa radi efikasnije politike troškova. Blizina i istorodnost zanimanja im omogućuju da kooperacijom obuhvate skoro sve poslovne dimenzije. Ipak, praksa pokazuje da ovaj vid povezivanja nije naročito popularan. Sukobi interesa, nedostatak stručnosti i razne vrste barijera smatraju se glavnim preprekama šire primene na lokalnom nivou. Izuzeci su samo situacije u kojima preovladavaju lični odnosi vlasnika hotelskih objekata zasnovani na otvorenoj komunikaciji.
- Horizontalne integracije na nacionalnom i međunarodnom nivou koje nastaju umrežavanjima hotela na različitim i udaljenim lokacijama povezanih markom, ciljnim grupama ili hotelskim standardima. Umrežavanjem aktiviraju zajedničke marketinške strategije kao alternative međunarodnim lanacima i grupama.

Machiavelli ih svrstava u dobrovoljne hotelske lance (*voluntary chain*) koji imaju različite stepene integracije.[321] Primera radi, procesi horizontalnog umrežavanja omogućili su nekim od vodećih turoperatera da prošire svoj posao i na evropsko tržište. To se inteziviralo u godinama nakon kupovine *Thomsona* od strane *Preussag* (*TUI*). *Neckermann* je kupio *Thomas Cook,* dok je *Airtours* ušao na nemačko tržište preuzimanjem *FTI*. U Španiji je *First Choice* kupio odeljenje za putovanja od *Grupo Baricelo*.[322]

Konkurentna prednost od koje su neke zemlje, kao što je na primer Španija, imale koristi u prošlosti, dovela je do naglog porasta broja nezavisnih hotela. Međutim, to je doprinelo da hotelska industrija ove zemlje bude relativno usitnjena na veliki broj manjih i nepovezanih hotelskih subjekata. Ujedno, ona je postala problematična sa stanovišta standardizacije i kategorizacije. To je postalo uočljivije prilikom sprovođenja korektivnih mera poput podizanja kvaliteta usluga, rešavanja problema nedostatka neophodne infrastrukture u nekim smeštajnim kapacitetima, usavršavanja zaposlenog osoblja, usvajanja kompjuterskih tehnologija ili smanjenja velike zavisnosti pojedinačnih hotela od turističkih posrednika. Svi navedeni problemi imaju zajednički imenitelj i njihovo rešenje, u većini slučajeva, jeste izvan mogućnosti osnovnih nosioca hotelske industrije. Jedinu alternativu predstavlja umrežavanje i udruživanje snaga sa vlasnicima hotela koji

[319] Videti detaljnije: Čačić, K., 2010. str.159-164.
[320] Prilagođeno prema: Vanhove, N., 2005.
[321] Machiavelli, A., Voluntary Chains as a way of increasing the productivity of hotels: successes and difficulties, "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", 54th AIEST Congress, Petra, Jordan, 2004.
[322] Svorcan, N., 2008. str.42.

se nalaze u istoj situaciji i koji su zainteresovani da unaprede svoje poslovanje po empirijskim modelma američkih hotelijera.

Prve strategije horizontalnog povezivanja zasnovane na udruživanju i sticanju dobitka su dale pozitivne rezultate. Hotelski lanac *Sol Melia* je kupio *Tryp* i tako doveo do učvršćivanja ove vodeće grupe hotela u Španiji, koja se ujedno nalazi i u vrhu svetskog hotelskog poslovanja. Početkom milenijuma ova kompanija je imala svakodnevan intezivan rast od tridesetak smeštajnih jedinica, odnosno šest novih hotela mesečno. Ipak, posle samo par godina ovaj rast je zaustavljen iako je popunjenost kapaciteta bila preko sedamdeset posto.[323]

4.2.3. Dijagonalna integracija

Dijagonalno povezivanje karakteriše činjenica da raznorodni tržišni akteri, koji imaju slične interese, udružuju snage u cilju snižavanja troškova i ostvarivanja direktnijeg odnosa sa potrošačima. To je, ujedno, osnovna razlika u odnosu na ona preduzeća koja se uključuju u istu fazu proizvodnje u svojoj grani industrije, što je slučaj pri horizontalnom povezivanju, ili koja pokušavaju da kontrolišu nekoliko faza proizvodnje, kao u slučaju verikalnog povezivanja. Takođe, dijagonalno povezivanje ne nastaje angažovanjem sa nosiocima drugih delatnosti da bi se umanjili rizici, kao što je slučaj u diversifikaciji.

Dijagonalno umrežavanje predstavlja saradnju više pravno samostalnih tržišnih aktera radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Za razliku od ostalih vrsta umrežavanja, dijagonalne integracije omogućavaju razvijanje širokog spektra delovanja na osnovu transfera tehnologija, marketinških tehnika ili brendiranja. Umreženi akteri u zajedničku vezu unose svoje pojedinačne kompetencije kako bi izgradili nove, jače i tržišno konkurentnije konekcije. Česti su slučajevi da se ustaljeni načini povezivanja inoviraju pri čemu se razvijaju sasvim novi nekonvencionalni prodajni kanali. Takvo umrežavanje zahteva radikalne promene kod svih učesnika jer se ostvaruju neobične sprege iz kojih proizilaze kompromisne i hibridne organizacione forme rada i poslovanja. U tom smislu su nužna i prilagođavanja na nekim drugim nivoima (psihološkim, socijalnim, kulturnim, društvenim) svih umrežnih partnera.

Dijagonalne integracije mogu biti povezane (koncentrisane) i nepovezane (konglomeratske). Povezane integracije su usmerena na tržišne subjekte koji imaju neke vrste međusobnih ili bliskih konekcija kroz jedinstvene ili umrežene sledeće paramatere:

- tehnologije, tehnike i procedure,
- dobavljače, snabdevače, komitente i izvore resursa,
- kanale prodaje,
- menadžment,
- proizvode, usluge ili njihove kombinacije,
- tržišne i marketinške strategije.

Već su pomenuti primeri privatnih i globalnih marki koji objedinjavaju različite tržišne aktere (trgovina, farmacija, hemijska industrija, mediji, finansijke institucije). Umrežavanje se vrši sa svim tržišnim akterima koji imaju izgrađene odnose poverenja sa krajnjim korisnicima. U hotelskoj industriji najupečatljiviji primer je partnerstvo velikih hotelskih lanaca i grupa sa finansijskim institucijama (*Alpine Classic* i *Visa*).

[323] www.solmelia.com

Dugogodišnja tradicija u podršci hotelskoj industriji od strane finansijskog giganta *American Express* iskazana je preko tesnih veza sa Američkom asocijacijom hotelijera i ugostitelja (*AH&LA*). *American Express* je 2006. godine ponudio Asocijaciji hotelijera i ugostitelja seriju obrazovnih seminara i edukativnih programa. Kroz partnerstvo sa državnim institucijama utvrđeni su programi podizanja nivoa usluga koje hoteli nude svojim gostima.[324]

Osnova navedenih dijagonalnih integracija se zasniva na konceptu stvaranja prisnijih odnosa sa krajnjim korisnicima proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Ujedno se smanjuju troškovi putem ekonomije kompetencije, sinergizma i sistemskih pogodnosti. Poređenja radi to je u suprotnosti sa vertikalnim integracijama koje su usmerene ka nabavci ili horizontalnim vezama koje se zasnivaju ka ulaganjima.

Dijagonalno povezivanje takođe nudi niz povoljnosti koji proizilaze iz sinergizma u menadžmentu, internoj i eksternoj organizaciji međusobno povezanih delatnosti, gde jedna delatnost može da stvara profit koji će poslužiti da se on pojača (prelije) tamo gde je slabiji. *Cunill* dijagonalno povezivanje u hotelskoj industriji posmatra kroz ekonomiju kompetencije, tako da sniženje troškova može biti dostignuto putem udruživanja u proizvodnji i produkciji niza dobara i usluga.[325] Autor ističe da se navedena ekonomija kompetencije razlikuje od ekonomije obima jer zavisi prvenstveno od asortimana, dok kod ekonomije obima zavise od količine proizvedenih proizvoda, usluga i njihovih kombinacija.

Pojedini autori poput *Rojoa* dijagonalne veze iznačavaju ili pripisuju konglomeratskim diversifikacijama. Ipak, većina dijagonalnih integracija nastaje između tržišnih subjekata koji deluju na različitim, ali ujedno i povezanim tržištima (mediji, farmacija). Za razliku od njih, konglomeratske diversifikacije nastaju između tržišnih subjekata koji deluju na različitim i međusobno potpuno nezavisnim tržištima. To su povezivanja tržišnih aktera koji svojim proizvodima i uslugama dodaju znatno različite kategorije. Autor potkrepljuje tvrdnje podacima da u kompletnoj turističkoj industriji dijagonalno povezivanje znači uspostavljanje veza sa tržišnim subjektima koji ne pripadaju sektoru turističke industrije već nekim drugim privrednim granama.[326] Različite su indukcije nepovezanih integracija:

- Usled iskorišćavanja neobično atraktivnih i neočekivanih razvojnih prilika i pogodnosti.
- Plasmanom profita radi pokrivanja troškova i regulisanja poreske politike.
- Smanjivanjem rizika distribucije na nestabilnim tržištima.
- Poboljšavanjem osnovnih ekonomskih parametara vezivanjem za tržišne lidere nezavisno od predmeta poslovanja.
- Ostvarivanje koristi zbog povećanja vrednosti berzanskog i deoničarskog kapitala.

Međutim, brojna tržišna istraživanja, posebno studije opisane od strane *Gogan,* nedvosmisleno potvrđuju nedostatke konglomeratskih diversifikacija. Proučavanjem berzanskih pokazatelja i kretanja akcija, odnosno primera i iskustava iz prakse, potvrđena je njihova neuspešnost u odnosu na primenu horizontalnih i vertikalnih veza.[327] Kao

[324] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2009. str.174-178.
[325] Cunill,O.M., 2005. str.70.
[326] Rojo, I., M., Crecimiento empresarial e internacionalizacion en el sector turistico, Revista Informacion Hostelera, December, 1988.
[327] Gogan, P., 2004. str.597.

drastičan primer navodi se rasformiravanje divovskog komglomerata kreiranog različitim integracijama koje bi se mogle svrstati pod dijagonalne. Korporacija *ITT* koja je nekad bila poznata kao *International telephone and Telegraph Company* u trenutku razdvajanja bila je vredna dvadestpet milijardi američkih dolara. Pošto nije mogla efikasno da posluje, razdvojena je na tri kompanije radi lakše kontrole kapitala,ali i nespojivosti određenih delatnosti. Tako su nastali:

- *ITT Industries* za industrijske proizvode,
- *ITT Corporation* za kazina, hotele i sport i
- *ITT Hartford* osiguravajuće društvo.

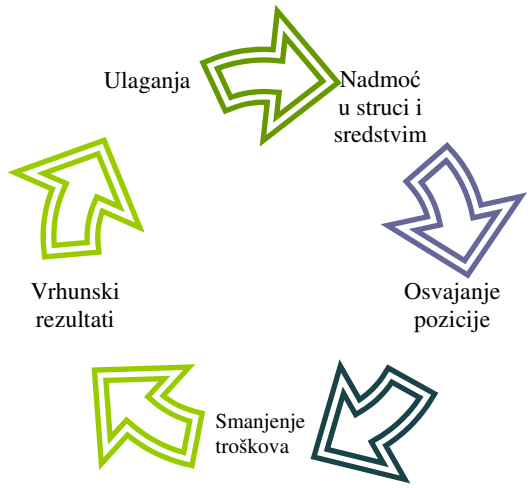
Novonastale kompanije su zadržale statuse i mesta na vodećim svetskim berzama tako da su vlasnici akcija sačuvali sopstvene kapitalne vrednosti koje su nastavile sa oplodnjom. Tako je svim zainteresovanim stranama omogućeno da koriste prednosti i pogodnosti dijagonalnih veza umreženih u proizvodnji, realizaciji i plasmanu proizvoda, usluga i njihovih kombinacija prema krajnjim korisnicima, odnosno potrošačima.

Međutim, najvažniji strateški uticaj koji donose ove integracije usmeren je ka stvaranju inoviranih oblika vrednosti, poput virtuelne marke. Dijagonalno povezivanje sa sobom nosi nekoliko implikacija:

- Stvaranje prepreka za ulaz na neka tržišta je direktna posledica jačanja nužnih standarda i normativa poslovanja. Oni najčešće neće moći biti ispoštovani na pojedinim tržištima. Na taj način nije moguće uspostaviti univerzalne i opšte prihvaćene unutrašnje procedure korišćenjem najsavremenije tehnike i tehnologije (kontrola zaliha, fakturisanje, rezervisanje, naručivanje, obrada baza podataka, međusektorska saradnja).
- Promena ravnoteže moći na relaciji kupac – snabdevač koja je posledica očigledne edukacije krajnjih korisnika ali i sve većeg stepena transparentnosti poslovanja. Zaposleni u kompanijama u velikom broju slučajeva ne raspolažu sa potrebnim nivoom struke, znanja i veština neophodnih za definisanje ograničenja u svom poslovanju ali i raznim oblicima odgovornosti. Ove promene utiču na neminovna prilagođavanja, izmene veština i znanja, izbor, odabir, edukaciju, obuku i trening raspoloživog osoblja.
- Promena konkurentske pozicije tržišnog subjekta. Dijagonalno povezivanje će proširiti polje konkurencije tržišnih subjekata, pošto rivali preduzeća neće više dolaziti samo iz sektora u kome se preduzeće takmiči, već i sa različitih i nepovezanih tržišta.

Day i *Wensley* posmatraju dijagonalne integracije kroz sticanje novih pogodnosti, uz istovremeno opadanje ostvarenih, odnosno postojećih prednosti nad konkurencijom. Pod njima podrazumevaju srazmerne prednosti nadmoći u stručnosti i sredstvima koja se koriste u poslovanju. Posebno su naglašene stručne sposobnosti zaposlenih po kojima se razlikuju od konkurencije. Postoji širok dijapazon njihovog delovanja. One se mogu odnostiti na stavove, vrednosti, dobru volju, reakciju, akciju ili na umeće stečeno obukom i treningom u jedinstvenom informacionom sistemu. To su sva ona ulaganja realizovana kroz ostvarene pozicije. Kako one vremenom slabe, neophodna su inoviranja usmerena ka povećanim ulaganjima i sticanju novih. U hotelijerstvu se može iskazati kao jedan od cikličnih procesa (ciklus rezervacija, gosta, rublja, inventara). Grafički prikazano:

Grafikon broj 19. Ciklus stvaranja konkurentskih prednosti



Izvor: prilagođeno prema Day,Wensley, 1988

Zato se kao krucijalno pitanje za svaku hotelsku marku nameće neophodnost prilagođavanja promenama uz neprekidna usvajanja novih informacionih tehnologija. U modernoj hotelskoj industriji, umreženost na nekom nivou predstavlja osnov poslovanja i opstanka hotelske marke na tržištu. Bez obzira da li se radi o pojedinačnim, nezavisnim ili brendiranim markama hotela koji posluju u sklopu nekog priznatog lanca ili grupe, integrisanost sa savremenim informacionim tehnologijama predstavlja neminovnost. Ukoliko stepen prilagodljivosti nije adekvatan, doći će do propuštanja prilika i šansi na koje se mora pravovremeno odgovoriti kako bi se osigurao nivo konkurentnosti. Hotelijeri koji su uveli informacione tehnologije već su osvojili nova mesta na tržištima širom sveta, povećali su pogodnosti za svoje klijente, restruktuirali unutrašnju organizaciju u smislu efikasnosti i atmosfere i time stekli stratešku prednost nad konkurencijom.

Kao primer uspeha najčešće se navodi kompanija *Disney* za koju se tvrdi da zauzima jedinstvenu tržišnu poziciju kojom može da zadovolji praktično bilo koju marketinšku opciju, bilo kog obima, na svakoj lokaciji u svetu.[328] Oblici dijagonalnog umrežavanja ovog giganta različiti su po svom ustrojstvu i sadržajima i danas su veoma rasporostranjeni.[329] Najpoznatiji su tematski parkovi koji u sebi sintetišu različite oblike zabave sa elementima hotelske industrije. Broj posetilaca koji posećuje tematske parkove rapidno raste. U trenutku nastajanja, sredinom prošlog veka, bilo je oko dva miliona posetilaca *Disneylanda*. [330]

[328] Herman, E.S., McCeshney, R.W., Globalni mediji, CLIO, Beograd, 2004. str.121-122.
[329] Svorcan, N., 2009. str.118.
[330] Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, CID, Beograd, 2002. str.151

Tabela broj 21. Konkurentnost kompanije Walt Disney (mil. USD)

Rang	Kompanija	2003.	2006.	2009.
01.	*Time Warner*	42.869	43.652	46.984
02.	*Walt Disney*	30.752	31.944	37.843
03.	*Viacom*	27.055	9.818	14.625
04.	*News Corp*	20.802	23.859	32.996
05.	*Clear C.C.*	9.419	9.469	-

Izvor: www.money.cnn.com

U ukupnoj industriji zabave, ova kompanija je na drugom mestu. Hotelski brendovi *Disneylanda* pružaju vrhunske usluge u nekoliko kategorija i pretežno su odmarališnog (*resort*) tipa:

1. *Disney Caribbean Beach Resort*,
2. *Disney Grand Floridian Resort and Spa,*
3. *Disney Polynesian Resort,*
4. *Disney Contemporary Resort,*
5. *Disney Animal Kingdom Lodge.*

Pored njih, zastupljeni su ugostiteljski objekti za pružanje usluga hrane, pića i napitaka, specijalizovani restorani kao i turističke agencije, saobraćajni prevoznici i *rent-a-car* agencije. Istovremeno su uvezani svi oni tržišni akteri koji imaju zajednički interes plasmana svojih proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija u okviru ove dijagonalne veze (farmaceutske kuće, finansijske institucije, osiguravajuća društva, industrija zabave, zdravstvene institucije, prehrambena i tekstilna industrija, trgovinski lanci, mobilni operateri, internet posrednici). Dijagonalnim integracijama inicirani su i tematski parkovi sa izrazitim obeležjima pojedinih zemalja. U Francuskoj po liku strip junaka Asteriksa. U Nemačkoj je to *Legoland* po ugledu na veoma popularnu kreativnu igračku. Menadžment ovog parka je usmeren na bivše korisnike kockica koji su u međuvremenu i sami postali roditelji. Tako je stvorena prava armija lojalnih potrošača koja obuhvata nekoliko generacija.[331]

4.3. Ustrojstvo i vrste međunarodnih hotelskih lanaca

Procesi prerastanja pojedinih segmenata hotelske industrije ka višim formama organizovanja sa jedne strane, i koncentracije kapitala kao logičine posledice umrežavanja sa druge strane, usmeravaju izučavanje modernog hotelijerstva ka novim organizacionim pojavnim oblicima. Prvenstveno su to hotelski lanci, grupe i savezi. Iako nije obavezujuće da pojedinačni hotelski lanac bude isključivo međunarodnog karaktera, svaki oblik poslovnih alijansi ili operativnih saveza nameće atribut globalnosti. Danas je skoro nemoguće pronaći lokalni ili nacionalni hotelski lanac ili grupu koji nije kroz neku dimenziju globalizovana.

Cerović navodi da se lanac hotela može definisati kao niz hotela istog imena i istih standarda u raznim mestima i zemljama, u vlasništvu jedne kompanije.[332] Drugi autori

[331]Videti detaljnije: Svorcan, N., 2009. str.116-120.
[332] Cerović, Z., 2003. str.145.

hotelski lanac upoređuju sa koncernom čiji se hoteli obično nalaze na različitim lokacijama. *Spasić* ukazuje na tendencije sve većih koncentracija kapitala i poslovanja na strani hotelske ponude.[333] *Čačić* pojašnjava izraz lanac koji ukazuje na opis organizacione strukture i načina funkcionisanja. Neraskidivost lanca podrazumeva bilo koju kariku, bez obzira na redosled. Na taj način se potencira jedinstvo organizacije i doprinos svake hotelske jedinice, odnosno karike.[334]

Hotelski lanac predstavlja tehnološko i organizaciono ujednačenu i tržišno afirmisanu hotelsku korporaciju, prepoznatljivog poslovnog stila i marke koja posluje na domaćem ili međunarodnom turističkom tržištu.[335]

Istorijski gledano, pravu ekspanziju hotelski lanci su doživeli poslednjih godina Drugog svetskog rata i neposredno nakon njega. U toku ovog perioda korporacije *Hilton* i *Sheraton* su razmatrale najbržu i najisplativiju strategiju širenja kroz preuzimanje postojećih hotela. I jedni i drugi su kupovali i prodavali imovinu toliko brzo da je zbog njihovih transakcija bilo neophodno neprekidno ažurirnje registara smeštajnih objekata. U prvim fazama rasta ovih kompanija, one su više pominjane kao agencije za promet nekretninama nego kao kompanije za upravljanje hotelima. Ipak, njihova efikasnost je imala adekvatnu tržišnu verifikaciju.

Analizirajući stanje hotelskog tržišta tog vremena, pojava ovih hotelskih marki, odnosno njihova konkurentska moć, ostavljala je nekoliko mogućnosti nezavisnim hotelijerima na američkom tržištu:

- Nezavisni vlasnik hotela mogao je da pokuša da nadoknadi pad poslovanja hotelskog preduzeća izazvan jakom konkurencijom tako što će sniziti troškove održavanja, a povećati cenu smeštajne jedinice. Ovo rešenje je bilo veoma popularno ali je istovremeno povlačilo mnogo rizika.
- Drugo rešenje se ogledalo u tome da, ukoliko hotelsko preduzeće poseduje dovoljno kapitala, vlasnik hotela može rizikovati dodatnim ulaganjem u nužne promene, modernizaciju i marketinške aktivnosti. Navedeni metod je uglavnom uspevao i omogućavao je opstanak mnogim nezavisnim hotelima, ukoliko su imali opcionih mogućnosti za dokapitalizaciju.
- Treća mogućnost bila je prodaja imovine u nadi da će se ostvariti bar neka dobit kako bi se kapital preusmerio na isplativije projekte.

Upravo treća opcija je omogućavala velikim hotelskim kompanijama proširenje lanaca i grupa bez potrebe za izgradnjom novih zdanja. Veliki broj malih i nezavisnih hotelijera bio je prinuđen da svoje objekte prodaju velikim kompanijama jer nisu mogli da isprate njihovu konkurentsku moć. Kao glavne prednosti i poboljšanja koje sa sobom donosi ustrojstvo hotelskih lanaca u odnosu na nezavisne hotele uočavaju se:

- Nabavka - posebno ukoliko je organizovana na veliko i u periodičnim vremenskim intervalima. Hotelski lanci dobijaju velike popuste i ostvaruju znatne uštede u nabavkama od hrane do nameštaja.
- Osoblje - lanac prostom raspodelom troškova među hotelima može da zaposli vrhunske stručnjake na svim nivoima poslovanja hotela (inženjere, stručnjake za

[333] Spasić, V., Poslovanje turističkih agencija i organizatora poslovanja, Rading, Beograd, 2005. str.102.
[334] Čačić, K., 2010. str.48.
[335] Svorcan, N., 2009. str.57.

kontrolu hrane, dekoratere, arhitekte, računovođe, stručnjake za prodaju), dok samo nekoliko nezavisnih hotela može sebi da priušti ovaj vid specijalizacije.

- Reklama - marketinške kampanje u medijima su veoma skupe za pojedinačne i nezavisne hotele. Svaki hotel u okviru lanca ili grupe tako dobija maksimalnu korist od marketinške kampanje, dok plaća samo deo troškova.
- Finansije - lakši pristup izvorima finansiranja, tržištima kapitala i povoljnijim kreditnim aranžmanima.

Spajanjem različitih lanaca hotela u više ogranizacione oblike nastaju savezi ili hotelske grupacije. Zbog velikog broja pojavnih oblika, razvojnih faza, transfera tehnologije i kapitala međunarodni hotelske lanci i grupišu se u sledeće kategorije:

- korporativni lanci,
- kompanije za hotel menadžment i
- dobrovoljni lanci – konzorcijumi.

4.3.1. Korporativni lanci

Korporacija u izvornom značenju predstavlja jedan od osnovnih oblika poslovne organizacije na osnovu udruživanja kapitala. U ekomoskoj literaturi se definiše kao bazni tip poslovne organizacije koji nastaje inkorporiranjem kapitala njegovih članova i to u skladu sa odgovarajućim državnim zakonom.[336]

Čačić ističe da su to društva kapitala koja su kao pravni subjekti odvojeni od vlasnika.[337] Analogno tome definišu se i korporativni lanci kao hotelske kompanije koje se odlikuju jednom jakom ili većim brojem ujednačenih hotelskih marki.[338]

Osnovni cilj hotelske marke je identifikacija i diversifikacija u odnosu na konkurenciju i pozicioniranje na tržištu. Time se obezbeđuje garantovani kvalitet. Uvođenjem većeg broja marki – brendiranjem, hotelski lanci diferenciraju ponudu prema zahtevima različitih tržišnih segmenata.

Najveći deo poslovnih aktivnosti ovih lanaca usmeren je na kreiranje i održavanje kvaliteta hotelskih usluga, zasnovanog na jedinstvenim standardima u obavljanju poslovnih operacija.[339] Tipičan primer lanca sa više marki, odnosno brendova je *Ramada Corporation*. U okviru Marke razvili su se sledeći brendovi: *Ramada Limited, Ramada Inn i Ramada Plaza*. Samo ime upućuje na zaključak ka kom tržišnom segmentu je usresređen pojedinačni brend.

Među njima postoje razlike u stepenu kvaliteta, cenama i lokaciji na kojoj se nalaze. Sličan model više brendova u jednoj marki nalazimo i kod brodskih hotelskih kompanija. Takav je slučaj sa kompanijom *Royal Caribbean* koja ima dva različita brenda - *Royal Caribbean International* i *Royal Caribbean Cruises*. Važnosti pojedine hotelske marke u okviru lanca ilustrovaćemo tabelom sa prikazom najvećih hotelskih korporacija na tlu SAD u 2008. godini.

---

[336] Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006. str.347.
[337] Čačić, K., 2010. str.59.
[338] Svorcan, N., Beograd, 2009. str.57.
[339] Spasić, V., Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu, MS studio, Beograd, 2003. str.81.

Tabela broj 22. Petnaest najvećih američkih hotelskih korporacija u 2008. godini.

R.	Kompanija	Sedište	Sm.jed.	Sm.obj.
1	*Wyndham Hotel Group*	*Parsippany, N.J.*	592.880	7.043
2	*Marriott International*	*Washington, D.C*	560.681	3.178
3	*Hilton Hotels Corp.*	*BeverlyHills, Ca.*	545.725	3.265
4	*Choice Hotels International*	*Silver Spring, Md.*	472.526	5.827
5	*Best Western International*	*Phoenix, Ariz.*	305.000	4.000
6	*Starwood H. & R. Worldwide*	*White Plains, N.Y.*	284.800	942
7	*Carlson Hotels Worldwide*	*Minneapolis, Min.*	151.077	1.013
8	*Global Hyatt Corp.*	*Chicago, Ill.*	114.332	375
9	*Westmont Hospitality Group*	*Houston, Texas*	106.097	689
10	*Extended Stay Hotels*	*Spartanburg, S.C*	76.384	686
11	*LQ Management LLC*	*Irving, Texas*	75.832	721
12	*Vantage Hospitality Group*	*Westlake Village, Ca.*	60.354	845
13	*MGM Mirage*	*Las Vegas, Nev.*	49.919	17
14	*Interstate Hotels & Resorts*	*Arlington, Va.*	46.448	226
15	*Harrah's Entertainment*	*Las Vegas, Nev.*	38.000	35

Izvor: www.hotels.com

Prikazani presek upućuje na sledeće zaključke:

- Vodeći američki korporativni lanci poseduju ukupno blizu trideset hiljada smeštajnih objekata hotelskog tipa sa preko tri miliona smeštajnih jedinica.
- Prvih pet kompanija sa liste imaju više objekata i smeštajnih jedinica nego svi ostali zajedno što ukazuje da i na tlu Amerike postoji izraženi monopol kroz neujednačenost globalnih procesa. To znači i da među korporativnim hotelskim lancima postoji izrazita diferencijacija smeštajnih jedinica. U slučaju brendiranih hotelskih marki ta koncentracija je još upečatljivija.
- U poređenju sa ranijim godinama i dekadama, rasopred na listi ne trpi bitne promene. Posebno treba apostofirati hotelski lanac *Wyndham Hotel Group* (bivši *Cendant Corporation*) uz čije se ime vezuje najveća računovodstvena afera u SAD svih vremena. I pored toga, uspešnom konsolidacijom zadržane su stare pozicije, odnosno liderska pozicija. Koncentrisani kapital u hotelijerstvu kroz brojne vidove i strategije teži neprekidnoj oplodnji čime se ruše i prevazilaze mnogobrojne barijere. Danas koroprativni lanac *Wyndham Hotel Group* poseduje dvanaest svetski poznatih hotelskih brendova.

S obzirom na ograničenu transparentnost validnih pokazatelja kojima bi se detaljnije ukazalo na jasniji globalni uticaj koji imaju korporativni lanci i njihove marke čak i u najrazvijenoj ekonomiji današnjice, prikaz tržišnih lidera može se upotpuniti jedinstvenom listom pojedinačnih brendiranih hotelskih marki (brendova). Kao osnov rangiranja poslužio je ukupan broj smeštajnih jedinica u posedu pojedinačnog brenda određenog korporativnog lanca.

Tabela broj 23. Lista vodećih svetskih hotelskih brendova u 2008. godini

Rang	Marka ili brend	Korporacija	Smešajne jedinice
1.	*Best Western*	*Best Western*	305.000
2.	*Holidy Inn H&R*	*IHC Hotel Group*	249.691
3.	*Marriott H&R*	*Marriott International*	193.230
4.	*Hilton*	*Hilton Hotels Corp.*	185.540
5.	*Holidy Inn Express*	*IHC Hotel Group*	173.794
6.	*Hampton Inn*	*Hilton Hotels Corp.*	159.689
7.	*Confort Inn*	*Choice Hotels International*	153.019
8.	*Days Inn*	*Wyndham Hotel Group*	152.971
9.	*Sheraton H&R*	*Starwood H&R Worldwide*	143.278
10.	*Super 8*	*Wyndham Hotel Group*	130.920
11.	*Quality*	*Choice Hotels International*	123.042
12.	*Courtyard by Marriott*	*Marriott International*	117.258
13.	*Ramada*	*Wyndham Hotel Group*	114.986
14.	*Motel 6*	*Accor*	95.753
15.	*Ibis*	*Accor*	94.742
16.	*Crowne Plaza H&R*	*IHC Hotel Group*	93.382
17.	*Radisson H&R*	*Carlson Hotels Worldwide*	89.314
18.	*Mercure*	*Accor*	85.969
19.	*Novotel*	*Accor*	71.456
20.	*Residence Inn by Marriott*	*Marriott International*	68.917
21.	*Hyatt Regency*	*Global Hyatt Corp.*	65.180
22.	*Westin H&R*	*Starwood H&R Worldwide*	64.426
23.	*Hilton Garden Inn*	*Hilton Hotels Corp.*	58.658
24.	*Home Inn*	*Home Inns China*	55.362
25.	*InterContinental H&R*	*IHC Hotel Group*	54.736

Izvor: www.hotels.com

Na osnovu prikazanih podataka stiče se potpuniji uvid u globalne tokove korporacijskih hotelskih lanaca. Prilikom prezentovanja najuspešnijih pojedinačnih hotelskih marki elementarnim matematičkim operacijama se često zamagljuje realno stanje u svetskom hotelijerstvu. Zato je neophodno, pored prikazanih analiza, uvesti i neke druge oblike prezentovanja podataka. U predhodnim sagledavanjima korporativnih marki dati su pokazatelji uspešnosti kroz berzansko poslovanje i kretanje akcijskog kapitala. *Marriott International, Inc* korporacija posluje na tržištu operatera pretežno kroz ugovore o franšizi sa srodnim kompanijama. Poslovi korporacije su podeljeni u pet poslovnih segmenata (*North American Full-Service Lodging, North American Limited-Service Lodging, International Lodging, Luxury Lodging* i *Timeshare*). Razvija se, širi i funkcioniše kroz koncesije drugim hotelima, korporacijama i vlasnicima raznih nekretnina kroz plasmane svojih marki i brendova. Posebno se ističe poslovanje po principu vremenskog zakupa (*Timeshare)* kao i specijalni projekti usmereni ka tržištu SAD (*Luxury Lodging*).

Hotelski korporativni lanci na Njujorškoj berzi imaju skraćenice poput drugih tržišnih subjekata. Podaci su verodostojni i ažuriraju se pravovremeno. U narednoj tabeli je dat prikaz vodećih hotelskih korporacija koje posluju na ovoj berzi i presek uporednih podataka kako bi se jasnije osvetlila njihova finansijska moć.

Tabela broj 24. Prikaz osnovnih parametara hotelskih korporativnih lanaca na berzi

Symbol	*Company*	*Last Trade* 07 Jun	*Change*	*Volume*
MAR	*Marriott*	$ 31.55	-0.63 (-1.96%)	1.357.123
IHG	*InterContinental*	$ 15.73	+0.03 (+0.19%)	128.847
H	*Hyatt*	$ 38.16	-0.10 (-0.26%)	87.464
WYN	*Wyndham*	$ 21.67	-0.45 (-2.03%)	865.524
CHH	*Choice*	$ 32.35	-0.02 (-0.06%)	82.309
HOT	*Starwood*	$ 43.77	-0.30 (-0.68%)	1.214.885

Izvor: www.nyse.com

Iako je prikazan samo jedan aspekt preseka kretanja akcija na određeni datum lako se može utvrditi njihova cena i uspešnost obrta. Dublje analize navedene tabele, kao i mnogih sličnih na osnovu kojih bi bilo moguće ukazati na realne vrednosne pokazatelje o ekonomskim snagama pojedinih korporacija, rasvetlile bi pravu ekonomsku moć njihovih marki i brendova pomoću kojih ostvaruju izuzetne rezultate.

4.3.2. Kompanije za hotel menadžment

Kompanije za hotel menadžment su se specijalizovale za upravljanje različitim markama hotela. Za razliku od korporativnih hotelskih lanaca raspolažu sa skromnijim smeštajnim kapacitetima. Takođe, njihova poslovna orjentacija može biti usmerena:

- na brendiranu pojedinačnu hotelsku marku u okviru korporativnog lanca,
- na neki deo ili više delova u sklopu korporativnog lanca,
- ne brendiranu marku nezavisnog hotela koji ne pripada nekom međunarodnom lancu,
- na tržišne subjekte koji nemaju brendiranu hotelsku marku ali imaju interes da na taj način ojačaju sopstvene pozicije na tržištu i
- na sve zainteresovane tržišne subjekte smeštajnog tipa koji posluju pod nekim oblikom ugovornog aranžmana.

Najprestižniji lanci za hotel menadžment zadržavaju naziv i sedište u zemlji u kojoj su osnovani, iako su više puta promenili vlasnika, a sopstvene filijale izmestili u druge zemlje. Svojim aktivnostima pokrivaju sve kontinente i prvi su u ispoljavanju orijentacije ka globalnom poslovanju. Primetna je velika raznovrsnost vlasničke i nevlasničke podloge. Često se kompanije za hotel menadžment pojavljuju u poslovnim sistemima korporativnih lanaca. Nastoje da steknu akcijske kapitale hotelskih korporacija kojima upravljaju, čime stiču pravo kontrole raspolaganja profitom preduzeća, dividendi ili rasta tržišne vrednosti akcija.[340] Tabelarno je dat prikaz vodećih kompanija za hotelski menadžment sa uporednim pokazateljima za 2008 – 2009. godinu.

[340] Svorcan, N., 2009. str.58.

Tabela broj 25. Prikaz vodećih kompanija za hotel menadžment

	Ukupan broj objekata		Objekti pod ugovorom	
Kompanija	2008.	2009.	2008.	2009.
Marriott International	2.999	2.999	962	986
Extended Stay Hotels	686	686	686	686
IHG	3.949	4.186	539	585
Accor	3.871	3.982	535	567
Hilton Hotels Corp.	897	3.256	489	440
Starwood Hotels	372	942	372	436
The Rezidor Hotel Group	3.000	361	346	289
Groupe de Louvre	191	856	191	248
NH Hotels	329	341	176	248
Interstate Hotels & Resort	721	226	172	226

Izvor: www.hotels.com

Treba posebno istaći da je, u odnosu na korporativne lance, aktivnost kompanija za menadžment uglavnom orjentisana na tržište američkog kontinenta. To se može zaključiti i po lokacji smeštajnih objekata i po mestima sedišta kompanija. Iako je više nego očigledno da se pojedini hotelski lanci ili grupe poput *Marriott International, Accor, Hilton Hotels Corp*. ili *IHG* pojavljuju na uporednim listama, odnosno da imaju visok stepen prilagođavanja različitim poslovnim strategijama, primer kompanije za menadžment *Extended Stay Hotels* koja posluje isključivo na teritoriji Severne Amerike (SAD i Kanada) najbolje ilustruje ovu kategoriju hotelskih lanaca. Rangiranjem petnaest najvećih hotelskih kompanija na tržištu SAD u 2009. godini, ona je zauzela deseto mesto.
Tabela broj 26. Vodeće hotelske kompanije na tlu SAD u 2009. godini

Rang	Kompanija	Sedište	Smeš. jed.	Smeš. obj.
01.	*Wyndham Hotel Group*	*Parsippany, N.J.*	592.880	7.043
02.	*Marriott International*	*Washington, D.C.*	560.681	3.178
03.	*Hilton Hotels Corp.*	*Beverly Hills, Ca.*	545.725	3.265
04.	*Choice Hotels International*	*Silver Spring, Md.*	472.526	5.827
05.	*Best Western International*	*Phoenix, Arizona*	305.000	4.000
06.	*Worldwide*	*White Plains, N.Y*	284.800	942
07.	*Carlson Hotels Worldwide*	*Minneapolis, Minn.*	151.077	1.013
08.	*Global Hyatt Corp.*	*Chicago, Ill.*	114.332	375
09.	*Westmont Hospitality Group*	*Houston, Texas*	106.097	689
10.	*Extended Stay Hotels*	*Spartanburg, S.C.*	76.384	686
11.	*LQ Management LLC*	*Irving, Texas*	75.832	721
12.	*Vantage Hospitality Group*	*Westlake Village, Ca.*	60.354	845
13.	*MGM Mirage*	*Las Vegas, Nevada*	49.919	17
14.	*Interstate Hotels & Resorts*	*Arlington, Va.*	46.448	226
15.	*Harrah's Entertainment*	*Las Vegas, Nevada*	38.000	35

Izvor: www.hotels.com

Extended Stay Hotels je u potpunosti menadžment kompanija sa poslovnim stilom umerenih cena i pojedinih opcionih sadržaja hotelskog produkta (produženi boravak, upotreba kuhinja, moderno uređeni apartmani – studiji sa svim tehničko-tehnološkim inovacijama, sportski sadržaji, spa centri). Prikazani sadržaji ne predstavljaju nikakvu novotariju u savremenom hotelijerstvu. Naprotiv, gotovo je nezamislivo da vrhunski hotelijeri nemaju bar jedan od navedenih sadržaja. Međutim, sa stanovišta kompanija za hotelski menadžment, izbor opcionih sadržaja implicitno ukazuje na poslovnu orjentaciju ali i izbor smeštajnih objekata koji tek treba da uđu pod okrilje marke. Brižljivo se biraju unapred analizirani hoteli, njihova veličina, mogućnosti proširenja, lokacija na mikro ili makro nivou, tržišni rejting, vlasnički status i perspektive koje omogućavaju ostvarenje određenih strategijskih opredeljenja. Poređenjem sa drugim lancima sa liste, *Extended Stay Hotels* uglavnom posluje sa smeštajnim objektima srednje veličine raznovrsne namene. To je ujedno i razlog širokog delokruga poslovanja ove kategorije hotelskih lanaca. Bolji pregled se stiče uvidom u pojedine brendove koji posluju pod ovom brendiranom hotelskom markom. Hotelski lanac *Extended Stay Hotels* ima nekoliko tržišno verifikovanih brendova.

Tabela broj 27. Vodeće brendirane marke kompanije Extended Stay Hotels

Brendovi	Smeštajni objekti	Smeštajne jedinice
Extended StayAmerica	363	41.000
Homestead Studio Suites	132	17.000
Extended Stay Deluxe	109	11.200
StudioPLUS	46	3.600
Crossland	34	4.400

Izvor: www.extendedstayhotels.com

Sami nazivi pojedinih brendova impliciraju njihovu tržišnu orjentaciju. Udruživanjem dva vodeća hotelska brenda *Extended StayAmerica* i *Homestead Studio Suites* 2004. godine formiran je postojeći lanac *Extended Stay Hotels*. Novonastala kompanije je objedinila poslovne strategije u jedinstvenu, specijalizovanu uslugu iznajmljivanja hotelskih apartmana za produženi boravaka prateći zahteve američkih gostiju. Posebno su dizajnirane smeštajne jedinice koje su usredsređena kako na poslovne, tako i na specijalne goste koji očekuju da za svoj novac dobiju objedinjenje usluge.

Kompanija sa ponosom ističe specijalne programe za državne i vojne činovnike koji žele kraće ili produžene odmore uz visok stepen diskrecije, bezbednosti i poštovanja najviših poznatih standarda isporučivanja hotelskih usluga. Sa stanovišta strukture vlasništva i poslovodstva hotela mogu se navesti pojedinačne ciljne grupe na koje su usmerene poslovne strategije tabelarno prikazanih brendova kompanije za hotel menadžment *Extended Stay Hotels* na severnoameričkom tržištu:

- Nezavisni smeštajni objekti koji ne raspolažu sa brendiranom ili tržišno verifikovanom hotelskom markom. Njih karakteriše postojanje jedinstvenog vlasnika i menadžera čiji je tržišni udeo u konstatnom padu u odnosu na okruženje.

- Nezavisni smeštajni objekti koji raspolažu sa brendiranom hotelskom markom i uglavnom čine najzastupljeniju kategoriju koja posluje na teritoriji SAD.
- Umreženi smeštajni objekti sa jedinstvenim vlasništvom i brendiranom hotelskom markom. Ovde se radi o najjednostavnijem obliku hotelskog lanca koji je pod vlasništvom jedne osobe ili porodice.
- Umreženi smeštajni objekti sa jedinstvenim vlasništvom i brendiranom hotelskom markom koji poseduju veći broj tržišno verifikovanih brendova hotela. Poslovna strategije većeg broja brendova usmerava upravljački menadžmenta ka složenijim oblicima organizovanja hotelskog lanca zbog izbegavanja interne konkurencije ili drugih oblika nejednakosti smeštajnih kapaciteta u okviru lanaca.
- Umreženi smeštajni objekti sa jedinstvenim vlasništvom kojima upravlja nezavisna menadžment kompanija kroz razne oblike ugovornih aranžmana bez obzira na broj hotelskih brendova i njihovu strukturu. Vlasnik poverava specijalizovanoj kompaniji za hotelsko poslovodstvo da u njegovo ime vodi lanac i ostvaruje profit.
- Umreženi smeštajni objekti koji poseduju dovljno snažnu i tržišno verifikovanu hotelsku brendiranu marku da se pod njenim imenom može objediniti određeni broj hotelskih brendova i na toj osnovi ostvariti vlasnička podloga bez obzira na model upravljačkog menadžmenta.

Na osnovu navedenih modela, hotelske kompanije koje upravljaju drugim smeštajnim kapacitetima stupaju u različite odnose sa svojim komitentima uz brojne varijatete zasnovane na vlasničkim, upravljačkim i tržišnim odnosima. Često se u praktičnom hotelskom poslovođenju dešavaju različita prerastanja postojećih poslovnih aranžmana u neke druge, složenije ili jednostavnije poslovne modele usled čestih promena na nestabilnom globalnom tržištu. Najbolji primer za to su već opisane spirale globalizacije koje neprestano menjaju uslove privređivanja i doprinose seljenju kapitala na različite delove planete (Kina, Indija, Makao, Brazil, Južnoafrička Republika).

4.3.3. Dobrovoljni lanci – konzorcijumi

Osnovna osobenost hotelskih konzorcijuma ogleda se u različitim oblicima udruživanja na dobrovoljnoj bazi. Shodno tome, *Čačić* dobrovoljne lance – konzorcijume određuje kroz aktivnosti pružanja usluga globalnog marketinga i rezervacija za nezavisne hotele i druge korporativne lance, prvenstveno one sa nacionalnim obeležjima.[341] Najčešće se realizuju projekti zajedničkih rezervacionih sistema, bez fizičkog prisustva lanca ili grupe na određenom tržištu. Tako se proširuje osnovni paket usluga hotelskog produkta. Obezbeđuje se veći broj članova, odnosno proširen kapacitet, izražen brojem hotela i smeštajnih jedinica, a samim tim i povoljniji tržišni status konzorcijuma.

Prema podacima prestižne liste *Global 100,* pokrenute od strane kompanija *Corporate Knights Inc. with Innovest Strategic Value Advisors Inc.,*svake godine, počev od 2005. godine, objavljuje se rang lista vodećih konzorcijuma. Rangiranje se vrši prema specijalizovanim istraživanjima, analizama izvan proračunskih finansijskih rizika i obimne ekskluzivne obrade analitičkih podataka u cilju kreiranja liste vodećih kompanija.

Poslednjih godina je primetan trend uključivanja raznovrsnih nosilaca kapitala u međunarodno hotelijerstvo. Koncentracijom kapitala različitih nosioca turističkog

[341]Videti detaljnije: Čačić, K., 2010. str.76-80.

biznisa, kao što su veliki turoperatori, aviokompanije, *rent – a – car* i brodske kompanije sa jedne, i trgovinske firme, agencije za promet nekretninama, banke i finansijske institucije, osiguravajuća društva, građevinske kompanije, internet provajderi i nosioci industrije zabave, sa druge strane, postižu zajedno jači i sigurniji nastupi na tržištu (konglomerati). Ova povezivanja su već objašnjena kroz različite integrativne procese. Ipak, važno je istaći da objedinjavanje pojedinačnih aktivnosti, doprinosi racionalizaciji, smanjenju rizika i troškova poslovanja. Zahvaljujući pokretljivosti kapitala iz više raznovrsnih izvora, konglomerati, mogu opstati neograničeno dugo.

U osnovi, konglomeracijom se postiže kontrola nad kapitalom hotelskih lanaca i njima priključenih ili povezanih preduzeća. Često se ostvaruje objedinjavanjem brojnih malih kompanija sa nadom da će, kao grupa, povećati finansijske efekte. Kontrola nad hotelskim korporacijama, po pravilu, postiže se preko holdinga, na osnovu povoljnijih plasmana njihovih kapitala kao vodećeg principa. U razvijenim zemljama konglomerati se konstituišu kroz merdžere kojima se povezuju hotelski brendovi približne veličine i kategorija. Pretežno se temelje na objedinjavanju finansijskog kapitala u cilju diversifikacije hotelske ponude. Izvori finansiranja pojedinih hotela u konzorcijumu najčešće se objedinjuju sa različitih strana sveta. Članovi konzorcijuma mogu biti korporativni hotelski lanci, nezavisni hotelijeri, ali i drugi tržišni subjekti koji se ne bave primarno hotelijerstvom (velike avio kompanije, turooperatori, internet posrednici, finansijske institucije). Delegiranje ovlašćenja na menadžment dobrovoljno uključenih hotela u konzorcijum omogućuje zajedničke poduhvate vlasnika hotela smeštenih u različitim državama. Isti efekat proističe iz ugovora kojim se hotelska kompanija, iz jedne, saglašava da upravlja hotelima u drugim zemljama.

Hotelski konzorcijumi se mogu razmatrati i kao marketinški savezi koji objedinjuju uglavnom vlasnički nezavisne hotele udružene radi unapređenja vlastite tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima. Iako se osnovne poslovne strategije prelamaju kroz umrežene rezervacione sisteme, mogu se analizirati i kroz standarde kvaliteta hotelskih produkata. Posebno se izdvaja troškovna politika, odnosno situacije u kojima hoteli u okviru konzorcijuma dele korporativne troškove uz istovremeno nepromenjen vlasnički i menadžerski status. Prednosti dobrovoljnih lanaca mogu se upoređivati kroz marketinške i prodajne koristi.

Tabela broj 28. Vodeći hotelski konzorcijumi za 2008. godinu

Rang	Kompanija	Smeštajne jedinice	Smeštajni objekti
01.	*Utell/Unirez Reprezentation Services*	1.381.379	11.282
02.	*Supranational Hotels Ltd.*	297.400	1.662
03.	*Hotusa Hotels*	192.455	2.150
04.	*Great Hotels Organization*	184.128	672
05.	*Keytel S.A.*	142.200	1.581
06.	*Preferred Hotel Group*	140.000	730
07.	*Worldhotels*	100.872	518
08.	*Associated Luxury Hotels*	87.791	132
09.	*Loading Hotels of the World*	84.000	460
10.	*Logis*	56.927	2.935

Izvor: www.hotels.com

Tipičan podsticaj internacionalizacije hotelskog poslovanja može se naći kod marketing-kompanija poput dobrovoljnog hotelskog lanca *Utell.* On posluje u okviru *Pegasus Solutions Inc*. *Utell* je već duži niz godina apsolutni tržišni lider među konzorcijumima prema svim raspoloživim pokazeljima (ukupan broj smeštajnih jedinica i objekata). Specijalizovan je za pružanje usluga prodaje, marketinga i distribucije. Objedinjava više od jedanaest hiljada nezavisnih hotelijera koji posluju samostalno ili u malim skupinama u preko sto zemalja sveta. Zadnjih godina preferiraju se ekskluzivni i butik hoteli sa vrhunskom uslugom kako bi se nametnuli najviši standardi kvaliteta i na taj način održao stepen konkurentnosti u odnosu na američke korporativne gigante (*Wyndham Hotel Group, Marriott International, Hilton Hotels Corp., Choice Hotels International, Best Western International).* Iskustvo od skoro jedne decenije pojavom interneta utpotpunjeno je saradnjom sa *Pegasus Solutions Inc*. Ostvarenjem novih tehnoloških rešenja poput elektronskog povezivanja svih nosioca, davalaca i distributera usluga (*SWITCH technology*) *Pegasus Solutions Inc.* je ostvario široku lepezu rešenja i mogućnosti (rezervacije, distribucija, finansije, pravna zastupništva i podrške). Danas je ona treća po veličini kompanija iz oblasti pružanja usluga rezervacija i marketinga. Objedinjava deset najvećih putničkih agencija iz SAD, osam od deset iz Velike Britanije, preko osamdeset hiljada smeštajnih kapaciteta hotelskog tipa širom planete i više od dvadeset vodećih hotelskih korporativnih lanaca. Na internet mreži objedinjuje više od hiljadu *web* stranica. Objedinjavanjem marketinških usluga kao i plasmanom posebnih projekata (obuka, trening) umrežena su i neka od najnaprednijih tehnoloških dostignuća današnjice:[342]

- *Central Reservation System* (CRS) – vodeća tehnologija rezervisanja smeštajnih kapaciteta po principu zahteva *NetBooker NG;*
- *Global Distributive System* (GDS) – konektovanje sa globalnim distributerima (*Sabre* (SAD), *Appolo* (SAD), *Amadeus* (Evropa), *Galileo* (Evropa), *Abacus* (Azija) i *Worldspan* (SAD));
- *Pegasus Translation Services* (PTS) – tehnologija koja omogućava prevazilaženje jezičkih barijera;
- *Online Distribution Database (ODD)* – savremena baza podataka koja sadrži detaljane opise informacija, sadržaja, slika i multimedija usmerenih ka krajnjim korisnicima putem mreže potpomognuta sistemom (ADS). Objedinjava višejezične lokalizacje kroz sistem (PTS) upotpunjujući najsavremenije medijske podrške;
- *Alternative Distributive System* (ADS) - konektovanje sa alternativnim sistemima disribucije.

4.4. Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca

Ekspanzija hotelske industrije bila je direktno uslovljena različitim oblicima povezivanja hotelskih kompanija sa drugim subjektima poslovanja. Kako je već napomenuto, koncentracija kapitala imala je odlučujuću ulogu. Ukrupnjavanje kapitala u različite strateške alijanse doprinelo je pojavi raznovrsnih oblika poslovnih aktivnosti koje su za posledicu imale bržu transformaciju hotelskih korporacija u međunarodne hotelske lance.

[342] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2009. str.56-60.

U suštini, radi se o stvaranju svojevrsnih poslovnih mreža hotelskih marki koje se rasprostiru po svim zemljama i regijama savremenog sveta. Sa ekonomskog gledišta, ove mreže pletu se po nekoliko teorijskih modela kretanja kapitala, u zavisnosti od konkretnih ciljeva. Ti modeli su:[343]

1. Koncept efikasnosti - spajanje se vrši na finansijskom, operacionom i menadžerskom nivou. Prednosti se prvenstveno ogledaju u smanjivanju rizika poslovnih aktivnosti i većoj mogućnosti pristupa kapitalu po znatno nižim cenama. Koncept se bazira na ujedinjavanju marketinških i kreativnih veština koje su plod sposobnog i uigranog menadžmenta. Ipak u hotelskoj industriji ostvareni rezultati nisu uvek zadovoljavajući. Istraživanja postignutih rezultata često upućuju na činjenicu da su finansijski rezultati nakon spajanja, lošiji od prvobitnih.

2. Koncept monopola - spajanje pothranjuje monopolske ambicije određene hotelske korporacije. Različiti oblici povezivanja, bilo da su horizontalni, vertikalni ili dijagonalni direktno iniciraju smanjenje konkurentnosti na tržištu. Pojedina tržišta donose antimonopolističke zakone i uredbe kojima pokušavaju da spreče ove pojave u određenim sektorima. Pa ipak, monopoli velikih međunarodnih hotelskih grupa opstaju, kraće ili duže vreme, u mnogim područjima u zavisnosti od povoljnosti i zacrtanih ciljeva.

3. Koncept spašavanja - se primenjuje u slučajevima pokrića dugova za refinansiranje i restruktuiranje hotelskih kompanija. Ukoliko je neophodno dolazi do preuzimanja kontrole nad akcijama određenog hotelskog preduzeća. Obično ne postoje nikakvi direktni pregovori, već se realizuju javne ponude za preuzimanja određene količine akcija, po utvrđenoj ceni. U praksi, ovaj model predstavlja pokušaj brze visokorizične zarade. U mnogim slučajevima ovakav koncept se pokazao kao mač sa dve oštrice, zbog troškova same poslovne operacije i neizvesne finansijske situacije kompanije koja se preuzima. Iako su ovi poslovni koncepti uglavnom unapred dogovoreni, rizičnost realizacije ostaje na nezanemarljivom nivou.

4. Koncept procene - prvenstveno se odnosi na adekvatnu informisanost. Poznavanje birokratskog i tehnokratskog mehanizma, uz neminovne pojavne oblike protekcionizma, doprinosi da zainteresovani subjekti, na određenom hotelskom tržištu, mogu steći prednost u odnosu na manje upućene interesente. Ona se sastoji, prevashodno, u pravilnom procenjivanju realne vrednosti kompanije koja se preuzima. Time su i rizici i pogodnosti na strani onoga ko ima realniju procenu.

5. Koncept stvaranja imperije - predstavlja stvaranje moći – prvenstveno finansijske. Menadžment hotelske grupe u svojim strategijama svesno ide na maksimalno povećanje tržišne moći vlastitih brendova. Dok jača njihova finansijska moć imperijalno raste moć i uticaj menadžmenta hotelskih grupa određenih lanaca. Na taj način se vrši favorizovanje određenih hotelskih brendova kako bi oni postali neprikosnoveni lideri na tržištu.

Svi navedeni teorijski modeli međusobno se prepliću u mnogim segmentima. Na primer, model moći povezan je sa koncepcijom efikasnosti. Na njih se naslanja model monopola i tako redom. Bez obzira koji se od ovih teoretskih koncepata koristi, u praksi preovlađuju dva oblika rasta međunarodnih hotelskih lanaca - unutrašnji i spoljašnji. [344]

Dok se unutrašnji rast bazira na investicijama u okviru same hotelske kompanije, kao što je već objašnjeno u drugom poglavlju, spoljni rast predstavlja rezultat miksa

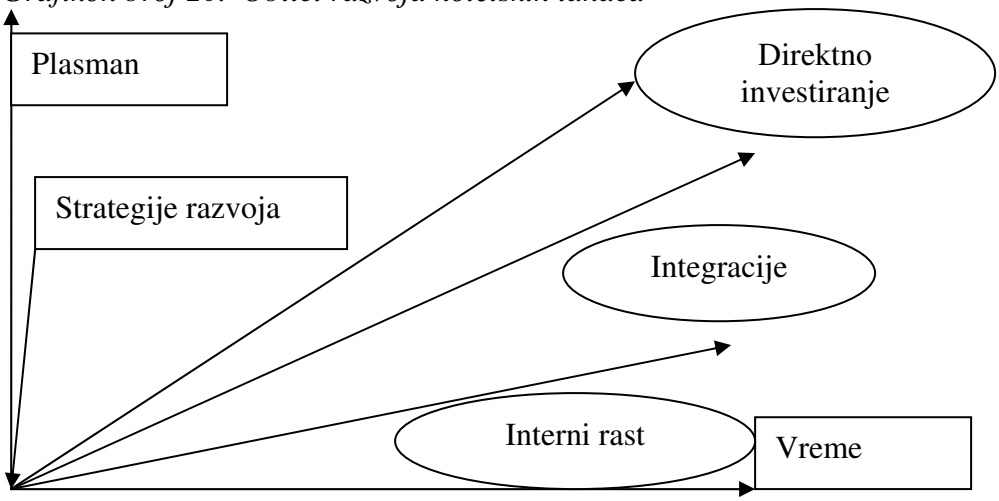
[343] Svorcan, N., 2009. str.61.
[344] Čačić, K., 1995. str.23,24

dobiti, kupovine akcija i kooperacije sa drugim subjektima na hotelskom tržištu. Pogodnosti koje spoljašnji rast donosi hotelskim kompanijama učinile su ga preovlađujućim oblikom u ekspanziji hotelijerstva.[345] Te pogodnosti analitičari najčešće izražavaju kroz pet činioca spoljnog rasta:

- Vreme - spoljni rast omogućava hotelskoj kompaniji brže delovanje u odnosu na unutrašnji, što posebno dolazi do izražaja u nestabilnom okruženju.
- Akcije - prilikom spoljašnjeg rasta hotelska kompanija ima mogućnost povećanja akcijskog kapitala i dokapitalizacije, bez rizika od prekoračenja kapaciteta, posebno na velikim berzama kapitala.
- Uštede - u hotelskom poslovanju čest je slučaj da je spoljašni rast jedina mogućnost spajanja tehničkog i ljudskog resursa, a naročito kada za određene marke ne postoji dovoljan interes na datom tržištu. Spoljni rast omogućuje izlaz na druga tržišta.
- Konkurentnost - direktna posledica spoljnog rasta hotelskih lanaca je jačanje konkurentske moći na novim pozicioniranim tržištima.
- Profitabilnost - kroz sve produktivne parametre, spoljni rast popravlja efikasnost i rentabilnost. Uzajamna sinergija udruživanjem poboljšava finansije, investiranja, povećanje kapaciteta i donosi dobit za sve udružioce.

Iako postoji veliki broj integracija ostvarenih po različitim kriterijumima, koje se međusobno prepliću i nadograđuju, mišljenja smo da, sa stanovišta specifikuma pozicioniranja marki i brendova vodećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, akcenat treba staviti na dva preovlađujuća oblika njihove ekspanzije i to na model direktnog investiranja putem akvizicija i model direktnog investiranja kroz zajednička ulaganja (ugovorni aranžmani). Oni se u praksi uzajamno nadopunjuju i, kao takvi, novonastali oblici poslovanja, veoma vešto se uklapaju u zakonitosti pojedinih tržišta, doprinoseći novim promenama, koje iniciraju dalje oblike povezivanja i udruživanja.

Grafikon broj 20. Oblici razvoja hotelskih lanaca



Izvor: Ideja i realizacija autora

[345] Cunill,O.M., 2005. str.169.

Prilikom analiziranja specifikuma poslovanja pojedinih vodećih međunarodnih hotelskih lanaca, njihovih oblika rasta i ekspanzije, često se dobija asocijacija na pauka koji veoma vešto plete svoje mreže, u zavisnosti od trenutnih uslova privređivanja. Na konkretnim primerima poslovanja lidera svetske hotelske industrije najupečatljivije se odslikavaju različiti oblici razvoja hotelskih lanaca i grupa.

4.4.1. Direktno investiranje putem akvizicija

Međunarodni hotelski lanci sa direktnim investiranjem nastaju neposrednim investiranjem u nove hotelske objekte ili kroz neki oblik zajedničkog investiranja (sa ino ili domicilnim partnerima). Direktnim investiranjem ostvaruju se uslovi za horizontalnu, vertikalnu i dijagonalnu integraciju. Na taj način se najdirektnije ostvaruje tržišno pozicioniranje marki i brendova međunarodnih hotelskih lanaca i grupa.

Stečeno vlasništvo nad ciljnim smeštajnim objektom omogućuje primenu metode internog rasta, veću diskreciju u politici cena, eventualnu mogućnost prodaje ili neke druge poslovne transformacije. U finansijskom smislu nosi u sebi i veći rizik. Zato se veća pažnja poklanja analizi, planiranju, izvorima finansija i finansijskoj kontroli.

Direktno investiranje u hotelski kapacitet, po pravilu, rezultira potpunom ili delimičnom akvizicijom hotela. Hotelska kompanija pribegava akviziciji kao modelu uključivanja novih kapaciteta pod jedinstvenu korporativnu marku. Sa druge strane za međunarodni lanac ili grupu akvizicija predstavlja opcionu strategiju u funkciji uspešnog tržišnog pozicioniranja sopstvene korporativne marke. Na primer, *Cendant Corporation* objedinila je više hotelskih ležajeva nego cela Španija, koja spada u zemlje sa snažnom i razvijenom hotelskom industrijom.

Akvizicija predstavlja formu direktnog investiranja koja se zasniva na različitim načinima kupoprodaje, sa ciljem sticanja vlasništva nad hotelskim preduzećima ili pojedinim njihovim delovima. Po načinu na koji dolazi do transformacije vlasništva *Đuričin*, razlikuje dve osnovne forme akvizicije:[346]

- spajanje (*merger*) – dva hotelska preduzeća zadržavaju svoj pravni subjektivitet i udružuju se radi stvaranja nove kompanije putem objedinjavanja ili povezivanja interesa;
- preuzimanje (*takeover*) – hotelsko preduzeće gubi svoj pravni subjektivitet delimično ili u celosti od strane drugog tržišnog subjekta koji ulaže sredstva radi mogućnosti ulaska na ino-tržište i nadogradnje poslovnih strategija.

Pojedini autori proširuju navedenu podelu i sa modelima specifičnih kupovina (*leverage buyouts*). Specifična kupovina predstavlja jednu od formi preuzimanja, odnosno akviziciju nekog dela ili celine hotelske kompanije koja menja pravni subjektivitet. Specifičnost se ogleda u poreklu kapitala. Može biti plasiran iz spoljnih izvora (pozajmljen) ili putem davanja aktive (imovine) koja je kupljena kao pokriće otplate duga. Nadoknada ovih sredstava se može vršiti na tri načina, zavisno od poslovne strategije i uslova privređivanja i to na osnovu ostvarenih prihoda nove kompanije, prodajom njene imovine ili izdavanjem i plasmanom akcija nove kompanije.

Osobenost akvizicija prilikom strategijskog pozicioniranja marki i brendova hotelskih lanaca i grupa je vlasnička podloga. Finansijske transakcije kroz direktne

[346] Prilagođeno prema: Đuričin, D.N., Kako kupiti preduzeće?, Ekonomski anali, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd,1992.

investicije predstavljaju značajan generator ukupnog dešavanja na svetskom hotelskom tržištu. Na stabilnim finansijskim tržištima, a pogotovu na velikim svetskim berzama, čest je slučaj akvizicija koje se zasnivaju na kupovini većinskog - *Majority aqusition* ili manjinskog - *Minority aqusition* paketa akcija. Njima se nastoji ostvariti željeni finansijski i strategijski efekat. Ponekad se ove promene odigravaju mimo volje vlasnika akcija, kao rezultat većeg broja transakcija na tržištu hartija od vrednosti. Zavisno od učesnika u modernom hotelskom poslovanju, danas se pojavljuju sledeći oblici akvizicija:

- Akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti. Francuska hotelska korporacija *Accor* prodaje sopstvenu imovinu kako bi se usredsredila na procese multibrendiranja i primene drugih poslovnih strategija.
- Akvizicije između samih međunarodnih hotelskih lanaca. Kao primer, može poslužiti akvizicija hotelskog lanca *Red Roof Inns* od strane već pomenutog *Accora*. Nastojeći da proširi svoj uticaj na tržištu SAD, ova francuska grupa je investirala u treći po veličini *budget* hotelski lanac objedinivši oko dve stotine smeštajnih objekata rasutih u trideset američkih država sa prepoznatljivim crvenim krovom.[347]

Opšte je shvatanje da su direktne investicije, kao jedan od strategijskih oblika pozicioniranja marki i brendova međunarodnih hotelskih lanaca, izazvale radikalne promene na hotelskim tržištima širom planete. Dovele su do rekonstrukcije poslovnih aktivnosti, procesa brendiranja i do niza inovacija koje neprekidno menjaju hotelsku industriju današnjice. Osnovne prednosti direktnih investicija u hotelijerstvu svode se na:[348]

- rasprostranjenost - osvajaju se nova tržišta, dolazi do geografskog širenja, omogućava se rast i prisutnost u hotelskoj ponudi, proširuju se dometi delovanja;
- jačanje – ojačava se pozicija na hotelskom tržištu, uz povećanje i maksimalno iskorišćenje svih dostupnih resursa;
- prisutnost – na svakoj lokaciji gde se izvrši umrežavanje putem direktne investicije korisnici usluga očekuju od hotelske kompanije adekvatne usluge, zatim popuste i povlastice, uz viši nivo kvaliteta usluge;
- vrednost – investicije ekonomski jačaju određenu hotelsku kompaniju i vode podizanju njene ukupne tržišne vrednosti. Direktno iniciraju rast akcija, povoljniji status, bolju perspektivu i liderstvo na tržištu;
- razvoj – direktnim investicijama omogućen je kontuinirani napredak u tehničkom i tehnološkom smislu. Neophodna su znatna ulaganja i osavremenjivanje hotelskog informacionog sistema, rezervacionog sistema, opreme, uređaja ili instrumenata;
- brendiranje – razvoj novih, uz jačanje starih brendova i njihova adekvatna tržišna pozicija, kroz direktne investicije, deluju kao inicijalna kapisla opšteg prosperiteta hotelskih kompanija.

Kao što je već naglašeno, zbog velikog broja poslovnih transakcija česta su preplitanja strategija direktnog investiranja i ugovornih aranžmana. Shodno tome, u modernom hotelskom poslovodstvu akvizicije se posmatraju i kao najatraktivniji oblici investiranja ili plasmana kapitala na inostrana tržišta za one hotelske sisteme koji žele da se konsoliduju ili ojačaju brendiranu marku na sledeće načine:

[347] www.seebiz.com
[348] Svorcan, N., 2009. str.66.

- prodajom delova sistema koji izlaze iz okvira osnovnog poslovanja ili
- kupovinom marketinških aktivnosti ili specifičnih prednosti poput znanja, umeća, patenata, licenci, tehnologija, distributivnih mreža, brendova ili nekih drugih pogodnosti.

Ukoliko se kao predmet akvizicije pojavi kupoprodaja brendiranih marki ili tržišno verifikovanih brendova u okviru hotelskog lanca ili grupe, najčešće dolazi do delimičnog ili potpunog gašenja tržišnih lidera ili prerastanja u nove hotelske marke koje po pravilu zauzimaju liderske pozicije u projektovanim segmentima poslovanja. Kao primer može poslužiti *BNP Paribas Real Estate Investment Management* koji je prodao šest smeštajnih objekata hotelskog tipa lanca *Campanile Hotels* sa ukupno 268 smeštajnih jedinica kompaniji *Time Hotels*. Hotelska kompanija *Time Hotels* formirana od strane *Paninvest* posluje u sastavu *LFPI Group* koju sponzoriše *Lazard Bank* sa kapitalom od blizu dve milijarde evra kroz razne forme privatnog kapitala, nekretnina, direktnih investicija i različitih oblika finansiranja. Hoteli *Time* će nastaviti operativno da funkcionišu pod brendom hotela lanca *Campanile Hotels* i franšize hotelskog lanca *Louvre Hotels.* Na taj način će se izvršiti uspešno tržišno repozicioniranje.[349]

4.4.2. Direktno investiranje putem zajedničkih ulaganja

Direktno investiranje putem zajedničkih ulaganja predstavlja jednu od mogućnosti prodora hotelskog lanca ili grupe na inostrano tržište gde preovladava interes u formi poslovne saradnje partnera iz različitih zemalja da koncentrisanim snagama kroz plasman kapitala omoguće uspešano pozicioniranje hotelskog produkta. Tako se prema broju partnera zajednička ulaganje dele na bilateralna i multilateralna. Zbog velikih mogućnosti, ali i rizika, podela profita ili gubitka je ravnomerna. Osnovna karateristika ove strategije tržišnog pozicioniranja hotelskih marki, odnosno popularnog oblika rasta hotelskih lanaca, je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. Na taj način se umanjuje rizik poslovanja, jer se smanjuje količina pojedinačnog uloženog kapitala. U praksi preovlađuju dva oblika zajedničkih ulaganja kroz direktno investiranje:

- plasman kapitala u nastanak novog tržišnog subjekta,
- otkup kapitala (*aquiring*) ili dokapitalizacija postojećeg tržišnog subjekta u smislu povećanja uloženih sredstava.

Sklapanje zajedničkih poslova, sa deljenjem profita i rizika na ugovornom nivou, shodno potpisanim ugovorima, predstavlja *joint ventures.*[350] Ovaj oblik ugovornog aranžmana se često koristi u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. Prevashodno je primenjivan kao strategija ulaska na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće marki i brendova na svetskom tržištu i da se steknu konkurentske prednosti. Zajednička ulaganja u smislu poslovne strategije iskazuju se kao:

- Prva najbolja strategija ulaska na inostrano tržište gde partneri sa sobom unose sopstvene kompetencije (resurse, prednosti) i zajedničkim snagama (sinergijom) ostvaruju projektovani cilj.
- Druga najbolja opcija ulaska na inostrano tržište ukoliko postoje određene barijere (pravne, zakonske) koje ometaju proces ostvarivanja vlasništva.

[349] www.hotels.com
[350] Englesko-hrvatski ili srpski riječnik, Školska knjiga, Zagreb, 1986. str.595.

- Inicijalni model ulaska na inostrano tržište usmeren prvenstveno ka istraživanju tržišta, pribavljanju informacija, uspostavljanju veza, upoznavanju konkurencije i sagledavanju svih aspekata mogućnsti samostalnog eventualnog širenja.

Izbor konkretne strategije zavisi od velikog broja parametara. Međutim, najvažniji je izbor strateškog partnera. Strateški partner je taj koji omogućava upoznavanje sa tržišnim turbulencijama i zakonostima u lokalu, obezbeđuje adekvatne kadrove, distributere, snabdevače, poslovne saradnike i običaje. Uvođenjem hotelskog produkta na ciljno tržište putem tržino afirmisanog partnera ostvaruje se niz pogodnosti za onoga koji investira. Sa druge strane, interes lokalnih tržišnih subjekata, posebno onih koji pripadaju nerazvijenim i zemljama u razvoju je veliki. Za njih je to najlakši i najisplativiji put koncentrisanja kapitala, znanja, iskustava, tehnologije i modernog menadžmenta.

Stoga je od velike važnosti da komunikacija između zajedničkih ulagača bude adekvatna. Sukobi interesa, kulturnih razlika, stilovi poslovodstva ili njihove kombinacije kroz druge pojavne oblike različitosti često predstavljaju prepreke koje otežavaju u većoj ili manjoj meri zajednička ulaganja. Nisu retki ni slučajevi kada, usled uspešnih ostvarenih zajedničkih projekata i rasta profita, dolazi do neslaganja u pogledu daljeg razvoja i poslovnih orjentacija. Ovi sukobi su izraženiji kod onih kompanija koje imaju nacionalne interese pa češće dolazi do različitosti projektovanih ciljeva partnera, posebno ako ino-ulagač želi da plasira sredstva na druga tržišta i da na taj način obezbedi dinamiku širenja. Praksa je pokazala da samo u slučajevima kada između partnera postoji potpuna saglasnost u pogledu projektovanih ciljeva zajedničkih ulaganja koja su regulisana i zaključena ugovoroma, projekat može biti uspešan.

Direktno investiranje putem zajedničkih ulaganja kao način prodora na nova tržišta nosi sa sobom mnogobrojne prednosti:

- direktno se inicira usmeravanje sredstava na razvoj sopstvene tehnologije;
- omogućen je lakši ulazak na manje razvijena i privredno-politički nestabilna tržišta na duži vremenski period;
- obezbeđuje se kontrola poslovnih operacija i plasman usluga;
- poslovni partner preuzima i deo rizika, što posebno olakšava finansijska ulaganja;
- dve zainteresovane strane sklapaju, shodno svojim potrebama, mogućnostima i datim okolnostima, jedinstvene ugovore kojima štite sopstvene interese.

Hotelski lanci i grupe kao najsloženiji pojavni oblici u hotelskoj industriji obilato koriste ovaj vid strategijskog nastupa svojih marki i brendova kroz nekoliko različitih formi. One se kreću od prostijih (klasičnih) ugovornih aranžmana preko raznih vrsta zakupa i alijansi sve do složenijih oblika *joint ventures* poput ugovora o franšizi ili ugovora o menadžmentu. Izbor pojedinačnog oblika uglavnom zavisi od ulaznih prepreka koje vladaju na ciljnim tržištima. Preovlađujući oblici modela zajedničkih poduhvata u hotelskoj industriji su ugovori o franšizi, menadžmentu i zakupu kao i strategijske alijanse.

4.4.2.1. Ugovori o franšizi

Franšiza predstavlja veoma rasprostranjen oblik poslovanja i popularan način rasta i razvoja mnogih preduzeća. Međunarodno udruženje za franšizu (IFA) je definiše kao kontinuiranu saradnju u okviru koje davalac franšize određuje dozvoljenu povlasticu u

poslovanju i pomaže u organizovanju, komercijalizaciji i upravljanju, uz određenu nadoknadu, od primaoca franšize.[351]

Franšiza podrazumeva najmanje dve strane, od kojih jedna - davalac franšize (franšizer) ustupa primaocu franšize (franšizant) pravo na korišćenje sopstvenih standarda, odnosno prepoznatljivog tržišnog imidža ili drugih zaštitnih prava. Pri tome, davalac franšize garantuje primaocu franšize pomoć i savete, ali i kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija. To je privilegija da se brendira proizvod ili usluga u jednom poslovnom sistemu, tokom izvesnog perioda i na specifično izabranom lokalitetu.[352]

Ugovori su napravljeni po meri franšizera i usmereni su na održavanje visokog kvaliteta i striktne kontrole hotelskog produkta, odnosno na uspešno pozicioniranje ili repozicioniranje hotelske marke ili nekog njenog brenda. Primena franšize je najzastupljenija u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca i grupa. Prvenstveno je vezivana za kompaniju *Holiday Inn* koja je pomoću nje ostvarila transformaciju nezavisnih smeštajnih objekata hotelskog tipa u lanac sa prepoznatljivom tržišno verifikovanom markom. Na taj način svi hotelski interesenti, bez obzira na veličinu i tržišnu snagu dobijaju mogućnost povezivanja i obezbeđenje partnerskog odnosa sa multinacionalnim hotelskim kompanijama. Sa druge strane, davaoci franšize uspešno verifikuju svoje marke i brendove na novim tržištima. Većina hotelijera koji žele da se izbore za svoje mesto na tržištu ulaze u sistem franšize, da bi mogli:

- koristiti međunarodne brendirane marke i tako privući platežno sposobnu klijentelu;
- imati pristup centralnim rezervacionim sistemima i bazama podataka;
- koristiti afirmisane sisteme, dizajn, procedure i metode;
- poboljšati hotelski menadžment i uvesti adekvatno znanje i obuku;
- imati lakši pristup tržištu kapitala.

Početkom novog milenijuma, veliki broj međunarodnih hotelskih kompanija strategiju svog rasta i razvoja usmerava kroz različite vidove franšize. Podaci časopisa *Hotels* svedoče o nivoima zastupljenosti u ukupnim kapacitetima pet vodećih hotelskih korporacija za period 2001 - 2008 godine.

Tabela broj 29. Vodeće franšizing hotelske korporacije u periodu 2001 – 2008. godine

Korporacija	Smeštajni objekti	2001.	2008.
		Franšiza	Franšiza
Wyndham(Cendant)	6.396	6.455	6.544
Choice	4.997	4.392	5.570
Hilton	2.259	1.492	2.463
Marriottl	2.632	1.168	1.922
Carlson	890	682	929

Izvor: www.hotels.com

[351] www.franchise.org
[352] Svorcan, N., 2009. str.69.

Model poslovanja pomoću franšize preovlađuje u strategijskom pozicioniranju hotelskih lanaca naročito u SAD. Od ukupnog broja hotela navedenih lanaca, što iznosi oko dvadeset tri hiljade, preko osamnaest hiljada ima neku formu franšizinga. To je oko osamdeset procenata svih hotelskih kapaciteta. Poslovna filozofija velikih hotelskih korporacija upućuje da je ovo poslovanje profitabilnije od direktnih investicija putem akvizicija. Tako, godišnje nadoknade koje ostvaruje međunartodna hotelska marka *Hilton* od prava na franšizu svojih brendova poput *Doubletree Hotels, Embassy Suites, Hampton Inn & Suites* i *Homewood Suites* varira između 4% i 5% od ukupne zarade po osnovu prodaje smeštajnih jedinica.[353]

Nekada je franšiza upotrebljavana kao prodajni sistem. Šezdesetih godina prošlog veka prerasta u proizvodni - *product franshising*, a nedugo zatim u poslovni koncept *business format product franshising* .[354] Prvi model se zasniva na tome da davalac franšize nudi svojim korisnicima franšize pravo na prodaju ili distribuciju proizvoda ili usluge zajedno sa sopstvenim brendiranom markom ili trgovinskom markom. Usled široke primene ovog koncepta pojavili su se i mnogobrojni oblici tržišnih zloupotreba. U tom smislu poslovni model *business format product franshising* nudi nadogradnju postojećeg koncepta kroz određene oblike zaštite od zloupotrebe.Tako se pored standardne ponude brojnim korisnicima stavlja na raspolaganje format za pokretanje poslovanja, operativna pomoć za bezbednost i zaštitu brendirane marke, postojanost standarda kvaliteta uz intezivan stepen podrške.[355]

Danas franšiza pored hotelskih produkata, obuhvata marketing, standardizaciju, distribuciju, obuku i trening zaposlenog osoblja i kontrolu kvaliteta. Tako franšiza kao jedinstvena strategija postaje prilagodljivija i primenljivija u modernom hotelskom poslovanju. Pojava *conversion franshising* omogućila je proširenje poslovnih aktivnosti i njegovu transformaciju, uz veću tržišnu povezanost, stalne procese modernizacije i prepoznavanje od strane hotelskih gostiju. Nadogradnja koncepta u vidu *conversion franshising* usmerena je pre svega na dugogodišnje korisnike ugovora o franšizi. Ovom nadogradnjom, uz izvesna ograničenja, ponuđeni su bolji uslovi poslovanja uz istovremeni gubitak samostalnosti i nezavisnosti. Osnovni svrha se ogleda u pridobijanju većeg broja lojalnih klijenata koji su na taj način usmereni ka zajedničkom cilju. Tako su pojedini hotelski lanci ustupili sopstvene rezervacione sisteme korisnicima franšize uz rigorozne uslove. Sa druge strane, hotelima je to bio jedini način izlaska van okvira nacionalnih tržišta.

U hotelskoj industriji ustanovljena je standardna forma ugovora o franšizi. On ima određene elemente na osnovu kojih se vrši diferenciranje između pojedinih hotelskih lanaca. Treba uzeti u obzir da je veliki broj franšizera uložilo znatna finansijska sredstva i napor da bi formirali imidž hotelske marke, razvijajući sopstveni brend hotelskog lanca na međunarodnom tržištu. Ta ulaganja im omogućuju određenu tržišnu poziciju i rejting. Standardni elementi hotelske franšize sa stanovišta obaveza franšizanta po pravilu su:[356]

1. Članarina – predstavlja inicijalni ulog za ulazak u sistemu franšize. U hotelskoj industriji ona se određuje u fiksnom iznosu po jednoj hotelskoj smeštajnoj jedinici

[353] www.hilton.com
[354] Cunill,O.M., 2005. str.111-114.
[355] Svorcan, N., 2009. str.69.
[356] Prilagođeno prema: Spasić, V., 2003. str.100.

(soba, apartman, studio), uz postavljanje donjeg limita u pogledu broja smeštajnih jedinica.

2. Taksa za ostvareni promet (*royality*) – predstavlja tekuću naknadu koja se izražava procentualno na osnovu bruto prihoda po smeštajnoj jedinici.
3. Rezervaciona taksa – predstavlja naknadu koja se plaća za korišćenje rezervacionog sistema i može se obračunavati dvojako: kao unapred određeni, fiksni iznos po rezervaciji ili kao procentualni iznos, na bazi prihoda po smeštajnoj jedinici.
4. Taksa za oglašavanje – predstavlja propagandu i najčešće se utvrđuje unapred. Čest je slučaj da se taksa za oglašavanje utvrđuje na osnovu posebnih promotivnih programa franšizera i franšizanta.

Svaki pojedinačni međunarodni hotelski lanac, shodno svojoj poslovnoj koncepciji, određuje članarinu i visinu taksi, koje su podložne čestim promenama i retko kad su ujednačene za sva nacionlna tržišta. Treba napomenuti da se franšiza javlja na onim tržištima gde nema iskristalisanih lidera i gde je visok stepen fragmentacije. Nijedan učesnik na tržištu nije u stanju da utiče na konkurenciju ukoliko ne prevaziđe fragmentiranost. Franšiza umanjuje lokalne kontrole, kao najvažniji uzrok fragmentacije, pošto se menadžment hotela poverava vlasnicima – menadžerima – franšizantima. Na taj način hotel može nesmetano da razvije osobine internacionalne firme sa centralizovanim funkcijama. Pošto predstavlja veoma popularan način rasta u međunarodnom hotelijerstvu mogu se navesti sledeći primeri njene uspešne primene u praksi:

- *Wyndham Worldwide (Cendant Corporation)* predstavlja naveći svetski franšizing hotelski lanac. To je čista franšizing hotelska kompanija, što znači da čitav portfolio posluje pod sistemom franšize – odnosno da ne poseduje hotelske kapacitete u vlasništvu. Cilj poslovanja je obezbđenje usluga za franšizanta, tako da se povećava zauzetost ukupnih kapaciteta. To se postiže pružanjem spektra usluga, kao što su marketinške kampanje na nacionalnom ili regionalnom nivou, obuka kadrova, poseban sistem kontrole kvaliteta za hotele franšizanta, besplatan telefonski sistem rezervacija za klijente, sistem finansijske asistencije za vlasnike hotela koje sadrže analizu protoka novca i globalni hotelski informacioni sistem - *Project Power Up* za razvoj menadžmenta. Zauzvrat, od franšizanta dobijaju naknadu baziranu na prodaji. Kao dodatni izvor prihoda, *Wyndham Worldwide* naplaćuje rezervacione i marketinške usluge.
- *Choice Hotels International* postaje hotelski franšizing lanac nakon napuštanja posla sa nekretninama. Razdvajanjem od *Sunburst Hospitality Corporation*, posluje kao čista franšizing kompanija. Poslovna strategija je bazirana na razvoju sistema franšize u strateškom marketingu na teritoriji SAD. Menadžmet sistem kompanije *Choice Hotels International* pod nazivom *Profit Manager* dizajniran je da pomogne franšizantu da dostigne optimalni nivo profita i konkurentnosti. Prisutan je u preko osamsto smeštajnih objekata hotelskog tipa na severnoameričkom tržištu. Uspešnost ovog sistema potpomognuta je tehnološkim programom podrške pod nazivom *Technological Support Program* koji omogućava plaćanje zainteresovanim članovima putem lizinga. Kao poseban sisitem podrške aktiviran je internet menadžment sistem. U ostatku sveta *Choice Hotels International* razvija strategiju master franšize. Takođe, nudi svom komitentima sistem finansija, obuke i usluge u *Silver Spring* trening centru koji pripada samoj kompaniji. Centar je poznat po kursu pod nazivom *Total Lodging By Choice*, koji je obavezan za sve franšizante. Drugi kursevi odnose

se na marketing, sisteme rezervacija, ljudske resurse, odnose sa javnošću i finansijski menadžment. Franšizne naknade naplaćene od brendiranih marki hotela koji pripadaju kompaniji *Choice Hotels International* variraju. Kao deo njihove godišnje naknade, franšizanti mesečno plaćaju kompaniji *Choice Hotels International* od 3,5% do 5,25% od ukupne zarade. Takođe, plaćaju između 1% i 3,5% marketinšku naknadu i između 1,25% i 1,75% naknadu za rezervacije. Primera radi, početna naknada varira oko tri stotine američkih dolara, po smeštajnoj jedinici, sa minimalnom naknadom između dvadestpet i pedeset hiljada amerčkih dolara.[357]

4.4.2.2. Ugovor o menadžmentu

Ugovor o menadžmentu u osnovi predstavlja fleksibilni metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (*know-how*) na drugo hotelsko preduzeće u zamenu za utvrđenu finansijsku nadoknadu.[358] Vlasnik hotela angažuje tržišno verifikovanu marku ili brend nekog međunarodnog hotelskog lanca ili grupe koja će stručno upravljati hotelom na profesionalan način, odnosno pružiti posebnu stručnu uslugu od strane specijalizovanih kompanija (za hotelski menadžment). U svoje strategije tržišnog pozicioniranja marki kompanije za menadžment uključuju izradu različitih modela upravljanja i rukovođenja, shodno vrsti, tipu, kapacitetu i kategoriji objekata.

Prema *Sharmu* poslovni ugovor o menadžmentu može se definisati kao ugovor na osnovu kojeg jedna kompanija upravlja drugom, u njeno ime i na njen rizik, uz odgovarajuću finansijsku dobit.[359] Slične definicije, sa fokusom na unapređenje hotelske industrije, date su od strane brojnih eminentnih autora. Esencija većine postavki se zasniva na poslovnom dogovoru između kompanije koja će upravljati hotelom i kompanije u čijem se vlasništvu hotel nalazi.

Vlasnik hotela ne donosi odluke vezane za upravljanje već je odgovoran za obezbeđivanje neophodnih finansijskih sredstava. Hotelski lanac koja upravlja hotelskim kapacitetom i rukovodi kadrovima dobija određenu nadoknadu, dok ostatak zarade ide vlasniku, nakon obračunatih troškova.

Prvi ugovori o menadžmentu u hotelijerstvu javili su se kao logični nastavak ugovora o lizingu. Sredinom prošlog veka, kompanija *Inter Continental Hotels* sklapa ugovore o menadžmentu sa latinoameričkim hotelima. Najveći deo imovine hotelske koprporacije *Hilton* stečen je na osnovu ugovora o lizingu koji, u određenim aspektima, predstavlja današnji ugovor o menadžmentu. Sredinom sedamdeseth godina prošlog veka, ova vrsta ugovornog odnosa izbacuje u prvi plan međunarodni hotelski lanac *Hyatt*. Usled dugotrajne i uspešne primene ona prerasta u preovlađujuću poslovnu strategiju hotelske marke *Hyatt* u funkciji tržišnog pozicioniranja. Razlozi prvenstveno leže u enormnom povećanju cena zemljišta, troškovima izgradnje kao i velikim bankarskim hipotekama koje su usporile i uslovile direktne investicije kao oblik rasta i širenja međunarodnih hotelskih lanaca i grupa. Promene na tržištu tog vremena otežavale su

[357] www.choice.central.com
[358] Svorcan, N., Hotelski lanci – dominantna forma konsolidovanja hotelske industrije, Hotel link 6/2005, Beograd, 2005.
[359] Sharma,D.D., Management contracts and international marketing industrial goods, In International marketing management, Praeger, New York, 1984.

ulaganja u velike projekte kao što su izgradnje novih hotelskih kapaciteta. Zahvaljujući novoj poslovnoj strategiji, investicioni rizik prebacuje se sa hotelskih lanaca i grupa koje žele da se šire, na kompaniju koja poseduje hotel. Podstiče se ekspanzija hotelskih lanaca, obezbeđivanjem veće ekonomičnosti poslovanja uz istovremeno umanjenje rizika.

Uopšteno, realizuju se raznovrsni projekti. Tu se prvenstveno misli na različite nosioce kapitala koji kroz poslovanje hotelskih lanaca i grupa vide mogućnost spajanja većeg broja supervizorskih i menadžerskih snopova. Efikasnost pospešuje jasno razgraničenje gde hotelski lanac koji pruža usluge menadžmenta donosi poslovne odluke, dok sa druge strane, vlasnik hotelskog objekta snosi poslovni rizik. Ranije obaveze vlasnika hotela odnosile su se na obezbeđenje neophodnih zaliha i kapitala za poslovanje, odnosno omogućavanje nesmetanog priliva kapitala, čak i u slučajevima poslovanja sa gubicima. Prema tome, dobit je imala jedino upravljačka kompanija, odnosno hotelski lanac ili grupa. Njoj je profit bio zagarantovan fiksnom nadoknadom.

Jedan od uslova modernog oblika ugovora o menadžentu u hotelskoj industriji danas predstavlja obavezu zajedničkog ulaganja kapitala. Prilikom određenih ulaganja i potpisivanja zajedničke hipoteke nad imovinom, dolazi do formiranja strategijskih alijansi. Manje hotelske kompanije obično se vezuju za kratkoročne ugovore o menadžmentu sa rokom do deset godina. Važno je napomenuti da se kod ugovora o menadžmentu u hotelskoj industriji primenjuju tri oblika naknade:

- Pojedinačna osnovna naknada – hotelskom lancu pripada samo osnovna naknada za obavljanje posla. Njena visina ide do pet procenata bruto zarade hotela. Osnovna naknada ne nudi mogućnost smanjenja troškova.
- Osnovna naknada uvećana za iznos podsticajne naknade - u ovom obliku osnovna naknada predstavlja procenat od bruto zarade, uvećan za podsticajnu naknadu do deset procenata od bruto operativnog profita. Osnovni cilj ovog oblika naknada je stimulacija kompanije koja upravlja, radi održavanja kontrole nad troškovima.
- Izborni model - ovaj model naknade sastoji se ili od osnovne ili od podsticajne naknade, u zavisnosti koja je povoljnija. U praksi je zastupljen veliki broj alternativa i mogućnosti.

Prikaz vodećih hotelskih korporacija koje se bave hotelskim menadžmentom, ukazuje da su to istovremeno i najveći lanci i najpoznatije hotelske grupe.

Tabela broj 30. Hotelske korporacije koje vode najviše hotela u 2008. godini

Korporativna marka	Smeštajni objekti	Pod ugovorom	Procenat
Marriot	2.999	962	28%
Extended Stay Hotels	686	686	100%
IHG	3.949	539	22%
Accor	3.871	535	21%
Starwood	897	489	44%
Tharladson Lodging Co.	372	372	100%
Hilton	3.000	346	10%
Interstate Hotels & Resorts	191	191	100%
The Rezidor Hotel Group	329	176	57%
Hyatt	721	172	12%

Izvor: www.hotels.com

Poslovanje kompanija za menadžment smo u ovom radu objašnjavali, ali je neophodno još istaći činjenicu da postoji direktna korelaciona veza između ugovora o menadžmentu i ekspanzije hotelskih lanaca. Pet prvoplasiranih hotelskih lanaca sa ove liste, po smeštajnim kapacitetima pripadaju prestižnom klubu od deset najvećih hotelskih lanaca. Kao i u slučaju ugovora o franšizi, najzastupljenije su hotelske kompanije iz SAD.

Ukupan potrfolio menadžment kompanija, kao što su *Extended Stay Hotels*, *Tharladson Lodging Co* i *Interstate Hotels & Resorts*, vođen je prevashodno na osnovu ugovora o menadžmentu. U 2008. godini deset vodećih hotelskih kompanija upravlja sa preko četiri hiljade smeštajnih objekata hotelskog tipa, odnosno sa 25% njihovog portfolia u svetu. Hotelske kuće koje sa ovakvim kompanijama sprovedu ugovor o menadžmentu, dobijaju visokostručan, obrazovan, utreniran, radno disciplinovan i profesionalan kadar. To je uslov neophodan za realizaciju kvaliteta. Učesnici u ovom obliku poslovanja maksimalno respektuju standarde poslovanja određene hotelske marke, kojima obezbeđuju prestižnu poziciju i sopstveni rast.

4.4.2.3. Strategijske alijanse

Strategijske alijanse ili operativni savezi predstavljaju direktnu posledicu uticaja globalnih spirala na hotelsku industriju. Alijansa ili kooperacija predstavlja svojevrstan dogovor lidera dva ili više hotelskih lanaca ili grupa, koji su odlučili da posluju zajedno, u najmanje jednoj zajedničkoj poslovnoj aktivnosti, radi postizanja određenih ciljeva.[360] Uopšteno, definisanje pojma alijanse podrazumeva u sebi veliki broj raznovrsnih međukompanijskih dogovora koji se podvode pod kooperacije.

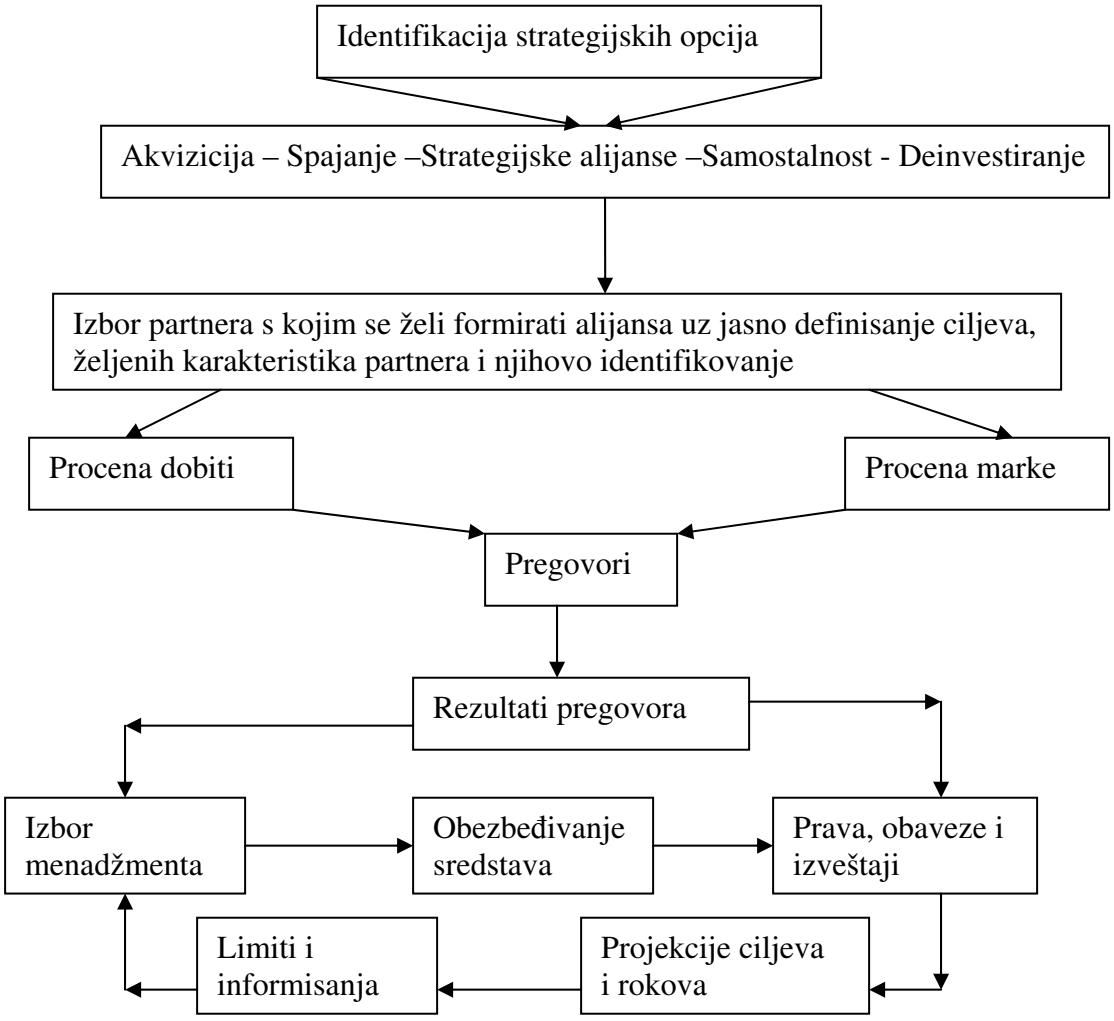
Svi oni proizilaze iz internacionalizacije hotelskih kompanija, globalizacije, tržišnog poizcioniranja i repozicioniranja hotelske marke ili nekog oblika rasta same hotelske kompanije. Razlozi za veliku primenu direktnog investiranja pomoću stvaranja strategijskih alijansi u hotelskoj industriji su mnogobrojni:

- neprekidno ubrzavanje tokova poslovanja uz kontinuirani tehnološki razvoj,
- česte nepredvidive oscilacije tržišta i njihova međusobna povezanost,
- smanjenje finansijskog rizika uz povećanje konkurentnosti,
- iskustvo i specijalizacija pojedinih hotelijera (istraživanja, inovacije, sistemi menadžmenta, distribucije),
- pristup specifičnim tržištima.

U hotelskoj praksi smatra se da je najvažniji faktor nastanka alijanse ili kooperacije smanjenje rizika poslovanja uz ostvarivanje profita. Saveze čine svi oni koji smanjuju unutrašnju konkurentnost (između partnera) uz istovremeno jačanje spoljne konkurencije (između saveza i ostalih tržišnih aktera). Tako da se pod jedinstvenim ciljom, sa stanovišta konkurentnosti, strategijski savez posmatra kao jačanje sopstvenih pozicija u adekvatnom okruženju.

[360] Svorcan, N., 2009. str.80.

Grafikon broj 21. Grafički prikaz dinamike stvaranja kooperacije u hotelijerstvu



Izvor: Prilagođeno prema Svorcan, N., 2009

Prikazani grafikon upućuje na zaključak o neophodnosti jasnog definisanja i sagledavanja svih relevantnih strategijskih opcija. Izbor partnera i tok pregovora na visokom nivou koji moraju dovesti do eksplicitnih rešenja nedvosmisleno ukazuju na neminovnost adekvatnih procena (dobit, brendirana marka, tehnologija, obuka, vrhunski menadžment) kojima potencijalni partner može doprineti. Takođe, postavljanjem realnih limita akvizicije unapred se obezbeđuju zaštitni mehanizmi (prava, obaveze, ciljevi, rokovi) koji mogu sprečiti ili ublažiti eventualne neuspehe.

Uzimajući u obzir postojanje velikog broja pojavnih oblika strateških saveza u modernom hotelskom poslovodstvu neophodno je ukazati na osnovne kriterijume podele:[361]

- prema načinu stvaranja vrednosti (opcioni, specijalizovani i oni koji su zasnovani na znanju i učenju);

[361] Prilagođeno prema: Ibid. str.80-86.

- prema broju partnera koji učestvuju (bilateralni i multilateralni);
- prema strukturi kompanije (domaći i međunarodni);
- prema ostvarenim integracijama (horizontalni, vertikalni, dijagonalni);
- prema stepenu integrisanja (vlasnički, ugovorni i zajednički);
- prema roku trajanja (kratkotrajni, srednjoročni i dugoročni);
- prema poreklu kapitala (kapitalne i nekapitalne alijanse);
- prema nivou integrisanja (operativni i strategijski).

Prema dostupnim podacima tokom 2010. godine strategijski i operativni savezi obuhvatali su blizu četrdeset procenata ukupnog svetskog poslovanja.[362] Izraziti primeri uspešnih strategijskih alijansi međunarodnih hotelskih lanaca su:[363]

- Poznati francuski hotelski lanac *Accor* i portugalski partner *Amorim*, stvaranjem alijanse postigli su proširenje svojih poslovnih aktivnosti na Kubi. Ukupna investicija od dvadesetpet miliona američkih dolara treba da omogući renoviranje i otvaranje novih hotelskih kapaciteta na ovom ostrvu.
- *Grupotel*, hotelski lanac i nemački turoperator *TUI,* udružili su se u stvaranju alijanse znane kao *Grupotel II*. Nova kompanija, sa akcijskim kapitalom sa blizu osamdeset milona evra, vodi tridesetak smeštajnih objekata hotelskog tipa pozicioniranih na Balearskim ostrvima.

4.4.2.4. Ugovor o zakupu

Ugovor o zakupu u svojoj osnovi, odnosi se na iznajmljivanje smeštajnih kapaciteta na određeno vreme. Praksa je pokazala da taj period, uobičajeno, nije manji od tri kalendarske godine. Ukoliko se zakup prolongira na duži vremenski period, na primer sedam ili više godina, onda dolazi do novog ugovornog odnosa - potpisuje se ugovor o lizingu. To je ugovor o zakupu sa pravom kupovine, umesto tradicionalnog ugovora o zakupu koji isključuje ovu opciju. U međunarodnom hotelijerstvu, osnovni ciljevi ovakvih ugovora, kao uostalom i svih drugih, prvenstveno su okrenuti sticanju profita i smanjenju poslovnih rizika.

Ugovoreni smeštajni kapaciteti najčešće su zakupljeni od strane određene hotelske grupe koja želi da na taj način tržišno pozicionira sopstvenu marku ili neki brend. Ona nastoji da, povoljnim ugovorom o zakupu, obuhvati celokupan korporativni imidž i proces poslovanja pojedinačnog hotela ili celog hotelskog lanca. Ugovorom se tačno definišu obaveze oba subjekta ugovornog odnosa. Finansijska nadoknada, koju zakupac plaća zakupodavcu, može imati nekoliko formi:

- plaćanje fiksne godišnje naknade,
- plaćanje procenta od ukupne zarade hotela (obično oko 5%),
- plaćanje procenta od ukupnog obrta novčanih tokova (obično oko 15%),
- plaćanje jednog od ovih procenata, uz uvećanje za fiksni iznos.

Prilikom sklapanja ugovora o zakupu i određivanja bližih uslova od strane zakupodavca, uobičajen je dogovor da zakupac plaća fiksnu godišnju nadoknadu, kako bi se pokrili troškovi održavanja. Iz tog razloga vrši se sveobuhvatni popis imovine koja se

[362] www.hotel-online.com
[363] Svorcan, N., 2009. str.85.

izdaje u zakup, kako bi se predupredile moguće nesuglasice. Čest je slučaj angažovanja specijalizovanih posredničkih kompanija u realizaiji ovih poslova.Vlasnik hotela je ovlašćen da proverava imovinu. Kada ugovor istekne, hotelska grupa mora vratiti zakupljenu imovinu vlasniku u istom stanju kao i prilikom potpisivanja ugovora.

Hotelijeri koji ulaze u aranžmane o zakupu istovremeno potpisuju i ugovore o menadžmentu sa drugim hotelskim lancima, bez saglasnosti vlasnika smeštajnog objekta ukoliko za to nema pravnih smetnji. Na taj način dolazi do kombinovanja većeg broja poslovnih strategija sa zajedničkim ciljem tržišnog verifikovanja brendiranih marki.

Tabela broj 31. Lanci koji posluju na osnovu ugovora o zakupu u 2008. godini

Hotelski lanac	Smeštajni objekti	Pod ugovorom	Procenat
Six Continents Hotels	3.274	191	6%
Accor	3.654	2.386	65%
Hilton	1.986	71	4%
Starwood	743	165	22%
Sol Melia	350	148	42%

Izvor: www.hotels.com

Evropski hotelski lanci najčešće su koristili ovu poslovnu strategiju. Oko 65% portfolija francuskog *Accor* i 42% španskog *Sol Melia* odnosi se na ovu vrstu ugovora. Razlozi prvenstveno leže u činjenici da se na evropskom tlu još šezdesetih godina prošlog veka iskristalisao vremenski zakup određenog smeštajnog objekta ili neke njegove celine – *time sharing*.[364] Prava ekspanzija novog modela poslovanja počinje sedamdesetih godina prošlog veka u Velikoj Britaniji i, naročito, u SAD. Upravo na ovom turističkom i hotelskom tržištu stopa rasta novoizgrađenih *time sharing* smeštajnih kapaciteta bila je i do četri puta veća od prosečne stope izgradnje hotelskih kapaciteta. Zbog velikog broja različitih pojavnih oblika, bliže određenje vremenskog zakupa najčešće se prikazuje dvojako:

1. kao vlasništvo - ako se vlasnički status smeštajnog kapaciteta uzme kao determinanta određenja pojma, onda *time sharing* predstavlja vlasništvo deonica određenih smeštajnih kapaciteta;
2. kao vremenska konstanta – ako se vreme zakupa smeštajnog kapaciteta uzme kao determinanta određenja pojma, onda *time sharing* predstavlja vremenski zakup određenog smeštajnog kapaciteta, iskazan sedmičnim ili godišnjim intervalima, pri čemu ugovor specifikuje vrstu objekta i dužinu trajanja zakupa.

Vremenski zakup hotelskih objekata omogućava optimalno iskorišćavanje postojećih smeštajnih kapaciteta, maksimalnu mobilnost, pravilno angažovanje raspoloživih novčanih sredstava, izgradnju novih smeštajnih kapaciteta, kao i različite oblike poslovnih integracija. On, takođe, predstavlja svojevrsni poslovni modalitet koji ima višestruka ekonomska dejstva na sve učesnike poslovnog procesa. Posebno se umanjuju negativnosti sezonskog poslovanja međunarodnih hotelskih lanaca i grupa, uz istovremenu pojavu nove sezoničnosti hotelskog poslovanja.

[364] Videti detaljnije: Unković, S., Čacić, K., Bakić, O., 2002. str.108.

Zbog velike popularnosti i raznovrsnih pogodnosti, vlasnici *time share* kapaciteta ustupaju svoje vremenske termine specijalizovanim posrednicima za prodaju i razmenu. Time se želi postići viši stepen zaštite i bolja iskorišćenost smeštajnih kapaciteta. Posredničke kompanije obično ne poseduju sopstvene kapacitete, već isključivo vrše usluge posredovanja, prijavljivanja, rezervisanja, razmene, mogućnost doplate i produžetka boravka i zaštite zainteresovanih strana, kroz različite modele garancija. Procene eminentnih hotelskih stručnjaka su da ove kompanije danas kontrolišu 80% ukupnog *time share* tržišta na svetskom nivou.[365]

Kao ogledni primer može poslužiti kameleonska kompanija *Marriott.* Ona predstavlja prvu veliku hotelsku kompaniju koja je sredinom osamdesetih godina prošlog veka ušla u *timeshare* industriju. Zaslužna je za propisivanje i uspostavljanje najviših standarda na ovom polju, kako kod korisnika, tako i kod davalaca i vlasnika *timeshare* usluga. Posebno se ističe program kliznog vremena koji je izazvao tihu revoluciju na hotelskom tržištu. *Marriott Vacation Club International's* obezbeđuje kontinuitet inovatinosti primene koncepta vremenskog zakupa čime se osigurava dominacija u ovom poslovnom segmentu. Danas, hotelski lanac *Marriott* kroz različite modalitete ove strategije objedinjuje više od tri stotine hiljada vlasnika *timeshare* kapaciteta.[366]

U savremenom hotelijerstvu *time sharing* često je povezan sa drugim oblicima aktivnosti, kao što su lizing, ustupanje licence, zajedničko ulaganje i dirktno investiranje, brendiranje, ugovorno rukovođenje, i, posebno, franšizing. Na tom principu realizovan je prvi uspešan poduhvat u Srbiji, kompleks Babe na Kosmaju. Njihov model izdavanja u zakup, na duži vremenski period, predstavlja dobru inicijativu za razvoj *time sharing* poslovnog koncepta u našem hotelijerstvu.

4.4.3. Ostali oblici integracija hotelskih kompanija

Sagledavanje ukupnih efekata unutrašnjeg i spoljašnjeg rasta hotelskih kompanija ne bazira se isključivo na investicijama, transferima kapitala i promenama vlasničke strukture. Integracioni procesi hotelskih lanaca i grupa, kao i nezavisnih hotela nužno doprinose promenama i u sferama odlučivanja. Ovo je posebno izraženo prilikom primena različitih strategija tržišnog pozicioniranja pojedinih marki ili brendova hotela.

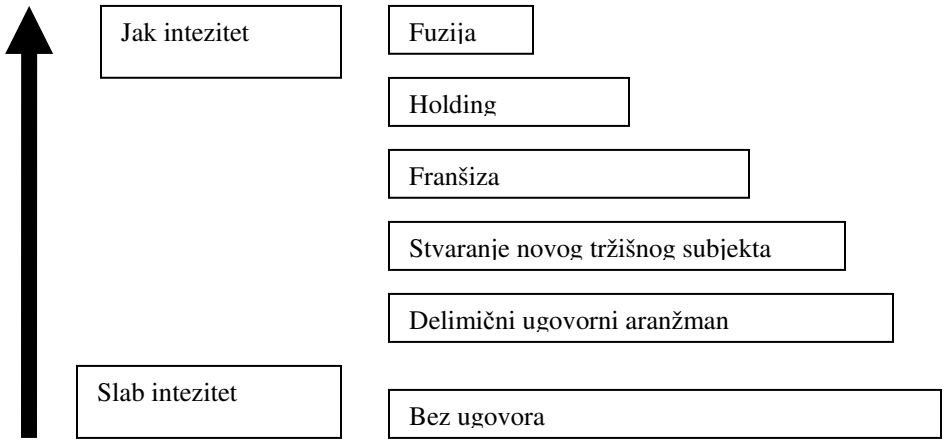
Različiti stepeni umrežavanja utiču na nivoe kompentencije prilikom donošenja odluka vezanih za primenu određenih strategija tržišnog pozicionranja hotelskih marki. Iako se sklapaju implicitni i eksplicitni ugovorni aranžmani, uspešno sprovođenje strateških odluka doprinosi smanjivanju i ograničavanju slobode odlučivanja u zavisnosti od inteziteta povezivanja.

Sa pravne tačke gledišta od velike važnosti je upravo sloboda donošenja odluka, odnosno odlučivanja o krucijalnim poslovnim pitanjima. Praksa je pokazala da se samostalnost donošenja strategijskih odluka smanjuje povezivanjem i udruživanjem proporcionalno intezitetu veza, odnosno jačini ostvarenih integracija.

Grafički prikaz jačine i oblika umrežavanja bi bio sledeći:

[365] Pogledati detaljnije: Svorcan, N., 2009. str.184-189.
[366] www.marriott.com

Grafikon broj 22. Oblici umrežavanja shodno intezitetu veza



Izvor: Ideja i realizacija autora

Postojanje različitih inteziteta umrežavanja podrazumeva i specifičnu hijerarhiju i njoj prilagođenu strukturu menadžmenta. Mnoštvo pojavnih oblika u praksi dodatno komplikuje već uspostavljene odnose i relacije. Iako su pojedine kategorije poput franšize već detaljno pojašnjene, smatramo da zbog potreba ovog rada treba ukazati na neke druge dimenzije integrisanja međunarodnog hotelijerstva marki i brendova. Shodno intezitetu povezivanja razlikuju se:

- Mreža bez ugovora - predstavlja labavi partnerski odnos zasnovan na implicitnim dogovorima koji se baziraju na koheretnom ponašanju partnera bez sklapanja eksplicitnog ugovora. Do izražaja dolazi visok stepen međusobnog poverenja iskazan kroz zajedničke vrednosti, stavove, norme i pravila ponašanja. Čest je slučaj međusobnog uvažavanja i solidarnosti parnera hotelskih kompanija. Umrežavanja hotelijera na ovaj način počivaju na jakim ličnostima i njihovim autoritetima koji su u stanju da spreče, onemoguće ili prevaziđu eventualne nepovoljne i krizne situacije poput netransparentnosti informacija, preovladavanja ličnih interesa, objedinjavanja menadžerskog sistema ili ujednačavanja normativa i standarda hotelskog poslovanja. Iako je praksa ukazala na veoma mnogo prepreka za uspešnu realizaciju ovakvih umreženih sistema bez potpisanih ugovora, oni se ipak pojavljuju na lokalnim tržištima prilikom zajedničkih nastupa hotelijera koji ne iziskuju znatne investicije, kapitalna ulaganja, veliki utrošak vremena ili stručnosti. Zasnivaju se na poslovnim protokolima i jednostavnim dokumentima (pisma namere) kojima se nastoji učvrstiti saradnja radi ostvarivanja projektovanog cilja. Hotelijeri sporazumno rešavaju probleme vezane za prebukiranje smeštajnih kapaciteta, zaštitu neposrednog okruženja ili ostvarivanja nekih drugih manje obavezujući pogodnosti. Primera radi, u zemljama centralne Evrope koje se odlikuju dominacijom individualnih hotelijera poput Švajcarske ili Nemačke deluju nacionalni savezi (*Verband Deutscher Hotelkooperationen*) usmereni ka pomoći i zaštiti interesa privatnih hotelskih marki.[367]

[367] www.hotel-online.com

- Mreža sa delimičnim ugovornim aranžmanom - nastaje parcijalnim povezivanjem interesenata (kooperacija) radi ostvarivanja projektovanog cilja. Ona je zasnovana na većem stepenu nužnih kompromisa kojima se umreženi partneri obavezuju da će svoje poslovne poteze uskladiti sa zajedničkim interesima. Veća otvorenost i fleksibilnost kooperacijskog ugovornog aranžmana omogućava manje ograničavanje mrežnih partnera i obezbeđuje povoljnije šanse za zajednički uspeh. Delimičnim ugovornim aranžmanom se definišu uslovi poput naziva, lokacije, sedišta, svrhe, strategije, oganizovanosti, finansiranja i razdvajanja mreže. Parcijalne ugovorne aranžmane sklapaju oni lanci i grupe ili njihove pojedinačne marke ili brendovi koji žele objediniti marketinške aktivnosti, učestvovati na tenderima i licitacijama, unaprediti određene servisne usluge poput računovodstva ili osposobiti i unaprediti kadrove. Često se organizuju seminari unapređenja, motivacioni treninzi ili usko specijalizovani kursevi. Jedan od oblika umrežavanja u kome hoteli objedinjavaju upravljački menadžment predstavlja koncern. Postojanje centra vlasti može ujediniti tržišno nezavisne hotelijere u jedinstven razvojni pravac i ojačati njihovu poziciju na međunarodnom tržištu. Istovremeno oni će očuvati samostalnost koja garantuje fleksibilnost neophodnu za operativno provođenje strategije mreže uz ciljno pozicioniranje na lokalnom ili regionalnom tržištu. *Relais & Chateaux* predstavlja jedan od najprestižnijih nezavisnih francuskih hotelskih lanaca. Vremenom su do izražaja došle stroge selekcije i uslovi članstva tako da danas u sklopu ove mreže posluju hoteli rafiniranog izgleda i ukusa poput istorijskih palata, dvoraca i zamkova preuređenih u smeštajne i ugostiteljske sadržaje. U sklopu lanca egzistiraju četiri hotelske i restoranske brendirane marke koje se tržišno diferenciraju na osnovu signifikativnih identiteskih obeležja.[368]
- Mreža zasnovana na stvaranju novog tržušnog subjekta (zajedničko preduzeće) - predstavlja viši i jači oblik udruživanja**.** Na taj način dolazi do institucionalizacije mreže. Ostvareni sinergijski efekti ojačavaju konkurentnost partnera. Osnivanje novog privrednog subjekta prati i angažovanje adekvatnog menadžmenta koji je sposoban da uspešno funkcioniše i u kompleksnim područijima delovanja zbog kojih je i došlo do umrežavanja. Jača se interna organizovanost i snaga mreže. Pojedine poslovne funkcije se vremenom prebacuju iz umreženih kompanija na novootvorenu, čime se postiže veća poslovna efikasnost uz očuvanje pojedinačne autonomije. U Nemačkoj postoji mnoštvo zajedničkih preduzeća na domaćem i internacionalnom nivou čiji se broj članova kreće u rasponu od dva (*Stern Hotels*) do tri stotine (*VIABONO GmbH*) članica.[369]
- Franšiza kao oblik umrežavanja hotela predstavlja posebnu kategoriju, pre svega zbog velike primene i heterogenosti pojavnih oblika. Samim intezitetom umrežavanja javljaju se mnogobrojne mogućnosti optimalizacije internih lanaca vrednosti. Franšizno umrežavanje u hotelskoj industriji nudi izvrsne marketinške mogućnosti. Spolja gledano to je jedinstvena celina, oblik koncentracije pogodnosti (znanja, umeća, tehnologije, patenata), dok unutrašnji izgled otkriva izuzetno motivisanu samostalnost. Važno je napomenuti da se u sistemu franšize indivdualna nota menadžmenta podređuje konceptu hotelske marke ili nekog njenog brenda. Brendirana hotelska marka predstavlja bazu oko koje se gradi kvalitet hotelskog

[368] Ibid.
[369] Ibid.

produkta. On predstavlja poslovni garant kako za korisnike hotelskog produkta tako i za umrežene partnere u franšizi. Osnovna prednost franšize kao oblika umrežavanja u hotelskoj industriji ogleda se u procentualnom uspehu uspostavljene integracije u odnosu na druge oblike poslovanja. Primera radi, na međunarodnom nivou 97% franšizanata ostaje umreženo posle prve godine u odnosu na 62% onih koji koriste neke druge oblike umrežavanja. Nakon pet godina taj odnos je 92% naspram 23% dok je nakon deset godina najizraženiji i iznosi 90% u odnosu na 18 %.[370]

- Holding umrežavanje je zasnovano na spajanju pravno samostalnih hotelskih kompanija, odnosno njihovih kapitala u jedinstveni tržišni subjekt sa zajedničkim menadžmentom. Za razliku od umrežavanja u zajedničko preduzeće, holding predstavlja složeniju formu ukrupnjavanja kapitala. Predstavlja hotelsko društvo koje upravlja i kontroliše druga pravno samostalna hotelska preduzeća putem učešća koja u tim preduzećima ima. Čest je slučaj da se mreže zasnovane na stvaranju novih tržišnih subjekata proširuju u holding društva usmeravajući svoja poslovna područja ka finansijama i plasmanu kapitala. Na taj način određuju se i učešća umreženih partnera u osnovnom kapitalu holdinga. Visina učešća zavisi od veličine osnovnog kapitala, broja deonica ili ugovornih aranžmanima. Tako kreiran tržišni subjekt ili kompanija bavi se finansiranjem, odnosno plasmanom kapitala umreženim interesentima pod povoljnijim uslovima u odnosu na bankarske ili neke druge finansijske institucije. Iako hotelijeri nerado ulaze u ovakve poslovne odnose, prvenstveno zbog gubitka samostalnosti i autonomije, atraktivnost holding umrežavanja se podiže ostvarivanjem garancija sa respektabilnim institucijama, tako da učešća u njima istovremeno služe i kao osiguranja prema ulagačima na tržištu. Sa druge strane, veliki holdinzi raspolažu sa vrhunskim menadžmentom koji je sposoban da adekvatno reaguje na sve učestalije krizne situacije izazvane ekonomskim ili neekomoskim faktorima koje pogađaju moderno hotelsko poslovanje. *Wyndham Worldwide* predstavlja holding hotelsku kompaniju koja, prema podacima iz 2011. godine, raspolaže sa 7.000 hotela i blizu 600.000 smeštajnih jedinica raspoređenih u 66 zemalja sveta na šest kontinentata. Sastoji se od *Group RCI, Wyndham Hotel Group. Group RCI* je poznata po tome što se bavi isključivo *Time Share* aranžmanima. Njenu osnovnu bazu čini članstvo sa blizu četiri miliona korisnika razvrstanih u stotinu zemalja koji koriste preko četiri hiljade destinacija. Nasuprot njoj, *Wyndham Hotel Group* prema dostupnim pokazateljima ima najjači program lojanosti u hotelskoj industriji usmeren prema hotelima, kazinima i odmarališta. Pod ovom korporativnom markom posluje dvanaest brendova: *Baymont Inn & Suites, Hawtorn Suites, Howard Johnson, Knights Inn, Microtel, Ramada, Super 8 Motels, Travelodge, Wingate Inn, Wyndham Hotels & Resorts.*[371]
- Fuzija ili spajanje hotelskih preduzeća - predstavlja najuži i najviši oblik umrežavanja jer zainteresovane strane ne zadržavaju sopstvenu samostalnost. One se umrežavaju u novi tržišni subjekat sa više profitnih centara. Označava se kao oblik holdinga na osnovu učešća kapitala. Fuzionisanje u hotelijerstvu je često i uglavnom usmereno ka međunarodnoj ekspanziji hotelskih lanaca i grupa. Iako se prilikom fuzionog umrežavanja realizuju nove hotelske marke, česti su slučajevi zadržavanja pojedinih tržišno dokazanih hotelski brendova. *The Leading Hotels of the World*

[370] www.franchise.org
[371] www.wyndham.com

predstavlja najprestižniju umreženu grupu individualnih hotela. Osnovana je tridesetih godina prošlog veka saradnjom nekolicine uticajnih evropskih hotelijera pod imenom *Luxury Hotels.* Njihov jedinstveni rezervacioni sitem koji funkcioniše po principu realnog vremena predstavlja trenutnu dominantnu prednost i okosnicu ove fuzije koja prema podacima iz 2011. godine broji 460 članova raspoređenih u 80 zemalja.[372]

4.5. Internet kao model povezivanja

Nagli razvoj kompjuterske tehnologije imao je za posledicu neočekivane promene u celokupnom ljudskom društvu. Pojava integrisanih sistema, mobilne telefonije, lasera, optičkih čitača, digitalnih kodova i pratećih servisa kao modela ekološke proizvodnje u mnogim privrednim segmentima dodatno su ubrzali procese globalizacije stvarajući osnovu za virtuelni poslovni koncept. Bežični transferi podataka, zajedno sa kompjuterskim virusima, doprineli su ujedinjavanju različitih delova sveta više nego svi mediji zajedno u poslednjih sto godina. Navedene promene našle su plodno tlo u mnogim industrijama modernog doba. Hotelska industrija je jedna od njih. Samom svojom pojavom, Internet je postao najsloženiji medij koji je ikad stvoren. Originalna struktura omogućila je realizaciju novih marketinških strategija. One proizilaze iz tehnologije koje se koristi na Internetu. Prema kompetentnim analizama, osnovna marketinška sredstva internet mreže su:[373]

- tehnologija guranja i povlačenja (prikazi koji nisu traženi),
- baneri i popauti (interaktivni oglasi),
- elektronska pošta i interaktivni sadržaj (unakrsna promocija sa jednog programa ili usluge na drugi, uz ubeđivanje potencijalnog korisnika-kupca da napreduje do skuplje usluge).

Velike multinacionalne kompanije prve su uvidele prednosti nove mreže i različite mogućnosti zarade. Direktna prezentacija različitih proizvoda, usluga i njihovih kombinacija dobila je inoviranu dimenziju. Korisnici Interneta su nepoznati potrošači, koji mogu jednim pritiskom na taster da dobiju željeni proizvod ili uslugu. Mogućnost plaćanja elektronskim novcem obezbeđuje zaštitu privatnosti, odsustvo bilo kakvog fizičkog kontakta sa posrednicima i proizvođačima. Korisnik može biti bilo koje životne dobi, pola, nacije ili rase. Shodno profilu krajnjeg korisnika, osnovne karakteristike Interneta današnjice obično se iskazuju sledećim parametrima:

- globalizam uz korišćenje svih postojećih tehnologija i tehnika;
- velika brzina i propusna moć najrazličitijih informacija;
- lakoća pristupa i korišćenja, uz kontinuiranu komunikaciju ;
- niska cena, koja je vrlo brzo ujednačena na svetskom nivou;
- interaktivna komunikacija u pisanom, video ili auditivnom obliku ili u njihovim kombinacijama uz neprekidan priliv i ažuriranje najrazličitijih informacija.

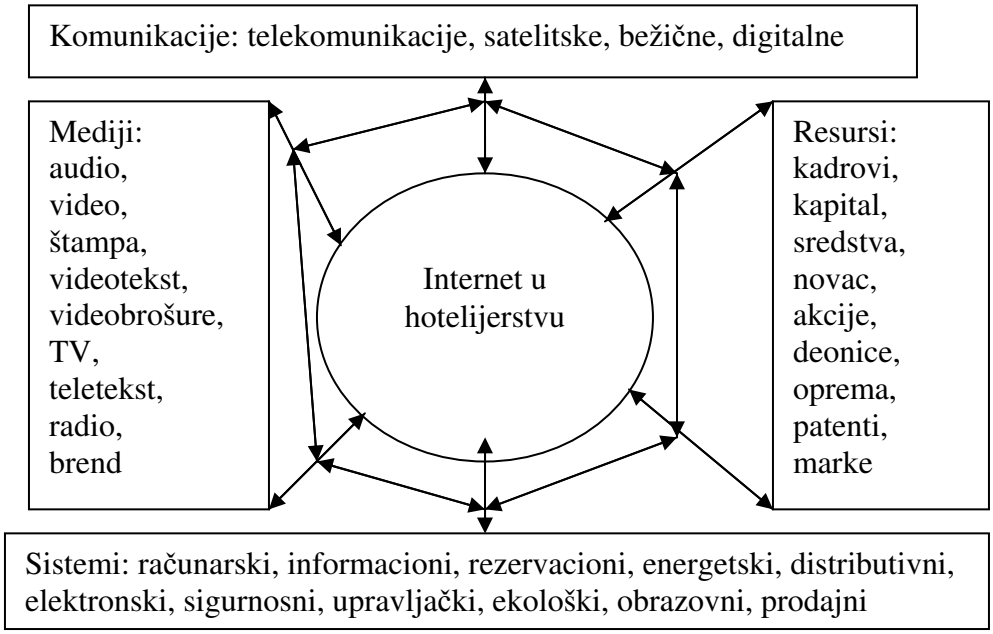
[372] www.lhw.com
[373] Svorcan, N., 2009. str.170.

4.5.1. Primena interneta u hotelijerstvu

Vodeći međunarodni hotelski lanci su realtivno brzo uvideli prednosti Internet mreže i neminovnost prilagođavanja novim tehnologijama. Zastarelost centralnih rezervacionih sistema, koji su razvijani i po nekoliko decenija, kao i visoka cena uvođenja novih, dovela je do stagnacije poslovnih operacija. Međutim, njihova statičnost i krutost vrlo brzo je zamenjena interaktivnom mrežom. Klasični distributivni sistemi bivaju ujedinjeni u jedan jednostavan i sveobuhvatan koncept. Pad cena računarske opreme dodatno je uticao na usmeravanje marketinških tehnika i taktika u sasvim drugom pravcu. Izbor, rezervacija, naplata ili otkazivanje određene hotelske usluge preusmerena je na krajnjeg korisnika bez prisustva posrednika. Dinamičnost novog medija omogućila je veliki opseg poslovnih transformacija.

Mogućnost dobijanja neposredne povratne informacije pojednostavilo je osnovne komunikacione tokove. Verbalna komunikacija je *diferencia specifica* homosapiensa u odnosu na druge vrste ove planete. Omogućila je razmenu obaveštenja, saznanja, upozorenja i informacije koja vremenom postade kapital postindustrijskog društva. Onaj ko ima informaciju ima moć. Posedovanje moći stavlja na ispit etičnost učesnika interakcije. Internet adrese vodećih međunarodnih lanaca omogućavaju pristup velikom broju dosada relativno nepoznatih i slabo dostupnih informacija. Tako je moguće saznati pojedinosti iz istorijata kompanije, strukturu zaposlenih, vodeće brendove, poslovne ciljeve, cenovne raspone, nagrade i priznanja, osnovne i dodatne uluge ili godišnje izveštaje. Transparentnost podataka je utpotpunjena ustaljenim oblicima povezivanja, komentarisanja ili pak davanja opcionih kreativnih rešenja svakom potencijalnom korisniku. Posebno se ističu poslovne strategije i korporacijski ciljevi. Prisutnost na Internetu upotpunjena je velikim brojem opcija ka različitim strategijskim partnerima.

Grafikon broj 23. Internet u hotelijerstvu



Izvor: Ideja i realizacija autora

Primena interneta u hotelskoj industriji omogućena je pre svega kompjuterizacijom poslovanja i uspostavljanjem informacionog sistema (HIS). Veliki hotelski lanci i grupe su prvo uvodili informacione sisteme za upravljanje sopstvenim inventarom, uređajima i opremom.[374]

Modeli poslovanja koje upražnjavaju vodeći hotelski lanci već su dobili svoje teoretske i stručne protagoniste. *Poon* identifikuje tri faze dosadašnjeg uvođenja računarske tehnologije u hotelsku industriju:[375]

- knjigovodstvena faza (računovodstvo, naplata i marketing u distribuciji i prodaji);
- administrativna faza (sve vrste rezervacija usluga, procesi poslovanja na recepciji podeljeni po fazama ciklusa gosta koji se prevashodno odnose na različite evidencije i izveštaje, uključujući *back office* poslove, kao i menadžment smeštaja);
- taktička faza (tehnika, tehnologija i telekomunikacijski sistemi, bezbednost, kontrola i nadzor).

Sve tri faze imaju podsisteme koji isprepletani utiču na različite nivoe hotelskog poslovanja. Njihova međusobna usklađenost doprinosi uspešnijem radu hotela ali i svih onih koji im poslovno gravitiraju. Hotelski lanci i grupe prave sopstvene miksove umreženosti računarskih sistema kroz interne i eksterne mreže. Shodno tome nameću nove modele kvaliteta svojih usluga.

4.5.2. Kompjuterizacija kao uslov modernog hotelijerstva

Pravi pomak u celovitoj kompjuterizaciji hotelske industrije načinjen je pojavom jeftinijeg, kompaktnijeg, manjeg i pristupačnijeg (*in-house*) tipa hotelskog računarskog sistema. Lakše rukovanje ovim računarima omogućilo je povezivanje svih sektora unutar jednog hotela sa kompletnom mrežom većeg broja hotelskih jedinica u zajednički lanac.

Na taj način su povezivani i umrežavani različiti sektori, odeljenja i procesi. To je u velikoj meri doprinelo konsolidovanju svih hotelskih poslovnih aktivnosti. Prednosti se uglavnom manifestuju kroz povećanju efikasnost funkcionisanja svih poslovnih jedinica jedinstvene marke hotelskog lanca ili nekog njenog brenda. Ovakva efikasnost direktno dovodi do povećanja kvaliteta usluga i smanjivanja praznih hodova u radu hotela. Prednosti koje inicira kompjuterizacija hotelskog poslovanja može se prikazuju dvojako:[376]

1. Globalno - primena kompjutera na nivou lanca, grupe ili korporacije kao celine, kroz sledeće pogodnosti:

- blagovremenu informisanost o svim poslovnim promenama u funkcionisanju hotelskog preduzeća,
- maksimalnu iskorišćenost svih raspoloživih kapaciteta i resursa, u zavisnosti od uslova privređivanja na nivou svih tehnoloških celina i poslovnih aktivnosti,
- kontinuitet u praćenju troškova ili utrošaka i njihova kontrola, koja ima za cilj poboljšanje finansijskih efekata poslovanja,
- povećanje operativnosti i planomernosti, što direktno uslovljava viši kvalitet upravljanja svim poslovnim procesima,

[374] Kosar, LJ., Svorcan, N., Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva, VHŠ, Beograd, 2008. str.151.
[375] Poon, A., Tourisam, Technology & Competitive Strategies, CAB Internat., Wallingford, 2003. str.60.
[376] Svorcan, N., 2009. str.165.

- svođenje manuelnog ljudskog rada na minimum, uz povećanje bezpapirne evidencije, upotrebom terminalske tehnologije u svim poslovnim sektorima, službama i drugim organizacionim jedinicama,
- mogućnost planiranja, predviđanja i postavljanja realnih ciljeva kratkoročnog i dugoročnog poslovanja kao i pravovremene promene u organizacija rada i poslovanja,
- brzo, tačno i kontinuirano komuniciranje sa svim akterima unutar hotelskog preduzeća, kao i izvan hotelske jedinice u sklopu lanca hotela ili sa ostalim učesnicima u hotelskoj industriji,
- preglednost svih prodajnih mesta ili mesta troškova u hotelskoj jedinici i njihova komparacija na nivou pojedinačnog hotela ili hotelskog lanca,
- povećanje efikasnosti privređivanja sa stanovišta stvorene mogućnosti za izbor varijanti operativnog plana i plana razvoja budućih aktivnosti u odnosu na ono što se dogodilo u prethodnom planskom periodu.

2. Lokalno – primena kompjutera na nivou poslovnih sektora, službi i drugih jedinica, zavisno od unutrašnjeg organizacionog ustrojstva:

- dostupnost svih relevantnih podataka menadžmentu radi analize, kontrole, ažuriranja i sistematizacije poslovanja,
- jednostavnost prilikom rukovanja i korišćenja od strane zaposlenog osoblja i menadžmenta, uz određeni stepen zaštite, koji je formiran u oba smera,
- efikasnije praćenje i nivelisanje cena i ostalih tržišnih promena, kao i mogućnost provere validnosti i ispravnosti kreditnih kartica korisnika usluga i drugog oblika elektronskog novca, po bilo kom mestu troška,
- detaljna evidencija o korisnicima usluga i njihovim prohtevima i navikama, posebno u onim hotelskim objektima koji zavise od kontinuiranih dolazaka gostiju ili u slučajevima kada se želi plasirati nova hotelska marka ili brend,
- mogućnost preventivnog i zaštitnog delovanja korišćenjem bezbednosnih elemenata nadzora i kontrole,
- navedene prednosti se objedinjuju u jedinstvenoj internoj hotelskoj mreži koja prati, kontroliše i analizira različite cikluse u realizaciji hotelskog produkta.

Dalja kompjuterizacija u sferi hotelijerstva podrazumeva da hotelski gosti imaju dovoljno znanja i sredstava da se koriste tehnološkim inovacijama. Važno je da su u mogućnosti da svoje prenosive računare umrežavaju na nivou pojedinačnog hotela ili celog lanca. Realizacija ovakvog oblika povezanosti nameće neminovnost velike fleksibilnosti i prilagodljivosti svih delova računarskog sistema na sve veće i raznovrsnije zahteve novih participijenata u hotelskoj industriji. Budućnost leži u mogućnosti adaptacije usluge vrhunske tehnologije pojedinačnim korisnicima i njihovoj fleksibilnosti u konkretnim situacijama.

Neosporna je činjenica da je ubrzana kompjuterizacija planete, odnosno globalizacija sredstava komuniciranja omogućila pojavu novih tipova brže i, nadasve, jeftinije računarske opreme. Njena minijaturizacija omogućila je široku primenu integrisanih sistema tako da hotelijerstvu zaista predstoji prava informatička revolucija. Ono što je do sada postignuto kroz hotelske lance, samo je inicijalni putokaz budućih velikih implementacija.

4.5.3. Povezivanja putem internet mreže

Različiti oblici poslovnih udruživanja putem internet mreže u svojevrsne internet saveze predstavljaju partnerske odnose dva ili više zainteresovanih članova bez obzira na tržišnu orijentaciju. Sa stanovišta proizvodne i uslužne ekonomije internet savezi su umrežena partnerstva koja imaju za cilj razvijanje, plasman ili prodaju proizvoda ili usluga uz istovremenu težnju ka optimalizaciji radnih i poslovnih procesa korišćenjem savremenih internet tehnologija.

Prema pojavnim oblicima i načinu funkcionisanja najbliži su strateškim alijansama koje funkcionišu u sadejstvu sa transferom vrhunske tehnologije. Praksa je ukazala na najčešće oblike saradnje zasnovane na razmeni znanja, iskustava, veština ili nekih drugih resursa uz nezaobilazni i determinišući vremenski faktor. Pravovremenost i povratni opseg informacije kroz adekvatnu reakciju predstavljaju osnovu uspeha. Uspešnim savezima se mogu smatrati samo oni koji su fokusirani na ostvarivanje cilja pomoću elektronske brzine (*e*), odnosno na trenutnu reakciju kroz pravovremeno implementiranje i realizaciju ideje, potencijala ili projekta. Za razliku od klasičnih i već opisanih umrežavanja, elektronsko povezivanje se razvija uporedo sa procesom umrežavanja zainteresovanih članova. Pošto je vremenska konstanta odlučujuća, sva dodatna i dopunska pitanja i problemi se rešavaju u hodu tokom njegove primene uz snažnu tehnološku podršku.

Početne oblike umrežavanja nalazimo kod svih tržišnih subjekata koji su usmerili svoje poslovne strategije ka novom mediju u cilju iskorištavanja postojećih potencijala. S obzirom internet ne predstavlja prolazni fenomen već trajnu poslovnu orjentaciju, izbor i uspostavljanje adekvatne strategije sve više postaje i pitanje konkurentnosti. *Stankić* navodi dokazane strategije:[377]

- Elektronska reimplementacija koja podrazumeva plasman i prodaju postojećeg proizvodnog asortimana (proizvod, usluga ili njihova kombinacija) putem internet mreže uz zadržavanje projektovanih strategija i poslovnih koncepcija. To je ujedno i najčešći oblik poslovnih modela i usmeren je na veoma usko polje ponude.
- Elektronsko poslovanje je strategija po kojoj se razvija potpuno nova poslovna filozofija. Sve aktivnosti su usmerene na kontinuirano prisustvo na mreži uz istraživanja i eksperimente koji trebaju da poboljšaju poslovne efekte. Stvaraju se sasvim nove marke, proizvodi i usluge prilagođeni i usmereni ka internet tržištu.
- Kombinovani model usmeren ka prilagođavanju postojećeg proizvodnog asortimana (proizvod, usluga ili njihova kombinacija) elektronskom poslovanju, nekog njegovog dela (nabavka, distribucija, prodaja) ili stvaranju sasvim novog koji bi se mogao implementirati u postojeće poslovne strategije. Korišćenjem dostupnih resursa putem internet mreže može se projektovati takav asortiman ponude koji zadovoljava ali i stvara nove potrebe kupaca, komitenata i konzumenata ili je usmeren ka kreaciji novih tržišta.

Partnerski odnosi ustanovljeni na ovakav način mogu doneti izuzetne trenutne koristi, pogodnosti i profite ali i dugoročne uspehe. Većina njih je usmerena ka optimalizaciji postojećeg stanja, otklanjanju nedostataka i boljeg iskorišćavanja raspoloživih resursa. Mnogobrojna istraživanja elektronskih tržišta dala su prednost onim

[377] Stankić, R., Elektronsko poslovanje, CID, Beograd, 2008. str.18.

savezima koji su usmereni ka optimalizaciji i poboljšavanju postojećeg načina privređivanja više nego onima koja su usmerena ka raelizaciji noviteta (proizvoda, usluga, marki, brendova, poslovnih strategija ili njihovih kombinacija).

Manji broj radikalnih inovacija i stvaranja sasvim novih poslovnih koncepata objašnjavaju se težnjom tržišnih aktera ka brzim i efikasnim rešenjima koja omogućuju razne vidove poboljšanja. Stručna literatura prepoznaje sledeće pojavne oblike internet saradnje ili posredništva:

- Posrednici ili brokeri (*brocker*) u transakcijama koji kreiraju nova internet tržišta, spajaju klijente na odgovarajućim nivoima, umrežavaju različite tržišne aktere (prodavce, kupce, posrednika) i obezbeđuju međusobne transakcije (*ebay, thebay*).
- Pružanje usluga (*advertising*) preuzetih iz tradicionalnih medija kroz klasične poslovne koncepte uz ponudu opcija i koncepata (*google, yahoo*).
- Posrednik (*informed*) u pružanju informacija bilo kao pojedinac, bilo kao organizacija. Posluju na tržištu informacija o korisnicima i njihovim navikama (*bittorrent, gartner*).
- Prodavci proizvoda i usluga putem internet mreže u sistemima maloprodaje i veleprodaje sa svim raspoloživim sredstima plaćanja (*amazon, bestbay*).
- Proizvođači proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija po sistemu direktne prodaje bez posrednika (*dellm, hyatt*).
- Dileri ili prodajni posrednici (*affiliate business*) koji vrše prodaju uz određenu proviziju, uz kreiranje dilerskih programa (*booking, besthotel*).
- Društva ili zajednice lokalnih korisnika (*open source community*) koji međusobno komuniciraju po nekom osnovu poput volonterskih zajednica (*redha, rate your music*).
- Redovni preplatnici (*subscription*) koji ispunjenjem svojih periodičnih obevaza stiču pravo na internet usluge, određene sadržaje, umrežavanje sa interesentima ili neke druge pogodnosti (*wilsonweb, mobile*).
- Preplatnici po metričkom modelu (*utility on-demand*) koji se zasniva na dužini preplate korišćenja proizvoda ili usluge (*slashdot, telenor*).

Internet je omogućio aktivno umrežavanje svih zainteresovanih aktera na jednostavan i univerzalan način. Poslovanjem u nekom internet savezu ili u više njih istovremeno, omogućen je prodor na postojeća, uz kreaciju sasvim novih tržišta koja nisu postojala pre stvaranja saveza. Strateški oblici ovakvih saveza su:

1. *e-partnership,*
2. *e-business,*
3. *e-tail,*
4. *e-commerce,*
5. *@lliances*.

Poput drugih saveza i internet alijanse imaju svoja ujednačena pravila na osnovu kojih se ustanovljava zajednički dogovor, projektovanje ciljeva, prava i obaveze, kao i raspodela troškova prihoda. Sprovedena su istraživanja na potpuno različitim poslovnim oblastima ukazala da je uspešnost ovakvih alijansi su polovična uz primetan pad i negativna predviđanja.[378]

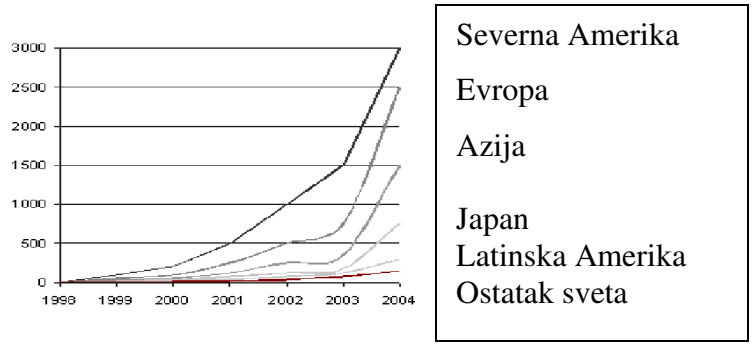
[378] www.marketingmag.com

Osnovni razlozi leže u neadekvatnim procenama rizika i vremenskoj konstanti koja je vrlo nestabilna i nezahvalna kategorija. Ukoliko se ovome doda visok stepen raznih zloupotreba i neujednačenost zakonskih regulativa i propisa pojedinih nacionalnih tržišta, onda ne treba da čudi učestalost i temeljitost promena u kompjuterskoj opremi i tehnologiji.

4.5.4. Umrežavanja hotelskih lanaca putem internet mreže

Način na koji se poslovne transakcije obavljaju elektronskim putem (*e-business*) predstavlja kompleksan, visoko integrisan i umrežen globalni sistem. Pored elektronske trgovine (*electronic commerce*), koju obilato koriste i vodeći međunarodni hotelski lanci i grupe, sistemi elektronskog rezervisanja i plaćanja postali su nezaobilazni uslovi modernog privređivanja. Tome treba dodati i sve one tokove informacija između subjekata na internet mreži koji imaju prefiks elektronska (prodaja, kupovina, isporuka, pošta, transfer, konosmani, aukcije, snabdevanje, nabavke). Oni zajedno predstavljaju potencijalne razloge za udruživanje i umrežavanje putem interneta.

Grafikon broj 24. Obim elektronskog umrežavanje u svetu iskazan u milijardama US dolara u periodu 1998 - 2004. godine



Izvor: www.etrgovina.co.yu

Prema prikazanim podacima iz tabele zaključuje se da je stvaranje internet saveza najdinamičnije u najrazvijenijim ekonomijama sveta. Visoki procenti poslovanja putem Interneta iskazani su i obrtima koje se mere u milijardama američkih dolara.

Prema dostupnim podacima, virtuelna marka *e-hospitality* koja je uvezala različite činioce hotelske industrije vrši sveobuhvatna istraživanja tržišta i izdaje zvanične analize i rezultate. Uključeni su validni podaci o segmentaciji, veličini, rastu i razvoju hotelske industrije u liderskim regionima Severne Amerike, Evrope i Azije putem Internet mreže. Da bi se stekao uvid u sveobuhvatnost i složenost istraživanja isprepletanih nosioca elektronskog poslovanja kreirani su posebni segmenti koji obuhvataju sledeće sektore:[379]

- *Catering;*
- *Bars & Taverns;*

[379] www.e-hospitality.com

- *Equipment & Furniture;*
- *Food Service & Hospitality Company Reports;*
- *Franchise@;*
- *General Food Services & Hospitality;*
- *Hotels & Lodging@;*
- *Quick Service Restaurants;*
- *Restaurants;*
- *Takeout/Delivery;*
- *Tehnology & E-Commerce;*
- *Travel Services@;*
- *Vending.*

Vodeće američke brendirane hotelske marke poput *Marriott International, Hilton Hotels, Starwood Hotels & Resorts,* ili *Wyndham Worldwide* generišu skoro polovinu ukupnih prihoda u odnosu na kompletnu hotelsku industriju ove zemlje. Pored navedenih hotelskih lanaca posebno mesto zauzimaju kazina, gostionice, hosteli i razni oblici parahotelijerstva. Međutim, svi oni nastoje da naspram fiksnih troškova imaju uspešan marketing i menadžment. Eksterno umrežavanje putem interneta omogućava im prosečan prihod po zaposlenom od oko osamdeset hiljada amerčkih dolara.[380]

Za razliku od klasičnih i već više puta obrađivanih parametara uspešnosti hotelskih kompanija (broj smeštajnih jedinica, objekata), elektronska istraživanja u prvi plan ističu visinu ostvarenih naknada na osnovu realizacije produkata hotelijerstva, zatim hrane, alkoholnih pića i raznih roba ili usluga. Na taj način se stiče realna slika dominacije hotelske industrije u svim sektorima jer oko sedamdesetpet procenata zarade dolazi od plasmana usluge smeštaja, a petnaest procenata od hrane.[381]

Internet savezi su usmereni isključivo ka obrtu kapitala svih zainteresovanih tržišnih interesenata. Tome su podređeni i dužina i intezitet konekcije. Primera radi, transformacija marke *Marriott* u *online* dimenziju imala je više posledica. Pored povećanja prihoda, smanjeni su izdaci za marketing, distribuciju i promociju. Kreiranje neposredne, jasne i poslovne internet adrese olakšalo je ne samo rezervisanje, plasman i prodaju sopstvenih usluga već je privuklo mnoge tržišne interesente koji su inicirali poslovne modele i nadgradnje:[382]

- *B2C - business to consumer* je omogućio neposrednu i povratnu interaktivnu komunikaciju sa krajnjim korisnicima što je kao rezultat imalo uštedu od dva američka dolara za svaku ostvarenu rezervaciju.
- *B2B - business to business* je omogućio automatizovanu razmenu informacija zmeđu raznorodnih tržišnih aktera.
- *C2C - consumer to consumer* predstavlja direktno povezivanje interesenata i mogućnost relaizacije programa lojalnosti i naplata raznih vidova taksi i članarina.
- *B2C2B - business to consumer to business* predstavlja hibridni model koji kombinuje prednosti već navedenih. Koristi se za privlačenje novih kadrova ali i za plasman specijalizovanih obuka, treninga ili unapređenja u više dimenzija.

[380] Ibidem
[381] Ibidem
[382] Prilagođeno prema: Stankić, R., 2008. str.32.

- *C2B2C - consumer to business to consumer* se nastavlja na predhodni jer usmerava želje, prohteve, motive i primedbe pojedinačnih lojalnih gosti ka realizaciju budućih aranžmana i ponuda.
- *M-commerce* predstavlja veoma širok pojam jer obuhvata svaki vid novčane transakcije koji se obavlja preko mobilne telekomunikacione mreže.
- *E-shop* predstavlja mesto na kome se olašava ponuda, mogućnosti i uslovi plaćanja kompletnog asortimana poput *www.shopmarriott.com*.
- *E-procurement* je elektronski nabavni centar na kome se susreće ponuda i tražnja svih zainteresovanih tržišnih aktera sa kojima posluje ovaj hotelski lanac. *Marriott International* permanentno ulazi u partnerstva pomoću kojih kreira *B2B* sredine i povećava elektronski promet.
- *E-mail* predstavlja jedinstveni elektronski centar koji uspostavlja standardizaciju većine transakcija.
- *E-bazar* se poistovećuje sa sa sajmom i određenim oblicima programa lojalnosti. Pomoću njega *Marriott International* nastoji da integriše sve interesente uslužne industrije kako bi automatizovala poslovanje. Samo obim nabavke u uslužnoj industriji severnoameričkog kontinenta procenjen je na osamdeset biliona američkih dolara na godišnjem nivou.

Prema dostupnim podacima *Marriott International* planira da na osnovu integracije sa *online* dimenzijom ostvari uštedu oko deset procenta prilikom nabavke, pet procenata na osnovu kontrole troškova, tri procenta od obima i kvaliteta usluga i dva procenta na realizaciji naplate.[383] Iako navedni podaci ne izgledaju impozantno, njihovo inteziviranje je prvenstveno uslovljeno većim uključivanjem svih tržišnih aktera u Internet mrežu. Pošto to predstavlja permanentan i trajan proces nema sumnje da će u skorijoj budućnosti doći do novih i naprednijih oblika umrežavanja hotelskih kompanija.

[383] www.marriott.com

5. STRATEGIJA MARKE U FUNKCIJI POZICIONIRANJA

5.1. Usklađivanje hotelske marke sa okruženjem

Globalna tržišta su u većoj ili manjoj meri nametnula određene zakonitosti po kojima svi tržišni akteri moraju postupati. Sve do pedesetih godina prošlog veka potreba za anticipacijom poslovnih tokova, kao i ponašanja tržišnih učesnika nije bila toliko izražena. Dovoljna su bila iskustva iz prošlosti na osnovu kojih je bilo moguće utvrditi zakonomernosti ponude i tražnje i na taj način osigurati pouzdano poslovanje. Naglo povećanje dinamičnosti i konkurentnosti tržišta uslovilo je zavisnost svih aktera od užeg i šireg okruženja. Moderno poslovanje u uslovima globalne hiperprodukcije nameće potrebu detaljnog sagledavanja i analiziranja svih činioca koji mogu imati uticaj na izabrane poslovne strategije. *Kanton* navodi trendove koji će presudno uticati na ekstremnu budućnost tržišnog okruženja poput brzina i složenosti promena, novih i većih rizika, neophodnosti brzog prilagođavanja radiklanim promenama i postojanje različitih iznenađenja.[384]

Sa stanovišta brzine promena prikazuju se kao stabilni, dinamični ili turbulentni faktori. Pošto njihova intenzivnost utiče na obim i strukturu poslovanja tržišnih aktera, neminovnost je postalo ne samo njihovo detaljno praćenje, proučavanje i analiziranje, već i čitav spektar drugih aktivnosti usmerenih ka realizaciji postavljenih ciljeva.

Uobičajena je podela navedenih faktora na spoljne (eksterne) i unutrašnje (interne). Uspostavljanjem balansa i korišćenjem šansi ili pretnji naspram jakih ili slabih strana hotelske kompanije realizuje se proces usklađivanja sa okruženjem. Većina liderskih međunarodnih lanaca i grupa nastoji da pravovremeno reaguje na šanse i pretnje iz okruženja korišćenjem jakih i izbegavanjem slabijih potencijala. Interakcija navedenih elementa dovodi do formulisanja različitih poslovnih strategijskih izbora, jer svi tržišni akteri se neminovno i kontinuinirano adaptiraju svom okruženju u cilju opstanka.

Hotelska industrija posluje sa širokom tržišnom perspektivom i samim tim procesi usklađivanja i pozicioniranja hotelskih marki ili njihovih brendova zahtevaju adekvatan tretman od strane jedinstvenog marketinškog okruženja. Ono u većoj ili manjoj meri ima presudan uticaj na hotelsko poslovanje ali i na potencijale marki i brendova. U stručnoj literaturi ono se prikazuje kao opšte i konkurentsko okruženje.

Pošto na profitabilnost hotelskih lanaca i grupa utiču mnogobrojne sile umrežene u faktore okruženja od izuzetnog značaja je formulisanje i izbor adekvatne strategije. Ukoliko se uzmu u obzir brze i dinamične promene koje dodatno mogu pospešiti, ali i unazaditi poslovne rezultate, onda procesi usklađivanja hotelskih marki i brendova sa marketinškim okruženjem predstavljaju jednu kompleksnu problematiku kojoj se mora posvetiti dužna pažnja.

[384] Kanton, J., Ekstremna budućnost, CLIO, Beograd, 2009. str.16.

5.1.1. Opšte okruženje

Ekspanzija međunarodnih hotelskih lanaca i grupa bila je prvenstveno uslovljena relevantnim uticajima okruženja na makro planu. Ovi uticaji u većini slučajeva diktiraju formulisanje poslovnih strategija rasta. S obzirom da deluju izvan direktne kontrole hotelskog lanca ili grupe, proces njihove detaljne analize je od odlučujućeg značaja za izbor i primenu poslovnih strategija. Uslovi u kojima hotelska kompanija egzistira i posebno ciljna tržišta ka kojima stremi iniciraju stalno traganje za novim prilikama i šansama. Promene same po sebi ukazuju na heterogenost samog okruženja. Na taj način u savremenom hotelskom poslovanju one postaju uslov opstanka. Karakteristike opšteg marketinškog okruženja analiziraju se sa stanovišta najznačanijih pokretača promena, implikacija njihovog uticaja i kritičnih faktora uspeha. Uspešnost njihovog anticipiranja po *Đuričinu* utiče na konkurentnost svake kompanije.[385]

Upravo se poslovni uspesi međunarodnih hotelskih lanaca i grupa mere stepenom adaptabilnosti novonastalim promenama. One se prezentiju kroz spirale globalizacije ali i kroz setove i nestalnosti raznovrsnih determinanti (deregulacija, privatizacija, konvergencija različitih tehnologija, hiperkonkurencija, standardizacija, ekologija). *Rakita* i *Mitrović* ukazuju na sledeće oblike makro okruženja koji se mogu uzeti kao odlučujući u odnosu na hotelsku industriju:[386]

- Političko i pravno okruženje pod kojim se uobičajeno podrazumeva kompleks naročitih procedura, uredbi, normativa, akata i zakonskih odredbi koje direktno ili indirektno utiču na usklađivanje hotelske marke sa marketinškim okruženjem. Procesi vezani za rast i širenje vodećih hotelskih kompanija na ino-tržišta neminovno dovode do rizičnih poslovnih odluka. Iskustva najvećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa ukazuju da su prvani i politički rizici veoma slojeviti. Oni utiču na hotelske marke i brendove u formi sankcija, ograničenja, kriza, karantina, ratova, terorizma, piraterije, antimonopolskih barijera i posebno vlasničko-imovinskih rizika. U krajnjoj distanci, efekti navedenog okruženja se odnose na slobodno ispoljavanje individualnih potrošačkih preferencija ili na njihovo usmeravanje i nivelisanje.
- Kulturološko okruženje nedvosmisleno ukazuje na nepobitnu činjenicu da pripadnici nacionalnih kultura različito doživljavaju, percipiraju i usvajaju vrednosti hotelskih marki i brendova. Negovanje tradicije i kulturnog nasleđa nalazi se u direktnom konfliktu sa nastojanjem najbogatijih međunarodnih korporacija za uspostavljanjem jedinstvenog obrazca rada i življenja. Praksa je ukazala na veliki broj modaliteta prilagođavanja identitetskih obeležja hotelskih marki i, posebno, brendova pojedinim kulturnim područjima. Procesi akulturalizacije su često propisani i od strane političkog i pravnog aparata. Njima pojedine države nastoje uvesti ograničenja i barijere u cilju čuvanja jedinstvenog kulturološkog obrazca, ali i zaštite vrednosti nasleđa (Rusija, Kina, Brazil, Indija, Japan). Zaštita od kulturnog imperijalizma je u velikoj meri redukovana ekspanzijom Internet mreže i mobilne telefonije koje uspešno trasiraju univerzalnost kulturnog obrasca na globalnom nivou.
- Ekonomsko okruženje ima bitan uticaj na procese usklađivanja hotelskih marki. Ono direktno utiče i na izbor poslovnih strategija (pozicioniranja) koje će se primenjivati

[385] Videti detaljnije: Đuričin, D.N., Janošević, S.V.,Kaličanin, Đ.M., str.251-256.
[386] Prilagođeno prema: Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.77-80.

na konkretnom tržištu. Stabilnija i jača ekonomska okruženja neminovno privlače i veliki broj konkurenata. Zato ne treba da čudi što se u užim gradskim jezgrima svetskih metropola koncentrišu marke i brendovi vodećih hotelskih lanaca i grupa. Sa druge strane, zdrava i uspešna konkurencija doprinosi jačanju ekonomskog okruženja tako da nisu retki slučajevi predimenzioniranosti (ponuda sektora hrane i pića u hotelima), smanjenja broja konkurenata (hotelske grupe), povećanja broja brendova (*Hyatt)* ili skraćenja životnih ciklusa proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija (*Wellness, Spa*).

- Socijalno i demografsko okruženje se odnosi na strukturu stanovništva koje obitava na određenom tržištu. Najrazvijena turistička tržišta posebnu pažnju posvećuju psihološkim i emotivnim konotacijama vezanim za goste i osoblje. Sa jedne strane su krajnji korisnici hotelskog produkta, dok se sa druge strane nalaze osnovni nosioci njegove realizacije – potencijalni i postojeći zaposleni. Dinamika socio-demografskih faktora je determinisana starosnim, polnim, obrazovnim, statusnim, rasnim ili nacionalnim karakteristikama. Sve one čine gusti splet koji, uz nivo životnog standarda, utiče na primarnu geografsku segmentaciju. Na taj način se vrši upliv na ciljno tržište od strane vodećih hotelskih lanaca i grupa. Do posebnog izražaja dolazi cenovna politika, kvalitet i izvrsnost, koje kroz adekvatnu tržišnu komunikaciju, nezavisno od snage i veličine pojedinačne hotelske marke, vrše segmentiranje tržišnih ciljeva – potrošača.

5.1.2. Konkurentsko okruženje

Konkurentsko okruženje se prvenstveno posmatra kao mehanizam koji reguliše poslovni uspeh pojedine marke ili brenda u okviru hotelske industrije. Različite hotelske kompanije nastoje da pomoću primenjenih strategija marki ostvare profit, zauzmu i održe određenu poziciju. Atraktivnost ponude i neprekidna težnja ka prosperitetu iniciraju inovacije i promene. Tako se ukupna hotelska industrija posmatra kao dinamičan proces međusobnog uticaja velikog broja konkurenata. Uplivi mnogobrojnih tržišnih aktera, kao i kapitala izvan hotelske delatnosti, dodatno su uticali na kontinuiranu modifikaciju projektovanih ciljeva, ali i na iznalaženje originalnih ideja njihove realizacije.

U uslovima hiperkonkurencije prevaziđeni su uski pristupi ovoj problematici u okvirima same struke. Hotelska industrija ne predstavlja izuzetak, pa se konkurencija posmatra kao mehanizam koji razdvaja uspešne od neuspešnih. Primeri iz prakse nas stalno opominju da je to dinamičan proces recipročnih međuuticaja. Danas se konkurentnost u hotelskoj industriji proučava iz više uglova:[387]

- Uži koncept se bazira na utvrđivanju jačine i nivoa granske konkurencije koja proističe iz same hotelske delatnosti i odnosi se na sve kompanije koje pružaju usluge smeštaja. Direktno je uslovljena tehnologijom, gostima i hotelskim produktom. Ove tri dimenzije se mogu objediniti kroz dinamičku kocku koja se širi ili skuplja u zavisnosti od njihovih međusobnih interakcija.[388] Primena dinamičke kocke u praksi iskazuje se, između ostalog, kroz ekspanziju butik hotela. Uspostavljanje novog hotelskog produkta, uz primenu najsavremenijih tehnoloških rešenja doprinelo je visokom stepenu njegove atraktivnosti kod hotelskih gostiju. To je za posledicu imalo

[387] Prilagođeno prema: Đuričin, D.N., Janošević, S.V., Kaličanin, Đ.M., 2010. str.275.
[388] Hax, Majluf prema: Ibid. str.276.

značajno inoviranje hotelske ponude dominantnih tržišnih konkurenata, a posebno pojedinih marki i brendova lanaca i grupa hotela. Uporedo sa novim trendovima iskristalisao se jasan tržišni segment koji je prevashodno koristio inovirani hotelski produkt. Posle jedne dekade postojanja butik hotela međunarodni lanac *Marrriott* je, iniciran zahtevima konzumenata, pokrenuo sasvim novi brend u okviru svoje marke. Jedinstvena ponuda obuhvata lanac butik hotela od srednjovekovnih dvoraca i zamkova do ultramodernih nebodera. Izbirljivim gostima su na raspolaganju prave umetničke kreacije sa svim poznatim i dostupnim tehnološkim rešenjima.[389]

- Širi koncept započinje uspostavljanjem konkurentskih sila koje obuhvataju sve one dimenzije koje mogu uticati na atraktivnost hotelske marke ili brenda, a samim tim i na stvaranje vrednosti. *Porter* ukazuje na koncept pet sila. Na taj načnin on nadograđuje osnovne dimenzije granske konkurencije sa kupcima, dobavljačima, potencijalnim učesnicima i zamenama.[390] Primenjen u poslovima hotelskih lanaca i grupa navedni koncept predstavlja skup mogućih pretnji koje treba neutralisati kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Razlozi su mnogostruki. Pretnje povećavaju troškove, smanjuju profite ili na mnoge druge načine utiču na kvalitet hotelskih produkata. Široko konkurentsko okruženje predstavlja dinamičan organizam u kom se aktiviranjem jedne pretnje neminovno izaziva reakcija druge sile. Ako je iz ugla gosta konkurencija dobra, sa stanovišta hotelskog lanca ili grupe ona ne doprinosi boljitku same kompanije. Uvek je skopčana sa neočekivanim troškovima i skupim inovacijama. Stoga najveći pribegavaju različitim odbrambenim merama kako bi se zaštitili od modifikovanih *Porterovih* pretnji. Česte su strategijske alijanse ili intervencije matičnih državnih aparata. U hotelijerstvu, pojava većeg broja konkurenata neminovno vodi ka monopolu i smanjenoj profitabilnosti. Primera radi, četiri najlepše plaže na crnogorskom primorju (blizu dvadeset hiljada kvadratnih metara obale) su u zakupu *Restis Group* koja upravlja hotelima *Sveti Stefan* i *Miločer.* Na taj način su navedene marke hotela zaštitile svoje atraktivnosti i osigurale monopolsko sticanje vrednosti na duži vremenski period.[391]

Prilog konceptualnom proučavanju konkurentskog okruženja predstavlja određenje strategijske grupe. Strategijska grupa se definiše kao skup tržišnih subjekata koji primenjuju iste strategije ali su istovremeno podložne uticaju granske konkurencije. Većina hotelskih lanaca i grupa ima istorodne hotelske produkte, najčešće vrhunskog kvaliteta, koji posluju pod jedinstvenom markom. Nesporno je postojanje niza faktora koji dodatno utiču na njihovu međusobnu konkurentnost. Tako se sagledavaju konkurentski odnosi u okviru samog hotelskog lanca, između pojedinačnih lanaca i grupa i na nivou ukupne hotelske industrije. Poznati međunarodni hotelski lanac *Prince* upravlja hotelima različitih cenovnih opsega. Poseduje smeštajne objekte hotelskog tipa sa ograničenim uslugama i odmarališta pod istom hotelskom markom.[392] Iskristalisana je jedinstvena strategijska grupa koja ima visok stepen ograničenja mobilnosti. Sa jedne strane barijere mobilnosti se odnose na nacionalno tržište koje onemogućuje upliv konkurenata (američkih, evropskih, kineskih) na japansko hotelsko tržište. Sa druge

[389] www.marriott.com
[390] Porter, M. E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980. str.4.
[391] www.reuters.com
[392] Svorcan, N., 2009. str.135.

strane, ograničavaju se interna kretanja između strategijskih grupa. Na taj način se obezbeđuje određeni oblik monopola pojedinačnoj strategijskoj grupi i ostvarivanje vrednosti po tom osnovu, odnosno veštačko održavanje postojećeg stanja.

5.2. Strategija hotelske marke i brenda u okviru lanca ili grupe

Vodeći međunarodni hotelski lanci i grupe pridaju veliku pažnju procesima definisanja i pozicioniranja vlastitih marki i brendova. Neki od njih nastoje da adekvatnim strategijama nadomeste ili nadograde očigledne barijere globalizacije koje se manifestuju u neujednačenim kriterijumima kategorizacije i klasifikacije hotelskih produkata. Iako je problematika rangiranja istovrsnih smeštajnih objekata hotelskog tipa zastupljena na svim svetskim tržištima, najveći, a ujedno i najbogatiji, se trude da izbegnu nacionalne ili lokalne propise i obrasce. Kao primer može poslužiti beogradski hotel *Hyatt* koji je svoju marku distancirao od važećih turističkih propisa. Sa druge strane, unutar ovog međunarodnog lanca hotelski brendovi imaju jasno i strogo definisane pozicije u pogledu cene, vrste tržišta na koja su usmereni, hotelskog produkta, ciljnih interesenata i ponuda. Dubljom analizom uočavaju se zakonitosti pozicioniranja naspram profila konzumenata, lokacije i konkurencije.

Strategija hotelske marke i brenda u okviru lanca ili grupe uvek je u funkciji tržišnog pozicioniranja. Sa jedne strane, hotelska marka pojedinog međunarodnog lanca ili grupe prilikom tržišnog nastupa koristi jednu ili više mogućih strategijskih opcija. Sa druge strane, paralelno egzistira unutrašnje pozicioniranje određenih brendova u okviru lanca ili grupe. Oni se međusobno upoređuju, analiziraju i vrednuju. Izlazak iz okrilja lanca ili grupe omogućuje da se određeni brend iskazuje kao samostalna tržišna kategorija koja preuzima važeća prava i obaveze korporativne marke.

Poseta nekoj internet stranici vodećeg međunarodnog lanca ili grupe otkriva određene segmente ponude hotelskog produkta iz domena opreme i uređenja, ali i usluge. Krilatice koje promovišu ponudu za poslovne putnike, koji očekuju predvidivo i dosledno iskustvo ili samo za uspešne goste koji vrednuju pouzdanu familijarnost, dodatno osvetljavaju mesto i ulogu pojedinačnih brendova u sklopu jedinstvene hotelske marke, ali sa posebnim akcentom na univerzalni hotelski produkt.

5.2.1. Izbor strategije hotelske marke i brenda

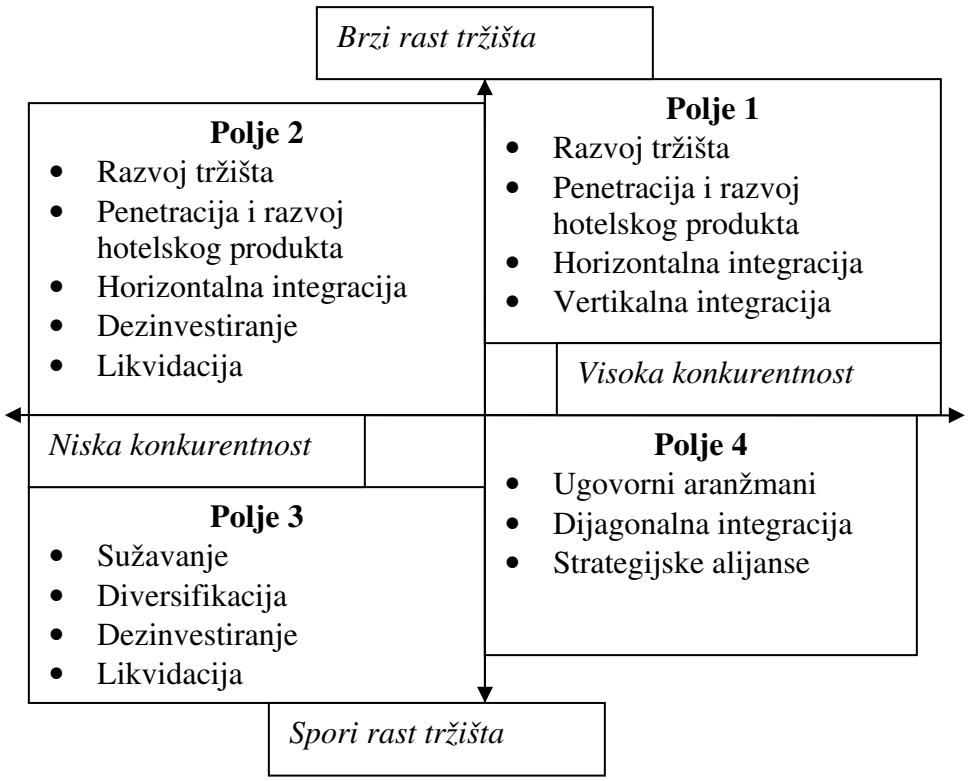
Izbor adekvatne strategije u mnogome utiče na ukupnu ekonomsku efikasnost i efektivnost međunarodnog hotelskog lanca ili grupe. Formulisanje strategije uključuje međusobno usaglašavanje šansi i pretnji u eksternom okruženju, internih mogućnosti i namera.[393] To znači da se međunarodni hotelski lanac ili grupa opredeljuje za onu strategiju koja omogućava optimalni odnos između njegovih mogućnosti i projektovanih ciljeva, sa jedne strane, i marketinškog okruženja sa druge strane. Uobičajeno je da se u ekonomskoj literaturi sve strategije tržišnih subjekata prema potencijalu rasta definišu kroz razvoj, stabilizaciju ili povlačenje. Shodno konkurentskoj tržišnoj poziciji kompanije, savremeno hotelsko poslovanje uglavnom nudi dve perspektive:[394]

[393] Đuričin, D.N., Janošević, S.V., Kaličanin, Đ.M., 2010. str.310.
[394] Prilagođeno prema: Čerović, R.S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. str.126-136.

1. Ofanzivne strategije hotelske marke se manifestuju kroz dominantne oblike poput strategije stabilnog rasta, koncentracije na određeni tržišni segment i diversifikacije.
2. Defanzivne strategije hotelske marke objedinjuju strategije sužavanja, dezinvenstiranja i likvidacije.

Na odabir i postavku adekvatne strategije utiču brojni faktori. Hotelske kompanije teže neprekidnoj ekspanziji i napredovanju, te je veći deo strategija usmeren na inteziviranje napora ka dostizanju projektovanih ciljeva. Ono što predstavlja glavni kamen spoticanja većine hotelijera jesu dostupni i raspoloživi resursi i izvori projektovanog rasta. Međunarodni hotelski lanci su uspešno implementirali dvostruku ekspanziju. Oni podjednako efikasno koriste dostupne izvore u okviru granica postojećeg tržišta uz neminovne nadgradnje osnovne ponude. Istovremeno, visok stepen prilagođavanja globalnim trendovima i nastupima na ino-tržištima uslovljava primenu strategija diversifikacije. Ne ulazeći ovom prilikom u detaljnije analize pojedinih strategija i njihovih alternativnih rešenja, smatramo prigodnim da ukažemo na model klaster strategije. Njome se najbliže osvetljavaju dostupna opciona rešenja shodno projektovanim ciljevima međunarodnih hotelskih lanaca, odnosno njihovih marki i brendova.

Grafikon broj 25. Model klaster strategije hotelske marke i brenda



Izvor: prilagođeno prema Čerović, 2003.

Model klastera uzima u obzir mesto koje može zauzeti međunarodni hotelski lanac ili grupa (njegova marka ili brend) u odnosu na razvijenost tržišta i jačinu konkurentske pozicije. Ukoliko se hotelska kompanija nalazi u polju jedan, onda se njene marke i brendovi pozicioniraju naspram rastućeg tržišta i oštre konkurentske borbe. Na raspolaganju su im ofanzivne strategije koje iniciraju njihov prosperitet i ekspanziju. Priliv finansijskih sredstava omogućava razvoj i penetraciju hotelskih produkata uz obilato korišćenje vertikalnih i horizontalnih integracija.

Hotelske kompanije koje su u polju dva imaju slabiju konkurentsku poziciju na razvijenom tržištu i prinuđene su ili da jačaju pozicije marki i brendova ili, u slučajevima neuspeha, da ih smanjuju. Za razliku od njih, hotelijeri koji imaju sličnu konkurentnost na sporo rastućim tržištima češće se opredeljuju za defanzivne strategije svojih marki i brendova. Konačno, najveći broj hotelskih kompanija posluje u uslovima oštre konkurentske borbe na sporo rastućim tržištima, pri čemu pribegavaju različitim oblicima ugovornih aranžmana kao strategijma tržišne egzistencije ili rasta.

Izbor adekvatne strategije hotelske marke ili brenda predstavlja smišljeno traženje plana akcije kojima će se unaperđivati i kombinovati sve dostupne prednosti u odnosu na konkurenciju. Pošto je većina strategija usmerena ka potrošačima, odnosno hotelskim gostima, neophodno je prvenstveno definisati tržišni segment. Koncentrisanjem hotelskog produkta na ciljni tržišni segment se omogućava viši stepen specijalizacije, a samim tim i diferencijacije u odnosu na konkurenciju.

Tržišni segment predstavlja ciljnu grupu korisnika usluga hotelskog produkta koja je maksimalno homogena po određenim marketinškim kriterijumima. Strategijom marke ili brenda međunarodni hotelski lanci i grupe teže da prilagode ili nametnu sopstvenu ponudu svakom pojedinačnom hotelskom gostu i da na taj način izbegnu konkurenciju. *Čerović* navodi sledeća pravila koja omogućavaju uspešnu segmentaciju:[395]

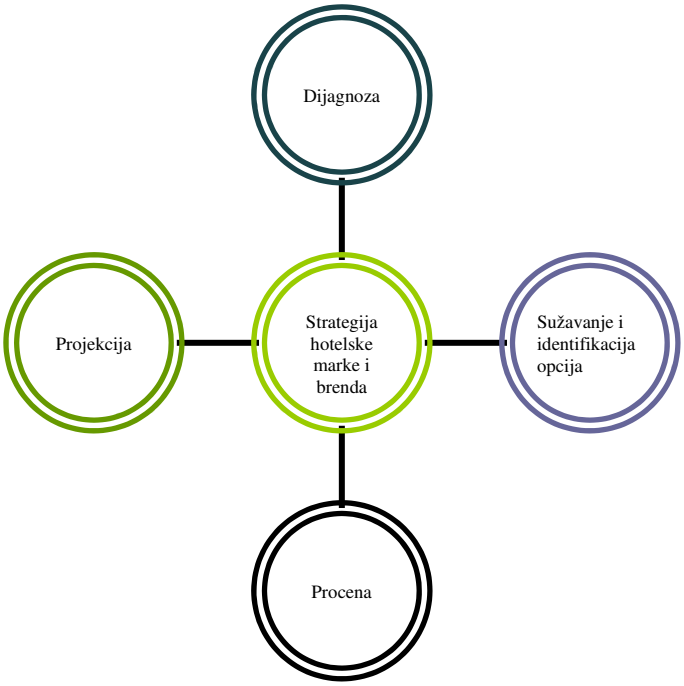
- pravilno definisanje dimenzije segmenta kroz identifikovanje ciljne grupe, njihovih želja, zahteva i potreba i načina da one budu ispoštovane;
- sprovođenje adekvatnog postupka segmentacije;
- primena segmentacije u konkretnoj situaciji.

Hotelski lanci neprestano teže ka internacionalizaciji poslovanja, ne samo zbog poslovnih aspiracija ili geografskog širenja, već da bi prilagodili i repozicionirali strategije svojih marki i brendova. Uporedo sa tim procesima idu i nužne promene u hodu usmerene ka strukturnim prilagođavanjima. One neće biti efikasne ukoliko ne odgovaraju strategijskim potrebama i ograničenjima. Zato su od velike važnosti neprekidne analize dostupnih resursa (kadrovi, finansije, oprema). Sa druge strane, ostvarivanje temeljnih dugoročnih ciljeva i zadataka uz alociranje dostupnih resursa uslovljeno je neprestanim promenama globalnog tržišta.

Istovremeno sa procesima prilagođavanja odvija se planiranje i procenjivanje promena tržišnog okruženja. Pošto na ove procese utiče veliki broj različitih elemenata, nejednakim intezitetom i u različitim vremenskim dimenzijama, sposobnost prilagođavanja i brzina reagovanja usmeravaju i sužavaju izbor strategija hotelske marke. Na kraju, strategija treba da ukaže i na načine ostvarivanja planiranog. Kompleksnost ovog cikličnog procesa može se grafički predstaviti kroz njegove najvažnije elemente.

[395] Čerović, R.S., 2009. str.138.

Grafikon broj 26. Elementi strategija hotelske marke



Izvor: prilagođeno prema Čerović, 2003

U hotelskoj industriji ključna komponenta strategije marke je izgradnja i eksploatacija održive konkurentske prednosti. Ona može postati ili ostati održiva ukoliko je veći broj konkurenata primeni, a da je pri tome ne ugrozi. Postojanje velikog broja istorodnih marki i brendova međunarodnih hotelskih lanaca i grupa nameće neminovnost razvijanja specifičnog imidža koji treba da održi navedenu konkurentsku prednost. Ako se u obzir uzme i interno takmičenje, odnosno konkurentsko nadmetanje lanaca vrednosti u okviru pojedinačne hotelske korporacije, onda razvijanje jedinstvenog imidža predstavlja najdinstinktivniji oblik eksploatacije tržišne pozicije. Izbor strategije marke je usmeren na modalitete uspostavljanja komunikacije sa ciljnim segmentima. Oni su po pravilu nepravilno i neravnomerno raspoređeni. U tom smislu se mogu naznačiti sledeće preovlađujuće strategije marki i brendova međunarodnih hotelskih lanaca i grupa:

1. strategija standardizacije,
2. strategija inteziviranja,
3. strategija diversifikacije.

U cilju dobijanja celovite i jasne slike prilikom pojašnjenja strategije pojedine marke ili brenda uzet je jedinstven primer hotelskog lanca *Marriott International* koji objedinjava sve tri opcije na univerzalan način. To je, istovremeno, pokazatelj izrazitih sposobnosti najjačih hotelskih kompanija u apsorbovanju, modifikovanju i apliciranju svega onoga što može da ojača hotelsku marku ili neki brend u okviru lanca ili grupe.

5.2.1.1. Strategija standardizacije

Strategija standardizacije hotelske marke je najčešće primenjivana u poslovanju američkih hotelskih lanaca i grupa. Ujedno, ona je i najprepoznatljivija jer obuhvata dominantan i naglašen pristup usmeren ka zadovoljavanju potreba pozicioniranja na

nacionalnom ili međunarodnom tržištu. Primena strategije standardizacije hotelske marke se analizira i kao svojevrsna specijalizacija jer snižava troškove i ostvaruje ekonomiju obima u domenu produkcije usluga, istraživanja, razvoja, inovacija, distribucije i marketinga. Prema dostupnim pokazateljima ova strategija doprinela je nagloj ekspanziji, povećanju profita i velikoj prihvaćenosti od strane krajnjih korisnika u hotelskoj industriji.

Globalna dimenzija standardizacije se može posmatrati i kao unifikacija ponude jer omogućava pružanje jedinstvene i visoko kvalitetne usluge nezavisno od lokacije. Međutim, njen najznačajni efekat jeste afirmacija i internacionalizacija imidža hotelskih marki i brendova. Primenom pojedinih podvarijanti navedene strategije danas je hotelskim markama i brendovima omogućeno veoma uspešno uspostavljanje granica globalnih tržišnih razmera sa stanovišta dostupnosti i raspoloživosti. Ono što predstavlja problem je njihova dostupnost na pojedinačnim tržištima koja se odlikuju specifikumima okruženjima. Osnovne snage izvršnog menadžmenta koji se primenjuje u modernom hotelskom poslovodstvu usmerene su na kreaciju jedinstvene strategije hotelske marke i brenda koja je standardizovana i globalno orjentisana, sa jedne strane i adaptabilna i vrednovana na lokalnom nivou, sa druge strane.

U slučajevima lokalizacije strategije standardizacije hotelske marke i brenda česti su slučajevi nametnutog prilagođavanja usled važećih zakonskih akata određenog tržišta. Postojanje velikih razlika primene standardizacije može se nadomestiti i samonicijativnim prilagođavanjima shodno navedenim barijerama, ali i projektovanim unapređenjima konkurentnošću na internacionalnom nivou. Vodeći međunarodni hotelski lanci i grupe u isto vreme nastupaju na većem broj različitih tržišta, ali sa varijabilnim intezitetom ponude, te su neophodne modifikacije strategije standardizacije. One se zasnivaju na obezbeđivanju adekvatne politike troškova i mogućeg seta prilagođavanja identitetskih obeležja korporativnih marki u granicama cenovne konkurentnosti i prihvatljivosti od strane ciljnih segmenata.

U poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca i grupa modifikacije se posmatraju i kroz različite oblike ugovornih aranžmana, od kojih je najzastupljenija franšiza. Primena ovih koncepata omogućila je lakšu, jeftiniju, jednostavniju i svrsishodniju implementaciju celokupnog poslovnog formata, odnosno strategija standardizacije hotelskih marki i brendova na globalnom nivou. Kontstantnost promena i dinamike elemenata marketinškog okruženja obavezuje sve hotelske kompanije na kontinuirano prilagođavanje i modifikovanje postavljenih strategija. U tom smislu se i međunarodni hotelski lanci i grupe koji primenjuju uspešne globalne strategije standardizacije svojih marki i brendova mogu okarakterisati i kao global-centrične kompanije.[396]

Primer uspešne specijalizacije predstavlja hotelski lanac *Marriott*, koji je investirao u *American Resorts* sredinom osamdesetih godina prošlog veka. To je omogućilo standardizaciju i unifikaciju jedinstvene ponude hotelskog produkta svim gostima u vidu *Vacation Club International.* Druga forma specijalizacije je program ponude *Senior Living Services* namenjene isključivo usko profilisanom tržišnom segmentu. On obuhvata specijalno dizajnirane i prilagođene smeštajne jedinice apartmanskog tipa potpuno opremljene sa neophodnom medicinskom opremom. Navedeni standardi su usmereni isključivo ka segmentu starijih osoba i zadovoljenju njihovih potreba, ali su u velikoj

[396] Hart, S., Marfy, J., 2003. str.87.

meri uslovljeni od zakonodavstava pojedinih tržišta. Sličnu sudbinu deli specijalizacija ponude pod nazivom *Weddings by Marriott.* Primena strategije standardizacije se izrazito pokazuje kod realizacije ponude za goste koji preferiraju golf (*Golf Hotels & Country Clubs*). Uticaji konkurenata su bili takvi da su nametnuli nužno prestrojavanje u hodu kako bi i ovaj segment učvrstio poziciju korprorativne marke.[397] Navedeni primeri se analiziraju i kao adekvatni odgovori na specifične zahteve tražnje, odnosno na uske segmentacije korisnika do nivoa svojevrsne specijalizacije ponude.

5.2.1.2. Strategija inteziviranja

Strategija inteziviranja napora je prvenstveno usmerena ka jačanju postojećih hotelskih marki i brendova. Ona je rezultanata nastojanja hotelskih lanaca i grupa da maksimalno iskoriste povoljnosti kojima raspolažu i pojačaju intezitet postojećeg poslovanja. Potpuno inteziviranje postiže se objedinjavanjem strategija penetracije i razvoja tržišta i razvoja hotelskog produkta.

S obzirom da one ne isključuju jedna drugu, njihovom kombinacijom se definiše jedinstvena strategija rasta. Neprekidno traganje za izvorima rasta obuhvata postojeći hotelski produkt, mogućnost njegove nadgradnje ili proširenja, tržišni segment ili njihove kombinacije i plasman na nova tržišta. Navedene strategije se uglavnom poklapaju sa poslovnim orjentacijama hotelskih preduzeća. Primera radi, strategiju penetracije tržišta kojom hotelska marka ili brend nastoji da podigne prodaju postojećeg produkta, odnosno poveća njegovo tržišno učešće, sprovodi lanac *Marriott* na kineskom tržištu. Od trideset novootvorenih objekata u celom svetu, čak jedanest ih je otvoreno na ovom tržištu[398].

Pet dominantnih smeštajnih objekat hotelskog tipa potpada pod brend *Courtyard* koji raspolaže sa najvećim brojem objekata u okviru korporativne marke (preko devetstotina u trideset zemalja sveta). Sam brend nudi jedinsteni *Marriott* hotelski produkt sa prepoznatljivim konforom (*Courtyard Suites*), tehničkom podrškom (*Free high-speed Internet*) i dopunskim sadržajima (*Business library, Meeting space, Invigorating fitness room, Relaxing pool*). Na taj način je izvršena trajna promena kineskog hotelskog tržišta koje pokazuje tendencije nezadrživog razvoja.

Primena novih poboljšanih elemenata ponude pojedinačnih produkata hotelijerstva za kinesko tržište ogleda se u većim mogućnostima i dostupnosti sektora hrane i pića (*24/7 access to food at The Market*) i smeštaja (*guest rooms with large, well-lit work desks and ergonomic chairs*). Istovremeno, biraju se ciljne grupe kako bi se razvili novi segmenti ponude, stekli izvori daljeg rasta i na taj način približili ponudi američkog hotelskog tržišta na kom se već nude pojedine usluge (*Free Wi-Fi in public spaces*).

U okviru hotelske marke *Marriott* posluje brend *Ritz-Carlton* sa jedinstvenim hotelskim proizvodom baziranim na atributima lanca vrednosti. Strategija inteziviranja se u ovom slučaju poistovećuje sa strategijom koncentrisanog rasta jer na kineskom tržištu posluje čak sedam objekata ovog brenda dok su dva u pripremi. Na taj način resursi pojedinačnih brendova usmereni su prema profitabilnosti jedinstvenog produkta korporativne marke *Marriott*.[399]

[397] www.marriott.com
[398] Ibid.
[399] www.ritzcarlton.com

5.2.1.3. Strategija diversifikacije

Strategija diversifikacije hotelskih marki i brenova obezbeđuje rast uvođenjem novih ponuda hotelskih produkata na nova tržišta. Hotelski lanci koji koriste ovu strategiju marke u funkciji tržišnog pozicioniranja u svoje produkte uključuju i one elemente usluge koje nisu pružali. Čest je slučaj primene novih organizacionih, ali i tehnoloških rešenja u realizaciji usluge smeštaja. Difersifikacija se može okarakterisati kao svojevrsno granjanje sa delatnostima koje su povezane ili nepovezane sa hotelskom industrijom. Shodno nastupu na tržištu i vezama koje sa sobom nosi, ona je povezana ili nepovezana.

Strategija diversifikacije hotelskih, ali i svih marki i brendova uopšte, predstavlja jedan od atributa moderne kapitalističke ekonomije. U svom izvornom smislu označava oblik rasta tržišnog subjekta proširivanjem osnovne palete ponude radi obezbeđivanja opstanka, stabilnosti poslovanja, efikasnijeg korišćenja raspoloživih resursa i prilagođavanja potrebama i preferencijama kupaca. Ne tako davno, prosto inkorporiranje inovacija u postojeće sisteme posmatrano je kao neophodnost ili dostatnost za ostvarivanje željenih transformacija ili ostvarivanje perspektivne budućnosti. To potvrđuje nagla ekspanzija mnogobrojnih tržišnih aktera. Sa druge strane, praksa je ukazala na veliki procenat tržišnih neuspeha vodećih marki i brendova.

Određeni autori poput *Cunilla* ukazuju na činjenicu da je preterana primena strategije diversifikacije dovela do pada profitabilnosti i gašenja uspešnih hotelskih marki i brendova.[400] Zato se primena ove strategije uglavnom sučeljava sa specijalizacijom. Na taj način se rešavaju nedoumice uspešnih hotelijera u kom smeru treba da razvijaju sopstvene brendove u okviru korporativne hotelske marke lanca ili grupe: da li da se inteziviraju napori ka centrima postojećih resursa u smislu inteziviranja ili da se pažnja usredsredi na sasvim nove aktivnosti i da se na taj način modifikuje celokupno poslovanje. Ipak, primer kompanije *Marriott International* dokazuje da je najbolji izbor kombinacija svih dostupnih opcija.

Ova multinacionalna kompanija je podjednako zastupljena na svim velikim američkim berzama. Sredinom devedesetih godina prošlog veka od jedne stvorene su dve različite kompanije. *Host Marriott* korporacija je preuzela poslovanje sa nekretninama dok se *Marriott International* usredsredio na hotelijerstvo. Od svih aktivnosti, sa stanovišta diversifikacije interesantan je prodor na tržište vremenskog zakupa smeštajnih kapaciteta (*time-share*).

Posebno se ističe marka *Marriott Vacation Club International* koja posluje kroz brendove *Horizons*, *Grand Residence* i *Ritz-Carlton Club* sa više od sedam hiljada *time-share* vlasništva. Takođe u ponudu je uvršćeno nekoliko zabavnih parkova koji veličaju američku istoriju tipa *Great America* (*Santa Clara*, *Gurnee, California, Illinois*) i programa *Marriott Rewards Cruises* za ekskluzivna krstarenja (*Caribbean, Europe, Alaska, Bermuda*).[401]

[400] Cunill, O.M., 2005. str.17.
[401] www.marriott.com

5.2.2. Proširenje i gašenje marke

Većina tržišnih aktera današnjice poseduje makar jednu robnu ili uslužnu marku ili brend koji ne ispunjava projektovane ciljeve ili ne postiže očekivane rezultate. Dosadašnji istorijski tok razvoja marki upućivao bi na zaključak neminovnog odustajanja ili zanemarivanja istih. Međutim, atributi globalnosti nametnuli su veoma kompleksne i dugotrajne strategije plasmana novih marki ili brendova uz istovremeno postojanje enormnih troškova. Ako se tome pridodaju mnogobrojna skupocena ispitivanja tržišta i krajnjih korisnika, analize ponude i tražnje, upotreba marketinških tehnika i znatanog broja specijalizovanih posrednika, koji su uz veliki trud i sredstva kreirali određena identiteska obeležja hotelske marke ili brenda, onda je više nego očigledno da je proces odbacivanja pojedinih marki krajnja instanca. Procesu gašenja određenih marki pristupa se uglavnom usled nestajanja njihovih vrednosti. U svim ostalim slučajevima, poslovodstvo tržišnog subjekta nastoji da u što većoj meri iskoristi postojeći kapital. Najčešće se vrši racionalizacija osnovnog spektra marke i fokusiranje na one elemente identiteta koja su isplativi ili prilagodljivi za nova ulaganja.

Pojedini autori ove procese objedinjuju sa fazama životnog ciklusa marke. *Rakita* smatra da marka ili brend ulaze u neizvesnu fazu revitalizacije. Ova alternativna faza podrazumeva repozicioniranje marke ili brenda u kontekstu dinamike potršačkih perferencija.[402] Ukoliko se pronađu novi inicijatori nosećih performansi marke ili brenda, dolazi do redefinisanja osnovnih elemenata identiteta i do obnavljanja određenih faza životnog ciklusa. *Kotler* ukazuje da je proces izgradnje marke ili brenda dugotrajan i istovremeno podložan velikom broju modifikacija. Jednom uspostavljena i tržišno verifikovana marka nikad ne miruje. Ona se neprekidno upotpunjava i izgrađuje.[403] Shodno tome, proces revitalizacije marke posmatra se kao jedna od prolaznih faza ili skup više njih. Autori iz kompanije *Interbrand* uspostavljaju koncept oživljavanja i proširivanja robne ili uslužne marke. Smatraju da je sam proces revitalizacije moguće izvršti na više načina. U tom smislu ukazuju na osnovne postulate kojima bi trebalo da se rukovodi svaki pojedinačni tržišni subjekt ukoliko nastoji da poveća vrednost sopstvene marke poput lične spoznaje, proširivanja vidika, uočavanja promena, prepoznavanja vrednosti i njihovog iskorišćavanja ili uvećavanjae dostupnim vrednostima.[404]

Navedene preporuke treba da budu shvaćene u širem smislu, odnosno usmerene prvenstveno ka organizaciji i mogućnosti podesnijeg upravljanja identitetom marke radi iskorišćavanja ukupnog postojećeg potencijala. Na taj način marke ili bredovi postaju magneti kojima se privlači lojalnost potrošača. Drugi autori takođe su nastojali da ukažu na neminovnost održavanja postojećih pozicija i eventualne transformacije pojedinih elemenata identiteta. *Vranešević* ukazuje na dokapitalizacije marki u smislu lansiranja određenih noviteta ili novih (pod)marki na tržište. Isti autor problem osvežavanja tržišno verifikovanih marki ili brendova analizira kroz dve strateške opcije koje se uveliko koriste i u savremenom hotelijerstvu i to kao strategija proširenja marke i strategija potvrđivanja marke.[405]

---

[402] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.162.
[403] Videti: Kotler, P., Pfoertch, W., 2007. str.17-29.
[404] Detaljnije: Hart, S., Marfy, J., 2003. str.248-262.
[405] Vranešević, T., 2007. str.121.

5.2.2.1. Strategija proširenja marke

Razvoj novih marki koje treba da ostvare povoljne tržišne uspehe predstavlja dug, skup i neizvestan proces. *Kotler* navodi da sprovedena istraživanja od strane kompanije *Marketing Intillegence Services* na američkom tržištu ukazuju na dominaciju proširenih ili poboljšanih marki ili brendova.[406] Vrlo mali procenat otpada na kreaciju i plasman inovativnih. Ukoliko se posmatra isključivo materijalna proizvodnja, odnosno linije proizvoda, onda su ove podele još izraženije. Zato ne treba da čudi težnja velikog broja tržišnih aktera ka bržim, pouzdanijim i jefinijim rešenjima koja treba da doprinesu poboljšanjima željenog prosperiteta i stepena konkurentnosti. Upravo primenom strategije proširenja postižu se navedeni ciljevi uz neophodnu potvrdu i dalju nadogradnju imidža marke ili brenda.

Taylor smatra de se ovom strategijom može čak i uspešnije ostvariti privlačenje i zadržavanje novih klijenata, realizovati inovativni načini plasmana i korišćenja proizvoda i usluga i, na kraju, postići željene cene.[407] Iako se u praksi retko dešava da strategija proširenja marke bitnije menja osnovni proizvod, uslugu ili njihovu kombinaciju, određene povratne sprege evidentno postoje. One se pre svega odnose na prenos imidža u oba smera. Intezitet ovog prenosa, ali i jačina usmerenosti zavisi od cilja koji se želi postići strategijom proširenja. Dileme su sadržane u odgovorima na sledeća pitanja:

- Da li je bitnije da proširena marka svojim imidžom više utiče na hotelski produkt?
- Da li je za hotelsku kompaniju od većeg značaja da se osnovni imidž usmeri ka proširenoj marki ili brendu?

Uspeh je istovremeno vezan i za određene rokove i vremenske intervale. *Jones* i *Slater* ukazuju na činjenice o pravim uspesima strategija proširenih marki. Oni smatraju da se one mogu isplatiti isključivo na duži vremenski rok. U protivnom, čak sedamdeset procenata ne ostvari projektovani cilj. Iako je proces proširenja znatno jeftiniji od procesa uvođenja novih marki, sagledavanjem i poređenjem ove dve strategije autori ukazuju na veoma zanimljive podatke.[408]

Pravo pitanje je koliko bi bile uspešne nove marke ili brendovi ukoliko bi se u njih uložilo onoliko sredstava koliko je uloženo u proširene marke. *Taylor* se, poput *Kotlera,* poziva na istraživanja kompanije *Ernest & Young* koja ukazuju na postepena udaljavanja proširenih marki od osnovnih vrednosti proizvoda i usluga. To znači da se prilikom primene strategije proširenja moraju ulagati znatnija sredstva i koristiti raznovrsne marketinške tehnike. Čest je slučaj da klijenti, potrošači ili, pak, konzumenti više cene bazičnu marku proizvoda, usluge ili njihove kombinacije nego proširenu. Ovo je primetno u poslovanju multinacionalnih kompanija koje pod jedinstvenom markom ili brendom objedinjuju različite proizvode ili usluge. Japanska super kompanija *Yamaha* je pod jedinstvenom markom objedinila različite ponude u vidu motora raznih namena, motocikala, muzičkih instrumenta, ali i mnogih kućnih i mernih aparata, uređaja i prateće elektronske opreme.

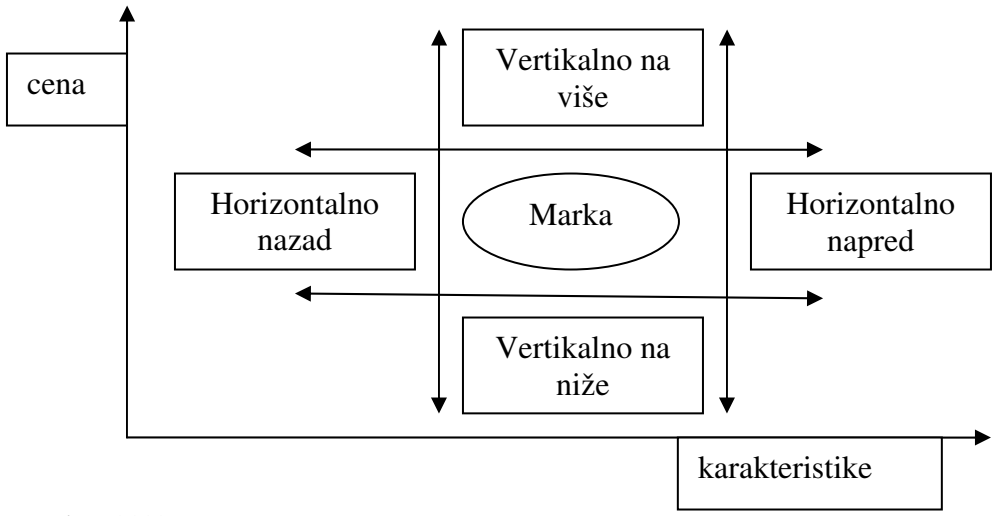
Davies ukazuje da veliki broj uspešnih kompanija koje poseduju lidersku marku ili brend ide logikom da se ona može jednostavno i efektno proširiti. Iako je to uglavnom

[406] Kotler, P., 1999. str.452.
[407] Taylor, D., The Brandgym, John Wiley & Sons, 2003. str.139.
[408] Videti detaljnije: Vranešević, T., 2007. str.123.

istinito, loše procene najčešće dovode do pogubnih rezultata. Oni su izraženiji nego u slučajevima proširivanja neke druge marke ili brend u okviru kompanije.[409]

Uloga proširenih marki uglavnom se svodi na stvaranje nove garniture korisnika osnovnog proizvoda ili usluge. Na taj način novi segmenti potrošača stiču uvid u realnu vrednost bazične ponude. Od stepena zadovoljenja i ispunjenja njihovih očekivanja zavisi i prihvatanje proširene marke. Zbog toga se ova strategija primenjuje na istovrsne bazične marke, odnosno širenje linije proizvoda ili usluga. Ređe se javlja kao ekspanzija kroz delatnost ili istu kategoriju, a najređe izvan osnovne delatnosti. Iako praksa poznaje izuzetna proširenja marki po vrednostima koje one predstavljaju, primena uspešne strategije prvenstveno zavisi od očekivanog stepena rizika. Neuspesi ili slabiji rezultati od očekivanih često se ne mogu do detalja ispitati i proučiti. Iz tog razloga, razvoj novih marki sa sobom neminovno povlači i velike troškove. Kao što je već naglašeno, to je izuzetno zahtevan posao koji podrazumeva uspostavljanje osnovnih identiteskih obeležja. Svako obeležje se vezuje za specifične marketinške tehnike koje ne donose uvek očekivane rezultate. Posebno je teško implementirati osnovnu vrednost marke u njeno proširenje. Iz svega navedenog često se čini da je to uzaludan, skup i neisplativ posao. Opravdanost ove strategije leži u angažovanju manjih sredstava neophodnih za realizaciju ostvarivanja vrednosti proširene marke uz zadržavanje postojećeg imidža. Sa druge strane, ulaganja u marketing su neminovna, bilo da se radi o postojećoj, novoj ili proširenoj marki. *Vranešević* posmatra navedene investicije kao pretpostavke dalje izgradnje i zadržavanja postojćeg imidža marke.[410] Ukoliko proširenje uspe, dobijena i nadograđena vrednost će dodatno osnažiti bazičnu marku. Zato kompanije neprekidno teže da tržišno verifikovanu marku, odnosno brendirani proizvod ili uslugu nadograde sa nizom kategorija. Međutim, izbor same strategije zavisi od načina i smera širenja. *Riezebos* ukazuje na oblike širenja marki koje su grafički prikazane.

Grafikon broj 27. Opcije širenja marke



Izvor: Riezebos, 2003

[409]Videti: Davis, S.,M., Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisco, 2002. str.145. Autor ističe nekoliko kategorija proširenja marki i pojašnjava ih mapama percepcije.
[410] Vranešević, T., 2007. str.132.

Ukoliko dolazi do cenovnog poravnanja uz istovremene promene na tehnološkom nivou osnovnih proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija, onda se govori o horizontalnom proširenju marke napred. Suprotan smer zavisi od tehnoloških uprošćavanja i pojednostavljenja. *Aaker* i *Keller* navode dva oblika horizontalnog širenja:[411]

- Proširenje ograničene linije se odnosi na ulazak u novi tržišni segment pod istom kategorijom proizvoda ili usluga. Lanac brze hrane *McDonald's* koristi ovakav vid proširenja marke često u sadejstvu sa kompanijom *Coca-Cola*.
- Franšizno proširenje se odnosi na obuhvat različitih kategorija proizvoda ili usluga jednom markom. Primena uspešne marke ne mora uvek značiti i poslovni uspeh. Ipak slučaj hotelskog lanca *Accor* to demantuje, jer ova brendirana marka objedinjuje nekoliko ponuda (hotele, turističke agencije, restorane, prevozna sredstva).

Promene cenovne politike u procesima proširenja marke uzrokuju vertikala širenja. Smer rasta ili opadanja nivoa cena upućuje na vrstu proširenja. Cenovnim promenama je moguće ostvariti značajne kapitalne dobiti, posebno ako se radi o proizvodu ili usluzi vrhunskog kvaliteta. U hotelijerstvu je to slučaj sa ekskluzivnom markom *Ritz* namenjenoj ekstremno bogatoj i povlašćenoj klijenteli. Ona je vrlo osetljiva na cenovna odstupanja. Obrnut proces znači i tržišnu propast za ove kompanije. Zato se vertikalno širenje na niže primenjuje kod onih marki koje pre svega naglašavaju funkcionalnu vrednost poput evropskih hostela.

Strategija proširenja marke u hotelskoj industriji ima brojne prednosti, ali i potencijalne nedostatke koje se lako mogu spoznati. Pored već navedenih prednosti treba ukazati na definisana očekivanja u svesti hotelskih gostiju. *Keller* smatra da treba izgraditi svojevrsnu percepcijsku mapu bazične i proširene marke. Iako se tehnički radi o strategiji proširenja, iz ugla krajnjeg korisnika ona se po pravilu doživljava kao novitet ili inovacija. Zato je neophodno voditi računa i o ovim aspektima kako bi se omogućilo laše pozicioniranje marke. Isti autor navodi nekoliko pretpostavki za uspešno prihvatanje i uspeh proširenih marki:[412]

- potrošači prepoznaju bazičnu marku i asocijacije vezane za nju,
- pozitivne asocijacije će biti inicirane proširenjem marke,
- eventualne negativne asocijacije bazne marke se neće vezivati za proširenu marku,
- proširenje marke neće izazvati negativne asocijacije kod konzumenata.

Uspehom kod hotelskih gostiju, odnosno ostvarivanjem određenog stepena lojalnosti, proširenje smanjuje rizik izbora. Jedino tržišno verifikovana marka za sobom povlači i uspešno proširenje. Klijenti koji veruju bazičnoj hotelskoj marki radije će pokloniti poverenje novoj ili proširenoj ponudi nego konkurentskoj marki. Važnu ulogu imaju i elementi identiteta marke koji vezuju konzumente za određeni hotelski produkt. Zato većina hotelijera osnovno hotelsko ime proširuje, pre nego ga menja novim (*Holiday Inn Hotels & Resorts. Holiday Inn Select, Holiday Inn Sunspree, Holiday Inn Express, Holiday Inn Garden Court* ili *Holiday Inn Familly Suiters Resorts*).

Negativnosti proširenja hotelskih marki se uglavnom svode na loš transfer imidža i neadekvatne povratne sprege. Bazna marka svoje negativnosti prebacuje na proširenu marku ili obrnuto. Dešava se da proširena marka nadmaši baznu, ali na takav način da je

[411] Prilagođeno prema: Aaker, A.D., Keller, K.L., Consumer evaluations of brand extensions, Journal of Marketing, Volume 54, Number 1, 1990, str.27-41.
[412] Keller, K.L., 2003. str.599.

potisne sa tržišta. Ipak, praksa poznaje veći broj primera nekritičkih proširenja koja za osnovnu posledicu imaju svojevrsne erozije bazne marke u smislu gubljenja osnovnih identiteskih obeležja. Posledica većeg širenja praćena je smanjenom mogućnošću kontrolisanja, odnosno upravljanja. Upravljanje većim brojem brendova u okviru jedinstvene korporativne marke dodatno komplikuje izbor i primenu strategije širenja. Nagla i preterana ekspanzija velikog broja brendova vodi ka razvodnjavanju osnovne hotelske ponude i gubitka posebnosti. Čak i kada su finansijski pokazatelji pozitivni, međusobni kanibalizam hotelskih brendova postaje uobičajena pojava.

Stoga se pristupa limitiranju nekritičkih kreiranja novih ili proširenih marki. Ono se postiže primenom internih procedura koje treba da opravdaju izrazito specifične okolnosti u hotelijerstvu (*Design Hotels*). U tom smislu se mogu prilagoditi i pogledi *Kellera* o procedurama koje treba da unaprede proces uvođenja proširenja postojećih marki u hotelskoj industriji:[413]

- kreiranje percepcijske mape marke,
- utvrđivanje ključnih izvora vrednosti marke,
- utvrđivanje mogućih opcija i pravaca proširenja,
- procena potencijalnih opcija širenja i stvaranja vrednosti,
- istraživanje tržišta i svih relevantnih činilaca,
- predviđanje mogućih konflikata, konkurencije i reakcije krajnjih korisnika,
- izbor marketinških tehnika neophodnih za kampanju proširenja,
- procenjivanje uspešnosti transfera imidža bazne marke.

Sagledavanjem ukupnih trendova i pravaca razvoja hotelskih kompanija na međunarodnom tržištu stiče se utisak da dolazi do međusobnog preplitanja pojedinih strategija proširivanja marki. Smer i dinamika strategije proširenja hotelske marke usmerena je ka zauzimanju, osvajanju i zadržavanju novih prostora i pozicija, ofanzivnom privlačenju potencijalnih i neopredeljenih gostiju i širenju ponude kako bi se povećala učestalost konzumacije hotelskog produkta.

Sa jedne strane, uspešno kombinovanje postignutih ciljeva jača bazičnu hotelsku marku i imidž kompanije. Sa druge strane, primena startegija unazad i na niže dovodi do negativnih rezultata iako se čini da su u kraćem vremenskom intervalu ostvareni trenutni dobici. To su ujedno i razlozi što uspešni hotelijeri praktikuju zaštitu bazne hotelske marke uvođenjem drugih marki ili brendova. Upravljanje većim brojem brendiranih marki u okviru međunarodnih lanaca i grupa omogućava širenje lepeze ponude, zadržavanje i privlačenje hotelskih gostiju, ali i usporavanje imitacija i slabljenje konkurentskih brendova.

Startegijama višestrukih marki i brendova nastoje se ostvariti različite poslovne strategije. Ovo je od posebne važnosti u slučajevima postojanja brojnih konkurenata koji nude slične ili istovrsne hotelske produkte sa gotovo identičnim ponudama. Poznati su slučajevi koncentracije liderskih brendova najvećih međunarodnih grupa i lanaca na mikrolokacijama. Zato se poštuje nepisano pravilo da se uspešna hotelska marka proširuje srazmerno sopstvenom imidžu. Na taj način se percepcija o hotelskoj marki ili brendu kod krajnjeg korisnika prenosi na proširenu marku ili brend. To praktično znači

[413] Prilagođeno prema: Ibid. str.602.

da se uvođenjem proširene marke mora ostvariti konekcija sa baznim hotelskim produktom uz istovremenu spoznaju o realnim razlozima i efektima proširenja.

Najuži centar Praga predstavlja adresu velikog broja smeštajnih objekata koji posluju pod markama i brendovima vodećih hotelskih lanaca poput *Four Seasons, Mandarin Oriental, Radisson Blu Alcron, Kempinski, Barcelo, Hilton, Marriot, Sheraton, InterContinental, Golden Tulip, Ramada* ili *Novotel*. Kuriozitet predstavlja međunarodni lanac *Best Western* sa svojih osam smeštajnih objekata hotelskog tipa. Pored navedenih marki, u glavnom gradu Češke posluje veliki broj nezavisnih hotela, hostela i prenoćišta. Mnogobrojni smeštajni objekti umreženi su sa manjim hotelskim lancima i grupama. Neverovatno je da svi oni uspešno egzistiraju na mikrolokaciji, odnosno da su pozicionirali svoju ponudu kao gradski tranzitni hoteli.

5.2.2.2. Strategija potvrđivanja marke

Strategija potvrđivanja marke podrazumeva proces jačanja, odnosno potvrđivanja nove marke ili brenda pomoću tržišno verifikovane bazne marke. U tom procesu se koriste osnovna identiteska obležja ili njihove kombinacije kako bi se tržišno ojačala nova ili proširena marka. Sama strategija se označava i kao vid sponzorstva jer se češće koriste nominalna i konstalaciona obeležja identiteta, a ređe ekološka. Prilikom primene strategije potvrđivanja formiraju se inovativni oblici identiteta koji sadrže osnovna i dopunska obeležja. Tako se postiže potvrđivanje (sponzorisanje) novonastale ili proširene marke.

Primena strategije potvrđivanja marke vezuje se uglavnom za korporativnu marku. Iako je u modernom poslovodstvu jako teško jasno razdvojiti granice pojedinih marki ili brendova, posebno u sferi materijalnih proizvoda, korporativna marka u hotelskoj industriji emituje jasne asocijacije i signale o tržišnom subjektu i njegovoj kompetentnosti. To je ujedno i razlog izjednačavanja ciljeva strategija proširivanja ili potvđivanja. Maksimalno je i iskorišćavanje svih mogućih i dostupnih resursa koji utiču na percepciju o tržišno potvrđenoj osnovnoj hotelskoj marki i njenoj vrednosti. Stepen iskorišćenosti zavisi prvenstveno od uspostavljanja konekcije između nove ili proširene hotelske marake i osnove. Povezivanje se kreće između dva svojevrsna pola:

- Minimalno iskorišćavanje identiteskih obeležja. Realizovanje novog identiteta omogućeno je korišćenjem ili dodavanjem samo jednog elementa identiteta ili obeležja. Navedeni pol je u stručnoj literaturi poznat i kao „pristup otisak prsta“ Ovo je najčešći oblik uspostavljanja veze imeđu dve hotelske marke. *Hilton Garden Inn Everything* zadržao je samo signifikantno obeležje (plava boja naziva) bazne hotelske marke. Izbor i veličina ostalih obeležja upotpunjeni su sasvim novim sloganom *Right where you need it*. Čak je i tradicionalni plavi znak kompanije *Hilton* dobio novu boju (crvenu) koja ima jasnu asocijaciju i ekološku dimenziju. Posebno se ističe usmerenje na pojedinačne privatne hotelske marke koje se razvijaju pod okriljem proširenog, ili možda bolje reći, novog *Hilton* brenda.
- Maksimalno iskorištavanje identiteskih obeležja. Realizovanje novog identiteta omogućeno je kopiranjem ili kloniranjem većeg broja elemenata identiteta. Na taj način se koristi većina identitetskih obeležja ukomponovana i prilagođena ojačavanju pozicije proširene marke ili brenda. Maksimalni pol koristi već stečeni imidž i prednosti, ali istovremeno i nasleđuje mane svojevrsnog porodičnog nasleđa bazne

marke. Ogledan primer je novi brend *Hilton Grand Vacations* koji je zadržao poznato ime i na taj način potvrdio prošireni brend. Iskorišćena su već postojeća nominalna (ime) i signifikantna obeležja predstavljena kroz skupinu većeg broja elemenata (logo, boja, slogan, tekst i znak). Na taj način utemeljena je jasna i povratna veza sa osnovnim imdžom koja je pojačana prefiksom *Grand.*

Ukoliko je već realizovana i ostvarena pozitivna percepcija osnovne hotelske marke, to se sa većom sigurnošću očekuje i lakše pozicioniranje proširene marke na tržištu. Ona u suštini predstavlja novu marku, odnosno hotelski brend i kao takva ima niz prednosti u odnosu na klasičnu proširenu marku ili brend. Prednost strategije potvrđivanja u odnosu na strategiju proširivanja u hotelijerstvu ogleda se baš u segmentima kreiranja novih identiteskih obeležja čime su izbegnuta već navedena brojna ograničenja u prenosu imidža. Istovremeno, sponzorisana hotelska marka je najčešće predmet ugovornog aranžmana poput franšize. Ona se znatno lakše ustupa, prenosi ili prodaje na tržištu u odnosu na baznu proširenu marku ili brend. Na taj način se štiti teško stečena reputacija i otvaraju mogućnosti za nove poslovne strategije pozicioniranja hotelskih marki na međunarodnom tržištu.

5.3. Pozicioniranje hotelske marke na tržištu

Pozicioniranje, globalno gledano, predstavlja izazov za sve tržišne aktere bez obzira na koju se kategoriju odnosi. U naučnoj i stučnoj literaturi postoji veliki broj različitih razmišljanja i sagledavanja polaznih postavki. Ipak, krajnji cilj svakog marketinškog pozicioniranja je usmeren ka korisnicima, odnosno potrošačima. Pojašnjava se kao čin povezivanja određenih tržišnih subjekata ili njihovih komponenti i delova sa projektovanim ciljem. U većini slučajeva se odnosi na proizvode, usluge ili njihove kombinacije koji se konektuju sa željama, zahtevima, potrebama i očekivanjima potrošača. Ovo svojevrsno povezivanje omogućava i osigurava jasnu i definisanu poziciju u svesti ciljnog segmenta.

Pojedini autori pozicioniranje određuju kao proces dizajniranja ponude jedne kompanije tako da ona zauzima značajnu i jasnu definisanu poziciju u svesti ciljnog kupca.[414] *Kotler* pod pozicioniranjem podrazumeva akt kreacije ponude i imidža kompanije na način da zauzme posebno mesto u svesti potrošača iz ciljnog segmenta.[415] *Pavlek*, pak, ga objašnjava kao proces kojim se uz pomoć marketinških tehnika utiče na potrošačku percepciju marke u odnosu prema drugim markama ili alternativama. [416]

Iz navedenog može se zaključiti da većina autora proces pozicioniranja posmatra kroz percepciju krajnjeg korisnika. Shodno tome, pozicioniranje marke ili brenda predstavlja svojevrsnu kreaciju u svesti potrošača.

Sa druge strane, pozicioniranje hotelske marke posmatra se i kao zauzimanje određene pozicije, odnosno prostornog okvira. U tom kontekstu, ono je široko ili usko. Široko pozicioniranje obuhvata veći broj različitih tržišnih segmenata. Na taj način hotelska marka nastoji se prikazati u apsolutno nadmoćnom svetlu u odnosu na konkurenciju. Često se dešava da prilikom odabira prevelikog broja tržišnih segmenata

[414] Jobber, D., Fahy, J., 2006. str.130.
[415] Kotler, P., A Framework for Marketing Mangement, 2nd edition, Prentice Hall, 2003. str.202.
[416] Pavlek, Z., 2008. str.234.

budu ugrožena identitetska obeležja hotelske marke što za sobom neminovno povlači opadanje privlačne moći kod krajnjih korisnika. Sa druge strane, usko pozicioniranje inicira izbor najače funkcionalne osobenosti usmerene ka ciljnom tržišnom segmentu. Ono pojačava identiteska obeležja hotelske marke u smislu prepoznavanja od strane interesenata. Istovremeno se označava i kao zanemarivanje širokog spektra potencijalnih korisnika. Zato većina hotelijera praktikuje svojevrsni kompromisni model pozicioniranja usmeren na nekoliko jasno definisanih ciljnih tržišnih segmenata kako bi se omogućile i realizovale pogodnosti za goste.

Hotelijeri nastoje da strategijom pozicioniranja utvrde sadšnje pozicije koje njihova marka ili brend zauzimaju na tržištu, uz postavljene projekcije u kom smeru se treba razvijati. Kreativni smisao uspešnog pozicioniranja se, na taj način, pored osvajanja prostora i gostiju, usmerava ka dobitnim kombinacijama i mogućnostima za uspeh projektovanih ciljeva.

Pravilno pozicioniranje predstavlja ključni proces upravljanja markama ili brendovima. Važnost pozicioniranja je u većoj ili manjoj meri praćena ograničenjima i komplikacijama. Sva ona su skopčana sa velikim brojem informacija koje, korišćenjem marketinških tehnika, neprekidno bombarduju potrošače. Po dostupnim pokazateljima i procenama, prosečan konzument različitih proizvoda i usluga u najrazvijenijim ekonomijama sveta dnevno primi oko hiljadu takvih ponuda. Ukoliko se tome dodaju i njegova očekivanja ili interesovanja, ali i mogućnost njihove interakcije, jasno je da strategija uspešnog pozicioniranja marki i brendova ima veoma važnu ulogu. Zauzimanje adekvatnog položaja u svesti potrošača garantuje ostvarenje profita i uspešno poslovanje.

Osim zauzimanja određene pozicije, pod procesom pozicioniranja marke ili brenda objedinjuju se sve one aktivnosti usmerene ka ostvarivanju valjanog i svrsishodnog. *Veljković* navodi da je neophodno poznavati osnovne dimenzije, odnosno atribute po kojima krajnji korisnici vrednuju konkretnu marku ili brend.[417]

Korisnici hotelskih produkata vrednuju različito pojedne segmente hotelijerstva. Zato je neophodno ukazati na ciljne grupe, stepene diferenciranja i modele njihovog vrednovanja, posebno sa stanovišta oštre globalne konkurencije. Prilikom pozicioniranja hotelskih marki ili njihovih brendova uzimaju se u obzir tri preovlađujuće grupacije:

- Kupci, potrošači, korisnici ili hotelski gosti kao ciljna grupa imaju primat jer se ka njima usmerava pozicioniranje, odnosno prema onim osobenostima koje su za njih važne. To su pre svih garancija kvaliteta i izvrsnosti, jednostavniji izbor, adekvatna cenovna politika i osećaj prestiža. Pozicioniranje u hotelijerstvu sa stanovišta korisnika usluga se analizira shodno mestu koje marka ili brend zauzimaju u njihovoj percepcji. Podele sve vrše prema stepenu prepoznavanja (nepoznavanje, preferiranje, prepoznavanje, insistiranje) ili na osnovu statusa privrženosti (privrženi, neprivrženi, neodlučni) od strane gostiju.
- Konkurenti, sa druge strane, predstavljaju neminovnost u globalnom poslovanju. Kreću se u širokom opsegu i zauzimaju čvrsto izgrađene pozicije. S obzirom da su kopije i imitacije česte i dostupne, neophodno je insistirati na komparativnim prednostima kako bi se one izdiferencirale i omogućile jasnu različitost. U tom smislu treba sagledavati i pojavu privatnih hotelskih marki. Njihovom promocijom nastoji se povećati lojalnost hotelskih gostiju, ali i oslabiti konkurencija. Specifikum hotelskog produkta neprestano iziskuje traganje za ekskluzivitetom i originalnošću kako bi se

[417] Veljković, S., 2009. str.297.

uspešnije pozicionirao u moru istovrsnih i sličnih konkurenata. Posebna pažnja se pridaje izgradnji konkurentskog imidža hotelske marke. Prilagodljivost hotelijerstva dolazi do izražaja i prilikom praćenja i predviđanja trendova koji imaju značajan uticaj na konkurentnost.

- Kompanija, odnosno, u ovom slučaju hotelsko preduzeće, mora posedovati jedinstvene karakteristike i osobenosti kako bi neprestano povećavalo verovatnoću zadržavanja konkurentske prednosti. Svaki tržišni akter poseduje kako korporativni, tako i pojedinačni imidž. Korporativni hotelski imidž rasvetljava generalnu sliku tržišnog subjekta. Sa druge strane, imidž hotelske marke ili brenda ukazuje na konkretni hotelski produkt preko koga se slika reflektuje na globalni nivo. Takođe, na ovaj imidž utiči i drugi faktori (geografski, ekonomski, zakonodavni). Univerzalnost, jedinstvenost i kreativnost imidža hotelske kompanije zasniva se upravo na pozicioniranju marke i brenda. Zato većina hotelijera nastoji da definiše osnovne elemente različitosti (*POD - points of difference*) i jednakosti (*POP - points of parity*) kako bi se neutralisale komparativne prednosti drugih hotelskih marki ili brendova.

Prihvatanjem navedenih faktora ostvaruju se preduslovi za uspešno pozicioniranje hotelske marke ili nekog njenog brenda. *Jobber* u tom smislu ističe četiri međusobno uslovljena činioca:[418]

1. Jasnost je usmerena ka osnovnim identitetskim obeležjima hotelske marke kojima se nastoji jednostavno i upečatljivo zauzeti čista pozicija u svesti korisnika hotelskih usluga.
2. Doslednost je ustaljeni parametar u hotelskoj industriji kojim se insistira na trajnosti višegodišnjeg kvaliteta pružene usluge. Nastoje se izbeći velike, učestale i nagle promene ili prekidi koji mogu destabilizovati pozicioniranje.
3. Uverljivost u hotelijersvu ima ponekad i negativne konotacije. Zato je neophodno odabranu diferencijalnu prednost hotelske marke, predstaviti je krajnje upečatljivo i svrsishodno kako bi mogla ispuniti dato obećanje.
4. Konkurentnost predstavlja najsloženiju i najzahtevniju komponentu u modernom hotelskom poslovodstvu. Izjednačavanje kvantitativnih i kvalitativnih osobenosti hotelskih produkata nameće potrebu neprekidne odbrane i održavanja diferncijalne prednosti.

Autori navedenu podelu kombinuju sa perceptivnim mapama ili marketinškim istraživanjima kao sredstvima jasnijeg određivanja pozicije hotelske marke ili brenda na tržištu. Mape percepcije se predstavljaju kao vizuelno sumiranje dimenzija koje krajnji korsnici koriste prilikom odlučivanja.[419]

To su višedimenzionalni imidži koji objedinjavaju atribute hotelskih produkata i verovanja hotelskih gostiju. Pošto uspešne hotelske marke, a posebno njihovi najjači brendovi, emituju slike o svojim i korporacijskim imidžima, moguće je uspostaviti procedure na osnovu kojih se prostorno predstavljaju, izračunavaju i porede ovi fenomeni. Na taj način pozicioniranje u hotelijerstvu predstavlja oblikovanje ponude kroz jedinstvenu kreaciju poželjnog i distinktivnog imidža. U tom smislu, uvažavajući navedene dimenzije, razradićemo funkcionalni, cenovni i emocionalni aspekt pozicioniranja hotelskih marki i brendova.

[418] Prilagođeno prema: Jobber, D., Fahy, J., 2006. str.130-134.
[419] Videti detaljnije: Veljković, S., 2009. str.300.

5.3.1. Funkcionalni aspekt pozicioniranja

Funkcionalni aspekt pozicioniranja hotelskih marki ili njihovih brendova opredeljen je prevashodno po kriterijumu tržišne i funkcionalne prepoznatljivosti. Princip funkcionalnosti u marketing i menadžment misli i teoriji podrazumeva maksimalnu iskorišćenost svih elemenata određenog sistema u cilju postizanja najboljih rezultata. Iako se ne može tvrditi da je funkcionalnost suštinska odrednica hotelske industrije ipak je, posmatrano kroz delatnost hotela, dobila savim nov smisao. Taj smisao proizilazi iz dobro poznate činjenice da se hotelske usluge proizvode i troše istovremeno. Konzumacija je *conditio sine qua non* njihove proizvodnje i isporuke. Iz tog razloga funkcionalni aspekt pozicioniranja hotelskih marki ili njihovih brendova daje poslovni smisao celokupnoj hotelskoj delatnosti. Učešće krajnjih korisnika u procesu stvaranja usluga nameće njihovim davaocima principe funkcionisanja koji se po mnogo čemu razlikuju od onih koje primenjuju proizvodni ili neki drugi uslužni sistemi. Funkcionisanje proizvodnih sistema, po pravilu, uslovljeno je njihovim tehničko-tehnološkim i organizacionim ustrojstvom ili nekim drugim faktorima.[420]

Pozicioniranja hotelskih marki karakteriše i, istovremeno, razlikuje od drugih činjenica da njihovo fukcionisanje operativno uslovljavaju krajnji korisnici – gosti. Uspešni hotelijeri kombinuju nekoliko podvarijanti funkcionalnog pozicioniranja marki i brendova od kojih su najznačajniji:

- Pozicioniranje zasnovano na kvalitetu hotelskog produkta, odnosno na isticanju onih elemenata i atributa hotelskih marki na osnovu kojih se iskazuje najviši stepen njihovog kvalitetnog svojstva. Na taj način se promoviše najvidljivija korist za hotelske goste. Takođe, kvalitet hotelske marke treba da obezbedi ispunjenje očekivanog obećanja. Zbog velikog broja sličnih hotelskih ponuda nužno je postojanje gradacije pozicioniranja na osnovu kvaliteta. Konkurenti su često i sami brendovi koji posluju pod istom hotelskom markom i ističu superiorne ili ključne razlike u odnosu na sve tržišne konkurente. Pozicioniranje zasnovano na kvalitetu često indukuje svojevrsni oblik komparativnog pozicioniranja. Ono se vrši pomoću niza uporednih parametara i karakterističnih obeležja u odnosu na tržišne učesnike.
- Generičko pozicioniranje se odnosi prvenstveno na izvornu funkcionalnu kategoriju hotelskog produkta. Uspeh je zagarantovan od momenta kad hotelska marka postane sinonim za generičku kategoriju, odnosno ukoliko postane apsolutni lider u svojoj kategoriji. Ostvarivanje liderske pozicije se odvija na mnogo načina. Pored kvaliteta i cene, standardi i normativi predstavljaju posebnost hotelske industrije. Oni objedinjuju nekoliko oblika pozicioniranja poput komparativnog, kvalitativnog, sadržinskog, pragmatičnog ili parametarskog. Na taj način se formira specifični miks podvarijanti koje svaka za sebe ili u međusobnoj kombinaciji omogućavaju ostvarenje uspešne pozicije na tržištu.
- Pozicioniranje zasnovano na usmerenosti ka krajnjem korisniku se vrši prema profilu i profesionalnim karakteristikama ciljnih potrošača.[421] U stvarnom funkcionisanju hotelske industrije egzistira niz komponenti koje su u konstantnoj kontradikciji. Prepoznatljive potrebe koje je neophodno podmiriti u jednom trenutku su u nesrazmeri sa raspoloživim sredstvima i osobljem neophodnim za njihovo

[420] Svorcan, N., str.178-184.
[421] Rakita, B., Mitrović, I., 2007.str.88.

podmirenje. Da bi hotel funkcionisao, pored materijalne osnove nužno je istovremeno prisustvo nosilaca određenih želja, potreba i prohteva sa relativno ograničenom kupovnom ili konzumnom sposobnošću, odnosno gostiju.[422] Ovaj oblik pozicioniranja marki i brendova je najteži i najzahtevniji jer svaka uslužna jedinica u okviru hotelskog objekta mora da funkcioniše saobrazno potrebama i zahtevima onih radi kojih postoji. Ukoliko dođe do sukoba interesa i neslaganja sa prohtevima, željama i očekivanjima krajnjih korisnika ni jedan drugi aspekt je ne može nadomestiti bez obzira na tehničko-tehnološku razvijenost. To praktično znači da neadekvatno pozicioniranje hotelskih marki i brendova automatski odbija hotelskog gosta i usmerava ga ka nekom drugom tržišnom učesniku.

Smisao funkcionalne dimenzije pozicioniranja podrazumeva da se priroda zadataka hotelskog produkta uvek prilagođava konkretnim zahtevima koje postavljaju njegovi korisnici, pa tek onda svim ostalim tržišnim parametrima. Naravno, razvijenost pojedinih tržišta je omogućila postavku po kojoj vodeće marke i brendovi oblikuju želje, prohteve, ali i navike platežnih gostiju.

Efekti trenutne ekonomnske krize ukazuju na neospornu činjenicu da je hotelska industrija direktno uslovljena stilom i načinom života ljudi na svim meridijanima. Za razliku od nekih drugih industrija, hotelijerstvo se mora neprestano usklađivati sa neposrednim načinom života u svakoj konkretnoj sredini. Situacije u kojima posluju hotelske kompanije su veoma raznolike i menjaju se zavisno od regiona, ali i vremenske zone. Radi se o spletu veoma složenih pitanja na koje hotelski menadžeri moraju naći odgovore kako bi uspešno pozicionirali svoje marke i brendove i istovremeno zadržali adekvatne oblike funkcionisanja.

5.3.2. Cenovni aspekt pozicioniranja

Cenovni aspekt pozicioniranja većine marki tradicionalno se vezuje za opredeljujuću ulogu troškova. Oni po pravilu nisu jednodimenzionalni i imaju veliki broj uslovnih parametara. Zato se većina autora slaže u konstataciji da je cenovni aspekt pozicioniranja marki i brendova relativna kategorija.

U hotelskoj industriji cenovno pozicioniranje marki i brendova uslovljeno je i aspektom dostupnosti. Ne radi se samo o dostupnosti u geoprometnom već i u vremenskom smislu.[423] Svakodnevno poslovanje hotela, odnosno, intezitet koji nameće niz specifikuma ima odgovarajuću organizacionu, kadrovsku i tehničku strukturu. Poput drugih uslužnih sistema, i hotelska delatnost opstaje samo ukoliko funkcioniše permanentno. Ovo je od posebne važnosti jer korisnici usluga očekuju isporuku adekvatne usluge kada to njima odgovara. Na taj način prioritet postaje prepoznavanje, zadovoljenje i, po mogućnosti, prevazilaženje potreba korisnika hotelskog produkta pomoću raspoloživih resursa. Sami potrošači, odnosno hotelski gosti subjektivno gledaju na ovaj proces. Porede konkurente na tržišti, njihove ponude, cene, obećanja i pogodnosti. Stepen njihovog zadovoljstva je uvek u svojevrsnom poređenju sa cenom. Ona hotelskim gostima predstavlja pokazatelj dobijene vrednosti, ostvarenih očekivanja ili zadovoljenja potreba u odnosu na uloženi novac. U tom smislu moguće je analizirati prostorno-funkcionalna odvajanja mesta naplate od procesa prijema na recepcijama

[422] Svorcan, N., 2010. str.96.
[423] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2010. str.89-118.

hotela koji posluju u sklopu brendirane marke nekog lanca ili grupe. Na taj način se diskretno osigurava mogućnost plasmana nekoliko cenovnih kategorija istog hotelskog produkta shodno poslovnim strategijama koje su na delu.

Jedan od najpoznatijih primera cenovnog apekta pozicioniranja u praksi je hotelski brend *Super 8* koji posluje pod markom hotelskog lanca *Cendant Corporation*, odnosno *Wyndham Worldwide Corporation*. Osnovan 1974. godine ime je dobio po tome što je prvi na hotelskom tržištu SAD naplaćivao sopstveni hotelski produkt po ceni od 8, 88 američkih dolara dnevno. Danas on raspolaže sa preko sto hiljada smeštajnih jedinica raspoređenih u preko dve hiljade smeštajnih objekata hotelskog tipa u SAD.[424]

Većina hotelskih marki i brendova nastoji da se procesom pozicioniranja nametne kod potrošača zauzimanjem određenih pozicija u njihovoj svesti kroz emitovatovanje poruka, izgradnju stavova, ponudu povoljnosti i davanja obećanja. Cena predstavlja možda i najbitniji okidač koji može privući ili odbiti interesenta. Česti su slučajevi svojevrsnog cenkanja koji se objedinjavaju pod izrazom adekvatne i prilagodljive ponude. One omogućavaju hotelijerima da izgrade sopstvene cenovne skale na osnovu kojih mogu vršiti dodatnu segmentaciju bez učlanjivanja u programe učestalih gostiju. Ovo je posebno izraženo prilikom sezonskih kolebanja. Zato se uvek u obzir uzima nekoliko pokazatelja koji imaju odlučujući uticaj na strukturu, raspon ili simboliku cene hotelskog produkta.

Cena predstavlja vrednost iskazanu u novčanim pokazateljima, te se proučava sa stanovišta kako konkurenata tako i potrošača. Ukoliko se hotelsko preduzeće opredeli za cenovno pozicioniranje marke ili brenda onda se u odnos uzimaju parametri cenovnog raspona i stepena konkurentnosti. Tržišni sukob velikog broja istorodnih hotelskih marki i brendova sa globalnom poslovnom orjentacijom nameće sledeće gradacije ovog odnosa:[425]

- Luksuzna superiornost cenovne ponude hotelske marke ili brenda u smislu pozicionoranja se vezuje za one hotelijere koji su uspeli da visoko specijalizuju sopstveni hotelski produkt. Zbog dostizanja i ostvarivanja nivoa prestiža, cena često ne prati njegove realne vrednosti. Luksuz doprinosi takvoj postavci i predstavi da je to nešto bolje, trajnije, nedostižnije i, samim tim, kvalitetnije. On je često sam po sebi dovoljna asocijativna prednost, koja sa sobom nosi simboliku prestiža u odnosu na ostale tržišne aktere. Pored realno uvećanih troškova to je i osnovna baza naplaćivanja visoke cene hotelskog produkta. Superiornost cenovne ponude luksuzne hotelske marke proizilazi iz kreacije nadprosečnih necenovnih performansi i pogodnosti koje pruža, tako da se tržišna konkurentnost svodi na minimum. Iako se vrhunski kvalitet podrazumeva, vrednost marke ili brenda se ostvaruje upravo pružanjem većeg broja neočekivanih pogodnosti, kao u slučaju luksuznih hotelskih marki poput *President Wilson Hotel, Mardan Palace, Burj Al Arab, Mandarin Oriental*.
- Kvalitativna superiornost cenovne ponude hotelske marke ili brenda je usmerena na pružanje većih pogodnosti u odnosu na konkurenciju. Neophodan uslov je postojanje adekvatnih tržišnih konkurenata koji imaju istu ili sličnu cenu hotelskog produkta ali ne mogu da pruže više od obećanog. Uporediva cena je podržana višim opsegom

[424] www.super8.com
[425] Prilagođeno prema Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.90-95.

kvaliteta usluge, ali i većim izborom dostupnih necenovnih atributa ponude hotelske marke i brenda. U praksi se dešava da kvalitativna superiornost preraste u luksuznu. Takođe, u hotelijerstvu su učestale kopije i imitacije. Hotelski kompleks *Calista Lux Resort* iz poznatog letovališta u Turskoj nudi veoma visoku cenovnu *ultra all inclusive* ponudu u koju, ipak, nije sve uključeno. Naročito ne u ponudu sa prefiksom *ultra.* Jasno su naznačene usluge koje se plaćaju i izdvajaju iz ponuđenog paketa ponude. Slični primeri se mogu naći na drugom kraju planete u Meksiku gde se obećanja hotelskih marki i brendova konkretizuju kroz ponudu *real all inclusive* (*Melia Cabo Real All-Inclusive Beach & Golf Resort*). Ovakvi postupci se opravdavaju internim pravilima hotela koja zavise od tržiša do tržišta i ne podležu globalnoj standardizaciji.

- Integralna superiornost cenovne ponude hotelske marke ili brenda se zasniva na pružanju istorodne, ali istovremeno, i bogatije ponude u odnosu na konkurente uz apostrofiranu nižu cenu hotelskog produkta. Na taj način se postiže dvostruki efekat. Prednost pozicioniranja marki i brendova se ostvaruje nižom cenom uz pružanje adekvatnog obima i kvaliteta usluge. Zahvaljujući ovom svojevrsnom integralnom efektu dostiže se i zadržava prednost u odnosu na lojalnu ali i na nelojalnu konkurenciju. Sa stanovišta potrošača, ovakva ponuda predstavlja ispunjenje njegovih očekivanja. Primena integralne superiornosti cenovne ponude hotelske marke ili brenda podrazumeva odgovarajuće sinergijske efekte. Pružanje kvalitetne usluge uz istovremeno snižavanje troškova nameće potrebu za posebnim poslovnim strategijama koje su jedino moguće u okvirima velikih sistema poput međunarodnih hotelskih lanaca ili grupa. U uslovima globalne konkurencije, integralna superiornost postaje sve veći izazov. Hotelska grupacija *Accor* poseduje veliki broj brendova od kojih se može istaći *All Seasons Hotels.* Ovaj brend posluje po konceptu *all inclusive,* ali na ne standardni način. Nezavisno od lokacije, po čemu se razlikuje od većine istorodnih objekata, a shodno godišnjem dobu, svaki smeštajni objekat hotelskog tipa se prilagođava trenutnim okolnostima. Brend je lansiran u Francuskoj 2007. godine i raspolaže sa preko osamdeset raznovrsnih smeštajnih objekata hotelskog tipa širom planete. Ne ulazeći ovom prilikom u nabrajanje segmenata ponude, važno je napomenuti da je to sasvim originalan koncept koji koristi sve osvojene prednosti i pogodnosti inventivnog hotelskog poslovanja (ekologija, tehnologija, komunikacije, reciklaža). U nekim segmentima iskače iz šablona *all inclusive* i uključuje elemente superiornosti ili luksuza tako da vešto koristi sve raspoložive pogodnosti.[426]
- Cenovna konkurentnost hotelske marke ili brenda ostvarena značajnim smanjenjem troškova za sobom povlači efekte ekonomije obima ili pružanja paketa usluga. Česti su slučajevi smanjenja cena hotelskih produkata koje neminovno vode ka ogoljenju ponude. U slučajevima avio prevoznika (*low cost*) navedeni koncept je najupečatljiviji jer za sobom povlači efekat fleksibilne i otvorene ponude paketa proizvoljnih pogodnosti uz evidentne i značajne uštede prilikom plasmana istih. Ono što predstavlja osnovni problem je način prezentovanja u svesti potrošača činjenice da oni time zapravo profitiraju. Značajno niža cena može u mnogome privući ali i odbiti potrošača. Važno je kod njih stvoriti osećaj da oni zapravo dobijaju više iako je ponuđeno isto za nižu cenu. Ponuda koja omogućava uštedu ili zaradu uvek predstavlja prihvatljivu strategiju tržišnog pozicioniranja. Visoke cene hotelskih

[426] www.accor.com

produkata vodećih marki i, posebno, brendova međunarodnih hotelskih lanaca i grupa usmerili su hotelske goste ka alternativnim rešenjima. Putem interneta većina interesenata je u mogućnosti da samostalno kreira svoja interesovanja i da korisi usluge cenovno pristupačnijih ponuda. Pojava hostela i pansiona u mnogim svetskim metropolama je značajno promenila globalnu smeštajnu ponudu. Već pomalo zaboravljena, dimenzija dnevnog odmora dobija novi oblik. Jedan od trendova u modernom hotelijerstvu uključuje i postepeno umanjivanje sektora hrane i pića (*food&beverage*), ali i nekih drugih hotelskih sadržaja (sportski i društveni sadržaji) u cilju snižavanja troškova. Tako, brend *Formule 1* koji posluje u okviru hotelske grupacije *Accor* nudi smeštaj već od četredeset evra u nekom od svojih ultraekonomičnih objekata širom sveta. Smanjenju troškova doprinosi usluga jedinstvenog doručka po sistemu *All-you-can-eat* pri čemu *Formule 1* zadržava nivo kvaliteta osnovnog smeštajnog koncepta redukujući sve ostale moguće troškove.[427]

- Prosečna cenovna konkurentnost hotelske marke ili brenda je najzastupljenija i odnosi se na neprestanu borbu obezbeđenja prosečne ili uporedive konkurentnosti kvaliteta hotelskog produkta i nivoa cena. U slučajevima u kojima nema mogućnosti za konkurentsko diferenciranje neophodno je održavati određeni nivo uporedivosti i prosečnosti. Sumorna slika većine ekonomija koje su u tranziciji odslikava se i na njihove hotelske industrije. Iskoraci se mogu praviti kroz kontinuitet distributivnih, logističkih i marketinških pogodnosti. Zbog nemogućnosti značajnijeg sadržajnog i cenovnog difernciranja, često se praktikuje promotivno, psihološko i asocijativno pozicioniranje hotelske marke.

Dosadašnji modeli tržišnog pozicioniranja u hotelskoj industriji sve više trpe nužne izmene. Usvajanje želja i prohteva potencijalnih gostiju koji putem sredstava komunikacije mogu da ostvare interaktivni odnos sa markama i brendovima u mnogome opredeljuje vodeće hotelske lance i njihove produkte ka krupnim zaokretima. Cenovno pozicioniranje marki i brendova se ne zasniva isključivo na interesima velikih hotelskih kompanija. Praksa je ukazala da nema uspešne i prepoznatljive hotelske marke ili brenda bez konkurentnog i diferencijalnog sadržaja hotelskog produkta. Nezaobilazan uslov predstavlja i vrednosno pokriće za hotelskog gosta. Tako je njegova zainteresovanost i spremnost plaćanja postala determinanta cenovnog pozicioniranja. Iako svako pravilo ima izuzetke, konkurencija na globalnom nivou, naročito uspeh azijskih i kineskih brendova, nas u to neprestano uverava.

5.3.3. Emocionalni aspekt pozicioniranja

Emocionali aspekt pozicioniranja predstavlja svojevrsnu paradigmu konektovanja hotelskih marki i brendova sa ljudima. Ovo povezivanje daje novu dimenziju kredibilitetu, vrednosti i identitetu marke ili brenda kroz uspostavljanje čvršćih veza. U modernom hotelskom poslovodstvu ove veze su pretežno lične i rezultat su ostvarenog stepena poverenja. *Aaker* sa svoje strane ukazuje na osnovnu strukturu emocionalnog aspekta pozicioniranja kroz jedinstveni karakter brenda. Ovakva svojevrsna humanizacija je prventveno usmerena na brendove kojima se pripisuju ljudske karakteristike. Tako se ovim kategorijama pridodaju atributi iskrenosti, snage, uzbuđenja, sofisticiranosti ili

[427] Ibidem

kompetentnosti. Davanje navedenih osobenosti treba da detaljnije pojasni i produbi emotivnu konekciju.

Stručna literatura problematiku brenda sve više osvetljava sa stanovišta emocionalnog aspekta. Autori poput *Gobea, Aakera, Olinsa, Kotlera, Kellera, Garetha, Berberia*, *Gada* i mnogih drugih određuju karakter brenda kao jedinstvenu kombinaciju funkcionalnih karakteristika i vrednosti usmerenih ka potrošačima. Razlozi obimnog i detaljnog proučavanja karaktera leže kako u njihovoj snazi, tako i u veoma velikoj primeni u praksi. Tome je nesumljivo doprinelo globalno tržište nametnuvši kao prioritet izgradnju marke ili brenda i njihovih imidža. *Kotler,Wreden* i *Phoertch* ukazuju da se distinktivna prednost brenda ne ostvaruje samo na osnovu njegovih funkcionalnih karakteristika. Oni se na neki način vraćaju korak u nazad i u uslovima hiperkonkurencije prednost daju komunikaciji i percepciji imidža od strane potrošača.

Promene ove vrste se u hotelijerstvu najlakše odslikavaju. Težnja velikih hotelskih lanaca da preko svojih marki i brendova realizuju jedinstveni ili totalni doživljaj za krajnjeg korisnika donosi sasvim nove tržišne valorizacije hotelskih produkata. Osnovni cilj emotivnog aspekta pozicioniranja usmeren je ka jedinstevnom doživljaju gostiju koje nije moguće ostvariti kod konkurenata. Da bi se to postiglo, nastoji se kreirati takav nivo percepcije kod ciljnog segmenta koji će doprineti jačim emotivnim i psihološkim konekcijama. *Travis* ukazuje da pojedine marke i brendovi postaju svojevrsna emotivna imovina (*emotional equity*).[428] U hotelijerstvu ona se odnosi na stvaranju balansa između realnog postojanja hotelske marke ili brenda i novog koncepta koji se zasniva na emocionalnom pozicioniranju navedenih kategorija u svesti potrošača. Balans treba da omogući uspostavljenje dijaloga na relaciji hotelska kompanija - gost. Samo tako se može izvršti promena realnosti od strane korisnika hotelskih usluga u smislu donošenja odluka i izbora adekvatne ponude.

Gobe navodi deset postulata emocionalnog aspekta pozicioniranja koje se mogu primeniti i u hotelijerstvu:[429]

1. Postulat 'od pružalaca ka potrošačima usluga' predstavlja neophodnost adekvatnog pristupa ciljnim segmentima. U hotelskoj industriji korisnici usluga jesu najdirektniji i najpouzdaniji izvor informacija na osnovu kojih je moguće izvršiti nužne korekcije. Zato se prema potrošačima, odnosno prema hotelskim gostima, mora nastupati kao prema partnerima po principima uzajamnog poštovanja i uspostavljanja veza. Svaka druga strategija neminovno dovodi do poraza.
2. Postulat 'od proizvoda ka iskustvu' omogućava ostvarivanje želja i prohteva potrošača. Hotelski produkt koga karakteriše cena ili pogodnost predstavlja polaznu osnovu ka sticanju iskustva. Jednom doživljen, on na pravi način zauzima poziciju u svesti gosta. Česte su pojave novih ponuda ali i onih starijih, delimično zaboravljenih koje u novom ruhu dobijaju na zanačaju. Zato hotelske marke i brendovi nastoje da preko svojih obećanja podstaknu radoznalost i avanturizam jer hotelski produkt može zadovoljiti potrebu, ali samo iskustvo zadovoljava želju.
3. Postulat 'od poštenja ka poverenju' predstavlja veoma važnu i, na neki način, tradicionalnu dimenziju. Sam proces sticanja poverenja je dug i mukotrpan. On predstavlja najvažniju vrednost hotelske marke i iskazuje se stepenom nepokolebljive

[428] Travis, D., How Successful Brands Gain the Irrational Edge, Crown Publishing Group, N. York, 2000.
[429] Prilagođeno prema Gobe, M., Beograd, 2006. str.1-3.

privrženosti. U tom smislu najveći broj hotelijera je dizajnirao posebne programe lojalnosti koji su usmereni ka inteziviranju ovih procesa.

4. Postulat 'od kvaliteta ka preferenciji' je obaveza u hotelijerstvu. Opstanak na tržištu zavisi od mogućnosti da se obećani kvalitet hotelske marke ili brenda ispuni. On je sveprisutna i očekivana kategorija koja prožima ne samo hotelijerstvo, već i sve delatnosti koje se sa njom prepliću. Sa druge strane, davanje prednosti određenom hotelskom brendu u okviru međunarodnog lanca ili grupe je stvar izbora i lične procene.
5. Postulat 'od sveprisutnosti ka aspiraciji' naglašava potrebu za neprestanim dokazivanjem hotelskih marki i brendova. Jednom uspostavljene pozicije u svesti gostiju dovode do određenog stepena poznatosti. Ali kreiranje poželjnosti zahteva permanentnu komunikaciju i slanje poruka potrošačima. Nameće se, takođe, i pitanje emocionalnog značenja pojedinih hotelskih marki i brendova kod njihovih konzumenata. Kontuinirano pojavljivanje novih ponuda inicira potrebu za neprekidnim osvajanjem postojećih pozicija kako bi se one osigurale i eventualno nadgradile. Česti su slučajevi plasmana novih brendova u sklopu jedinstvene hotelske marke kako bi se one osvežile, potvrdile i prilagodile novonastalim tržišnim turbulencijama.
6. Postulat 'od identiteta ka fizionomiji' ukazuje da identitetska obeležja hotelske marke omogućavaju njenu prepoznatljivost. Na taj način se difernciraju u odnosu na konkurenciju. Iako je ovo krajnji domet mnogih hotelijera, globalni procesi nameću potrebu za uspostavljanjem posebne fizionomije. Ona se odnosi na harizmatičan karakter koji može izazvati emotivnu reakciju i napraviti dodatnu distinkciju kod istorodnih, poznatih i jakih hotelskih brendova koji najčešće posluju pod istom markom.
7. Postulat 'od funkcija ka osećaju' nastoji da utpotpuni osnovnu funkcionalnu dimenziju koda hotelske marke. Često se dešava da funkcionalnost postane obesmišljena jer nije adekvatno ispraćena od strane potrošača. Kreiranje identifikacije hotelskog produkta isticanjem njegovih pozitivnosti i pogodnosti ima smisla ukoliko je upamćena od ciljnih segmenata. Ukoliko izostane ovakvo poimanje, neophodno je povezati njegovu funkcionalnost sa svim čulima korisnika usluga i na taj način izazvati nova iskustva. U tom smislu se koristi hotelski dizajn, arhitektura, osvetljenje, ekološke perspektive ili neka druga inovacija koja može izazvati čulnost marke ili brenda.
8. Postulat 'od globalnog ka lokalnom' nameće potrebu izmenjenog pristupa ljudskim osećajima. Većina hotelskih marki ima veću ili manju prisutnost na tržištu. Takođe, one imaju i određeni uticaj ne samo na goste već i na sve potencijalne potrošače. Ovi procesi se pojačavaju programima lojalnosti. Međutim, gotovo svi se oni baziraju na kvantitativnim pokazateljima. Atributi globalnosti neprekidno nameću potrebu za ostvarivanjem profita gde se gubi jedna emotivna nit. Ona je usmerena ka osećajnom odnosu pružalaca i korisnika usluge. Uspostavljanje trajne i snažne veze kroz veliki broj inovacija polako odumire iako je pre samo jednog veka bilo u ekspanziji.
9. Postulat 'od komunikacije ka dijalogu' pojašnjava ulogu digitalnih medija. Dosadašnja sredstva komuniciranja sa potrošačima su bila informativna i jednosmerna. Pojava interneta omogućila je povratnost informacije i stvaranje dijaloga. To je doprinelo da se razmenjuju mišljenja, stavovi i iskustva. Prihvatanje hotelskog gosta od strane korporacija podstiče realizaciju partnerskih odnosa zasnovanih na obostranim

interesima. Isto tako, svi zaposleni u hotelima predstavljaju osnov komunikacije marke ili brenda sa gostima stvarajući međusobni emotivni odnos.

10. Postulat 'od usluge ka vezi' posebno ističe nivo efikasnosti u komercijalnoj transakciji koja smanjuje ili pospešuje ponuđeno. Uspostavljanje veze na relaciji primaoca i davalaca usluge, odnosno trud usmeren ka realizaciji specifičnog mosta saradnje predstavlja osnovu međusobnog uvažavanja. Procesi pružanja usluga u hotelijerstvu objedinili su profesiju i zanat kroz masovno korišćenje usluga po obimu i strukturi. Nadgradnja postojećeg modela u postpotrošačkom društvu moguća je jedino uspostavljanjem trajnijih konekcija sa ciljnim segmentima. Tako ostvarena veza predstavlja svojevrsno priznanje koje dodatno utiče na uspešnost pozicioniranja hotelskih marki i brendova.

Varijacije navedenih postulata se pronalaze i u delima drugih autora, zavisno od ugla posmatranja i modela primene. Označeni su i kao zakoni brenda. Takođe, oni se dodatno kombinuju i nadograđuju, jer se sve ljudske osobenosti mogu odraziti na pozicioniranje marki i brendova. Primera radi, mnogobrojna i detaljnija istraživanja iz oblasti medicine i psihologije ukazuju da se procesi karakterizacije hotelskih gostiju sa jedne strane, i marki i brendova sa druge strane odvijaju u različitim delovima mozga.[430]

Navedena i slična istraživanja usmeravaju pozicioniranje hotelske marke i brendova ne samo na njihove dominatne performanse, već i na složene emotivne i psihološke asocijacije koje one sadrže. Za razliku od funkcionalnih vrednosti koje se mogu, izračunavati, a samim tim i iskazivati, emotivne vrednosti su nedostupne i teško merljive. Iz tih razloga mnogi hotelijeri nastoje da društveno pozicioniraju svoje marke i brendove. Na taj način nastoje da kreiraju snažnu održivu poziciju na tržištu. Posebno se ističu međunarodni hotelski lanci i grupe koji društveno pozicioniranje svojih marki i brendova u okvirima definisanih segmenata koriste kao jedinstveni doživljaj za procese komunikacije sa ciljnim segmentima. Pokazalo se da su sva ulaganja i napori usmereni ka izazivanju emocija kod potrošača postala izuzetno isplative investicije, a ne samo nepotrebni troškovi.

5.4. Repozicioniranje hotelske marke

Uspešnim pozicioniranjem stvara se jedinstven imidž marke i, shodno tome, jasna percepcija kod potrošača. Ona je podložna promenama i može se izražavati različitim intezitetom. Procesi pozicioniranja imaju svojevrsna ograničenja od kojih je najbitnija temporalna odrednica. Vreme je vrlo nezahvalan i nepredvidiv parametar kome se neprekidno mora posvećivati velika pažnja. Promene na strani ponude i tražnje iziskuju česte izmene pozicija hotelskih marki bez obzira na njihovu uspešnost. Moderno poslovanje u svetlu globalnih tržišta nameće neprekidnost adaptiranja u smislu repozicioniranja glavnih poslovnih atributa.

Menjanjem percepcije kod potrošača stvaraju se sasvim novi doživljaji, utisci, osećaji ili asocijacije. U tom smislu najlakše je izmeniti određene elemente identitetskih obeležja hotelske marke kako bi se zadržalo osvojeno tržište. Neretko se dešava da hotelski lanci doživljavaju nesupehe na pojedinim nacionalnim i lokalnim tržištima bez obzira na postojanje prihvatljive i funkcionalne marke i, posebno, jakog brenda.

[430] www.essay.utwente.nl

Promena imidža omogućava zadržavanje ne samo tržišta već i uspostavljenog i dokazanog hotelskog produkta. Ovakva vrsta repozicioniranja naziva se i neopipljivo repozicioniranje. Ukoliko usvojene i primenjene promene nisu ostvarile željene uspehe, nužno se pristupa promenama u sferi samog hotelskog produkta. Iako je ovo uglavnom alternativna varijana repozicioniranja hotelske marke, ona se primenjuje u slučajevima kada se ne želi napustiti određeno tržište. Pristupa se formama ugovornih aranžmana kako bi se istorodni hotelski produkt transformisao u neki drugi oblik i na taj način prilagodio tržišnim turbulencijama. Druga varijanta repoziciniranja se odnosi na slučajeve zadržavanja konkurentskog hotelskog porodukta uz promene ciljnih tržišta, odnosno nekog njegovog segmenta na koji je on usresređen. Opipljivo repozicioniranje objedinjava navedene modele promena, kako hotelskih produkata, tako i ciljnih tržišta. Ono se karakteriše i kao ponovno pozicioniranje postojeće hotelske marke ili brenda. Uglavnom je primenljivo kod vlasničkih transformacija i preuzimanja.

Izbor konkretne strategije repozicioniranja se posmatra i kroz modele širenja i uvođenja novih brendova u okviru postojeće hotelske marke (ekstenzija). U tom smislu se identifikuju i određene reakcije krajnjih korisnika prema novim hotelskim brendovima kroz:

- Identitet brenda (*brand personality*) predstavlja svojevrstan most preko kog se ostvaruje osnovna komunikacija sa svim komitentima, a pre svega sa krajnjim korisnicima. Uspeh je zagarantovan ukoliko se ostvari dugotrajna, dobra i interaktivna komunikacija. Sama izgradnja identiteta brenda predstavlja proces personifikacije usmeren ka uspostavljanju ljudskih osobenosti. Na taj način hotelski gosti izjednačavaju suštinu brenda sa nekom konkretnom ličnošću. Posebno se ističu njegove karakteristike koje su u krajnjoj instanci osnov diferencijacije u odnosu na konkurenciju.
- Slika potrošača o sebi (*self image*) je vrlo kompleksna kategorija jer predstavlja subjektivnu predstavu koja se može kretati u širokim okvirima. Najčešće se radi o individualnim projekcijama. Ipak, većina potrošača, kupaca, gostiju i posrednika na tržištu nastoji da sopstveni imidž izjednači sa korporativnom markom hotela. Sa druge strane, hotelijeri svoje poslovne aktivnosti usmeravaju ka približavanju, objedinjavanju i izjednačavanju ovih imidža. Podudaranje ova dva imidža omogućava uspešnu i trajnu komunikaciju. Da bi ovi procesi bili lakši, jednostavniji i pristupačniji angažuju se poznate i javne ličnosti koje omogućavaju bržu personifiksciju, a samim tim i identifikaciju.
- Sadržaj ponude brenda (*brand proposition*) je rezultat miksa procesa pozicioniranja i kreacije imidža. Ponuđeni sadržaj, odnosno hotelski produkt, uvek je specifičan samo za određeni brend, kao vrsta jedinstvene ponude. Uspostavljanje dobrog repozicioniranja rezultira većom satisfakcijom hotelskih gostiju. Zadovoljstvo krajnjih korisnika omogućava efikasnije ostvarenje ponude i njenih sadržaja. U praksi se često dešava da određeni elementi ponude ne zadovoljavaju očekivanja potrošača. Zato je neophodna povratna informacija na osnovu koje je moguće izvršiti nužna prilagođavanja i izmene. Kao konkretan rezultat povratne informacije mogu se navesti modifikovani oblici već objašnjenog poslovnog koncepta *all inclusive* (*ultra, real*).

Navedene promene uslovljavaju da se procesi repozicioniranja marki odvijaju po fazama. *Palmer* navodi da se prvo vrši analiza trenutne pozicije, zatim evaluacija

mogućih i izbor najprikladnije pozicije i na kraju izbor elemenata marketing miksa kojima će se ostvariti projektovani cilj.[431] Tako se pojedine faze repozicioniranja marki i brendova u hotelijerstvu vezuju za prednosti u odnosu na konkurenciju. Praksa je dokazala da prezentovanje stepena distinkcije u odnosu na konkurente nije dovoljno za uspeh repozicioniranja. Neophodno je da ta superiornost bude demonstrirana.

Autori ističu relevantnost marki ili brendova kao osnov prihvatanja od strane potrošača. *Aaker* definiše relevantnost kao percipiranu želju ili potrebu potrošača za kategorijom ili podkategorijom definisanu kombinacijom atributa, aplikacijom, poređenjem ili drugim distinktivnim obeležjima.[432] Proces repozicioniranja marke postaje uspešan ukoliko je prihvaćen od strane tržišnog segmenta. U slučaju hotelske industrije, repozicioniranje predstavlja vidljivi nastavak komunikacije sa hotelskim gostom.

Pozicioniranjem hotelske marke obezbeđuje se povratna informacija, dok se repozicioniranjem uspostavlja interaktivni odnos u komunikaciji sa gostom. Zauzimanje novih pozicija omogućava kreiranje trendova, želja, navika i osvajanje novih mesta u njihovim glavama. To je ujedno i razlog zbog kog se moderno hotelsko poslovanje usredsređuje na ovakav oblik komunikacije. U procesima pozicioniranja, odnosno repozicioniranja hotelskih marki i brendova posebnu važnost dobijaju selekcija i kreacije poruke. Jasnost, preciznost, razumljivost, zanimljivost i lakoća komunikacije ojačava poziciju i snagu marke i utiče na poboljšanje njene vrednosti. Često se definišu dodatne mogućnosti u odnosu na konkurenciju, kao svojevrsna obećanja i očekivanja koja treba ispuniti. Ona moraju biti relevantna za hotelske goste da bi bila prihvaćena.

Na kraju treba istaći da većina autora (*Palmer, Aaker, Joachimstahler, Kotler, Pavlek, Keller*) pokušava da napravi refernetnu vrednost ili jedinicu odlučivanja koja bi bila univerzalnog karaktera i široke primene. Uspostavljanje jedinstvene reference bazirano je na identiteskim obeležjima marke i njenoj poziciji.

5.5. Procena i evaluacija hotelskih marki i brendova

U poslednjoj četvrtini dvadesetog veka desile su se krucijalne promene na poljima razumevanja i vrednovanja kapitalnih vrednosti tržišnih subjekata. Materijalni elementi predstavljali su oslonce poslovnih kapitala. Uglavnom su obuhvatali zemljište, nekretnine, proizvodne i finansijke aktive. Njihove procene su bile merljive, uporedljive i iskazivale su se u različitim bilansima. Sa druge strane, tržište je bilo svesno postojanja nematerijalnih kapitalnih imovina, ali iskazivanje njihove vrednosti ostalo je nejasno i nemerljivo. Sistemi računovodstvenih izveštaja nisu imali adekvatne pokazatelje vrednosno neopipljivih aktiva, pa ih shodno tome nisu ni tretirali na pravi način. Čak se i danas ove kategorije najčešće podvode pod materijalne elemente kako bi se rezultati iskazali određenim merljivim indikatorima.

Ipak, sva dostupna razmatranja se, po pravilu, svode na tržišnost, cene i novac. Zato se većina ekonomskih teorija zasniva na kategorijama vrednosti rada, troškova i kapitala. Tržišna orjentisanost opredeljuje osnovne kriterijume iskazivanja kapitalnih vrednosti. Sagledavanjem ukupnih odnosa na vodećim svetskim tržištima mnogobrojne studije su

[431] Palmer, A., Principles of Marketing, Oxford University Press, Oxford, 2001. str.176-178.
[432] Aaker, A.D., Brand Portfolio Strategy, The Free Press, New York, 2004.

jasno ukazale da nematerijalna dobra predstavljaju većinske pakete kapitala u liderskim kompanijama i preduzećima koje posluju pod jakom markom ili brendom.

Olins navodi da je početkom devedesetih godina prošlog veka postalo sasvim jasno i očigledno neslaganje između neto vrednosti imovine kompanija i njihove ukupne vrednosti deonica na tržištu. Uporednim analizama tržišnih učesnika koje je obuhvatala lista *Standard & Poor's 500* odnos knjigovodstvene i tržišne vrednosti povećavo se tri puta samo u toku jedne godine. Na prelazu između dva milenijuma to je predstavljalo standardni rast koji je u nekim sektorima bio i do pet puta veći u odnosu na bazna merenja.[433]

Nagla promena u iskazivanju vrednosti neopipljivih aktiva uzrokovana je neprekidnim jazom između knjigovodstvenih vrednosti kompanija i njihovih berzanskih procena. Ona su postala očiglednija usled velikog broja isplaćenih premija iznad berzanskih limita iniciranih integracijama i akvizicijama. Ovo posebno dolazi do izražaja nakon velikog talasa akvizicija početkom 2002. godine. Prema dostupnim podacima, koje je objavila Centralna banka SAD, evidentno je dramatično uvećavanje neopipljivih aktiva u odnosu na celokupne kapitalne imovine kompanija i to baš u navedenoj 2002. godini.

Tabela broj 32. Doprinos nematerijalnih vrednosti pojedinim kompanijama

Rang	Kompanija	Nematerijalna vrednost (bil.$)	Doprinos (%)
01.	*Coca-Cola*	69,6	51%
02.	*Microsoft*	64,1	21%
03.	*IBM*	51,2	39%
04.	*GE*	41,3	14%
05.	*Intel*	30,9	22%
06.	*Nokia*	30,0	51%
07.	*Disney*	29,3	68%
08.	*McDonald's*	26,4	71%
09.	*Marlboro*	24,2	20%
10.	*Mercedes-Benz*	21,0	47%

Izvor: www. businessweek.com

Prema tabelarnom prikazu evidentna je snaga i uticaj nematerijalnih vrednosti koji imaju na rast korporacijskog kapitala. One se uglavnom odnose na marku ili brend, a ređe na druge kategorije poput patenata, licenci ili prenosnih prava. Većina navedenih kompanija, iskazane vrednosti podvodi pod pojam brenda. Brend iz njihovog ugla predstavlja najvažniju neopipljivu aktivu koja može imati presudnu ulogu na izbor potrošača, zaposlenih, investitora ali i vladinih autoriteta. Istovremeno on predstavlja osnov sticanja deoničarske vrednosti i kao takav postaje nezaobilazna poslovna stavka čak i kod neprofitnih kompanija prilikom realizovanja, donacija, sponzorstva ili dobrovoljnih prihoda.

Giganti poput *Coca Cola Company, Disney, McDonald's*, *Procter & Gamble, Nivea, Starbaks, GE, Unilever* ili *Nestlé* postali su školski primeri primene, uloge,

[433] Olins, W., 2008. str.233.

procene i izračunavanja nematerijalne i materijalne vrednosti kompanije. To je, ujedno, i razlog što je praksa ovih kompanija najrazrađenija u dostupnoj literaturi i građi. Autori *Keller* i *Kotler* obilato koriste navedene primere i pomoću njih pojašnjavaju teorijske modele izgradnje, plasmana i primene marki i brendova. Na taj način se dobija sveobuhvatni pregled procesa strateškog upravljanja markom ili nekim njenim brendom ali i svih odgovarajućih smernica vezanih sa najboljim svetskim praksama. *Keller* posebno ističe sledeće:[434]

- kako brendirati novi proizvod čak kad je u pitanju samo jedan njegov segment ili komponenta,
- kako primeniti nove marketinške pristupe u izgradnji vrednosti marke ili brenda,
- kako uspostaviti modele lojalnosti,
- kako tržišno i geografski proširiti uticaj marki i brendova,
- kako proceniti i izračunati vrednost marke ili brenda,
- kako pronaći nove kanale plasmana i prodaje,
- kako uspostaviti hijerarhiju brendova,
- kako izvršiti pozicioniranje i repozicioniranje marki,
- kako upravljati korporativnom markom i očuvati njenu snagu,
- kako iznaći sve dostupne opcije revitalizacije marki i brendova.

Navedene smernice se ogledno manifestuju kroz jasne i dosledne primere velikog broja roba široke potrošnje koje svoja uporišta imaju u materijalnoj proizvodnji. One istovremeno daju i jasne putokaze transformisanja pojedinačnih marki u *online* dimenziju.

O praktičnim slučajevima hotelske industrije ima veoma malo dostupnih i, što je još važnije, relevantnih podataka i primera. Tako se nužno javlja potreba neophodne korekcije, adaptacije i nadogradnje dostupne građe, kako bi se na pravi način rasvetlila uloga i mesto koje zauzimaju marke i brendovi u modernom hotelskom poslovođenju.

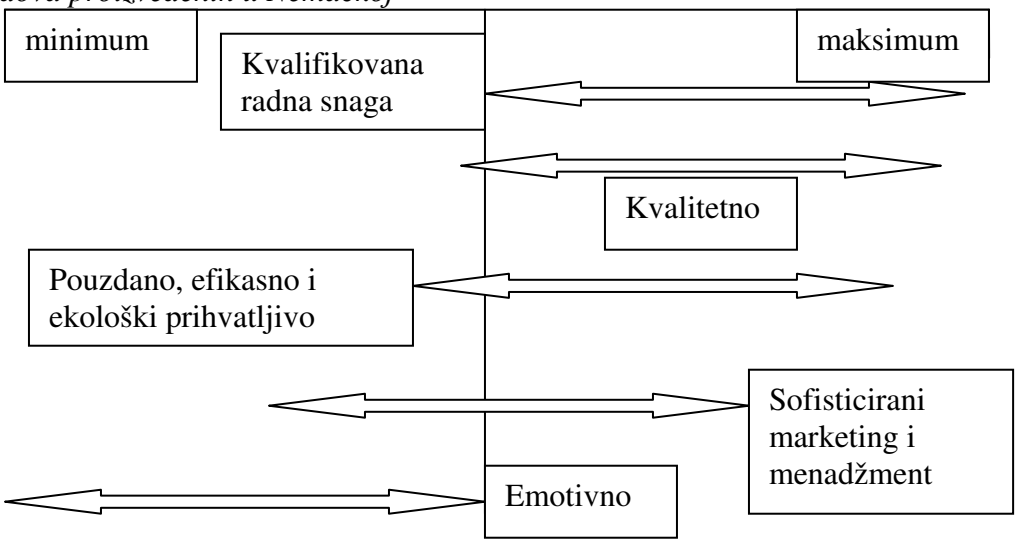
5.5.1. Određivanje kapitalne vrednosti nematerijalnih kategorija

Uticaji spirala globalizacije i promene na svetskim tržištima primorali su poslovodstva tržišnih lidera da nematerijalnim komponentama vrednosti kompanija posvete dužnu pažnju. Marke, brendovi, patenti, tehnolgije i mnogi drugi pojavni oblici nematerijalnih aktiva postepenim prihvatanjem od strane menadžmenta apostrofiraju se kao središta korporativnog uspeha. Iako njihova kapitalna vrednost nije eksplicitno izračunavana i procenjivana, ona je ulazila u celokupne aktive preduzeća.

Praveći svojevrstan otklon od negativnih i opšteprihvaćenih predrasuda, na primeru poznate oznake na proizvodu „*made in*" grafički će se prikazati šta zapravo znači da je nešto proizvedeno u Nemačkoj u odnosu na konotaciju imidža marke i brenda (*made in Germany, Hergestellt in Deutschland*) i ostalih nematerijalnih aktiva poput patenata, licenci i prenosnih prava.

[434] Videti: Keller, K.L., Slučajevi najbolje prakse u brendiranju, Mass Media International, Beograd, 2008. str.1-5.

Grafikon broj 28. Struktura vrednosnih pokazatelja vezanih za određivanje imidža marki i brendova proizvedenih u Nemačkoj



Izvor: Ideja i realizacija autora

Prilikom procenjivanja i vrednovanja pojedinih nematerijalnih vrednosti moraju se uvažiti i tradicionalni, odnosno duboko ukorenjeni stereotipi imidža koji mogu predstavljati nepremostive prepreke i ograničenja u adekvatnom sagledavanju ove problematike. Prikazani grafikon reflektuje jasne poruke koje je teško korigovati, te samim tim i vrednovati. Određivanje kapitalne vrednosti u ekonomskoj teoriji i praksi zavisi od nekoliko uzajmno povezanih faktora. U suštini, većina vrednosnih teorija se bavi ljudskim spoznajama o pozitivnim ili negativnim vrednovanjima stvari i pojava sa materijalnog i moralnog aspekta. Socijalna polazišta upućuju na proučavanja sa stanovišta prioriteta pojedinih zajednica i odnosa koji nastaju prilikom promena usled specifičnih uslova. Psihološka polazišta razmatraju ljudske odnose prema vrednostima, njihovu valorizaciju, prihvatanje ili odbacivanje. Na taj način svaka društvena zajednica kreira sopstveni vrednosni sistem u koji nastoji da uključi bazne vrednosti poput jednakosti, ravnopravnosti i socijalne pravde. Trajnost najpoznatijih marki, odnosno brendova u većini slučajeva nadmašuje vremensko trajanje mnogih korporacija ili njihove vlasničke transformacije.[435] Primera radi, doprinos brenda u ukupnom kapitalu kompanije *McDonald's,* koja posluje i na našim prostorima, je preko sedamdeset procenata. Brend čini trećinu ukupnih kapitalnih vrednosti ovog međunarodnog lanca brze hrane.[436]

Ekonomska važnost brendirane marke je neosporna, ali neophodno je ukazati i na neke njene druge dimenzije. Tako kompanija *Interbrand* upozorava da berzanski izveštaji izazivaju i suprotne efekte. Posmatrano u širem kontekstu, jake marke i brendovi od poverenja predstavljaju i svojevrsne socijalne oslonce. Poverenje i snaga kojim one zrače ulivaju nadu ne samo investitorima koji ulažu u njih, već i široj zajednici gde se posebno ističe postojanje velikog broja fondova. Na taj način svako berzansko kolebanje izaziva niz negativnih i lančanih reakcija koje se ne mogu izmeriti i iskazati samo novčanim pokazateljima. Mnogobrojna sprovedena istraživanja ukazuju na trend ciljnog povećanja nematerijalnih aktiva kako bi se fokusirali menadžerski napori u smanjenju materijalnih.

[435] Hays, L., C., The real thing, Random House, New York, 2004. str.15.
[436] www.businessweek.com

Američki gigant automobilske industri *Ford Motor* investirao je više od deset milijardi američkih dolara kako bi došao u posed prestižnih brendiranih marki poput *Jaguara*, *Aston Martina*, *Volvoa* ili *Land Rovera.* Vodeća elektronska grupa *Samsung* ulaže i do sedam procenata od godišnje zarade na istraživanja i razvoj, ali i pet dodatnih procenata isključivo na informacione tehnologije.[437] Na taj način osnažuje se kompleksna uloga brendiranih marki koje oni nude tržištu. Međutim, osnovno pitanje prilikom donošenja bilo koje odluke o ulaganju jeste ono koje se odnosi na sticanje vrednosti. Investicija, sagledavana iz različitih aspekata, uvek mora biti isplativa. Primena raznih poslovnih strategija kao i upotreba pojedinih marketinških tehnika ili njihovih kombinacija usmerene su, odnosno teže ka sticanju profita. *Predović* navodi da marka predstavlja nematerijalno dobro i ključni element koji stoji na raspolaganju tržišnom akteru. Pravilnom upotrebom i korišćenjem ima snagu da tržištu ukaže na samu suštinu kompanije, određenog proizvoda, usluge ili njihove kombinacije. To čini privlačenjem i zadržavanjem tržišta, istovremeno stvarajući visoke finansijske prihode koji se vremenom mogu preoblikovati u povećanu vrednost kompanije. Na taj način marka ili brend mogu postati garant dugogodišnje tržišne konkurentnosti.[438]

Kompanija *Interbrand,* sa druge strane, svojim metodama potvrđuje da investiranje u marku ili brend može doneti značajne pozitivne poslovne rezultate. Njihove procene su da se ta vrednost može iskazati kao povećanje procentualno (oko 5%) u odnosu na pojedinačno tržište ili pak kao ublažavanje negativnih trendova prilikom recesija ili nekih drugih teškoća sa kojima se može susresti određeni tržišni subjekt. *Interbrand* prezentuje tabelarni prikaz procentualnog odnosa marke i ukupnih kapitalnih (materijalnih i nematerijalnih) vrednosti u odnosu na analizirani sektor.

Tabela broj 33. Procentualni odnos marke i kapitalnih vrednosti po sektorima

Sektor	Materijalno	Nematerijalno	Marka	Ukupno
Komunalni	70%	30%	0%	100%
Industrijski	70%	25%	5%	100%
Farmaceutski	40%	50%	10%	100%
Informaciono-tehnološki	30%	50%	20%	100%
Auto-industrija	50%	20%	30%	100%
Finansijski	20%	50%	30%	100%
Prehrambeni	40%	5%	55%	100%
Luksuzni	25%	5%	70%	100%

Izvor: *www.interbrand.com*

Podaci nedvosmisleno ukazuju na čnjenicu da se u sektorima prehrane i luksuza marka najbolje kotira. Hotelijerstvo se najlakše identifikuje upravo sa ovim sektorima.

Interesovanje za uticaje nematerijanih vrednosti na poslovne rezultate i uvećavanje ukupnih kapitala uzelo je velikog maha prilikom mnogobrojnih varijateta poslovnih transformacija. Zbog veoma krutih računovodstvenih sistema u pojedinim ekonomijama česta su neadekvatna tretiranja neopipljivih aktiva. To je posebno došlo do izražaja

[437] www.marketingmag.com
[438] Predović, D., 2007. str.8.

prilikom velikog talasa akvizicija, kada su marke ili brendovi postale glavni predmet trgovinskih transakcija. Primera radi, u Velikoj Britaniji i Francuskoj je bilo moguće prepoznati vrednost stečenih marki kao identifikacije neopipljivih aktiva čime su one dobile tržišnu potvrdu i uračunavale se u bilanse akvizicijom stečenih kompanija. Iako u svojim računovodstvenim sistemima nisu imale mogućnosti za takva iskazivanja, istovremeno nisu postojale ni prepreke koje bi to sperčavale kao na drugim tržištima. Ova svojevrsna siva ekonomija pokrenula je nove poslovne strategije usmerena ka odbijanju „neprijateljskih" preuzimanja. U stručnoj literaturi se apostrofira poslovni slučaj prehrambene kompanije *Rank Hovis McDougall.* On je od posebnog značaja jer je ovom strategijom prvi put izmerena i izračunata nezavisna procena vrednosti marki i brendova stvorenih od strane kompanije koja ih podseduje. Do tada su na tržištu Velike Britanije procenjivane i izračunavane vrednosti samo budućih nematerijalnih aktiva. Nakon uspešne odbrambene strategije od neadekvatne ponude *Goodman Fielder Wattie,* kompanija *Rank Hovis McDougall* je obuhvatila kategorije interno stvorenih i stečenih marki i brendova u svojim finansijskim obračunima pod neopipljivima aktivama u bilansu.[439] Londonska berza (*Stock Excot*) je početkom devedeseth godina prošlog veka usled opisanog slučaja odobrila koncept procene brenda koji je primenila kompanija *Rank Hovis McDougall* kako bi privukla deoničare. To je bila inicijalna kapisla koja je pokrenula talase brendiranja svih vrsta roba i njihovog računovodstvenog prikazivanja i iskazivanja (*Grand Metropolitan* i *Pillsbury*, *Ladbrokes* i *Hilton* ili *United Biscuits* i *Smith's*).[440]Usled globalnih povezivanja početkom novog milenijuma, odbor za računovodstvene standarde SAD je uveo priznavanje stečenih ugleda u bilansima. To je iniciralo dodatne potrese jer veliki broj tržišnih aktera je nastojao da posluje pod opšte prihvaćenim računovodstvenim standardima SAD (*GAAP*). Ne ulazeći ovom prilikom u samu tehniku izračunavanja nematerijalnih aktiva, neophodno je napomenuti da je to bio važan korak u poboljšanju finansijskih izveštavanja o vrednosti marki i brendova.

Danas pojedine kompanije upotrebljavaju pristupe procene koji su specifične samo za brendove, dok druge koriste neke manje prefinjene tehnike iz kojih se često ne može steći tačna i realna slika vrednosti neopipljivih aktiva. Primera radi, dva vodeća lanca brze hrane *McDonald's* i *Burger King* imaju suprotne načine iskazivanja nematerijalnih vrednosti. Iako kod *McDonald's* ta vrednost iznosi više od sedamdeset procenata berzanske vrednosti ona se ne pojavljuje u bilansima kompanije za razliku od *Burger Kinga* gde je ona adekvatno tretirana i prikazana.[441] Problem određivanja kapitalne vrednosti nematerijalnih kategorija analizira se iz različitih uglova, zavisno od transparentnosti podataka. Vrednost se pojašnjava i sa aspekta potrošača, odnosno krajnjeg korisnika. Iz njegovog ugla vrednosni koncept marke ili brenda zavisi od njihove esencije. Na osnovu glavnih pravaca razvoja marki, odnosno kreiranja osnovnih identiteskih obeležja definišu se osnovni vrednosni imenitelji poput osećaja ili stavova. Tako pojedine marke ili brendovi dobijaju atribute sigurnosti, slobode, zajedništva, zabave, poverenja, intimnosti, autentičnosti, poverljivosti, zdravlja, odgovornosti ili bunta. Međutim, i pored svih navedenih osobenosti, i u slučaju hotelskog gosta se sve svodi na novčani izraz vrednosti, cenovnu prihvatljivost i tržišnu valorizaciju.

[439] Clifon, R., & Others, 2003. str.28.
[440] www.profilebooks.com
[441] Clifon, R., & Others, 2003. str.32.

5.5.2. Mogućnosti iskazivanja nematerijalnih vrednosti u hotelskoj industriji

U hotelijerstvu se dimenzija vrednosti marke ili brenda jasno usmerava ka krajnjem korisniku. Hotelski gost je ta karika lanca vrednosti koja kombinacijom ekonomskih, funkcionalnih i emocionalnih elemenata određuje vrednost marke ili brenda. Pošto se radi o visokom stepenu subjektivnih procena, vodeći hotelijeri su načinili mali iskorak u smeru oblikovanja i diskretnog usmeravanja doživljaja i iskustava. Hotelski produkt kroz svoje materijalne elemente prvenstveno je usmeren ka ljudskim čulima u realizaciji doživljaja. Vremenska konstanata u saradnji sa nematerijalnim elementima prerasta u iskustvo koje može biti i pozitivno i negativno. U duhovnom pogledu se iskazuje kroz mir, poštenje, poverenje, kreativnost ili njihove suprotnosti. Na taj način se formira određeni emocionalni nivo hotelskog gosta koji kroz individualni vrednosni sistem prerasta u jedinstveno znanje, veštinu ili intelekt.

Većina hotelijera koncepte svojih marki ili brendova gradi na navedenim postavkama. Poput finansijskih institucija ili trgovinskih lanaca, hotelske kompanije nastoje da njihove marke ili brendovi predstavljaju osnov poverenja. Kako su ovo nestabilne kategorije i s vremena na vreme nastaju nove paradigme, brzo uočavanje razlika i stepen adaptacije imaju veliki uticaj na strategije pozicioniranja marki liderskih hotelskih kompanija. *Pavlek* daje grafički prikaz delovanja vrednosti na globalne poslovne procese koji se mogu prilagoditi i primeniti na promene u poslovanju vodećih međunarodnih hotelskih lanaca.

Tabela broj 34. Tabelarni prikaz vrednosnog modela u hotelijerstvu

	1960 - 1990	1990 - 2000	2000 - ?
Tržišno usmerenje	Konkurencija	Korporacija	Gost
Poslovni koncept	Tržišno učešće	Produktivnost	Doživljaj
Tržište	Masovno	Segmentno	Pojedinačno
Mera uspeha	Brojni gosti	Zadovoljni gosti	Lojalni gosti
Uloga gosta	Potrošač	Klijent	Učesnik

Izvor: Prilagođeno prema Pavlek, 2008

Razlike su jasno naglašene kao i vrednosni odnosi. Ranije osobenosti hotelske industrije su značajno evoluirale tako da su danas usmerene ka hotelskim gostima kao aktivnim učesnicima u realizaciji hotelskih produkata. Kako se tržište sve više menja i prilagođava zahtevima i potrebama potrošača, istovremeno se i hotelska delatnost orjentiše ka pojedincu koji želi aktivno biti uključen u ova dešavanja. On nastoji da ostvari viši stepen kreativnosti prilikom finalizacije hotelskog produkta i da maksimalno iskoristi nove oblike ponuđenih i dostupnih vrednosti. Merenje stepena njegovog zadovoljstva iskazuje se anketama, ispitivanjima i vođenjem evidencija. Pouzdanija merenja se ostvaruju konceptima poput *Customer Relationship Management*. Ona su usmerena ka posebno odabranim hotelskim gostima i načinima da se sa njima uspostavi adekvatan odnos kroz široke raspone mera lojalnosti, ponašanja, potreba i želja. Ovi koncepti kreiraju buduće marke i brendove za dugoročna razdoblja. Njihov fokus je usmeren ka hotelskim gostima, odnosno ka stvaranju jakih, dugovečnih veza koje će se pravilno negovati. Takve veze je teško raskinuti i one predstavljaju bazu jakim markama i brendovima. Sa druge strane, jake marke i brendovi doprinose rastu kvaliteta i izvrsnosti i jačanju hotelske kompanije, što dodatno povećava njenu ukupnu kapitalnu vrednost.

5.5.3. Različita teorijska polazišta vrednovanja hotelske marke i brenda

Poslovne strategije usmerene ka razvijanju dugoročnih odnosa sa krajnjim korisnicima više nisu nikakva novost. Postoje mnogobrojni, metodološki i statistički zasnovani, načini korišćenja rezultata istraživanja usmerenih ka potrošačima, kao i drugim različitim ciljevima. Procene nisu usmerene isključivo ka finansijskim pokazateljima, već ka ponašanju i stavovima ciljnih tržišnih segmenata koji imaju većeg ili manjeg uticaja na vrednost marki ili brendova. Njihova struktura, složenost i istančanost imaju mnogobrojne varijacije.

Pristupi u vrednovanju hotelskih marki i brendova imaju svoja polazišta u opštim teorijiskim i institucionalnim vrednovanjima marki. Većina autora se slaže sa činjenicom da je sama koncepcija postala prepoznatljiva tek u prvoj dekadi novog milenijuma. Pristupi u definicijama pojma vrednosti marke i brenda su različiti, shodno sagledavanjima i prioritetima. Razlikuju se i osnovne uporedne mere na osnovu kojih se dolazi do rezultata. Postojanje velikog broja autora i još većeg opsega vrednovanja i modaliteta njegovog iskazivanja upućuje na neminovnost kombinovanja onih postavki i parametara koji bi se mogli uspešno primeniti na hotelsku industriju. Većina autora kao ključne elemente tržišnog vrednovanja hotelskih marki i brendova navodi:

- Opis marke ili brenda pomoću asocijacija, percepcije kvaliteta, funkcionalnih, simboličkih i hedonističkih odlika. *Kesić* izričito navodi da vrednost marke predstavlja snagu, finansijsku ili perspektivnu, kao i način, odnosno pristup komunikaciji ka svim ciljnim interesentima.[442]
- Snaga marke ili brenda iskazana stepenom upoznatosti sa markom, njenim nasleđem i pragom lojalnosti. *Armstrong* i *Kotler* ukazuju da je snaga marke baza za stvaranje jakih i profitabilnih odnosa sa potrošačima. Vrednost kupca označavaju kao *customer equality,* odnosno kao osnov vrednosti marke u delu aktive.[443]
- Budućnost marke ili brenda koja se vrednuje kroz inovacije i ulaganja. *Rajh* vidi tržišnu vrednost marke ili brenda kroz različita sučeljavanja pojedinih modela. Opredeljenje potrošača za markirani ili nemarkirani proizvod, uslugu ili njihovu kombinaciju predstavlja tu vrednost.[444]

U američkoj terminologiji se favorizuje izraz *brand equity,* što u osnovnom prevodu označava tržišnu vrednost marke. S obzirom na sve veću zastupljenost, kao i heterogenost u tumačenjima velikog broja autora, sistematizovali smo ih shodno osnovnim polazištima u poimanju:

- Sa jedne strane, *brand equity* obuhvata kategoriju doživljene vrednosti od strane hotelskog gosta. Ona se zasniva na tržišnim ispitivanjima Na osnovu dobijenih rezultata nosilac marke ili brenda (hotel) stvara, održava i jača njenu snagu. Većina autora ovaj proces karakteriše kao brendiranje ili brend menadžment.
- Sa druge strane se nalazi isključivo finansijski aspekt kojim dominira monetarna vrednost marke ili brenda. *Brand equity* se, u ovom slučaju, iskazuje kroz bilanse i stanja. Namenjen je procesima procene kapitalne vrednosti hotelske kompanije i mogućnostima njene tržišne valorizacije. Omogućava kvantifikaciju parametara

[442] Kesić, T., Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003. str.120-121.
[443] Armstrong, G., Kotler, P., Marketing an Introduction, Pearson Pretince Hall, N. Jersey, 2005. str.242.
[444] Pavlek, Z., 2008. str.366-367.

vezanih za kupoprodaje hotelske marke ili brenda, cene transfera, ugovorna licenciranja ili franšize, integracije i akvizicije.

Keller usmerava fokus ka lojalnosti. On smatra da je to spremnost konzumenta da nastavi ili prestane kupovati određenu marku ili brend. To je ujedno i osnovni razlog vezivanja mere vrednosti marke za nepokolebljivu privrženost korisnika. U kontinuitetu se mere segmenti učestalih potrošača kao i onih koji menjaju stanovišta. *Keller* dodatano raščlanjuje i pojašnjava pojam marke ili brenda iz ugla potrošača čime prerađuje postavke *Armstronga* i *Kotlera*. *Customer-based brand equilty* predstavlja realizaciju različitosti nastalih usled spoznaja o markama i brendovima na osnovu reakcija krajnjih korisnika. Njegova podela osnovnih elemenata tržišnog vrednovanja marki i brendova je:[445]

- Učinak različitosti koji omogućava prihvatanje marke od strane krajnjih korisnika.
- Saznanje o marki ili brendu kao rezultat razlika relevantnih za krajnje korisnike čime oni prave stepene distinkcije u odnosu na životne cikluse proizvoda ili usluga.
- Reagovanje krajnjih korisnika na splet marketinških aktivnosti usmerenih ka percepciji krajnjih korisnika.

Aaker ovaj odnos posmatra kroz skup imovine i obaveza povezanih sa imenom marke ili simbolom koji se dodaje ili oduzima od vrednosti proizvoda ili servisa, odnosno kupca kompanije. On insistira na svesti o marki kao dominantnoj kategoriji koja treba da ostvari ključnu strategijsku prednost u realizaciji održive konkurentske različitosti. Izjednačava je sa osećajem porodične bliskosti koja može biti dominantna kod odlučivanja o kupovini određene marke ili brenda. Asocijacije se odnose na osnovne atribute marke ili brenda, njenu posebnost i emocionalnu korist. Odanost određenoj marki ili brendu redukuje razlike, troškove marketinga, stvara prepreke konkurenciji i unapređuje imidž.[446]

Pavlek pojašnjava da je *Aakerova* napomena o kupcima povezana sa vrednostima koje čine odnosi sa njima. On objedinjava i usmerava *Kellerove* pristupe ka piramidi vrednosti koja obuhvata svest, diferencijacije, relevantnosti i emocionalnosti. Svest predstavlja osnovni korak uvođenja marke u prvi krug opažanja i zanimanja ciljnih grupa. Od njihovih opredeljenja, vernosti i interesovanja za marku zavise ostali elementi poput diferencijacije i relevantnosti. Pri samom vrhu piramide je potrošnja kao jedno od osnovnih merila. Ona određuje odnos krajnjeg korisnika sa markom ili brendom kroz emocionalnu dimenziju.[447]

Veljković ističe da lojalnost potrošača znači i porast profita, što sa druge strane inicira i veći stepen zadovoljstva i satisfakcije zaposlenih koji su zaduženi za isporuku dodazne vrednosti. Ciklus se zatvara jačanjem marke ne samo na ekonomskom planu, već i u svesti potrošača. Tako se stvara relacija između satisfakcije i lojalnosti potrošača i zaposlenih.[448]

Navedeni ciklus je dobio posebnu primenu u hotelijerstvu. Procesi identifikovanja i klasifikovanja hotelskih gostiju imaju jasno naznačene hijerarhijske faze i nivoe

---

[445] Keller, K.L., 2003. str.45.

[446] Videti: Aaker, A. D., Strategic Market Management, Jhn Wiley & Sons, New York, 2001. str.163-168. Dalja razmatranja navedenog autora ulaze u oblasti koje nas udaljavaju od osnovne teme rada. Ipak, rasvetljavanje nekih drugih dimenzija poput načina merenja i iskazivanja osećaja mogu pojasniti sam čin iskazivanja nematrijalnih komponenti hotelskog produkta.

[447] Pavlek, Z., 2008. str.126-127.

[448] Videti detaljnije: Veljković, S., 2009. str.176-188.

statističkog modeliranja. Oni se kreću od svesnosti, preko izbora prioriteta potreba, želja i diferenciranja prema ličnim vrednosnim skalama, pa sve do međusobnih uticaja. Promenom jednog indikatora ili njihovih kombinacija nastoji se ostvariti uticaj na goste, a samim tim i na vrednost hotelskog produkta. Međutim, kompleksnost materije često dovodi do situacija u kojima indikatori jasno ukazuju na snažan hotelski brend koji nije ispraćen adekvatnom finansijskom vrednošću. Zato je neophodno pravilno razumevanje, tumačenje i merenje osnovnih indikatora pomoću kojih se vrši procena vrednovanja hotelske marke ili brenda.

5.6. Procena finansijske vrednosti hotelskih marki i brendova

Procenjivanje i vrednovanja hotelskih marki i brendova se po pravilu vezuje za određene finansijke parametre. *Kotler* smatra da metrika marki i brendova predstavlja ključnu dimenziju koja obezbeđuje nužne kvantifikacije na osnovu kojih je moguće dalje sprovođenje marketinških tehnika i strategija.[449] Zato je neophodno jasno razgraničiti pojmove i procese procene i vrednovanja hotelskih marki i brendova. Procene se odvijaju u više ravni i to:

- procene zasnovane na istraživanjima pojedinačnih osobenosti hotelskih marki kroz njihove dimenzije (*Aakerov* pristup);
- procene zasnovane na finansijskim pokazateljima koji treba da omoguće lakše i uspešnije sticanje profita (konsultantski pristupi);
- kombinovane procene.

Objedinjavanjem ovih ravni u jedinstveni pristup metrike hotelske marke i brenda dobija se celovita slika kapitalnih vrednosti ovih kategorija. Da bi se naznačeno postiglo, neophodno je ukazati na osnovna ograničenja prilikom procene i vrednovanja, modele vrednovanja i dostupne mogućnosti iskazivanja u hotelskoj industriji.

5.6.1. Prilagođen *Aakerov* model procene

Aaker je jedan od prvih autora koji je svoju pažnju usmerio ka analiziranju uticaja tržišne vrednosti nematerijalnih vrednosti poput marke i brenda na poslovanje tržišnih subjekata. Smatramo da se njegov model može najdirektnije primeniti i objasniti prilikom uspostavljanja relacija između planiranih investicija u hotelsku marku ili brend, njihovih vrednosti i budućih uticaja koje one mogu imati. Navedene relacije omogućavaju kako hotelijerima, tako i menadžerima i potencijalnim investitorima da projektuju određene strategije i buduća ulaganja. Sam model procene vrednovanja marki i brendova uzima u obzir sledeće elemente:[450]

- Lojalnost, odnosno vernost u odnosu na hotelsku marku ili brend koja se iskazuje stepenom privrženosti. Ona može biti racionalna ili iracionalna. Grafički prikazuje u obliku piramide kroz pet stepena gradacije privrženosti:
  I – Prolazni ili slučajni gost je izuzetno ostljiv na cenovne turbulencije i samim tim uvek bira najisplativiji hotelski produkt bez obzira na trenutnu konkurentnost.

[449] Kotler, P., Pfoertch, W, 2007. str.140.
[450] Prilagođeno prema: Predović, D., 2007. str.22-28.

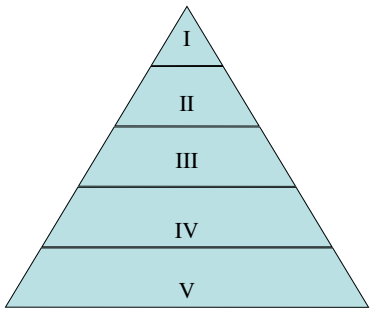
II – Stalni gost redovno posećuje hotel, ali je odanost izuzetno nestabilna u slučaju bilo kakve konkurentske ponude koju bezrezevno prihvata.

III – Zadovoljni gost je onaj koji se opredeljuje za određenu hotelsku marku ili brend do granica ekonomske isplativosti. Konkurencija može da ima uticaja na njega ukoliko mu ponudi znatno veće povoljnosti.

IV – Odani gost je onaj koji se vezuje za marku ili brend i određeni hotelski produkt. Prijateljski se odnosi prema hotelskoj kompaniji i ima pozitivnu percepciju o njoj.

V – Aktivni gost je onaj koji ima apsolutno poverenje u odnos uloženog novca i dobijenog kvaliteta. Poklonjeno poverenje prezentuje i preporučuje drugima sve dok doživljeni kvalitet odgovara njegovoj percepciji bez obzira na konkurenciju.

Grafikon broj 29. Piramida vernosti u odnosu na hotelsku marku ili brend



Izvor: prilagođeno prema Aaker, 2000

Vernost, odnosno lojalnost potiče prvenstveno iz iskustva pojedinaca koji su koristili hotelske usluge. Često prelazi u prisnost ili apsolutnu privrženost određenoj hotelskoj marki ili brendu ukoliko traje duži vremenski period, čak i kad nisu ispunjena sva očekivanja. Na taj način se osigurava kontinuitet u prilivu sredstava čime se pospešuje ukupna vrednost hotelske marke ili brenda. Istovremo, visok stepen lojalnosti redukuje marketinške troškove, privlači raznovrsnu klijentelu i komitente i omogućava ulaganja u neophodne razvojne investicije u inovacije.

- Poznatost hotelske marke ili brenda predstavlja sposobnost potencijalnog hotelskog gosta da je identifikuje i veže za konkretni hotelski produkt. Pošto se radi o izrazito subjektivnom stavu gradacija je prilično jednostavna i kreće se između dve krajnosti, od apsolutnog prepoznavanja do apsolutnog negiranja spoznaje. Da bi se jasnije razgraničili navedeni stepeni prepoznavanja uveden je termin *brand recall* kao vrsta spontanog ili asocijativnog prisećanja. Ovo ima posebno značenje u hotelijerstvu kod onih gostiju koji se po pravilu opredeljuju za tržišno verifikovane hotelske marke ili brendova. *Brand recall* ukazuje na motivaciju koja se opravdava marketinškim naporima, liderstvom, tržišnim rejtingom ili postojanim dugogodišnjim poslovanjem. Poznatost je vrlo važna za strategijsko pozicioniranje hotelskih marki i brendova, posebno ako se radi o negativnim konotacijama koje mogu znatno da utiču na ukupno poslovanje tržišnog subjekta i to u dužem vremenskom intervalu.
- Doživljeni, odnosno percipirani kvalitet hotelske marke ili brenda predstavlja treći i odlučujući faktor valorizacije hotelskih marki i brendova. To je definisana superiornost hotelskog produkta u odnosu na konkurente ili na sami doživljaj koji on nudi ukoliko se uzmu potencijalne alternative u obzir. U svojoj suštini percipirani kvalitet hotelskog produkta, a samim tim i hotelske marke ili brenda nije moguće

vrednosno iskazati merljivim parametrima, posebno sa stanovišta univerzalne ili preovlađujuće karakteristike. Čak i kada se odredi veći broj zajedničkih osobenosti, jako je teško utvrditi odgovarajući nivo kvaliteta i izvrsnosti. Najčešće se pristupa poređenju po modelu odsustva manjkavosti koje, po pravilu, obuhvata sporedne, odnosno one kompetencje koje nisu ključne za konkurentnost hotelskog produkta. Širina ovog pojma dolazi do izražaja i u velikom broju pojavnih oblika u kojima kvalitet stvara vrednost za marku:

1. ukoliko je sam kvalitet osnovni razlog da gost izabere određeni hotelski produkt, marku ili brend,
2. ukoliko kvalitet predstavlja dominantnu karakteristiku prilikom strateškog pozicioniranja hotelske marke ili brenda,
3. ukoliko kvalitet omogućava povoljniju cenovnu politiku, odnosno kreiranje više cene (*premium price*) hotelskog produkta,
4. ukoliko kvalitet predstavlja onu vrednosnu dimenziju koja je važna različitim tržišnim interesentima,
5. ukoliko kvalitet predstavlja osnovnu karakteristiku hotelskog produkta i može dodatno ojačati ili repozicionirati marku ili brend.

- Asocijacije, odnosno vrednosti vezane za hotelsku marku ili brend obuhvataju elemente, slike, osećaje i osobenosti hotelskog produkta doživljene od strane gostiju kao krajnjih konzumenata. One uvećavaju ili smanjuju tu vrednost. Međutim, ukoliko se uzme u obzir visok stepen subjektivnosti prilikom sagledavanja iskustava gostiju koji su konzumirali određene hotelske usluge, može se govoriti o veoma širokom spektru heterogenosti. Oni proizilaze iz mnoštva informacija, ličnih i prenesenih doživljaja i iskustava, pretpostavki i zabluda. Postojanje velikog broja nestabilnih varijabli upućuje na neminovnost segmentiranja hotelskog tržišta i ciljnog opredeljenja ka gostima. Utilitarnost konkretne varijable u odnosu na druge, zavisi od konteksta primene poput:
  - asocijacija vezanih za osnovne karakteristike hotelskog produkta;
  - asocijacija usmerenih ka nematerijalnim komponentama hotelskog produkta;
  - asocijacija usmerenih ka materijalnim komponentama hotelskog produkta;
  - asocijacija usmerenih ka profilu, demografskim karakteristikama, sociološkim i kulturološkim navikama i očekivanjima hotelskih gostiju;
  - asocijacija usmerenih ka komparativnim poređenjima i konkurenciji.
- Intelektualno i drugo vlasništvo nad hotelskom markom ili brendom objedinjava sve nematerijalne vrednosne elemente poput licenci, zaštitnih znakova, prenosnih prava, patenata, autorskih prava, ugovora o menadžmentu i franšizi ili nekih drugih koje su u vlasništvu hotelske kompanije. Bez obzira u kom obliku se pojavljuju, navedeni elementi treba da valorizuju hotelski produkt ili ograniče i speče uticaj konkurenata.

Aaker svoj model bazira na potrošaču što bi, primenjeno u hotelijerstvu, bio gost, odnosno krajnji korisnik hotelskog produkta. U hotelskoj industriji tržišna vrednost marke ili brenda se sagledava na osnovu prednosti koje hotelski lanac ili grupa uspevaju da ostvare na osnovu posedovanja istih. Navedena vrednost marke ili brenda je izrazito nestabilna kategorija koja se bazira na konkretnom hotelskom produktu i elementima koji ga krase.

5.6.2. Konsultantski pristupi

Pored velikog broja autora, poslednjih godina ovom problematikom bave se specijalizovane kompanije i institucije za istraživanje tržišta koje, po pravilu, imaju široka područja delovanja. Ukoliko bi se za kriterijum uzelo hotelsko poslovanje, onda bi se mogli izdvojiti sledeći tržišni akteri i njihovi primeri:

- *AcNielsen* (*Nielsen Media Research*)*;*
- *GfK Group* (*Brand Health Monitoring*);
- *Young & Rubicam* (*Agenda).*

Kompanija *AcNielsen* nastupa sa veoma široke platforme obuhvatajući problematiku vezanu za vrednost marke ili brenda. Osnovana je dvadesetih godina prošlog veka i vezuje se za prve inovativne istraživačke metode i tehnike usmerene ka potrošačima koje su postale opšti standardi. Posebno se ističu pouzdane metodologije za merenje maloprodaje i nivoa konkurencija na deoničarskim tržištima.

Nielsen Media Research predstavlja globalnog lidera na polju medijskih istraživanja i merenja. Za potrebe klijenata meri konkurentnu tržišnu dinamiku, uspostavlja modele razumevanja stavova i ponašanja potrošača svih kategorija, ali i razvija napredne analitičke metode koje vode ka povećanju prodaje i prihoda. Pored proizvodnih industrija, usluge se pružaju i uslužnim, neprofitabilnim, vladinim i socijalnim sektorima. Usled uticaja spirala globalizacija i povezivanja tržišta nastalo je nepregledno more digitalnih podataka koje se obrađuje najnaprednijim metodologijama. Na taj način *Nielsen* kompanija osigurava sveobuhvatno usklađivanje poslovanja sa potrebama različitih korisnika.

Temeljna koncepcija ove institucije se bazira na poređenju mesta prodaje marke i odnosa krajnjeg korisnika, kao i na kompleksnim realcijama koji oni stvaraju. Neprekidni razvoj marki i brendova, odnosno njihovo prilagođavanje tržišnim turbulencijama iziskuje identifikaciju velikog broja parametara i pokazatelja. Zato su istraživanja kompanije *AcNielsen* usmerena ka svim zainteresovanim stranama i učesnicima u ovim procesima. Procesi istraživanja imaju tri nivoa:[451]

- određivanje vrednosti delovanja marketing miksa,
- lojalnost krajnjih korisnika i njihovo zadržavanje,
- istraživanja motivacije i razumevanja želja i prohteva krajnjih korisnika.

Posebno se ističu podaci vezani za upravljanje kategorijama (*category management*) i adekvatane reakcije potrošača (*ECR*). Osnovni izvori informacija se obezbeđuju na tri načina:[452]

- Istraživanjem potrošača (*Custom Research*) kroz testove, analize cenovnih politika i poslovodsva marke ili brenda, analize svih oblika komunikacija, distribucija i programa lojalnosti krajnjih korisnika. Posebno se ističe specijalizovani *Custom Research* na polju hotelske industrije koji obuhvata atraktivnost destinacije, tipologiju gostiju, strukturu tržišta, analizu marke, brenda i imidža, analizu potencijala i zadovoljstva gostiju.
- Istraživanjem medija (radio, štampa, internet, interaktivni digitalni mediji, spoljno oglašavanje, bioskopi i direktna pošta).

[451] www.nielsen.com
[452] www.gfk.com

- Istraživanjem maloprodaje i novih tehnologija (*Retail and Technology*) usmerenih prvenstveno ka veličini tržišta, tržišnom učešću, distribuciji i prosečnim cenama savremenih tehnologija. Dodatnu pogodnost korišćenja predstavlja mogućnost pristupa svim podacima preko globalne mreže bez ograničenja.

Brand Health Monitoring koncept *GfK Group* se zasniva ne samo na analizama ukupnog tržišnog učešća marke ili brenda, već pored ostvarenih konkurentnih pozicija proučava ulogu krajnjih korisnika ili potrošača. U tu svrhu je kreiran *BVT* (*Brand Vitality Tracking*) koji omogućava permanentno izveštavanje o tržišnim aktivnostima određene kompanije i aktivnostima vezanih za promene koje one izazivaju kod ključnih konkurenata.[453] Navedena specijalizovana kompanija za istraživanje tržišta postavljaja interesenta u veoma pasivan položaj. Ona na sebe preuzima kompetencije, dok naručilac istraživanja ostaje po strani i čeka izveštaje na osnovu kojih treba da izabere adekvatnu strategiju marke. Dinamičnost modernog tržišta ovu vrstu pasivnosti kažnjava neadekvatnim vrednovanjem i izostajanjem aktivnog odnosa prema marki i brendu.

Agenda objedinjuje isključivo internet strategije istraživanja tržišta čime se ostvaruje interaktivni odnos prema komitentima li i njihovim markama i brendovima (*Online Strategy, Web Development, Web Management, Online Advertising, Online Media*).[454] *Agenda* agencija je jedna od dvadesetak koje posluju pod jedinstvenom markom *Young & Rubicam.* Ova renomirana kompanija je prva uvela kriterijume za kreiranje marki koji se mogu meriti. Na taj način određeni parametri su unapred postavljeni kroz model *BAV* (*Brand Asset Valutator*) i zasnivaju se na globalnoj bazi podataka o percepciji koji krajnji korisnici imaju o određenim markama ili brendovima. Od početka devedesetih godina prošlog veka pa do danas izrađeno je više od sto stručnih studija sa podacima koji se odnose na dvadeset hiljada liderskih marki i brendova. Dosadašnja istraživanja u hotelskoj industriji temelje se na četri osnove i mogu se iskazati kroz:[455]

- Diferencijaciju kao polaznu tačku razvoja koja usmerava ka različitosti i kreaciji nepoznatog. Ona ne predstavlja samo funkcionalnu strukturu već i doživljaj za vreme korišćenja ili aktivnog učestvovanja u realizaciji hotelskog produkta. Hotelska marka vremenom stari, uz neminovno povećanje konkurencije i opadanje diferencijalne moći. Međutim, poreklo hotelske marke ili brenda postaje osnovna pretpostavka njene pouzdanosti kao u slučajevima liderskih hotelskih lanaca i grupa.
- Relevantnost doživljaja određene marke ili brenda od strane krajnjeg korisnika je izrazito nestabilna kategorija i zavisi od mnogobrojnih faktora. U hotelijerstvu je posebno izražena relacija između materijalnih i nematerijalnih elemanata hotelskog produkta i penetracije marke ili brenda na tržište.
- Poštovanje ili percepcija kvaliteta usmerena ka rejtingu određene marke ili brenda. U slučajevima neispunjavanja obećanja pada i nivo poštovanja. Nezadovoljni hotelski gost se najčešće distancira od marke ili brenda, a ne od hotelskog produkta.
- Razumevanje marke i znanje o njoj usmereno ka krajnjim korisnicima koji mogu prihvatiti marku ili brend, ali nemati nikakvo znanje o njoj. Čest je slučaj da većina anketiranih gostiju prihvata vodeće brendove koji posluju u okviru neke marke

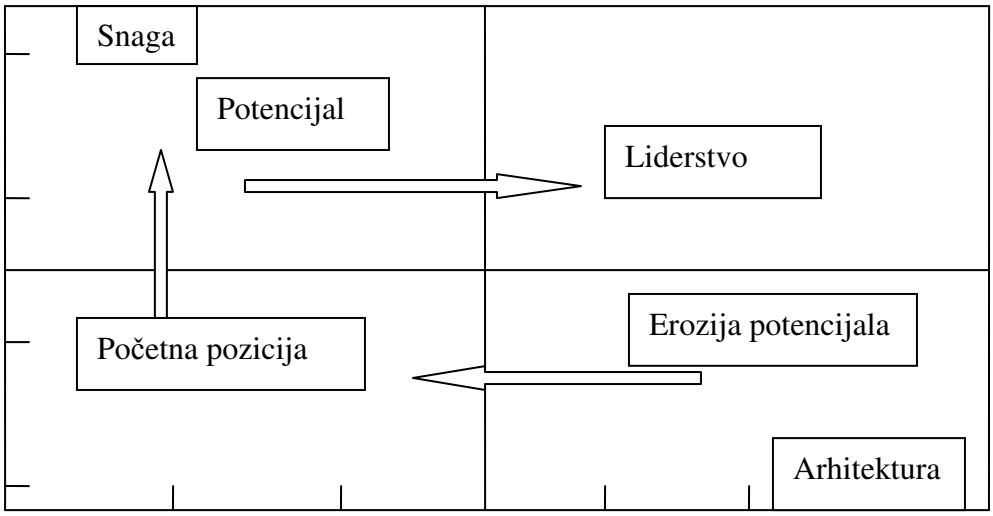
[453] Ibidem
[454] www.agenda-asia.com
[455] Prilagođeno prema: Pavlek, Z., 2008. str.366-374.

međunarodnog hotelskog lanca, a da istovremeno nemaju nikakva saznanja o njemu ili ga nikad nisu posetili.

Navedena četri parametra međusobno koreliraju i ta korelacija rezultuje unutrašnjom vrednošću hotelske marke ili nekog njenog brenda. Istovremeno se procenjuje njena sposobnost da izdrži kolebanja cena i napade konkurenata. U tu svrhu se prva dva parametra (diferencijacija i relevantnost) objedinjuju u snagu ili jačinu marke. Snaga marke obezbeđuje ulazak na tržište, rast i vitalnost.[456] Arhitektura hotelske marke ili nekog njenog brenda objedinjava druga dva parametra (poštovanje i razumevanje) čime se odražava stepen lojalnosti hotelskih gostiju, odnosno njena uspešnost.

Poređenjem snage i arhitekture hotelske marke ili nekog njenog brenda kreira se jedinstvena matrica jačine. Na osnovu te matrice model *BAV* postaje dijagnostičko sredstvo za izgradnju i upravljanje markama.

Grafikon broj 30. Matrica jačine marke



Izvor: Prilagođeno prema www.zibis.com

Prikazana matrica pokazuje jake i slabe strane hotelske marke. Jasno je prikazan strateški pravac kojim bi se hotelska marka trebala kretati, odnosno primenau konkretne strategije tržišnog pozicioniranja. Usmerena je uvek ka razvijanju potencijala kako bi se ostvarilo tržišno liderstvo. Većina hotelijera nastoji da postigne i ostvari kvadrant najače snage. Međutim, kao što je već objašnjeno, kao u slučaju životnog ciklusa proizvoda, dolazi do erozije i gubitka jačine uz mogućnost obnavljanja putem tržišnog repozicioniranja. U hotelijerstvu je često slučaj da novi tržišni akteri imaju jaču snagu u odnosu na arhitekturu u poređenju sa liderima koji posluju duži niz godina. Ovo posebno dolazi do izražaja u poslovanju hotelskih lanaca i grupa koji poseduju usko profilisane brendove usmerene ka određenim tržišnim segmentima. Oni se odlikuju višim stepenom poštovanja, odnosno pouzdanošću u odnosu na relevantnost korporativne marke.

[456] Vranešević, T., 2007. str.183.

Navedena matrica koristiti se prilikom raznih merenja jakih i slabih strana, određivanja imidža, procene potencijala, komparativnih analiza i segmentacije tržišta pojedinih hotelskih marki ili brendova. *BAV* metod je usvojen od strane specijalizovanih marketinških agencija prilikom izračunavanja finansijskih vrednosti hotelskih marki i brendova (*Interbarnd* i *Brand Finance*), ali i prilikom procena nivoa i rasta profita koji one ostvaruju, kao i globalnog razvoja.

Istraživanja *Young & Rubicam* usmerena ka globalnoj hotelskoj industriji podeljena su u pet vrednosnih kategorija. One se u većini slučajeva poklapaju sa nacionalnim kategorizacijama i klasifikacijama. Ipak sa stanovišta vrednovanja pojednih marki ili brendova otežavajuću okolnost analiziranja predstavlja isprepletanost vodećih hotelskih brendova, odnosno njihovo strategijsko pojavljivanje u različitim kategorijama. *Young & Rubicam* je izvršio podelu marki i brendova smeštajnih objekata hotelskog tipa :

1. *Luxury* – luksuzne hotelske marke koje se odlikuju najvišim nivoom sadržaja. Po pravilu su usko specijalizovane i prati ih izuzetno visoka cenovna politika kao i znatno prisustvo internacionalnih gostiju (*Four Seasons, Ritz-Carlton (Marriott), St. Regis / Luxury Collection – (Starwood*)).
2. *Upper Upscale* – visoko kvalitetne hotelske marke, bogatih sadržaja, koje se lociraju u ekonomskim središtima i preferiraju međunarodne poslovne goste. Za razliku od luksuznih, odlikuju se funkcionalnijim sadržajima smeštajnih jedinica koje prati odgovarajuća cena (*Fairmont, Hilton Hotels, Hyatt, InterContinental, Loews, Marriott Hotels, Omni, Regent International (Carlson Companies), Renaissance (Marriott), Sheraton (Starwood), W (Starwood), Westin (Starwood), Wyndham Hotels (Wyndham Worldwide)*).
3. *Upscale* - kvalitetne hotelske marke sa celovitom uslugom koji prate umerene i visoke cene. Imaju osetno niži stepen luksuza usmeren ka dodatnim i dopunskim sadržajima zavisno od lokacije. Iako teže ka internacionalizaciji poslovanja, pretežno su orjentisane na nacionalna tržišta (*Clarion (Choice Hotels), Courtyard by Marriott (Marriott), Crowne Plaza (InterContinental), DoubleTree (Hilton), Embassy Suites (Hilton), Hilton Garden Inn / Hilton Hampton Inn (Hilton), Holiday Inn Select (InterContinental), Radisson (Carlson Companies*).
4. *Midscale* - relativno niže cene hotelskih sadržaja usmerene ka domicilnim hotelskim gostima usredsređenim na posao i razonodu. Postoji jasno razgraničenje u pružanju usluga hrane i pića *F&B* (*food and beverage*). Tako se razlikuju marke hotela koji pružaju ove usluge (*Best Western, Doubletree Club (Hilton), Four Points by Sheraton (Starwood), Holiday Inn (InterContinental), Park Plaza (Carlson Companies), Quality Inns (Choice Hotels), Ramada (Wyndham Worldwide*) i oni koji ih ne pružaju (*AmeriSuites, Comfort Inns & Suites (Choice Hotels), Country Inns & Suites by Carlson (Carlson Companies), Drury Inn, Hampton Inn & Suites (Hilton), Hilton Garden Inn (Hilton), Holiday Inn Express (InterContinental), La Quinta, Shilo, SpringHill Suites (Marriott)*).
5. *Economy/Budget* **–** najjeftinije hotelske marke sa velikim brojem ograničenja, zavisno od slučaja do slučaja (*Days Inn (Wyndham Worldwide), Howard Johnson (Wyndham Worldwide), Econo Lodge (Choice Hotels), Fairfield Inn by Marriott (Marriott), Knights Inn (Wyndham Worldwide), Motel 6 (Accor), Park Inn (Carlson Companies), Red Roof Inns (Accor), Sleep Inn (Choice Hotels), Super 8 Motels (Wyndham Worldwide), Travelodge Hotels (Wyndham Worldwide), Premier Inn (Whitbread*)).

5.6.3. Kombinovani pristupi

Svojstvo identifikovanja hotelskog produkta pomoću korporativne marke postaje odlučujući faktor njegove tržišne verifikacije. Sa druge strane realizuje se dodatna vrednost za hotelske goste i poslovne komitente. Krajnji korisnici na taj način donose sud o određenom hotelskom produktu i, posebno, o stepenu njegovog kvaliteta. To je postalo uočljivije posle uspešnih plasmana programa lojalnosti od strane vodećih hotelskih lanaca i grupa. Stepen lojalnosti je u direktnoj korelaciji sa korporativnom markom čime ona postaje izuzetno važa poslovna alatka. *O'Neill* ukazuje da snaga hotelske marke pokreće cenu deoničarskog kapitala, pa se samim tim i ukupna hotelska industrija iskazuje kao *a brand-equity business.*[457] Procena finansijske vrednosti nematerijalnih kategorija poput marki i brendova u hotelskoj industriji zasniva se na velikom broju uporedivih parametara. Od posebnog značaja su pokazatelji kao što su neto operativni prihodi (NOI), prihod po raspoloživoj smeštajnoj jedinici (ADR), popunjenost i broj smeštajnih jedinica. Najčešće se apostrofiraju parametri, izvori, izveštaji i građa časopisa *Hotels.* Oni omogućavaju izračunavanje velikog broja faktora koji utiču na procenjivanje vrednosti hotelske marke. Neretko se na hotelijerstvo gleda kao na industriju nekretnina, pa se shodno tome i pristupi svode na troškovne, prodajne i profitne modele.

The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value je studija koja ispituje ulogu i uticaj marki i brendova u procenjivanju, merenju i iskazivanju tržišne vrednosti ukupne vrednosti poslovnog subjekta. Autori studije *O'Neill* i *Qu Xiao* koriste *Penn State Index* bazu podataka izvučenu iz više od 2.500 transakcija prodaje hotela u periodu od 1990. do 2005. godine.[458].

Tabela broj 35. Osnovne karakteristike tipova hotelskih lanaca i grupa

Tip marke	Smeštajni objekti	Brendovi	Procentualno učešće
Luxury	24	4	2.25
Upper Upscale	266	8	24.93
Upscale	302	14	28.31
Midscale	407	16	38.14
Economy	68	5	6.37
Ukupno	1.067	47	100.00

Izvor: prilagođeno prema O'Neill. 2006

Osnovne postavke Studije baziraju se na sledećem:

- *ADR* u iznosu od 92,91 američkih dolara.
- Prosečna popunjenost od 65,8 %.
- *NOI* po smeštajnoj jedinici u iznosu od 8.044 američkih dolara.
- Prodajna cena po smeštajnoj jedinici u iznosu od 84.868 američkih dolara.

[457] Detaljnije: O'Neill, J.W., The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value, Cornell University, Ithaca, NY, 2006.

[458] Ona uključuje 1.233 hotelske transakcije sa kompletnim podacima. Izostavljene su hotelske marke sa manje od tri prodajne transakcije ili one koje posluju kao jedinstvene, odnosno nezavisne brendirane marke. Analizirane su marke lanaca i grupa koje raspolažu sa većim brojem brendova što je rezultirlao prikazom od 1.067 transakcionih prodaja. Interesantno je da je obuhvaćeno čak 47 lidera hotelske industrije od sto najboljih, prema uporednim pokazateljima časopisa *Hotels*.

- Stopa kapitalizacije od 9,55 %.
- *RRM* multiplikator prihoda od smeštajne jedinice (3,46).
- Prosečan broj smeštajnih jedinica (210).
- Prosečna starost nekretnine (dvadeset godina).
- Lokacija (grad, država i regija).
- Tip smeštajnog objekta hotelskog (prema *Young & Rubicam*).

Navedeni parametri značajno doprinose ujednačavanju različito iskazanih vrednosti pojedinačnih brendova. Neophodno je istaći da izabrana tipizacija bitno utiče na dobijene rezultate, odnosno da se specifični učinci marke i brenda razlikuju u zavisnosti od vrednosne kategorije hotela. Autori studije naglašavaju i dimenziju da se nedostaci pojedinačnog brenda mogu odraziti i na ukupnu vrednost hotelske kompanije.

Studija detaljno prikazuje brendove koji posluju pod markama hotelskih lanaca i grupa. Osnovni finansijski oblici hotelskog poslovodstva prezentovani su stepenom popunjenosti kapaciteta. Tako je omogućeno izračunavanje prosečne cene smeštajne jedinice u projektovanom vremenskom okviru, iskazane kroz *Average Daily Rate* indikator. Tabelarno je dat izbor najzvučnijih imena koji jasno ukazuje na vrednosne pokazatelje.

Tabela broj 36. Izabrani brendovi i prosečne prodajne cene izražene u US dolarima

Hotelske marke	Prosečna cena	Standardno odstupanje	Min.	Maks.
Luxury				
Foour Seasons	350.115	254.686	119.863	736.842
Ritz-Carlton	303.480	107.667	171.667	479.167
Fairmont	394.336	194.026	223.555	605.327
InterContinental	241.262	58.310	195.008	306.763
Upper Upscale				
Hilton	106.489	61.816	15.464	270.305
Hyatt	130.373	88.622	14.308	397.770
Marriott	109.915	53.722	21.878	259.117
Sheraton	78.761	31.886	19.898	133.663
Upscale				
Crowne Plaza	62.365	33.069	20.633	125.859
Four Points	75.365	43.940	27.800	215.054
Radisson	60.728	32.533	17.742	146.893
Wyndham	89.617	45.435	22.527	206.000
Midscale				
Best Western	53.126	38.547	12.544	186.668
Holiday Inn	46.875	33.259	8.974	204.545
Ramada	28.670	13.969	9.000	66.905
Comfort Inn	43.212	26.028	9.430	116.667
Economy				
Days Inn	34.939	3.966	11.582	22.074
Microtel	29.998	8.584	22.152	43.636
Super 8	27.220	5.952	15.665	47.295
Travelodge	35.504	28.142	12.108	80.000

Izvor: prilagođeno prema O'Neill 2006

Očigledno je da samo dve kategorije nemaju izrazita odstupanja, *Luxury* i *Economy.* Sve ostale kategorije imaju značajna odstupanja i u okviru samog segmenta. Primer brenda *Hyatt* ukazuje da ona ima znatno veću prodajna cenu smeštajne jedinice od ostalih analiziranih konkurenata u okviru *Upper Upscale* segmenta. Takođe, *Sheraton, Crowne Plaza* i *Radisson* u svojim segmentima imaju niže vrednosne parametre od proseka.

Prezentovan je dobro dokumentovan primer brenda *Ramada* (28.670) koji posluje u oviru marke *Wyndham.* Pad interesovanje gostiju za ovaj brend po automatizmu je inicirao smanjenje interesa i od strane investitora. Da bi se sprečio potpuni ekonomski krah, izvršeno je nužno repozicioniranje navedenog brenda kroz program *Project Restore* u kom su predstavljeni viši standardi kvaliteta hotelskog produkta. Istovremeno, pokretanje jačih marketinških inicijativa uslovilo je i svojevrsno čišćenje od neatraktivnih ponuda. Više od 15.000 neodgovarajućih smeštajnih jedinica je uklonjeno samo u toku 2005. godine. Revitalizacija je jasno ukazala na uzročno-posledične veze i značaj između ovog brenda i ukupne imovine kompanije.[459]

Drugi ogledan primer predstavlja brend *Sheraton* koji je tržišno stabilan u smislu percepcije od strane hotelskih gostiju. Zaokreti poslovnih strategija korporativne marke *Starwood* u funkciji njenog tržišnog repozicioniranja doprineli su relativno niskoj tržišnoj vrednosti (78.761) u odnosu na prosek segmenta analiziranog brenda, kao što je prikazano u tabeli. Sa druge strane, sam brend je ojačan primenom nekoliko unakrsnih strategija pozicioniranja korporativne marke. Posebno dolazi do izražaja nadogradnja standarda kvaliteta hotelskog produkta što je rezultovalo poboljšanjem zadovoljstva gostiju, ali je i omogućilo uvođenje atraktivnog prototipa koji se proširuje na manja i nova tržišta. Ovo ukazuje na nesporan kauzalitet između nivoa kvaliteta hotelske marke ili branda i njihovih poslovnih rezultata. Kao krajnji rezultat, podizanje nivoa kvaliteta hotelskog produkta uvećava tržišnu vrednost hotela.[460]Rezultati ovog istraživanja doprinose većem stepenu razumevanja odnosa između brendova i tržišne vrednosti korporativnih marki, odnosno hotelskih lanaca i grupa. Reč je o veoma kompleksnoj materiji koja nužno uključuje i materijalne pogodnosti, kvalitet, stil i način pružanja hotelske usluge. Od izbora konkretne strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskog lanca ili grupa u mnogome zavisi doprinos brendiranja ukupnoj vrednosti kompanije. Objedinjavanjem navedenog sa stepenom zadovoljstva i lojalnosti gostiju, ostvaruje se potpuna procena i izračunavaje marke ili brenda hotelskog lanca ili grupe.

Takva racionalna analiza signalizira prednosti ili mane i znatno pomaže u razvoju novog imidža, smanjenju troškova ili primeni strategije repozicioniranja kada je to potrebno. Takođe, omogućava i hotelskim menadžerima holistički pristup u proceni uspešnosti implementacije konkretne strategije marke. Efektivno ocenjivanje ovih uticaja ojačavaju i mogućnosti tržišne verifikacije marki i brendova, odnosno njihove eventualne prodaje.

5.7. Programi lojalnosti

Programi lojalnosti određenih ciljnih grupa ili pojedinaca razvijani su prvenstveno u SAD. Vezuju se za velike avio-kompanije koje su, usled rastuće konkurencije u lokalnom saobraćaju i prekomernog narastanja fiksnih troškova, bile prinuđene da primene modele

[459] www.wyndhamworldwide.com
[460] www.starwoodhotels.com

stimulansa i nagrađivanja kako bi osigurale profit. Programi učestalih korisnika avio-usluga nudili su niz pogodnosti vezanih za osnovne usluge ne mareći mnogo za pojedine kategorije putnika. Nuđene su finansijske olakšice koje su vremenom prerastale u određene oblike vrednosti, surogate novca ili poene i bodove.

Adekvatan odgovor prosečnog američkog putnika bio je više nego pozitivan. Ako se u obzir uzmu i brojne kompanije koje su svojim zaposlenima prepuštale samostalnost u izboru prevoznika, onda ne treba da čudi ekspanzija poslovnih modaliteta poput poena za pređenu milju, raznih popusta, kredita i povlastica koje su se prenosile i na neke druge poslovne partnere. Procenjeni ukupan promet realizovan po programima lojalnosti iznosi blizu sedam milijardi američkih dolara na godišnjem nivou. Skoro devedeset posto Amerikanaca učestvuje u nekom od dve hiljade nezavisnih programa. [461]

Model skupljanja poena ili bodova zaživeo je i u drugim uslužnim kompanijama poput turističkih agencija, hotelskih lanaca, trgovinskih lanaca, benzinskih pumpi ili supermarketa. Većina uslužnih kompanija brzo je uvidela prednosti ovih poslovnih inovacija. U trgovinama su stvorena i posebna sredstva bezgotovinskog ili kreditnog plaćanja po principu trgovinskih kartica.

Stvorene su jasne diferencijacije u odnosu na konkurenciju, ali je istovremeno izvršena podela između samih potrošača. U tu svrhu su realizovane svojevrsne nadogradnje ovih modela u vidu programa privlačenja i zadržavanja potrošača. Oni su omogućili jasna sagledavanja ciljnih grupa, njihovih frenkvencija i potrošačkih osobina. Savremeni programi lojalnosti (članstva) uslužnih sistema grupišu se u četiri preovlađujuće skupine:[462]

- Dobijanje novčanog popusta prilikom plaćanja predstavlja osnovni model usmeren ka svim korisnicima, bez obzira na stepen njihove lojalnosti. S obzirom da nisu naglašeni pojedinačni segmenti, ovaj model se vezuje za unapređenje prodaje u maloprodajnim sistemima.
- Dobijanje besplatnih trgovinskih jedinica prilikom kupovine većih količina robe ili usled učestalih konzumacija. Naglašeni su oni segmenti korisnika koji imaju visoku frekvenciju učestalosti konzumiranja proizvoda, usluga ili njihovih kombinacija. Nagrada je predstavljena u obliku besplatnih kupovina koje se uobičajeno troše. Po ovom principu funkcionišu saloni lepote, kućna dostava hrane ili auto-perionice jer se programi mogu lako i uspešno kopirati.
- Kombinovanje prethodna dva modela kroz skupljanje određenih vrednosnih bodova ili poena na osnovu kojih se ostvaruju ili novčani popusti ili besplatne kupovine. U tu svrhu se formiraju baze podataka i razdvajaju ciljne grupe potrošača kojima se nude određeni uslovi i pogodnosti. Ovaj model je posebno razvijen kod avio-kompanija, hotela, bankarskih i finansijskih institucija i trgovinskih lanaca.
- Dobijanje posebnih ili prilagođenih ponuda. Kombinovanjem većeg broja poslovnih modela kod velikih baza potrošača vrše se pravilne procene, ali i ponude prema ciljnim segmentima. Inovacija se primenjuje kod internacionalnih hotelskih i trgovinskih lanaca koje razvijaju dugoročne odnose sa krajnjim korisnicima i imaju visok stepen prilagođavanja potrošačkim grupama ili pojedincima.

Formiranjem pojedinih klubova – učestalih potrošača, vrši se njihova evidencija, odabir i registracija. Svi zainteresovani dobijaju, pod unapred utvrđenim uslovima,

[461] www.marketingmag.com
[462] Veljković, S., 2009. str.196.

određene benificije, pogodnosti, olakšice i popuste. Na američkom tržištu dominiraju umreženi klubovi koji u sebi objedinjavaju nekoliko nosioca ponude. Pošto je turistički proizvod kompleksan i heterogen, neminovno dolazi do isprepletanosti pojedinih usluga. To primorava njihove isporučioce na nužne saveze i alijanse. Tako su se mnoge vodeće avio-kompanije tržišno udružile sa prominentnim hotelskim markama i brendovima. U tim savezima jasno se ističu apsolutni lideri kojima su ovakva uduživanja doprinela proširivanju obima ponude. Pojedine avio-kompanije postale su i same vlasnici smeštajnih kapaciteta, te se korišćenje povoljnosti ili bonusa obogaćuje ne samo brojem letova, rezervacijom karata, smanjenjem cena karata ili pređenih milja, već i korišćenjem usluga smeštaja u hotelskim objektima. Poznati su slučajevi *American Airlines, United Airlines* ili *PanAm.* Njihovi programi se zasnivaju na nagradnim i zarađenim poenima koji se iskazuju na različite načine. U turističkoj industriji postoje sledeći oblici i varijante ove marketinške strategije:[463]

- *Frequent flyer* - konzumenti koji često koriste usluge avio-prevoznika,
- *Frequent stay* - konzumenti koji često odsedaju u određenom hotelu,
- *Frequent guest* - konzumenti koji često koriste usluge određenog lanca ili grupe,
- *Frequent renter* - konzumenti koji često koriste usluge rentiranja prevoznih sredstava,
- *Frequent traveller* - konzumenti koji često putuju.

5.7.1. Programi lojalnosti u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca

Model učestalog potrošača je u svojoj suštini marketinška strategija čiji je osnov stvaranje čvrstih veza na relaciji isporučioca i korisnika usluge ili proizvoda. On omogućava veću iskorišćenost svih kapaciteta, odnosno ostvarivanje profita ili ekstra profita. Uobičajeno je pravilo da se prilikom izbora hotelske brendirane marke, gosti opredeljuju na osnovu svojih želja, prohteva, ali i finansijskih mogućnosti. Adekvatna usluga, ispunjena očekivanja, vrednosti i pogodnosti koje dobijaju za svoj novac, kao i ranija iskustva doprinose da gosti iznova biraju isti hotelski produkt čime značajno doprinose stabilnom poslovanju hotelske kompanije. Ipak, mogućnost izbora, odnosno veliki broj zanimljivih ponuda utiču da nakon određenog vremena gosti menjaju hotel kako bi mogli da iskuse nešto novo. Isto tako, postojanje jake konkurencije neminovno uslovljava i da se pojedini tržišni akteri okreću različitim nosiocima ponude.

Ukoliko se posmatra ekonomija obima, odnosno marketinški programi vezani za učestalost kupovine, količinski i vrednosno, u poslovanju hotelskih lanaca i grupa dominira princip nagrađivanja po modelu učestalih potrošača (*frequent user programme*).[464] Za razliku od klasičnih sistema prodaje u turizmu gde fokus usmeren na broj i dužinu pojedinog aranžmana, u hotelijerstvu se prodaja zasniva na nekom obliku nagrađivanja članova koji koriste uslugu. Ovaj oblik lojalnosti hotelskih gostiju zastupljen je prvenstveno u hotelima koji posluju pod brendiranim markama.

---

[463] Detaljnije: Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., 2002. str.189-211. Autori apostrofiraju slučaj avio kompanije *PanAm* koja je preterala sa upotrebom programa i izvršila svojevrsnu preorijentaciju tržišnih segmenata, odnosno zašla u segment potrošača slabijih platežnih mogućnosti.

[464] Ibid. str.180-188. Autori pojašnjavaju da ekonomija obima leži u osnovi poslovanja organizatora putovanja i sa njima povezanim hotelskim preduzećima. Sa druge strane, visoko kategorisani smeštajni objekti hotelskog tipa preferiraju poslovnu klijentelu i razvijaju programe učestalih potrošača.

Hotelske marke i brendovi su prvenstveno usmereni ka kreiranju vrednosti za goste kroz obezbeđenje jedinstvenog nivoa kvaliteta produkta. U slučajevima u kojim lojalnost gosta raste, hotelijer dobija mogućnost da iskoristi osnovne vrednosti korporativne marke kroz veće cene, povećani udeo na tržištu i mnogo brže razvijanje brenda. Konačno, hotelske korporacije sa uspešnim strategijama marki imaju korist i na finansijskom planu kroz povećanje akcionarske vrednosti i ukupne dobiti. Stoga je sposobnost identifikovanja efekata brendiranja izuzetno značajna za vlasnike hotela. Prepoznavanje se prvenstveno postiže povećanim fokusiranjem na krajnjeg korisnika usluga.

Satisfakcija hotelskog gosta je poslužila kao svojevrsni etalon uspešnosti implementacije strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca i grupa. Primera radi, prema rezultatima istraživanja, tokom 2008. godine na međunarodnom tržištu uspešno je poslovalo najmanje dvadesetpet različitih hotelskih marki i brendova samo u segmentu produženog boravka.[465] Takvo konkurentsko okruženje potvrđuje da je primena specijalizovanih programa izuzetno isplativa. Hotelske inovacije postaju značajna investicija. Iako trenutna recesija negativno utiče na svetsku ekonomiju, međunarodni hotelski lanci i grupe neprestano unapređuju svoje poslovne programe kako bi bili još atraktivniji i funkcionalniji. Kao krajnji rezultat ovih napora može se tvrditi da se zadovoljnim članovima pružaju do sada najbolje usluge i beneficije u zadnjih nekoliko godina.

Zadržavanje i vezivanje gostiju u sebi objedinjava niz integrisanih akcija u formi nagrađivanja. To nisu klasični pristupi povećanju prodaje jer su koncentrisani isključivo na određene i ciljne segmente. U literaturi su objedinjeni pod nazivom 'programi lojalnosti'. Osnova lojalnosti hotelskih gostiju leži u ispunjenju njihovih očekivanja. U tom smislu se posmatra ponuđena, očekivana i dobijena vrednost. Sama ponuda vrednosti obuhvata široki spektar elemenata koji se podvode pod hotelski produkt. Oni se iskazuju kroz pogodnosti koje hotelska kompanija plasira na tržište i isporučuje krajnjim korisnicima. Beneficije zavisi od mnogobrojnih faktora i uslova od kojih je najvažniji – sposobnost hotelskog preduzeća da upravlja sistemom plasmana, odnosno lanca vrednosti. U radovima pojedinih autora ova problematika se tumači svim iskustvima i doživljajima kroz koje će korisnik hotelskog produkta proći ukoliko prihvati ponudu i iskoristi proizvod ili doživi uslugu. Praksa je dokazala neminovnost korišćenja svih raspoloživih marketinških tehnika i sredstava neophodnih za građenje i jačanje povezanosti sa konzumentima. Većina tih napora je usmerena ka poboljšanjima nivoa zadovoljstva gostiju.

Jasnija slika svih programa koji se koriste u poslovanju hotelskog lanca ili grupe, dobija se grupisanjem prema tržišnim segmentima odnosno programima namenjenih hotelijerima, gostima i zajedničkih koji su dostupni različitim tržišnim kategorijama.

5.7.1.1. Programi koji su usmereni ka hotelijerima

Programi koji su usmereni ka hotelijerima mogu se posmatrati dvojako. Kao oni koji su usmereni poboljšanjima poslovnih performansi osnovnih nosioca radnih procesa i tehnika rada i kao programi namenjeni implementaciji najviših standarda za postojeće i potencijalne članove lanca.

[465] www.hotel-online.com

Novi članovi *Best Western* lanca zadržavaju visok stepen nezavisnosti, stoga je neophodno permanetno vršti obuku, trening i dalju nadogradnju, kako bi se osposobio i usavršio što veći broj zaposlenih za uspešno poslovanje. U tu svrhu se formiraju specijalizovane radne grupe, održavaju se godišnji skupovi i konferencije, ali i tematski pojedinačni kursevi. Programi obuke zaposlenih se koncipiraju tako da razvijaju i održavaju načine i procedure rešavanja svakodnevnih praktičnih problema vezanih za brigu o gostima. Jedan od uspešnijih podprograma je i *Insajder* zasnovan na postavci omasovljenja programa lojalnosti *Best Western Rewards Club.* Time se omogućava učlanjivanje i zaposlenog osoblja kako bi se bliže upoznali sa programskim karakteristikama, poslovnim performansama, celokupnom ponudom svih članova lanca, ali i da bi samostalno podsticali sticanje novih. Da bi se ovakvi programi sproveli u delo, neophodan je jedinstven i proaktivan pristup prema hotelskom gostu ali i svim ostalim interesentima. On se dostiže permanentnom obukom zaposlenih, njihovim upoznavanjem sa različitim nivoima pružanja usluga i prihvatanjem jedinstvene poslovne filozofije koja počiva na većoj dozi subjektivnosti i samostalne procene.[466]

MemberWeb Best Western predstavlja jednu od solucija za upravljanje dostupnim datotekama pomoću mnogobrojnih stavki koje su na raspolaganju zaposlenima na internoj i eksternoj računarskoj mreži. Program istovremeno omogućava prezentovanje pojedinačnih usluga, ideja, promocija ili prodaje na internacionalnom nivou. Umreženost svih članova lanca otvara perspektive ka novim mogućnostima, izazovima i pogodnostima. Svaki hotel pojedinačno propisuje stepene ograničenja i prava pristupa pojedinačnim korisnicima ili hotelskim službama. Na taj način se direktno kontrolišu cenovni rasponi, rezervacioni i otkazni rokovi.[467]

Regional Guest Room Packages program namenjen članicama *Best Western* kako bi se na najjednostavniji način omogućilo korišćenje savremenih dizajnerskih rešenja i metoda za renoviranje smeštajnih jedinica uz minimalne troškove projektovanja i redizajna. Iako je već naglašeno da hoteli zadržavaju svoju individualnost, praksa je pokazala da je u većini njih neophodno uraditi određene prepravke. Standardi poslovanja su prilično jasni i na visokom nivou, te samim tim predstavljaju definisane granice unutar kojih je moguće realizovati tržišno afirmisan hotelski produkt.[468]

Poslovna politika hotelskog lanca *Marriott* iskazuje se kroz *Voyage Graduate Management Development Programme*. Ovo svojevrsno putovanje kroz obrazovanje traje 18 meseci i usmereno je ka savlađivanju operativnog hotelskog poslovanja. Obuhvata veliki broj podprograma, kurseva, projekata usmerenih ka rešavanju konkretnih zadataka iz različitih specifičnih područja hotelske industrije namenjenih studentima, zaposlenima, ali i vrhunskim hotelskim menadžerima:[469]

- *L-isten to the guest's concern* (saslusati primedbe gosta);
- *E-mphatize with the guest* (uvažavati gosta);
- *A-pologize to the guest for incovinience* (ići u susret gostima);
- *R-each the problem* (shvatiti suštinu potrebe);
- *N-otify your supervisor and document* (dokumentovati problem);
- *G-reet the guest* (pozdraviti gosta);

[466] www.bestwestern.com
[467] Ibidem
[468] Ibidem
[469] www.marriott.com

- *U-se the guest's name* (osloviti gosta imenom);
- *E-stablish needs and respond* (odgovoriti na potrebe);
- *S-how interest in the guest* (pokazati dužno ineresovanje);
- *T-hank the guest* (zahvaliti se gostu).

Međunarodni hotelski lanac *Hyatt* je usmerio svoje programe lojalnosti ka istovremenom građenju baza podataka, ali i neprestanim inovacijama kojima je cilj da unesu različitost u ponudu u odnosu na konkurenciju. U tom smislu se pored standardnih programa učestalih potrošača ostvaruju i raznovrsni partnerski programi. Jedan od njih je sa Asocijacijom za profesionalni konvencijski menadžment – *Profesional Convention Management Association* (*PCMA*). Usmeren je ka edukaciji, obuci i treningu sopstvenog personala i izdavanju sertifikata za mnogobrojne kurseve (finansije, poreska politika, obuka, jezici, poslovni stilovi, nove tehnologije).[470]

5.7.1.2. Programi namenjeni gostima

Međunarodni hotelski lanci i grupe dizajnirali su veliki broj programa i podprograma orjentisanih prema krajnjim korisnicima hotelskih usluga. Osnovnu ideju vodilju predstavljaju napori korporacija usmereni ka stvaranju velike i razgranate mreže koja bi bila u stanju da se neprestano akomodira svim tržišnim izazovima sutrašnjice. To bi za krajnji cilj imalo jednostavnije i efikasnije implementiranje strategija marki i brendova u funkciji tržišnog pozicioniranja.

Best Western Rewards Club (do 2009. godine *Gold Crown Club International*) predstavlja nagradni program učestalog gosta. Plasiran je na tržište još 1988. godine i jedan je od prvih pravih međunarodnih hotelskih programa preuzetih od velikih avio kompanija. Članovi *Best Western rewards* dobijaju određeni broj poena za svaki utrošeni američki dolar (ili ekvivalentno u drugim valutama) koji potroše za određen smeštaj. Ostale mogućnosti uključuju i mnoge druge pogodnosti da se zarade poeni tokom specijalnih promocija ili prenosom bodova ukoliko gost kupuje ili plaća platnom karticom *Best Western Master Card*. Program se može posmatrati dvojako, kao vezivanje postojećih ili uključivanje novih članova. Uobičajeno je da se poeni izdaju po završetku boravka u hotelu uz izdavanje odgovarajuće potvrde. U slučajevima njihovog nekorišćenja u toku jedne kalendarske godine dolazi do automatskog gubitka. Prema dostupnim podacima iz 2009. godine u Evropi je bilo oko milion članova koji su prednosti *Best Western Rewards Club* koristili ili u hotelima ili kroz skupljanje poena radi ostvarivanje određenih pogodnosti.[471]

Hotelska kompanija *Radisson* nudi svojim gostima model povećane vrednosti kroz zlatne poene (*Gold Points*) na osnovu kojih korisnici usluga njihovih marki i brendova pored povoljnosti mogu da ostvare i zaradu. Široka razgranata mreža ekskluzivnih usluga pored uobičajenih podobnosti nudi i mogućnost krstarenja na nekom od plovećih hotela iz flote ove komapnije (*Diamond, Paul Gaugin, Voyager, Mariner, Radisson Explorer*).[472]

Marriot je razvio program učestalog potrošača pod nazivom *Marriot Rewards.* Program ima tri nivoa, koji, u zavisnosti od stepena posećenosti u toku godine, u ovom

[470] www.hyattclassic.com
[471] www.bestwestern.com
[472] www.radisson.com

renomiranom međunarodnom hotelskom lancu pružaju dodatne vrednosti. Sva tri nivoa (zlatni, crni, platinasti) su objedinjena u klubu pod nazivom *Club Marquis*. U zavisnosti od ostvarenog stepena lojalnosti, hotelski gosti pored popusta i pogodnosti dodatno su stimulisani prigodnim poklonima.[473]

HiltonHonors je program lojalnosti, odnosno učestalog gosta, kojim hotelski lanac *Hilton* nastoji da svoju marku promoviše kao opcioni ugovor sa svim zainteresovanim korisnicima koji žele ponudu veće vrednosti ili nižih cena. Posebno se ističe stepen uzajamnog razumevanja, odnosno izričite dozvole hotelskih gostiju koji koriste usluge ovog brenda da budu obaveštavani i kontaktirani o svim budućim povoljnostima. U tu svrhu su formirane jedinstvene baze podataka. Trenutno je u funkciji *Epsilon* baza koja ima tri nivoa (srebrni, zlatni, dijamantski). Za svaki nivo je propisan broj poena koji se objedinjuje i obračunava na jednom mestu, bez obzira u kom je delu sveta zaslužen. Obrada poena je tako organizovana da maksimalno uvažava veći broj parametara (pol, starosnu dob, lokaciju, vreme, iskustva, običaje, kulturu) na osnovu kojih se svakom registrovanom pojedinačnom hotelskom gostu dostavlja ponuda (pogodnost, popust, bonus) u obliku poruke. Za razliku od drugih tržišnih aktera gde konzumenti unapred znaju skale vrednosti vezane za pogodnosti, *Hhonors* je zadržao određeni stepen autonomije da bi sopstvenim snagama kreirao ekstra ponudu i na taj način učvrstio veze lojalnosti sa svojim komitentima. U tu svrhu kreirana je posebna internet adresa koja omogućava svim zainterovanim korisnicima *Hilton* usluga da u realnom vremenu dobiju neophodne informacije vezane za obračun, bodovanje i stanje na osnovu kojeg se mogu očekivati određene ponude ili kompenzacije. Specifiči zahtevi gostiju, ali i oštra konkurencija primorala je ovu hotelsku kompaniju da prilagodi program učestalog gosta svim svojim brendiranim markama, ali i pojedinačnim segmentima ponude u njima. Dokaz o uspešnosti ovakve marketinške strategije usledio je nakon ciljnih tržišnih istraživanja kompanije *J.D.Pover & Associates* gde su potvrđeni vrhunski rezulatati.[474]

Kempinski Hotels & Resorts nudi nekoliko programa prilagođenih različitim kategorijama hotelskih gostiju (*Business, Leisure, Private, Meeting*). U tu svrhu je formirana jedinstvena baza podataka *Key Accounts Rates and Informational System* koja omogućava sprovođenje programa lojalnosti.[475]

Hyatt Gold Paspport predstavlja globalni program lojalnosti usmeren ka svim interesentima koji preferiraju brendove ove kompanije. Zaradom *Hyatt Gold Paspport* avio-milja ili hotelskih poena stiču se raznovsne benificije. Uočavaju se tri nivoa članstva koji omogućavaju gostima dobitak od pet poena po utrošenom američkom dolaru do 30% maksimalnih bonusa u zavisnosti od stepena gradacije. Ujedno su postavljeni i limiti za avio-milje (500) kako bi se dodatno stimulisale partnerske avio i *rent-a-car* kompanije. Skupljanje poena je razvrstano po mnogobrojnim parametrima i gradacijama koje prate olakšice i besplatne ponude osnovnih usluga, ali i mnoge druge pogodnosti.[476]

[473] www.marriott.com
[474] www.hiltonhonors.com
[475] www.kempinski.com
[476] www.goldpassport.hyatt.com

5.7.1.1. Zajednički programi

Zajednički programi koji su dostupni različitim tržišnim kategorijama namenjeni su određenim poslovnim segmentima. Postojanje velikog broja usko specijalizovanih korisnika hotelskih usluga, ali i mnogobrojnih strateških partnera uslovljava značajan stepen prilagođavanja, kako u cenovnom tako i u ukupnom poslovnom smislu. U hotelijerstvu je ova sinergija dala najbolje rezultate jer se koncept ukupnih usluga (*service benefies*) pokazao delotvornijim od klasičnog sniženja cena uz veliko i primetno povećanje isporučene vrednosti hotelskim gostima.

Predstavnik ovog načina poslovanja je hotelska grupacija *Accor* koja, pored smeštajnih kapaciteta (*Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hotel, All Seansons, Suitihotel Formula 1, Motel 6 Studio 6,Red Roof Inns*) objedinjuje u svoju ponudu brodove za krstarenje (*Blue Line Cruises*), *rent-a-car* agenciju (*Eyropcar*), turoperatora (*ACCORTour*), ketering kompanije (*Lenotre*), restorane (*Courtepaille*), železnički saobraćaj (*Wagon-Lits*) i putničke agencije (*Carison Wagonlit, Travel*). Udruživanjem navedenih elemenata ponude i njihovom kombinacijom realizovani su različiti sistemi učestalih potrošača usmerenih ka korišćenju pojedinih sadržaja (sistem kartica), ličnih usluga (vaučeri) kao i specijalni programi za pojedine segmente hotelskih gostiju (deca, žene, starije osobe, poslovni putnici, učesnici kongresa).[477]

Hotelski lanac *Mandarin Orient* je razvio poslovnju saradnju sa većim brojem avio-prevoznika (*British Airways, Asia Miles, China Airlines, Air China, China Estern, Sky Pass Corean Air, Cris Flyer*). Popusti i raznovrsni oblici pogodnosti nalaze se u ponudi lanaca ali i navedenih prevoznika. Sistem učestalih potrošača funkcioniše kroz postojanje kluba. On dalje omogućava ostvarivanje i prikupljanje bodova. Broj i vrednost boda varira u zavisnosti o kojoj je avio-kompaniji reč. Zajednički imenitelj svima jeste jedinstveno iskazani hotelski produkt.[478]

Pored gostiju i hotelijeri neprekidno teže ka najpovoljnijim izborima. Poput drugih američkih hotelskih lanaca, *Best Western International* nastoji da svoje specifično poslovanje nadogradi različitim inovacijama. Prelazak *Best Western* hotelske marke u *online* dimenziju dodatno je pospešen pravilnim izborom odgovarajućeg softverskog paketa. Tako je, na prelazu dva milenijuma, procenjena vrednost ukupnih transakcija putem interneta iznosila oko 100 miliona američkih dolara. U odnosu na klasične medije to je bio porast za više od 200%.[479] Rekordna posećenost *Best Western* internet adresi objašnjava se lakoćom pristupa, velikom brzinom pregledavanja dostupne baze podataka, ali i jednostavnim izborom željenog hotela i, najbitnije, sigurnom rezervacijom. Konstruisan je poseban rezervacioni sistem koji zahteva garancije za dolazak gosta. Same garancije definiše svaki pojedinačni hotel. Sistem unapred obezbeđenih usluga je obavezujući za svaki hotel. Navedeni program omogućava da se putem interneta ostvari dnevni promet od oko milion američkih dolara. Posebno se naglašavaju svi oblici reklamiranja i propagande ka članovima istog lanca. Praktikuje se i direktno rezervisanje i preporučivanje određenih hotelskih produkata kao i najava otvaranja novih objekata.

[477] www.accor.com
[478] www.mandarinoriental.com
[479] Mašić, I.S., Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope, magistarska teza, FTHM Singidunum, Beograd, 2007. str.125.

Ukoliko se ovome dodaju i promene najsavremenijih dizajnerskih rešenja korišćenih za izradu internet prezentacija, onda se može govoriti o apsolutnoj vitruelizaciji hotelske marke *Best Western.*

Marketinške starategije kompanije *Hyatt* su usmerene i na kampanje saradnje sa medijima poput nagradnih igara (*The Big Welcome*). Ovakav vid reklama ima za cilj privlačenje neopredenjenih potencijalnih hotelskih komitenata na određenim ciljnim tržištima. Pobednici dobijaju simbolične nagrade (365 noćenja i milion besplatnih milja) koje mogu iskoristiti bilo gde u svetu, počev od 30. juna 2014. godine. Pored osvojene nagrade menadžment kompanije *Hyatt* koristi srećnog dobitnika za reklamnu kampanju kroz mnogobrojne akcije i programe kako bi što bolje promovisao svoju poslovnu filozofiju. Ostvareni uspeh i zadovoljavajući odziv interesenata pokrenuo je niz manjih kampanja (*The Next Big Think*, *The Big Welcome Reward, The Big WelcomeLotto*).

Sa proširenjem svog poslovanja van tržišta Nemačke, *Kempinski Hotels&Resorts* ulazi u saradnju sa avio kompanijama (*Swiss International Air Lines, Qatar Airways, Turkish Airlines, Aeroflot Russian Airlines, Air Malta, American Airlines, All Nippon Airways, Lufthansa*) kako bi preko njihovih sistema rezervacija ostvario sigurniju popunjenost svojih kapaciteta. Formiraju se klubovi poput *Swiss Travel Club* ili *Qatar Airways Privilege Club* čije članstvo garantuje objedinjavanje usluga avio-prevoznika i hotelijera. Pored nagradnih poena ostvaruju se i druge pogodnosti poput specijalnih popusta i besplatnih letova. Dopunski oblik zajedničkog programa predstavlja isključiva mogućnost plaćanja platnim karticama *American Express* i *Master Card*.[480]
Golden Tulip's Connections kombinije i objedinjava osamnaest zajedničkih programa i podprograma učestalog gosta sa velikim brojem avio-prevoznika, finasijskih i *rent-a-car* kompanija. Posebno se ističe *Show your Card* koji umrežava najveće evropske auto-asocijacije (*AA, ACI, ADAC, ANWB, ÖAMTC, TCB, TCS*). Takođe, povezane su istorodne asocijacije na severnoameričkom tržištu (*AAA*, *CAA*). Poput drugih programa i ovde je članovima omogućen niz povoljnosti i popusta.[481]

5.8. Oblici vrednovanja hotelskih marki

Pokušaj jasnog diferenciranja i razgraničavanja kapitalne vrednosti pojedinih kompanija prestavlja dug i mukotrpan proces koji u većini slučajeva ne daje jasnu sliku o stvarnoj snazi kategorija poput marke, brenda ili imidža. Uprkos već dokazanoj komercijalnoj važnosti nematerijalnih komponenti upadljiv je njihov neadekvatan tretman u odnosu na materijalne aktive. Iako postoje dokazani modeli merenja i iskazivanja ovih kategorija, još uvek su prisutne brojne barijere i problemi koji prate i sputavaju proučavanje i razradu ove tematike. Primera radi, dostupna su mnogobrojna istraživanja, studije procene i analize kompanije *Coca-Cola.* Ali o samom brendu kao najvažnijoj performansi ima neočekivano malo preciznih podataka. Slični zaključci se mogu primeniti i prilikom opservacija drugih tržišnih lidera. Čak se njihove procenjene i iskazane aktive razlikuju u zavisnosti ko ih interpretira. Problem postaje složeniji ukoliko se posmatraju uslužne industrije poput hotelske. Shodno tome, istaći ćemo one pristupe koji mogu pojasniti modele procene i izračunavanja nematerijalnih kategorija u modernom hotelijerstvu.

[480] www.kempinski.com
[481] www.goldentulip.com

Aaker i *Jacobson* su u svojim analizama ukazali na jasne korelacije između nematerijalnih vrednosti, posebno marki i brendova i ukupnog kapitala neke kompanije.[482] Ipak, autori navode da je jako teško postaviti jasan obrazac, formulu, odnosno matematički izraz kojim bi se ujednačili parametri merenja nematerijalnih vrednosti. Sa druge strane, mnogobrojni empirijski dokazi ukazuju da investicije usmerene ka marki ili brendu znače stvaranje ili proširivanje vrednosti tržišnih subjekata. *Aaker* i *Jacobson* su pokušali da izmere tržišnu vrednost marke (*brand equality*) na osnovu povratnih efekata na investicije (*Return Of Investments*). Pomoću *EquiTrend* indikatora obrađeno je oko dve hiljade primera iz prakse, odnosno, izdiferencirano je oko sedam stotina marki i brendova u oko stotinak kategorija. Metodom bodovanja po sistemu analize serije karakteristika stvorene su jedinstvene liste i uporedne tabele najjačih marki i brendova. Upoređivanjem tržišnih vrednosti marki i brendova sa ukupnom vrednošću pojedinog tržišta uz navedeni *EquiTrend* indikator, uočeni su interesantni odnosi i varijacije koji upućuju na jasne veze između vrednosti marki ili brendova i kretanja cena akcija.[483]

Frieder i *Subrahmanyam* su pokušali da ukažu na načine preko kojih sredstva investirana u marku i nematerijalne vrednosti utiču na ukupni kapital preduzeća. Oni su istraživali odnos između percepcije marke od strane krajnjeg korisnika i odluka o investiranju. Cilj je bio da utvrde na koji način pojedinci investiraju, odnosno da li je izbor odluke vezan za marku ili brend ili za neku drugu nematrijalnu komponentu vrednosti. Polazne osnove su date odnosom vrednosti investicija i ukupnih troškova neophodnih za njihovu realizaciju. Analogno tome, marka ili brend doprinose stvaranju ukoliko su planirane investicije manje od njene vrednosti, odnosno od vrednosti akumuliranih prihoda koje ona ostvaruje.[484]

Međutim, izračunavanje preciznog iznosa uvek je u manjoj ili većoj meri isprepletano sa velikim brojem ograničavajućih faktora. Dovoljno je uključiti kategorije imidža, *goodwilla*, *know-howa* ili nekih drugih kompetencija menadžmenta poput znanja, veština ili patenata. Prilikom ovih merenja često se koristi termin ugleda (*goodwilla)* kompanije. Dobar glas nastaje uporedim delovanjem marke ili brenda na tržištu i vrednovanja, odnosno percepcije od strane krajnjih korisnika. *Meler* svrstava ugled kompanije u računovodstveni sistem. To opravdava svojevrsnom metamorfozom identiteta *goodwilla* iz kreativnog u kvantitativni.[485]

Takođe i pojedina identitetska obeležja marke mogu imati presudan uticaj na njenu vrednost. Česti su slučajevi u praksi da finansijski i marketniški pokazatelji nisu u stanju da jasno razgraniče ove kategorija. Posebnu problematiku čini prikaz primenjenih strategija usmerenih ka stvaranju i potvrđivanju marki, odnosno njihovih finansijskih efekata i instrumenata isplativosti. Zato je utvrđivanje adekvatne metodologije od prioritetnog značaja. Tek njenim uspostavljanjem će biti moguće jasno ukazati na tačne mere evolucije marke i njenih identitetskih obeležja u primenjenim strategijama.

Većina teoretičara prevashodno primenjuje metodologije usmerene ka izračunavanju ukupne vrednosti određenog tržišnog subjekta. Kvantifikaciono se

[482] Aaker, A.D., Strategic Market Management, Jhn Wiley & Sons, New York, 2001. str.191.
[483] Predović, D., 2007. str.9.
[484] Ibid. str.10.
[485] Meler, M., Marketing, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002. str.41.

izražavaju materijalne komponente. U slučajevima u kojima određeni tržišni subjekt ima jaku marku ili brend, dolazi do jasnih razgraničenja usmerenih ka činjenici da su sve nematerijalne vrednosti objedinjene pod vrednošću marke. Na kraju se vrši jednostvano oduzimanje vrednosti materijalnih dobara od celokupne vrednosti kompanije i na taj način se dobija stvarna, realna vrednost marke ili brenda.

Finansijski oblici vrednovanja marki kao tržišnih kategorija su, ipak, uvek usmereni ka njenom novčanom izražavanju. Monetarno izražavanje marki i brendova predstavlja krajnji interes većine tržišnih subjekata. Sa stanovišta marketinga sama finansijska vrednost nije uvek monetarana i uglavnom se temelji na potrošaču. Kombinaciojm metoda dolazi se do najpribližnijeg određenja finansijske vrednosti nematerijalnih kategorija.

5.8.1. Finansijski oblici vrednovanja hotelskih marki

Kako globalna konkurentnost postaje sve složenija, samim tim i pojedinačne prednosti poput inovacija, tehnologije i kadrova brže zastarevaju. Sa druge strane, nematerijalne vrednosti poput marki i brendova prate navedene cikluse i značajno utiču na izbor, odnosno povećana ulaganja u deonice i akcije. Istovremeno, one se tretiraju kao jedinstveni garanti i putokazi gde treba plasirati kapital. Hotelijerstvo je izuzetno privlačno za mnoge investitore koji poseduju slobodan kapital, pa u tom kontekstu, marke i brendovi postaju svojevrsni katalizatori profita.

Preciznije određivanje značaja strategijskog pozicioniranja određene hotelske kompanije kao neophodnost postavlja definisanje načina merenja njene marke ili brenda, odnosno izračunavanja i iskazivanja finansijske vrednosti. *Interbrand Company* je uspostavila model izračunavanja vrednosti ovih kategorija na osnovu ekonomskog profita koji one donose svakoj kompaniji koja posluje na tržištu, pa i hotelskoj. On sadrži tri ključna elementa:[486]

- finansijsku prognozu,
- procenu i izračunavanje vrednosti,
- snagu marke.

Sa druge strane, kompanija *Price Waterhouse Coopers* polazi od dimenzije vlasništva, jer ono u modernoj hotelskoj industriji čini osnovu poslovnih aktivnosti. Preduzetnik, odnosno vlasnik liderskog hotelskog lanaca i grupe usmerava upravljački menadžment ka neprestanom pospešivanju ukupnih finansijskih rezultata kroz pojedinačne strategije marke. U ovom radu su već navedeni oblici umrežavanja koji dovode do rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca. Preciznije određenje nalazimo i kod *Cunilla* koji navodi pet oblika vlasništva nad hotelskim markama i brendovima potkrepljenih konkretnim slučajevima iz prakse poslovanja lidera savremenog hotelijerstva:[487]

- Monolitan oblik se uobičajeno zasniva na direktnom vlasništvu koje ujedno objedinjava i menadžment, kao u slučaju međunarodnog hotelskog lanca *Hilton*.
- Koncept kišobrana gde pojedinačne marke, odnosno brendovi u okviru lanca ili grupe imaju neke sopstvene karakteristike, ali pokrivaju različite segmente i operativne

[486] www.interbrand.com
[487] Prema: Cunill,O.M., 2005. str.152.

vrste. *Marriott International* je tipičan primer: *Courtyard by Marriott*, *Fairfield Inn by Marriott* i *Residence Inn by Marriott*.

- Prenosno vlasništvo je najčešće primenjivano od strane konzorcijuma kao što je *Best Western*. Marka ima ograničenu upotrebnu karakteristiku: nešto više od imena iznad vrata, uz omogućavanje usluga marketinga i rezervacija.
- Zajednički oblik, odnosno *co-branding*. Forma vlasništva usvojenog od strane slabijih nacionalnih hotelskih marki, u cilju objedinjavanja prednosti i koristi od šire prepoznatljivih internacionalnih brendova (*Arabella Sheraton* u Nemačkoj i *Radisson SAS).*
- Višestrukim vlasništvom se postiže svojevrsno grupisanje većeg broja hotelskih marki i brendova po različitim osnovama ili nekim zajedničkim karakteristikama. *Inter-Continental* je usvojio ovaj pristup razdvajajući *Holiday Inn* od *Crowne Plaza* i menjajući poziciju *Express* izmenom imena *Holiday Inn Express* u *Express by Holiday*.

U specifičnom slučaju hotelske marke od pomoći bi bio *Kapfererov* model koji je objedinio nekoliko pristupa i metoda procene i izračunavanja.[488] On se iskazuje sledećim matematičkim izrazom:

$$VM = ZVEM - (I + K)$$

Gde je :

VM = Vrednost Marke
ZVEM = Zbir Vrednosti Elemenata Marke
I = Investicije
K = Kapital.

Navedena formula ukazuje na vrednost hotelske marke koja nije u potupnosti iskazana monetarno. Ona se dobija kada se nematerijalne aktive unesu u bilanse stanja. Od takve imovine se odbijaju troškovi kapitala koji je bio angažovan prilikom njene izgradnje, zatim ukupna ulaganja u njen životni ciklus i tržište. Njena tržišna verifikacija je moguća tek vlasničkom transformacijom nosioca hotelske marke. Ipak, kao najsveobuhvatniji pristup navešćemo klasifikaciju autora *Haigh* i *Lecocqua.* Oni sve postojeće modele i pristupe izračunavanja vrednosti hotelskih marki i brendova orijentaciono grupišu u sledeće kategorije:[489]

1. model baziran na troškovima,
2. model baziran na poređenju,
3. kombinovani model.

5.8.1.1. Model baziran na troškovima

Model baziran na troškovima definiše finansijsku vrednost hotelske marke kroz objedinjavanje svih troškova neophodnih za njenu realizaciju. Praktična primena ovog modela je jednostavna i prihvatljiva zbog postojanja velikog broja dostupnih parametara. Vrednost se izračunava preko određivanja kvantiteta finansijskih izvora neophodnih za izgradnju hotelske marke. Objedinjuju se promocija, razvoj, investicije, distribucija i istraživački poduhvati vezani za njenu tržišnu verifikaciju.

[488] Videti: Kapferer, J.N., 1999. str.396-423.
[489] Haigh, D., & Lecocqu,D., Into the great unknown – special report on brand valuation, Franchising 07/08, 2003.

Međutim, primena teorijskog modela u praksi vodećih međunarodnih hotelskih lanac podrazumeva određena odstupanja jer je neophodno izračunati, ili bar približno odrediti, buduće vrednosti hotelske marke. To se u praksi postiže ispitivanjima usmerenim ka očekivanim troškovima neophodnim za stvaranje nove marke ili njenog obnavljanja. Vrši se svojevrsna zamena. Daju se pojedinačne karakteristike postojeće hotelske marke na osnovu kojih treba izvući gen neophodan za realizaciju nove marke ili brenda koju treba da krasi određeni nivo kvaliteta. Iz svega navedenog oblikuju se sledeće verzije troškovnog modela:[490]

- Akumulirani - koji proizilazi iz nemogućnosti realnog sagledavanja prošlih troškova. Da bi se ovi troškovi jasno definisali i adekvatno izrazili neophodno je izvršiti njihovu revalorizaciju kako bi se dobila sadašnja vrednost u ukupnim troškovima. Primera radi, znatna ulaganja u hotelski komunikacioni miks često ne odgovaraju ostvarenom kvalitetu hotelskog produkta. To znači da se ona mogu iskazati samo kvantitativno kroz pojedinačne troškovne stavke, dok bi njihova trenutna cenovna vrednost pretrpela nužno prilagođavanje bez obzira na stepen njihove efikasnoti. Tek njihovim ponovnim izražavanjem u sadašnjim vrednostima moguće je realizovati finansijsko vrednovanje hotelske marke ili brenda. Uspešnost ovakve metode zavisi od stepena objedinjenja prikazanih troškova, modela prilagođavanja i vremenske konstante. Kompleksnost i pouzdanost ove metode najupečatljivije se odslikava baš u parametru vezanom za vreme. Tu se ujedno i postavlja realno pitanje: kako je moguće adekvatno izračunati stepen revalorizacije hotelske marke koje uspešno tržišno egzistiraju više od pola veka (*Hilton, Best-Western, Marriot*). Osnovni nedostatak ovog modela ogleda se u nemogućnosti preciznog razgraničenja pojedinačnih troškova nastalih tokom dužeg vremenskog perioda. Praksa u modernom hotelijerstvu je dokazala da je gotovo nemoguće razlučiti marketinške od drugih troškova.
- Zamenjeni – koji proizilazi iz predviđanja procenjenih povećanih ulaganja kako bi se realizovala hotelska marka ili brend sa istim ili boljim potencijalima poput one koja je predmet finansijskog vrednovanja. Procenjeni iznos predstavlja ekvivalent za troškove koje bi trebalo uložiti od trenutka obračuna, odnosno aktuelne tržišne vrednosti. Uspešnost ove metode zavisi od stepena informisani o ciljnom hotelskom segmentu na koji se odnosi buduća marka ili brend. Kako je predviđanje samo delimično uspešno, mogućnost dobrih procena i pravilno tempiranih investicija zavisi od mnogobrojnih faktora, a pre svega od konkurencije. Takođe, neophodno je poznavanje osnovnih pokretača vrednosti ciljne hotelske marke, tržišnih oscilacija i raznih indikatora koje su po pravilu subjektivni. Praktična primena metode zamene troškova ima ograničavajuće faktore koji se mogu iskazati kroz pravilno određivanje investicija u rasprostranjenosti, pouzdanosti i različitosti buduće hotelske marke ili brenda. Plasirana investicija predstavlja važnu komponentu u izgradnji hotelske marke, pod uslovom da je efektno usmerena. Najbolji primer za to je međunarodni hotelski lanac *Hyatt* i njegovi brendovi (*Hyatt Regency, Grand Hyatt,Park Hyatt, Hyatt Resorts, Hyatt Andaz*).
- Konverzivni – koji proizilazi iz predhodnog troškovnog modela i vezuje se za težnju hotelske kompanije da istorijske troškove stvaranja marke ostavi po strani. Oni se

[490] Prilagođeno prema: Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.230.

zamenjuju procenom stope poznatosti hotelske marke koju bi bilo potrebno generisati da bi se dostigao trenutni nivo profita, odnosno nivo prodaje hotelskog produkta. Dinamika stope poznatosti hotelske marke ili brenda upoređuje se i sa korespondirajućom dinamikom tržišnog učešća čime se vrednuju potrošačke preferencije. Iako ova stopa u velikoj meri determiniše vrednost hotelske marke, ona nije jedini parametar koji je određuje. To je ujedno i glavni nedostatak primene ovog dvojnog modela koji se najčešće kombinuje sa nekim drugim.

5.8.1.2. Model baziran na poređenju

Model izračunavanja finansijske vrednosti marke ili brenda jedne hotelske kompanije koji se zasniva na komparaciji sa uporednim merljivim paramertima drugih hotelskih preduzeća koji nemaju tržišno verifikovanu marku ili brend, konceptualno predstavlja najispravniju metodu. Na taj način se vrlo jednostvano i, može se reći veoma pouzdano, utvrđuje tržišna vrednost hotelske marke ili brenda. U mnogim situacijama rast profita je komponenta koja doprinosi jačanju hotelske marke ili brenda.

Ono što se po pravilu javlja kao ograničenje predstavljeno je u adekvatnom definisanju i pronalaženju uporedne hotelske kompanije. Neophodno je da smeštajni objekti hotelskog tipa koji su predmet poređenja imaju identične ili približne karakteristike. Nužno je pronaći dva tržišno verifikovana hotelska produkta istog nivoa kvaliteta i kategorije.

U najvećem broju slučajeva, uspešni nezavisni hotelijeri nastoje da brendiraju sopstveni hotelski produkt i da na taj nači pariraju vodećim markama međunarodnih hotelskih lanaca. Složenost ove problematike ogleda se i u neprestanom prilagođavanju uspešnih kako bi postali još konkurentniji. U slučajevima kada nije u celosti izvodljivo pronaći dva idealna komparativna hotela, rade se uporedne komparacije na:

- Nivoima ostvarenog profita hotelskog preduzeća, pre nego što je tržišno verifikovalo marku ili brend. Iako ovo predstavlja ograničeno polje primene, većina uspešnih hotelijera plasman atraktivnog hotelskog produkta na tržište uglavnom baziraju na garantovanom nivou kvaliteta, čime ostvaruje više cene usluga i adekvatnu zaradu. Zato je moguće pronaći dva hotela istih kategorija i na osnovu poređenja njihovih profita izvršiti uspešnu komparaciju.
- Konkurentskim hotelskim produktima. Pri tom se ne biraju isključivo tržišni lideri, kao u slučaju *benchmarkinga*, već je akcenat na uporedivim hotelskim produktima. Poređenje (*benchmarking*) predstavlja oruđe kojim se identifikuje najviši nivo poslovnog standarda. *Watson* definiše *benchmarking* kao sistematski i kontuinirani proces merenja performansi i upoređivanja poslovnih procesa konkretnog subjekta u odnosu na poslovne procese lidera, ma gde se on nalazio, u cilju dobijanja informacija koje će pomoći u preduzmanju akcija za poboljšanje performansi.[491] *Hindle* navodi da je to neprekidan sistematičan proces procene proizvoda, usluge ili procesa rada kompanije za koju se smatra da predstavlja najbolje prakse koje mogu da se koriste u svrhu unapređenja organizacije.[492] U hotelskoj industriji predstavlja prevashodno postupak merenja i poređenja. Na osnovu velikog broja mogućih poređenja (usluge, hotelski produkti, troškovi, gosti, osoblje, oprema, marke,

[491] Watson, G.H., Strategic Benchmarking, John Wiley and Sons, New York, 1993. str.25.
[492] Hindle, T., Menadžment pojmovnik, Adizes, Novi Sad, 2006. str.19.

brendovi) izvlače se neophodni zaključci, poruke ali i iskustva konkurenata. Hotelski lanci i grupe obilato koriste ovo akciono istraživanje radi rešavanja praktičnih problema, ali i unpređenja svojih marki i brendova u više dimenzija. Na taj način se stiču uvidi u greške i propuste, kao i adekvatna rešenja kojima se mogu prevazići. Posebno se ističe mogućnost sticanja neophodnih saznanja, odnosno kritike primenjenih teorijskih modela u praksi. Njihovom uspešnom implementaciojom zatvara se krug koji spaja teoriju i praksu pa se posmatra i kao alat učenja. Detaljnim i dubinskim analizama određene problematike projektuju se i primenjuju superiorna rešenja. Dobijene kvantitavne i kvalitativne informacije sa ukazuju na potencionalne slabosti i njihovu identifikaciju, na primedbe i zahteve hotelskih gostiju, ali i na ključne prednosti poput stepena konkurentnosti i mogućnosti poboljšanja. Hotelski lanac *Marriott* je prilikom izrade *benchmarking* studije u saradnji sa *Australian Hotels Association* i *Commonwealth's Energy Efficiency Best Practice* umrežio sve vidove poređenja (interne, eksterne, funkcionalne, generičke). Vršeno je poređenje sa najbližim konkurentima po raznim parametrima (poslovni segmenti, ponuda, geografska pokrivenost, finansijsko poslovanje, poslovne strategije). Dobijeni izveštaj je namenjen menadžerima, investitorima, poslovnim analitičarima, akcionarima i svim zainteresovanim kako bi se dobila jasna slika o snazi i konkurentnosti ovog međunarodnog hotelskog lanca, odnosno preciznije odredila finansijska vrednost korporativne marke ili nekog njenog brenda.[493]

Komparacija hotelskih marki ili brendova se vrši kroz široki izbor parametara poređenja: hotelski produkti, marketinške tehnike, stručnost i osposobljenost kadrova, lojalnost gostiju, menadžment strukture. Međutim u poslovanju vodećih međunarodnih hotelskih lanaca, izbor modaliteta poređenja je skopčan sa nizom ograničenja. Njihove dokazane marke, a posebno pojedinačni brendovi usmereni ka ciljnim tržišnim segmentima su specifični, različiti i pomalo unikatni. Najuspešniji su po pravilu neuporedivi jer raznovrsnim kriterijumima prevazilaze baznu hotelsku marku. Takođe, istovrsni hotelski objekti koje odlikuje približni nivo kvaliteta hotelskog produkta prevashodno su veoma različiti u realizaciji vrednosti marki i brendova. *Predović* navodi tri osnovna modela unutar ove klase:[494]

- Metoda cene uvećane za premiju predstavlja merenje ekonomske prednosti koju ostvaruje tržišno verifikovana hotelska marka na osnovu cene hotelskog produkta u određenom vremenskom intervalu u odnosu na isti ili približan hotelski produkt koji ne posluje pod tržišno verifikovanom markom. Prema *Rakiti* i *Mitroviću* sadašnja vrednost marke ili brenda se izračunava kao diskontovana vrednost buduće prodaje.[495] Porede se prihodi i troškovi, odnosno cenovne razlike na osnovu kojih se dobijaju jasna razgraničenja i vrednosti. To predstavlja dobru stranu ovog modela jer je teorijski i praktično utemeljen. Glavni ograničavajući faktor je nivo transparentnosti i pouzdanosti ekonomskih i finansijskih pokazatelja. Primera radi, dve vodeće ekonomske sile, SAD i Japan, nemaju jedinstvene računovodstvene sisteme, pa, shodno tome, ni predložena metoda se ne može uzeti kao relevantna

[493] www.marriott.com
[494] Prema: Predović, D., 2007. str.203-217.
[495] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.232.

prilikom komparacije hotelskih kompanija iako postoji veliko interesovanje za različite oblike preuzimanja američkih korporacija od strane japanskih investitora.[496]

- Metoda granične korisnosti predstavlja detaljniji metod paralelne analize prihoda i troškova uporednih hotelskih kompanija. Ona se iskazuje kroz procentualne finansijske pogodnosti koje će biti dostupne zbog tržišnih efekata koje proizvodi hotelska marka u odnosu na one koji bi se ostvarili bez njenog prisustva. Poređenjem dva rezulatata dobija se granična korisnost. Pojedini hotelijeri primenjuju matematičke formule koje u osnovi imaju graničnu korisnost i omogućavaju iskazivanje određenih parametra (*EBIT* – zarada pre odbitka kamate i poreza, *NOPAT* – neto poslovni prihod, *FCFF* – poslovni tok novca) na osnovu kojih su baziraju dalja poslovna predviđanja.
- Metod prihoda od prodaje je postao poznat posle poređenja kompanija *Coca-Cola* i *Kellogg's*.[497] Ova dva primera navodi većina stručnjaka koji se bave problematikom finansijskog vrednovanja marki. Osnovu ove metode čini razlika odnosa ekonomske vrednosti i prihoda od ostvarene prodaje (realizacije hotelskog produkta) hotela koji poseduje marku i onog koji je ne poseduje. Dobijena razlika se množi sa prihodima od prodaje usled primene hotelske marke ili brenda. Navedeni metod se nadgrađuje vrednovanjem na bazi budućih prihoda. Procenjeni budući prihodi na osnovu korišćenja hotelske marke se primenom odgovarajuće diskontne stope svode na sadašnju vrednost. Na taj način se vrši poređenje sa hotelskom kompanijom koja ne poseduje hotelsku marku ili brend. Specifikum predstavlja zamena ekonomske vrednosti sa vrednošću vlasništva. Na taj način se uzimaju dostupni i, što je veoma važno, verodostojni poslovni pokazatelji i podaci sa velikih svetskih berzi čime se ostvaruje pouzdanije vrednovanje hotelskih marki ili brendova.

Prikazani metodi su u svojoj suštini najtačniji ali je njihova primena skopčana sa velikim brojem ograničavajućih faktora. Primera radi, većina vodećih međunarodnih hotelskih lanaca pod jednom tržišno verifikovanom markom objedinjava veći broj brendova. Pouzdanost primene ove metode je diskutabilna jer bi se svaki brend morao iskazati kao zasebno hotelsko preduzeće, odnosno kao nezavisna tržišna kategorija u odnosu na korporativnu marku. To bi sa sobom povuklo postojanje nezavisnih i zasebnih podataka koji bi se izračunavali. Njihovo nepostojanje bi značilo jedinstveno vrednovanje bazne hotelske marke i linearno davanje vrednosti svakom brendu što ne odslikava njihovu tržišnu vrednost.

Takođe, primena cenovnih politika je raznovrsna. Razlike u cenama, odnosno cenovnim premijama, nisu uvek posledica komparativnih prednosti. One se postižu i smanjenjem troškova, uštedama, primenom vrhunskih tehnologija i alternativnih energenata. Ali su ujedno i usmerene ka ostvarivanju pojedinačnih strategija poicioniranja. Ukoliko se uzmu u obzir i mnogobrojni oblici rasta i udruživanja hotelskih kompanija, onda model finansijskog vrednovanja hotelske marke baziran na komparaciji može biti primenljiv i uspešan jedino u slučajevima visoke transparentnosti dostupnih podataka i informacija.

[496] Videti detaljnije: Svorcan, N., 2008. str.90-102.
[497] Predović, D., 2007. str.214.

5.8.1.3. Kombinovani model

Kombinovani modeli iskazivanja finansijskih vrednosti hotelskih marki i brendova intezivno se koriste od strane specijalizovanih marketinških agencija (*Interbarnd* i *Brand Finance*). Agencijski pristupi imaju veliki broj sličnosti. Pored izračunavanja finansijskih vrednosti marki i brendova, koriste se za modeliranje vrednosti u širem smislu poput projektovanja efekta marketinških i investicionih strategija. Procenjuju se šanse i prilike na novim, neiskorišćenim i neistraženim tržištima. Analiziraju se i prate razni oblici vrednosti nematerijalnih aktiva i izračunavaju zarade po osnovu investicija usmerenih ka markama ili brendovima. Sa druge strane, svako poređenje ova dva modela završava neuspehom. Tržišni subjekti analizirani u istom vremenskom periodu rangiraju se drugačije, u zavisnosti od izbora agencije. Razlozi prevashodno leže u neadekvatnom određivanju ukupnog prometa koji približno odgovara vrednosti tržišnog subjekta. Kritičari ovih metoda ukazuju da se tu prvenstveno radi o svojevrsnim indikatorima izračunavanja vednosti koji mogu poslužiti samo za orijentaciju ka finansijskoj proceni vrednosti marki ili brendova. Visok stepen subjektivnosti i protekcionizma onemogućava precizno određenje vrednosti pojedinačne hotelske marke ili brenda.

Međutim, standardizovani pristup finansijskom vrednovanju pojedinačnih marki koji se obnavlja svake kalendarske godine predstavlja pouzdan reper i smernicu za sve interesente. Ostvareni rejting je ujedno i stvar prestiža posebno sa stanovišta dostupnosti i javnosti analiza i rezultata. Sve navedeno ukazuje da ovoj metodi treba dati prednost prilikom prikaza izračunavanja finansijske vrdnosti hotelske marke ili nekog njenog brenda.

Interbarnd je jedna od brojnih konsultantskih kompanija koja je svoj standardizovani metod procene i istraživanja vrednosti marke, odnosno brendova primenila na tržište početkom devedesetih godina prošlog veka. Ovaj metod se bazira na velikom broju elemenata (cena, kvalitet, dostupnost, uslužnost, inovativnost, pristupačnost, prepoznatljivost, jačina i snaga marke) koji se uzimaju u ubzir prilikom kreiranja multiplikatora budućeg profita, odnosno osnove za procenu finansijske vrednosti marke ili brenda.[498] Ukupna vrednost marke se dobija na osnovu jasnih činjenica (zarada marke) i subjektivnih procena (snage marke).

Navedeni pokazatelji predstavljaju procenu buduće eksploatacije pojedinih elemenata na osnovu kojih se određuje zarada u budućnosti. Jača marka ili brend sa sobom povlače i veći multiplikator i sigurniji i veći profit. Zastupljenost ovog tipa modela u radovima mnogih autora (*Feldwick, De Chernatony & McDonald, Kotler & Keller, Keller, Riezbos, Vranešević, Birkin, Murphy, Kapferer, Pavlek, Rakita i Mitrović, Predović*) ukazuje na prioritet u odnosu na druge interpretacije izračunavanja finansijke vrednosti. *Interbarnd* bazira svoj pristup na sledećim koracima:[499]

- Izračunavanje zarade hotelske marke ili brenda započinje analizom prihoda (zarada, profita) koji su nastali zbog vlasništva nad markom, odnosno onih koji se mogu pripisati isključivo hotelskoj marki. Zarada hotelske marke, odnosno prihod koji ona ostvaruje ne mora uvek ulaziti u njenu vrednost. Ovo je posebno izraženo kod favorizovanih hotelskih brendova koji imaju prenaglašeni uticaj trenutne profitabilnosti. Neophodno je uzeti u obzir celokupnu profitabilnost tržišnog aktera,

[498] Vranešević, T., 2007. str.172.
[499] Prilagođeno prema dokumentaciji: www.interbrand.com

odnosno korporativne marke. U slučaju hotelskog lanca ili grupe, profitabilnost njegove marke ili brenda odnosi se na pojedinačni hotelski produkt, neki njegov deo ili poslovni segment koji posebno ima uticaja (rezervacioni sistem) na efikasnost poslovanja. U obzir se uzimaju ostvareni poslovni i predviđeni operativni prihodi koji se odnose na rok od tri do pet godina. Izuzimaju se svi oni elementi profitabilnosti koji se ne baziraju na identitetskim obeležjima hotelske marke ili brenda (mikrolokacija). Zarada hotelske marke se izračunava oduzimanjem sledećih stavki:

- troškovi prodaje,
- marketinški troškovi,
- varijabilni i fiksni troškovi,
- naknada kapitalnih troškova,
- poreska opterećenja.

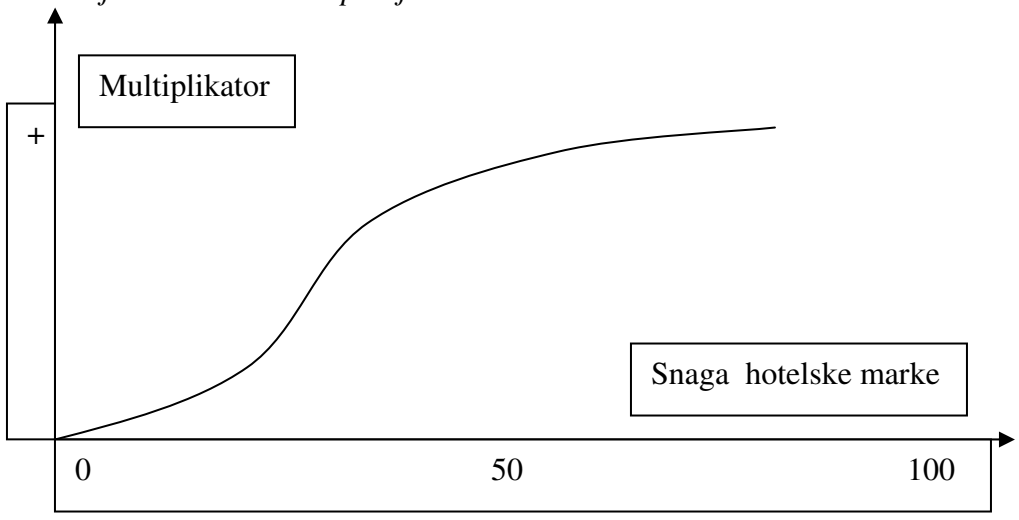
- Određivanje snage hotelske marke bazira se na procenama različitih tržišnih kategorija i sekundarnih izvora (godišnji izveštaji i publikacije) zasnovanih na posebnim procedurama. U svojoj suštini to je spoznaja o ukupnim prednostima i slabostima kao zbirnim pokazateljima procene budućih prihoda hotelske marke. Ova procena detaljno obuhvata hotelske marke sa stanovišta pozicioniranja i repozicioniranja, ostvarenih rezultata i projektovanih ciljeva, tržišnih uslova i pogodnosti, konkurencije i svih mogućih oblika rizika. Kreće se u opsegu od 1 do 100, iskazana je procentualno kroz sedam dimenzija. One su precizno definisane i obuhvataju sledeće kategorije:
  - Pozicija hotelske marke (do 25 %), odnosno zastupljenost na tržištu, privrednoj grani ili poslovnom segmentu predstavlja osnov sticanja snage kroz liderstvo. Lideri u hotelskoj industriji su najsnažniji i zauzimaju veći deo tržišta pa analogno tome imaju značajni uticaj na formiranje cena, konkuretnost, tržišna kretanja i kanale distribucije.
  - Internacionalizacija (do 25 %) predstavlja stepen međunarodne prisutnosti u kom hotelska marka dobija jaču snagu ukoliko je on viši. Veća geografska rasprostranjenost na globalnom tržištu direktno inicira snagu hotelske marke. Poslovanje vodećih međunarodnih lanaca i grupa često se posmatra i sa stanovišta ekonomije obima čime se ostvaruje dodatna vrednost u odnosu na nacionalne i regionalne konkurente.
  - Stabilnost (do 15 %) poslovanja prati prethodne kategorije i vezuje se za tradiciju i stečeni ugled koji se najčešće iskazuju kroz programe lojalnosti. Snažnija je ona hotelska marka koja ima višu stopu povrata klijenata (*consumer retention rate*), kao i ona koja posluje duži niz godina ili dekada te samim tim postaje podrazumevajući deo tržišta.
  - Trend (maksimalno 10 %) ukazuje na nivo popularnosti, mogućnost opstanka, pravac prodornosti i dinamike hotelske marke kod sadašnjih i potencijalnih konzumenata. Snažnija hotelska marka će na osnovu ovih procena imati bolji tržišni plasman.
  - Atraktivnost ciljnog tržišta (maksimalno 10 %) objedinjava pojedine segmente koji su u većoj ili manjoj meri izloženi turbulenciji promena, odnosno ukazuje na stabilnost, mogućnosti rasta ali i postojanje barijera, posebno prilikom ulaska na novo tržište. Uspešno pozicioniranje na dovoljno atraktivnom tržištu osnažuje hotelsku marku. Takođe, pojedini brendovi koji posluju u okviru

marki hotelskih lanaca ili grupa postaju vredniji ukoliko nisu osetljivi na tržišne oscilacije.

- Podrška (maksimalno 10 %) koju marka uživa prvenstveno se odnosi na marketinška ulaganja u marku, njeno održavanje, unapređivanje kvaliteta i inovativnost. Direktno se osnažuje hotelska marka jer se pretpostavlja dugotrajni uticaj uloženih sredstava usmerenih ne samo u kvantitativnom već i u kvalitativnom smislu.
- Zaštita (maksimalno 5 %) predstavlja sposobnost tržišnog aktera da zaštiti sopstvenu marku u pravnom i konkurentskom smislu. Snaga marke se povećava ukoliko postoje širi aspekti pravne zaštite i pojedinačnih elemenata njenog identiteta. Samim tim raste i ekskluzivnost njenog korišćenja posebno u odnosu na lojalnu i nelojalnu konkurenciju.

- Završavanje procesa finansijskog vrednovanja počinje kapitalizacijom prihoda kroz multipliciranje dosadašnje vrednosti ostvarenog prihoda kao diskontne (kamatne) stope za budući priliv. Prilikom izračunavanja finansijske vrednosti hotelske marke uzima se u obzir procena ostvarenog, sa jedne strane i korišćenje multiplikatora budućeg profita sa druge strane. Rezultat dobijene snage izražen u procentima pretvara se u koeficijent zarade i stavlja se u odnos sa prihodom hotelske marke. Obično su nužna prilagođavanja da bi se dobio ponderisani prosek profitabilnosti hotelske marke ili brenda nakon oporezivanja na koji se primenjuje muliplikator. Poređenjem recipročne vrednosti navedenih multiplikatora i uobičajenih diskontnih stopa izračunavaju se traženi rezultati. Primera radi, savršena hotelska marka ili brend u okviru lanca ili grupe sa rezultatom od 100 imaće diskontnu stopu od 5% što predstavlja tipičan prinos na investiciju sa niskim rizikom. Povećanje rizika automatski podiže diskontnu stopu i smanjuje multiplikator, a samim tim i vrednost analizirane hotelske marke ili brenda. Zbog toga, ali i zbog postojanja velikog stepena subjektivnosti prilikom izračunavanja, uveden je i grafički pokazatelj u vidu krive (S-kriva). Multiplikator se dobija u relaciji od 0 do 20.

Grafikon broj 31. S – kriva kompanije Interbarnd



Izvor: Prilagođeno prema Predović, 2007

Prikazani model uzima u razmatranje veći broj aspekata brendiranja marki. Međutim *Aaker* ukazuje da se sabiraju komponente koje nisu istog karaktera što za sobom povlači nemogućnost razmatranja određenih potencijala marki (diversifikaciju). Takođe, propaganda jeste veoma važna stavka prilikom brendiranja marki ali nije obavezna u smislu efekta upotrebe.[500]

Subjektivnost prilikom izbora komponenti koje determinišu snagu marke ne garantuju preciznost kada je reč o odnosima, međusobnoj povezanosti i projekciji budućnosti ističu *Rakita i Mitrović*.[501] *Predović* ukazuje da se uzimaju u obzir samo multinacionalne korporacije koje ispunjavaju određene uslove. Istovremeno, izračunavnje vrednosti korporativne marke koja poseduje veći broj podmarki ili brendova izjednačava se sa nekom drugom koja ih nema.[502] To posebno dolazi do izražaja kod prikaza lidera hotelskog poslovanja poput međunarodnih hotelskih lanaca i grupa koji imaju široki spektar tržišno verifikovanih brendova u okviru jedinstvene marke. Možda je i to razlog njihove nedovoljne zastupljenosti na godišnjim listama, jer se na taj način poništavaju procesi brendiranja, i, posebno, multibrendiranja. Sa druge strane favorizjuju se jedinstvene korporativne marke kao što su *Nokia* ili *Marlboro.* Njihova visoko kotirana i permanentna zastupljenost biva popraćena dodatnim službenim izveštajima koji glorifikuju primenjene poslovne strategije ukazujući potencijalnim investitorima gde da ulažu i zašto.

Često se kritičari ove metode slažu u činjenici da ona predstavlja prvenstveno izračunavanje indikatora vrednosti marke koji je praktično teško primenljiv prilikom donošenja menadžerskih odluka vezanih za dinamiku vrednosti hotelske marke ili brenda.

Zagovornici (*Clifton, Alen & Simons, Anholt, Blaket, Lindeman, Brajmert, Tomson, Smit*) sa druge strane, navode dva preovlađujuća polja primene kombinovanog modela koji se može transponovati na hotelsku industriju:[503]

- Strateško upravljanje markom ili brendom kroz prepoznavanje ekonomske vrednosti. Time se znatno povećala potražnja za efektivnim menadžmentom nematerijalnih aktiva. U težnji da ojačaju deoničarsku vrednost, međunarodni hotelski lanci i grupe su sve više zainteresovani da primene one procedure za upravljanje markama i brendovima koje su u skladu sa postojećim i primenljivim za ostale poslovne aktive, kao i za kompaniju u celini. Autori posebno ističu da su se tradicionalne mere koje su bazirane čisto na istraživanju dokazale kao nedovoljne za razumevanje i upravljanje ekonomskom vrednošću marki i brendova. Zato su hotelske kompanije usvojile procenu marke i brenda kao alat za *brand* menadžment. Procena i stvaranje ekonomske vrednosti postaje fokus markiranja i brendiranja kod svih investicionih odluka povezanih sa primenom strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca i grupa. Detaljnim analizama rangiranih kompanija stiče se utisak o njihovoj različitosti i raznolikosti u više dimenzija. Većina je primenom *Interbrand* metode uspela da refokusira svoja poslovanja na marke i brendove čime je ekonomski opravdala odluke i investicije u vezi markiranja i brendiranja:

[500] Detaljnije: Pavlek, Z., 2008. str.289-320.
[501] Rakita, B., Mitrović, I., 2007. str.209.
[502] Predović, D., 2007. str.203.
[503] Prema: Clifon, R., & Others, 2003. str.37-38.

- poređenjem aktiva marki i brendova sa nematerijalnim i materijalnim aktivama konkurenata donose se odluke o poslovnim investicijama,
- mogućnost poređenja i izračunavanja investicija baziranih na vrednosti marki i brendova,
- donošenje odluka o investicijama u marku ili pojedinačni brend koji će ostvariti najisplativiji finansijski efekti,
- donošenje odluka o licenciranju marke,
- transformacija odeljenja marketinga iz troškovnog u profitni centar povezivanjem investicija u marku ili brend,
- raspoređivanje troškova marketinga prema koristi koju svaka poslovna jedinica donosi od aktive marke ili brenda,
- organizovanje i optimizovanje korišćenja različitih marki (korporativne, globalne, privatne) prema njihovom učešću u sticanju ekonomske vrednosti,
- procenjivanje kobrendiranja prema ekonomskim koristima i rizicima za pozicioniranje korporativne marke,
- upravljanje portfoliom marke ili brenda na pojedinim tržištima.

- Finansijske primene procene marke ili brenda obuhvataju kapitalizaciju aktive u bilansu u skladu sa opštim računovodstvenim standardima (*GAAP, IAS SAD*) kao i sa specifičnim za određeno nacionalno tržište i važeće zakonodavstvo. Ističu se utvrđivanja cena za aktivu marke ili brenda u integracijama i akvizicijama, kao i jasna identifikovanja vrednosti koja se dodaje transakciji. Posebno se naglašavaju finansijske transakcije koje su omogućene na osnovu adekvatne procene marke ili brenda (zajednička ulaganja, udeo u profitu, investicije, deonice).

Kombinovani modeli procene i izračunavanja finansijskih vrednosti nematerijalnih komponenti se sintetizuju kroz:

1. Tržišnu segmentaciju - nužna je jer postoje mnogobrojni izbori čiji uticaji variraju od tržišta do tržišta, u zavisnosti od delovanja marki i brendova.
2. Finansijsku analizu, odnosno identifikaciju nematerijalnih aktiva realizovanih od marki ili brendova za svaki posebni segment.
3. Analizu potražnje koja se realizuje kroz identifikaciju i jačinu uticaja raznih podstrekača potražnje za markom ili brendom i uloge koju ima indeks brendiranja (procenat neopipljivih zarada koje su stvorene pomoću marke ili brenda).
4. Konkurentno upoređivanje, odnosno izračunavanje snage marke ili brenda, analiziranje i procenjivanje tržišta, stabilnosti poslovanja, liderske pozicije, trenda rasta, podrške, prostorne disperzije tržišnog subjekta i nivoa zakonske zaštite.
5. Izračunavanje neto sadašnje vrednosti (*NSV*) predviđenih zarada marke ili brenda, eskontiranih sa eskontnom stopom marke ili brenda. Ovo izračunavanje obuhvata i buduće poslovanje odražavajući sposobnost nematerijalnih aktiva da doprinose zaradama i u budućnosti.

6. PRIMENA STRATEGIJE MARKE U DOMAĆEM HOTELIJERSTVU

6.1. Osnovni preduslovi primene strategije marke

Početak tranzicije koji je zahvatio zemlje Istočne Evrope zatekao je turističku industriju na marginama sveukupne privrede. Devedesetih godina prošlog veka kretanja državljana iza „gvozdene zavese“ bila su još uvek ograničavana, dok su međunarodna putovanja bila i zabranjivana. Kontakti sa gostima sa Zapada svođeni su na minimum. To je za direktnu posledicu imalo smanjenje, a u nekim slučajevima, praktično zaustavljanje razvoja nacionalnih hotelskih industrija.

Novi tranzicioni procesi su prvenstveno iskorišćeni za usmeravanje slobodnih investicija i koncentraciju kapitala na oporavak i revitalizaciju postojećih i za izgradnju novih smeštajnih kapaciteta. Pokretanje i proširivanje spektra delovanja različitih privrednih grana privuklo je veliki broj investitora i ujedno nametnulo potrebu za reprezentativnim smeštajnim objektima hotelskog tipa. Takva dešavanja dovode do nagle popularizacije hotelijerstva i izgradnje većeg broja smeštajnih objekata hotelskog tipa. Različiti oblici kapitala vrlo brzo su otkrili da hotelijerstvo predstavlja veoma sigurnu i unosnu investiciju. Ne ulazeći u dublju analizu investicija, kao ni u suštinsko poslovno opredeljenje pojedinaca koji su otkrili prednosti kupoprodaje ili ulaganja u smeštajne kapacitete, neophodno je ukazati na činjenično stanje domaće hotelske radinosti kako bi se odredile osnove konsolidacije i budućeg razvoja.

Realna slika hotelske industrije naše zemlje nije optimistična. Neophodna je kompletna rekonstrukcija, modernizacija, renoviranje i izgradnja većeg broja hotelskih kapaciteta. Tržište prati opšte trendove na državnom nivou, tako da je uglavnom slabo razvijeno, dok je većina ponude ispod svetskih standarda. Nekoliko prepoznatljivih međunarodnih brendova egzistira, ali je veći deo hotelskog tržišta još uvek nepopunjen i slobodan. Veliki broj potencijalnih domaćih i delom stranih investitora je u stalnoj potrazi za adekvatnim lokacijama za eventualne hotelske projekte gde se spominju imena poznatih internacionalnih grupa i lanaca. Pravna regulativa, zemljište, mogućnost gradnje, privatizacija, neadekvatna infrastruktura i još mnogo toga predstavljaju teško premostive prepreke za relizaciju navedenih projekata. Iako predispozicije postoje, neophodno je mnogo toga uraditi kako bi se privukli potencijalni ulagači koji bi sasvim sigurno veoma brzo razvili svoje projekte i podigli hotelsku industriju naše zemlje na odgovarajući nivo.

Razvoj hotelijerstva u Srbiji direktno je uslovljen razvojem turizma, saobraćaja i komunikacija. Izolovanost naše zemlje u odnosu na promene koje su zahvatile bliže okruženje (Mađarska, Slovenija, Bugarska, Turska), kao i ratna razaranja, inicirali su zaostajanje nužnih transformacija. Iako su globalne promene donele, trenutno nama teško dostižne, zaokrete u poslovanju hotelske industrije, ipak se mogu iskoristiti određena rešenja, zasnovana prvenstveno na iskustvima drugih zemalja. Pojedine zemlje su

predstavile sasvim nove koncepte i otvorile puteve ka raznovrsnijoj hotelskoj ponudi. Nove destinacije su omogućile brža i elastičnija prihvatanja svega što je inventivno. U većini slučajeva radilo se o transformisanju starih vrednosti i izvrsnosti. Posledicu tih promena predstavlja činjenica da je do ekspanzije turizma i hotelijerstva došlo i u onim predelima koji se ovom delatnošću nisu intezivno bavili.

Mnogobrojna iskustva govore u prilog tezi da je na međunarodnom turističkom tržištu najtraženije iskonsko, ukorenjeno i tradicionalno, ali savremeno upakovano, pristupačno i prepoznatljivo savremenim gostima. Te promene uslovile su brža i elastičnija prihvatanja svega inovativnog u turizmu. Shodno takvim tendencijama, Srbija ima šansu da se predstavi kao turistički još uvek neistražena oblast Evrope. Tradicionalno emitivne zemlje, kao što su na primer zemlje Skandinavije, Nemačka, Francuska, Engleska, i dalje imaju kontuinirani trend rasta, uz sve veću diversifikaciju i interesovanja gostiju koja su u direktnoj vezi sa socio-kulturnim promenama u svetu.

Evropske integracije obuhvatile su skoro celi kontinent. One iziskuju mnoge nove hotelske kapacitete. Inostrani hotelski gosti postaju sve izbirljiviji po pitanju usluga za koje troše svoj novac. U budućnosti, treba računati na preko četiri stotine miliona potencijalnih hotelskih potrošača. Raskrsnica evropskih puteva na kojoj se nalazi naša zemlja u ovom potencijalu trebala bi da dobije prioritet. Šansa da postane jedan od regionalnih lidera hotelske industrije ne bi smela biti propuštena.

Konsolidacija hotelijerstva predstavlja opštu konsekvencu marketinške i menadžerske koncepcije ukupne turističke delatnosti. Globalizacija i informatizacija kao trendovi koji su izazvali turbulentne promene na svetskim tržištima, praćene su enormnim troškovima. Visoke cene globalizacije i standardizacije hotelske industrije učinile su nemogućim razvoj i ekspanziju na internacionalnom nivou svih onih koji nisu raspolagali sa dovoljnom količinom kapitala. Zahtevi za naprednim tehničkim i tehnološkim rešenjima uz primene najviših obavezujućih normativa i standarda usmerenih ka realizovanju kvaliteta i izvrsnosti inicirali su mnogostruka povezivanja, spajanja, integrisanja i umrežavanja najrazličitijih tržišnih aktera. Menadžerska konsolidacija je podrazumevela objedinjavanje velikog broja manjih i usitnjenih kapitala u jedinstvene stokove neophodne za realizacije pojedinih strategija tržišnog pozicioniranja, najčešće kroz direktno investiranje. U prvi plan su izbile nematerijalne kategorije poput marki, brendova, imidža, patenata, licenci i prenosnih prava koje su kroz determinišuće strategije rasta hotelskih kompanija omogućavale kosolidaciju hotelijerstva na globalnom nivou.

U delima domaćih autora preovladava mišljenje da realni završetak procesa konsolidacije srpskog hotelijerstva pripada budućnosti. Trenutne tržišne snage i odnosi nisu razvijeni u dovoljnoj meri da bi se načinio značajniji iskorak u ovom pravcu. Često se apostrofira jedanaest smernica *WTO* budućih trendova na međunarodnom tržištu po kojima naša zemlja ima zavidan potencijal. Ipak, smatramo da je za realizciju konačne konsolidacije domaće hotelske industrije, odnosno njenu finalizaciju, kao i mogućnost primene odabranih strategija marki neophodno definisati polazna odredišta:

- Redefinisan i međunarodno opšte prihvaćen imidž naše zemlje kao atraktivne i sigurne turističke destinacije.
- Stabilna i rastuća međunarodna tražnja za Srbijom kao turističkom destinacijom i njenim turističkim prizvodima.

- Operacionalizacija razvoja turističke ponude kroz koncepcijski i sadržajno ustrojene klastere, sa jasno izdiferenciranim polovima rasta.
- Dobra saobraćajna povezanost sa međunarodnim tržištima.
- Dovršen proces privatizacije svih hotelskih preduzeća.
- Konsolidovano restrukturisana, modernizovana i tržišno repozicionisana hotelska i turističko-ugostiteljska ponuda, u skladu sa svetskim standardima i kategorizacijom.
- Prisustvo globalnih hotelskih lanaca u većim administrativnim centrima, kao i većeg broja smeštajnih objekata hotelskog tipa najviših kategorija u centrima regionalnog značaja.
- Primena savremenih normativa, procedura i standarda u svim smeštajnim objektima.
- Jasno pozicioniranje jedinstvenog hotelskog produkta.

Navedene postavke ukazuju na jedini mogući put završetka konsolidacije domaćeg hotelijerstva. Neophodno je, u prvom redu, odabrati i koncipirati jedan ili više turističkih proizvoda naše zemlje uzimajući u obzir propisana akta i usvojene strategije, uz uvažavanje postojećeg stanja, sprovedene privatizacije i mogućnosti kreiranja imidža Srbije kao međunarodno priznate turističke destinacije. Kao proces podrške, odnosno kao zaseban proces neophodno je ustanoviti jedinstveni hotelski produkt u okvirima smeštajne ponude. Njegova koncepcija je zasnovana na nužnoj implementaciji najviših normativa i standarda tržišno verifikovanog međunarodnog lanca ili grupe. Praktičnom realizacijom produkta kroz podprocese uspostavila bi se osnovna identitetska obeležja buduće marke. Ona bi omogućila uspešnu realizaciju jedinstvene hotelske marke, usko povezane sa turističkim proizvodom naše zemlje u kreiranju tržišno verifikovanog imidža. To bi inicaralo dalje procese u smislu privlačenja svih oblika kapitala raznorodnih tržišnih aktera iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja.

Uspešno sprovedena klasterizacija bi podigla konkurentnost domaće smeštajne, hotelske i turističke ponude i zainteresovala lidere međunarodnog hotelijerstva, kao u slučajevima zemalja u okruženju i otvorila put kreiranju domaće hotelske industrije kakva postoji na svim visoko razvijenim tržištima. Komparativnom analizom postojećeg stanja i dominantnih trendova koji su već zahvatili naše tržište, formulišu se osnovni preduslovi primene strategije marke:

- Konstatovanje trenutne faze konsolidacije na osnovu pokazatelja ukupnog stanja domaće hotelske industrije i pojašnjenja mesta i uloge koje hotelijerstvo zauzima.
- Analiza procesa privatizacije kao inicijalnog preduslova konsolidacije srpskog hotelijerstva.
- Klasterizacija kao preporučena opcija, shodno projektovanim ciljevima i usvojenim strategijama.

6.1.1. Stepen ostvarene konsolidacije domaće hotelske industrije

Standardi, kategorije i kvalitet projektovani od strane vodećih hotelskih grupa i lanaca za mnoge socioekonomske sredine ostaju nedostižni. Navedeni elementi prestiža predstavljaju suštinski cilj poslovanja svakog hotela. Hotelijerstvo Srbije tu ne predstavlja izuzetak. S jedne strane, turističko tržište Srbije postaje svojevrsni izazov i neispitani teren za potencijalne investitore, dok, s druge strane, hotelska, kao i sveukupna, infrastruktura je slabo razvijena i zanemarena.

Brojni problemi, nagomilani otežavajući faktori, negativno nasleđe i nedostatak stručnog kadra doprinose dugogodišnjem zaostajanju ove privredne grane.

Međunarodne hotelske marke, *Hyatt*, *Holiday Inn* i *Best Western,* egzistiraju već neko vreme u našoj zemlji, odolevajući ekomomsko-političkim neprilikama na ovim prostrima. Njihovi primeri ukazuju na moguće izlaze i oblike konsolidacije domaćeg hotelijerstva.

Stanje u turističkoj privredi Srbije predstavlja refleksiju nasleđenih prilika. Razloge treba tražiti u tome što je na prostorima nekadašnje Jugoslavije bespogovoran akcenat turističkog razvoja stavljan na jadransko primorje, iako su i druga, nemediteranska područja i oblasti imali svoje nedvosmislene potencijale. Izuzetak nije ni Srbija sa velikim, a zanemarenim preduslovima za raznovrsan i atraktivan turistički proizvod. Danas, glavnu turističku ponudu naše zemlje čine smeštajni kapaciteti banja sa klimatskim lečilištima (Vrnjačka Banja, Sokobanja, Kanjiža), planina (Zlatibor, Kopaonik) i administrativnih centara (Beograd, Novi Sad, Kragujevac). Prema podacima nacionalne statistike, poslednjih godina izdvajaju se novi turistički događaji, prvenstveno muzički, kao što su Sabor trubača u Guči, etno manifestacije ili muzički festival *Exit* u Novom Sadu.

Pregled relevantne literature omogućava uvid u kontinuum objedinjenih pokazatelja hotelske ponude Srbije od perioda zajedništva u Jugoslaviji do samostalnog tržišnog nastupanja. Uočljivo je da je učešće Srbije u ostvarenom broju noćenja stranih gostiju uvek bilo nisko. Prema dostupnim podacima iz 1989. godinu ono je iznosilo samo 3%. Navedeno ima posebnu težinu ako se zna da je tadašnja SFR Jugoslavija pripadala grupi od dvadesetpet vodećih destinacija sveta sa preko pedeset miliona ostvarenih noćenja inostranih gostiju koji su prihodovali sa tri milijarde američkih dolara.[504] Ako se navedena godina uzme kao bazna, onda su više nego očigledni dugogodišnji negativni trendovi.

Tabela broj 37. Dolasci i noćenja stranih gostiju u Srbiji u periodu 1989 – 2008.

Godina	Dolasci	Index	Noćenja	Index
1989.	941.300	100	1.515.500	100
1995.	91.092	10	252.240	17
2000.	165.398	18	430.655	28
2005.	452.679	48	991.748	65
2008.	646.494	68	1.398.887	92

Izvor: www. webrzs.stat.gov.rs

Prilikom analiziranja svih navedenih rezultata neophodno je ukazati na mnogobrojne promene u načinima obrade i izračunavanja podataka, u tretiranjima državljana bivših republika, kao i izostanak dostupnih pokazatelja za područje Kosova i Metohije. Očigledni negativni trendovi su zaustavljeni konsolidaciojm na društvenom i ekonomskom planu tako da su evidentni rast i oporavljanje po pitanju međunarodnih dolazaka. Ukoliko bi se analizirao samo period u novom milenijumu, rezultati bi iskazivali dinamičan rast dolazaka i po tom osnovu ostvarenih noćenja od preko 250%.

[504] Unković, S., Zečević, B., 2004. str.333.

Prosečna dužina boravka gostiju varirala je u posmatranom periodu, u najvećoj meri kao rezultat promena u društveno–političkim i poslovnim tokovima u zemlji i okruženju. Iako u Srbiji postoji određeni nivo sezonskog turističkog prometa (maj – oktobar), on je značajno manje izražen nego u većini zemalja u okruženju.

Od prikazanih ukupno ostvarenih noćenja stranih gostiju iz 2008. godine blizu 60% ostvareno je u gradu Beogradu. Preciznije, ostvareno je ukupno 367.380 dolazaka sa 738.954 noćenja. Primetno je da i drugi administrativni centri privlače znatan broj stranih gostiju u odnosu na banjske ili planinske destinacije. To potvrđuju i mogobrojna tržišna ispitivanja (SMMRI) sprovedena tokom 2003. godine. Ona su saglasna da 70% gostiju preferira sadržaje gradskih hotela. Razloge tome treba tražiti i u visokoj zastupljenosti noćenja koju su ostvarili domaći gosti (od preko 80% u 2004. godini). Ovaj trend je nastavljen i u naredne tri godine, tako da u 2008. godini iznosi blizu 90%. Ukupan broj gostiju u 2009. godini je beležio pad od blizu 11% u odnosu na 2008. godinu. Ipak, strani gosti su imali veću posećenost od 5% u odnosu na 2008. godinu.[505] Detaljnijom analizom kretanja deviznog priliva od turizma u istom periodu mogu se jasnije osvetliti navedeni trendovi.

Tabela broj 38. Prosečna potrošnja stranih gostiju u periodu 1990 – 2008. godine

Godina	Devizni priliv (milioni USD)	Prosečna potrošnja po stranom gostu (USD)	Dnevna prosečna potrošnja po stranom gostu (USD)
1990.	414,0	470	282
1995.	40,3	443	160
2000.	28,3	171	66
2005.	304,1	672	307
2008.	944,0	1.460	675

Izvor: www. webrzs.stat.gov.rs

Godišnjim izveštajem o dolascima i noćenjima gostiju u našoj zemlji prezentovane su ugostiteljske i druge organizacije koje turistima pružaju usluge smeštaja, odnosno koje posreduju u pružanju tih usluga. To formalno podrzumeva potpunu obuhvatnost. Međutim, izvestan broj gostiju, kao i realizovana noćenja u mnogobrojnim pojavnim oblicima parahotelijerstva, nisu obuhvaćeni zbog neprijavljivanja nadležnim organima i službama. Jasniji presek sveukupnog stanja smeštajne ponude srpskog hotelijerstva može se dobiti analizom indeksnih vrednosti u periodu 2004 – 2008. godine. Ukoliko se eliminišu negativni trendovi iz prošlog veka, kao i nasleđene prilike, odnosno, ako se kao bazna godina se uzme 2002. godina sa indeksom 100, onda su turistička kretanja u našoj zemlji sledeća:

Tabela broj 39. Dolasci i noćenja gostiju iskazani indeksnim vrednostima

Godina	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
Dolasci	96,4	100	90,4	89,2	90	90,8	104,4	102,6
Noćenja	99,8	100	92,8	92,2	90,2	91,5	101,7	101,8

Izvor:www.statserb.sr

[505] www.webrzs.stat.gov.rs

Indeksni pokazatelj je značajan i zbog promene osnovne strukture inostranih gostiju. Najveći broj stranih gostiju koji su posetili Srbiju u 2009. godini je iz Bosne i Hercegovine i Crne Gore što je u suprotnosti sa nekadašnjim trendovima. Takođe, oni su nekada tretirani kao domaći gosti pa se i prezentovani podaci moraju analizirati sa ograničenjem.

Tabela broj 40. Dolasci gostiju po zemljama porekla

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
BiH	49.000	54.000	62.000	65.000	64.000
Crna Gora	-	-	112.000	93.000	62.000
Slovenija	56.000	54.000	63.000	46.000	55.000
Nemačka	29.000	28.000	37.000	37.000	39.000
SAD	13.000	13.000	15.000	11.000	12.000
Ostale evropske zemlje	281.000	297.000	378.000	367.000	381.000
Ostale vanevropske zemlje	25.000	23.000	29.000	27.000	33.000
Ukupno	453.000	469.000	696.000	646.000	646.000

Izvor: www.webrzs.stat.gov.rs

Razlog izostanka većeg broja inostranih gostiju leži i u neadekvatnoj i nedovoljnoj smeštajnoj ponudi. Izrazito nepovoljona struktura smeštajnih objekata hotelskog tipa predstavlja stvar nasleđa više nego posledicu turbulentnih godina koje su zadesile naš region. Izjednačavanje ukupnog broja smeštajnih i komplementarnih objekata nikako se ne može smatrati boljitkom. Da bi se privukli brojniji i kvalitetniji inostrani gosti neophodno je pojačati i poboljšati ukupnu smeštajnu ponudu naše zemlje.

Tabela broj 41. Smeštajni kapaciteti Srbije u periodu 1989 – 2008. godine

Tip smeštaja	1989.	1995.	2000.	2005.	2008.
Hoteli	37.104	38.186	35.016	35.538	39.824
Ostali smeštajni objekti	12.163	10.995	11.192	11.822	15.290
Ukupno smeštajni objekti	49.267	49.181	46.213	48.360	55.114
Komplementarni objekti	71.273	58.503	45.474	38.371	61.068
Ukupno	120.540	107.684	91.687	86.731	116.182

Izvor: www. webrzs.stat.gov.rs

Oscilacije i osetna smanjenja obima ukupnih smeštajnih kapaciteta, pored već objašnjenih faktora, izazvana su i privatizacijom društvenih preduzeća u sklopu tranzicionih procesa. To je posebno došlo do izražaja u periodu od 2000. do 2005. godine. Navedeni prikaz dosledno prati aktulene i nagomilane probleme koji opterećuju domaće hotelsko, ali i opšte privredno okruženje. Smanjenje se pretežno odnosi na privatni smeštaj i, nešto manje, na odmarališta. Prema podacima iz 2005. godine u Srbiji postoji 36.088 ležajeva u hotelima svih kategorija. Banjski turizam tradicionalno predstavlja dominantnu osobenost srpskog hotelijerstva, posebno, ako se uzme u obzir i da se veći broj odmarališta i planinskih destinacija objedinjava pod ovim okriljem.

Jasnija slika se dobija kada se raščlane i uporede oderđeni smeštajni kapaciteti na pojedinačnim lokacijama.

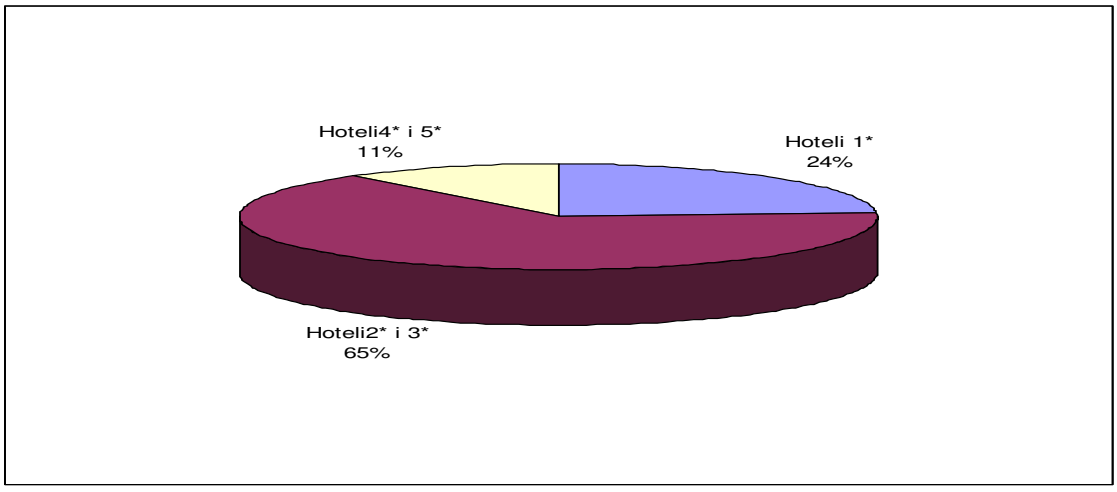
Tabela broj 42. Struktura smeštajnih objekata po lokacijama u Srbiji za 2009.godinu.

	Gradovi	Banje	Planine	Odmarališta	Ostalo	Ukupno
Smeštajni objekti hotelskog tipa	**11.343**	**7.956**	**12.181**	**18.734**	**6.140**	**56.354**
Hoteli	9.726	6.444	7.688	13.507	2.493	39.858
Moteli	17	117	287	1.675	1.401	3.497
Ostalo	1.600	1.395	4.206	3.552	2.246	12.999
Komplementarni smeštajni objekti	**7.161**	**28.963**	**9.636**	**7.973**	**2.728**	**56.461**
Lečilišta	-	5.191	1.062	393	-	6.646
Hosteli	4.253	-	71	554	-	4.878
Ostalo	2.908	23.772	8.503	7.026	2.728	44.937
Ukupno	**18.504**	**36.919**	**21.817**	**26.707**	**8.868**	**112.815**

Izvor: www. webrzs.stat.gov.rs

Ono što predstavlja teško premostivu prepreku je postojanje velikog broja komplementarnih oblika smeštaja. Ona je najizraženija u banjama i iskazuje se kroz raznovrsne oblike privatnog smeštaja. Čak i administrativni centri imaju visoku zastupljenost ovih objekata od blizu 40%. Upoređivanjem krajnjih rezultata proizilazi da je odnos komplementarnih i smeštajnih objekata hotelskog tipa izjednačen. To implicira zaključak o izrazito nepovoljnoj strukturi smeštajne ponude naše zemlje. Možda baš zbog ovakve strukture reprezentativnih oblika smeštaja, turizam, a samim tim i hotelska industrija na području Srbije, ne beleži pozitivne stope rasta fizičkog prometa. Struktura u odnosu na kategoriju hotela, grafički je predstavljena.

Grafikon broj 32. Hoteli u Srbiji prema kategoriji u 2008.godini



Izvor: www. webrzs.stat.gov.rs

Struktura smeštajnih kapaciteta hotelskog tipa je izuzetno neatraktivna. Strani gosti preferiraju kategorisane objekte ali nizak nivo visokih kategorija umanjuje mogućnost izbora. U toku 2009. godine ostvareno je skromnih 75.000 dolazaka i noćenja u hotelima najviših kategorija u odnosu na ukupan broj od 491.000 svih smeštajnih objekata hotelskog tipa.[506] Posebno treba naglasiti zabrinjavajuće veliku zastupljenost hotela sa dve zvezdice (35%) i nekategorisanih objekata (24%) u smeštajnoj ponudi naše zemlje. Ukratko, analiza pokazuje da se radi o hotelskoj strukturi koja zahteva obimne rekonstrukcije i obnovu, kao i uvođenje novih sadržaja. Bez njih se domaća hotelska ponuda teško može repozicionirati na zahtevnom turističkom tržištu. Kada bi se napravio presek prosečnog hotela u Srbiji danas, on bi imao sledeće karakteristike:[507]

- bio bi star oko 45 godina;
- bio bi srednje veličine sa oko 100 smeštajnih jedinica i 200 ležajeva;
- bio bi srednjeg kvaliteta – tri zvezdice;
- bio bi gradsko-banjski hotel prilagodljiv za potrebe kongresnog turizma i
- u proseku svaki šesti bi imao fitnes, osmi bazen, a deseti neki sportski sadržaj.

Kategorije i standardi u hotelijerstvu Srbije dobijaju sve veći značaj. Međutim, osetan je nedostatak hotela visokih kategorija ne samo u Beogradu i Novom Sadu, već i u većini turističkih centara Srbije. Prema pokazateljima iz 2009. godine domaća hotelska industrija raspolaže sa 45.356 smeštajnih jedinica, odnosno sa 112.815 ležaja. Iako se ovo čini kao sjajan statistički podatak, vredi navesti da hotelski brend *Novotel* koji posluje u okviru grupacije *Accor* raspolaže sa približnim kapacitetima smeštaja. Međutim, njegovu strukturu čine smeštajni kapaciteti hotelskog tipa visokih kategorija, dok u domaćoj smeštajnoj ponudi više od polovine otpada na komplementarne kapacitete.

Prikazani podaci nisu reprezentativnog karaktera pa samim tim ukazuju na nužnost celovitih promena ali i pristupa. Kao logična posledica navedenog stanja koje ne zadovoljava nikog, zadnjih godina intezivno se grade i adaptiraju manji smeštajni objekti koji mogu biti više namenski. Prvenstveno, u administrativnim centrima otvara se veći broj klub hotela, pansiona i hostela. Tabelarni prikaz upućuje na zaključak da ponuda smeštajnih objekata ima trend kontinuiranog povećanja. Iako je on skroman, saobrazan je uslovima i mogućnostima kompletne privrede.

Prezentovani podaci upućuju na veoma nepovoljan zaključak o trenutnoj fazi konsolidacije domaćeg hotelijerstva. Opšte stanje u turizmu Srbije bi se moglo slikovito opisati kao stanje letargije, uspavanosti i stagnacije. Na kraju, pored akumuliranih i nasleđenih problema iz prethodnih godina, pokazatelji ukupnog stanja srpskog hotelijerstva su:

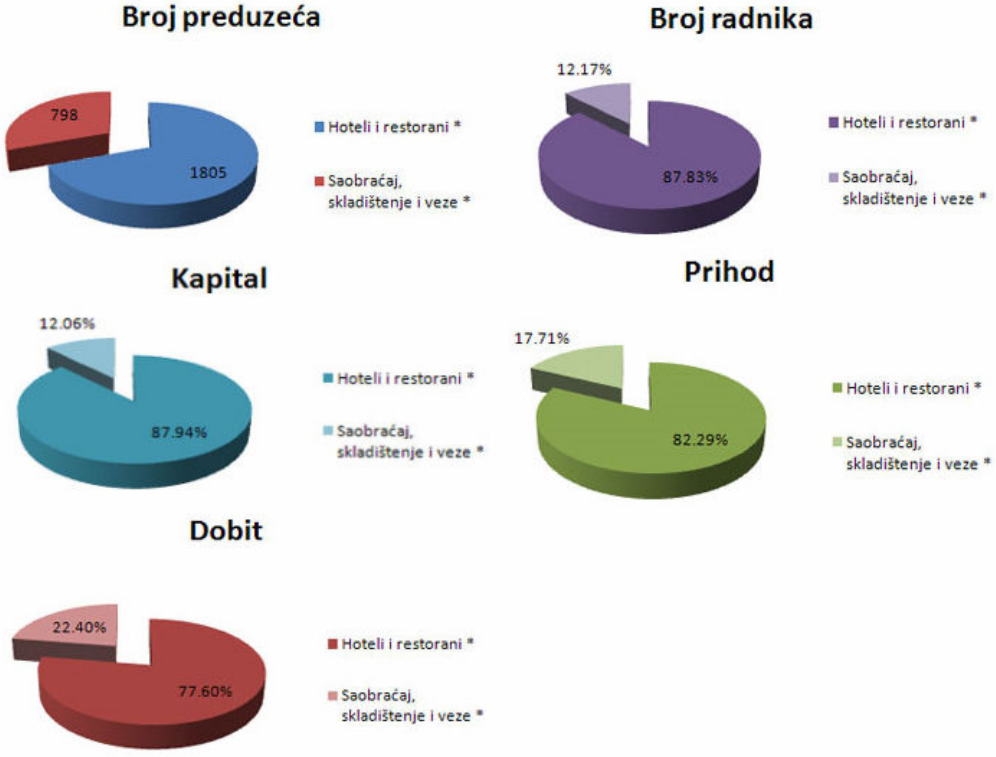
- nedefinisani položaj hotelijerstva Srbije,
- tržišna neprepoznatljivost domaće hotelske industrije,
- zastarelost i neprilagođenost postojećih smeštajnih kapaciteta,
- zabrinjavajuće nizak nivo reprezentativnih smeštajnih objekata,
- slaba ponuda hotela visokih kategorija,
- nedostatak raznovrsnih smeštajnih ponuda uz neadekvatno statističko praćenje.

[506] www.webrzs.stat.gov.rs
[507] Svorcan, N., 2008. str.155.

Na ukupne procese konsolidovanja domaće hotelske radinosti dodatno utiče i činjenica da se hotelijerstvo kod nas još uvek tretira kao sektor ugostiteljstva. To se opravdava opšte prihvaćenim postavkama preuzetim iz anglosaksonske terminologije. Zbog nemogućnosti jasnijih razgraničenja, pojmovi turizma, ugostiteljstva, hotelijerstva i restoraterstva se prepliću i koriste u različitim ravnima. Polazne osnove se baziraju parametrima o kretanjima ljudi i masovnosti putovanja iskazanim kroz obime međunardnih dolazaka i odlazaka, odnosno prometom putnika. Uzimajući u obzir prvenstveno geografske parametre, a ne ekonomske, daju se okviri međunarodne ekspanzije, značaja ali i projekcije trendova ovih delatnosti.

U delima većeg broja domaćih autora naglašava se i dimenzija gostoprimstva. Iako ono predstavlja samo karakternu crtu našeg podneblja i dalje se podrazumeva kao dovoljan uslov uspešnog ugostiteljstva, a samim tim i turizma i hotelske industrije. Činjenica je da je ono nužan, ali ne i dovoljan uslov uspešnog bavljenja hotelskom i ugostiteljskom delatnošću. Nisu retki slučajevi da se hotelijerstvo u statističkim i klasifikacionim dokumentima svrstava u oblast "Trgovina i ugostiteljstvo". Često se ta klasifikacija svodi na odrednicu "Turizam i ugostiteljstvo". Takođe, zadržana je i višedecenijska praksa objedinjavanja pojmova prometa, saobraćaja i usluga. Na zvaničnoj internet prezentaciji Privredne komore Srbije kao privredna grana navodi se Turizam i ugostiteljstvo čiji se glavni atributi uspešnosti iskazuju kroz vrednosne pokazatelje hotela, restorana, saobraćaja, skladištenja i veza.

Grafikon broj 33. Turističko - ugostiteljska privreda Srbije u 2009.godini

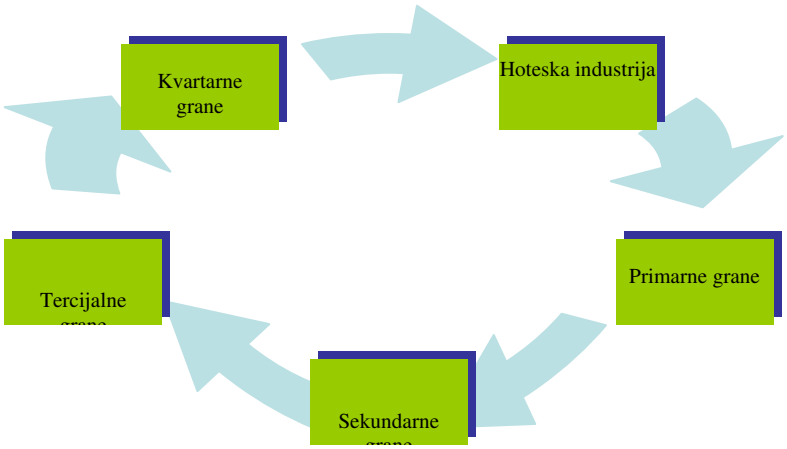


Izvor: www.pks.rs

O hotelskoj industriji kao zasebnoj i veoma značajnoj delatnosti nema adekvatnog tretiranja analogno najrazvijenijim ekonomijama sveta. Uzimajući u obzir navedene

postavke da su pojmovna razgraničenja ugostiteljstva, turizma i hotelijerstva prilično prevaziđena smatramo da je od velikog značaja za dalju konsolidaciju naše hotelske industrije, a samim tim i za utvrđivanje osnovnih ciljeva realizacije domaće hotelske marke ukazati na realne dimenzije moderne hotelske industrije.

Grafikon broj 34. Mesto hotelijerstva



Izvor: Ideja i realizacija autora

Praksa i struka su dovoljno napredovale i akumulirale značajnu količinu činjenica i interpretiranih saznanja, da se hotelijerstvu ne može osporiti status primenjene naučne discipline koja ima tako velike patronate kao što su privreda i nauka. Retke su oblasti ljudskog interesovanja u kojima se tako nedvosmisleno susreću teorija i praksa u kreiranju novog produkta. Direktno ili indirektno se primenjuju naučna dostignuća u privredne svrhe ili sa pak produktu određuju naučni atributi. Ovo ukazuje na činjenicu da do sad problem klasifikacije hotelske industrije nije rešen na univerzalan način. To je ozbiljan izazov za teoriju koja se bavi ovom delatnošću starom koliko i sama civilizacija. Adekvatno tretiranje hotelijerstva u mnogome bi doprinelo lakšem tržišnom pozicioniranju, ali i prihvatanju već dokazanih strategija hotelskih marki i brendova.

6.1.2. Privatizacija - inicijalni preduslov konsolidacije domaćeg hotelijerstva

Efekti i posledice procesa privatizacije na makro planu najčešće se razmatraju kroz tržišne kapitalizacije i ostvarne transakcije na vodećim svetskim berzama. Jedino one pružaju adekvatna sagledavanja realnih okvira globalnih promena na poljima kapitalizacije širom planete. Prema dostupnim podacima, u periodu poslednje dve dekade ove vrednosti su imala značajna povećanja.

Tabela broj 43. Rast tržišne kapitalizacije 1990-2006. godine (mil $)

	1990.	1996.	2004.	2006.
Razvijene zemlje	11.957.463	15.842.152	40.820.474	45.000.300
Zemlje u razvoju	755.210	-	-	6.005.073
Ukupno	14.712.673	27.782.071	50.005.373	51.005.373

Izvor: www.businessweek.com

Postojanje efikasnog tržišta kapitala značajno utiče na ukupni privredni rast i obezbeđivanje ekonomskih sredstava za investicije i razvojne projekte. U tom smislu se i posmatraju efekti uspešnih privatizacija. Praksa je dokazala da tržišni subjekti u privatnom vlasništvu, ukoliko postoji adekvatna zakonska regulativa, ostvaruju veću efikasnost i profitabilnost u odnosu na državnu konkurenciju. Ovo je posebno izraženo u zemaljama u tranziciji gde se privatizacija pokazala kao preovlađujuća opcija transformisanja društvenih i državnih tržišnih subjekata.

Proces privatizacije u Srbiji počeo je kasnije i traje duže nego u drugim zemljama bivšeg socijalizma. Razloge tome treba, pre svega, tražiti u ratnim razaranjima izazvanim raspadom bivše Jugoslavije, NATO – bombardovanjem, kao i u međunarodnim sankcijama koje su stvorile nepovoljno ekonomsko i socijalno okruženje, izazivajući znatno veće socijalne troškove od onih koji bi bili nužni da se date okolnosti nisu desile. Stihijski pristup privatizaciji, uz nerešene pravno-imovinske odnose, takođe je doprineo da se ovaj proces oduži i, u nekim slučajevima, prilično zakomplikuje. Sa stanovišta hotelske delatnosti dosadašnji proces privatizacije se posmatra kroz dva vremenska perioda:

1. faza do 2001.godine
2. faza posle 2001.godine.

U prvoj fazi, do juna 2001.godine, ona je sprovođena u skladu sa Zakonom o svojinskoj transformaciji. To je bio model besplatne podele akcija zaposlenim i penzionisanim građanima u hotelskim i ugostiteljskim preduzećima, uz mogućnost učešća ostalih zainteresovanih građana pod propisanim uslovima. Osnovne karakteristike ovog modela su bile decentralizacija i autonomnost. Prednosti se koncentrišu u nekoliko tačaka:

- relativno brza privatizacija,
- socijalno prihvatljiva i
- uspešna privatizacija u manjim i tržišno stabilnijim preduzećima.

Nasuprot ovome, nedostaci su bili uverljiviji:

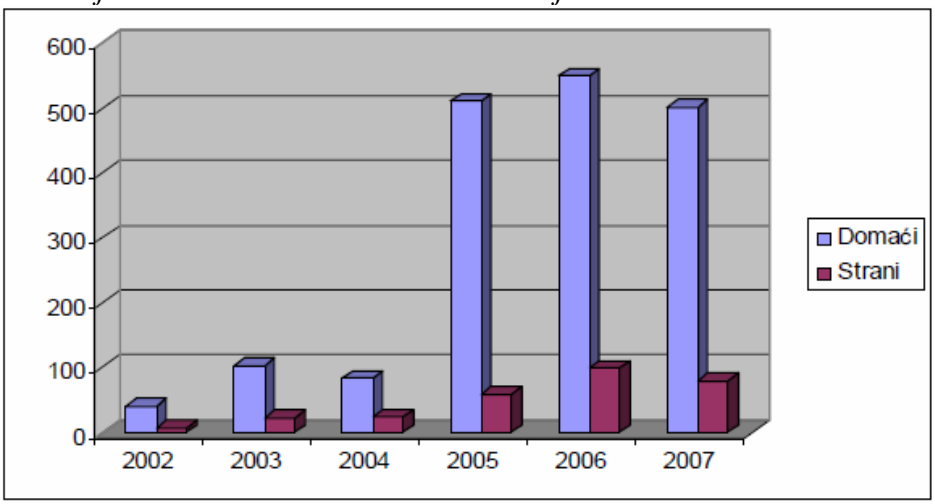
- neobaveznost koja je pogodovala raznim oblicima malverzacija,
- polovičnost realizacije privatizacije,
- neefektivnost, jer vlasnici akcija nisu u mogućnosti da dalje ulažu u preduzeće,
- samoupravljanje u kome je vlasnik akcije i vlasnik radnog mesta,
- neefikasnost menadžmenta,
- poslovanje sa gubitcima, bez mogućnosti priliva svežeg kapitala,
- netransparentan i netržišni model procene vrednosti i otkupa preduzeća.

Po ovom modelu je privatizovano nekoliko stotina hotelskih i ugostiteljskih preduzeća, gde je akcenat bio na socijalnom, a ne na investicionim programima. Nije preterana tvrdnja da je propuštena velika prilika da ova preduzeća budu motivatori priliva stranih investitora i kapitala koji bi omogućli snažan privredni razvoj, pre svega hotelske, ugostiteljske i turističke delatnosti, a zatim i celokupne privrede.

U drugoj fazi, od juna 2001. godine do danas, sprovodi se Zakon o privatizaciji. Privatizuju se celokupne hotelske kuće uz smanjenje troškova radne snage kroz socijalni program. Obavezno je investiranje u proizvodne kapacitete. Vršena je kvalitetnija selekcija potencijalnih kupaca uz zakonske obaveze, koje, kada se ne ispune, dovode do raskida ugovora. Prodaje se veći deo društvenog kapitala (70%), dok se manji deo (30%) deli sadašnjim i bivšim zaposlenim radnicima.

Takođe, formirana je berza kapitala na kojoj svi zainteresovani mogu da plasiraju svoje akcije i time se onemoguće bilo kakve zloupotrebe. Na ovaj način je prodat najveći broj hotelskih preduzeća u Srbiji. U narednom grafikonu je dat presek učešća domaćih i stranih investitora u privatizaciji za period 2002 – 2007. godine.

Grafikon broj 35. Učešće u ostvarenim transakcijama



Izvor: www.invest-in-serbia.com

Sa stanovišta turističke i ugostiteljske privrede vršene su određene analize rezultata primene Zakona o privatizaciji. Neki makro efekti privatizacije u periodu od 2001. do 2004. godine ukazuju da privatni sektor, zahvaljujući nadprosečnom rastu, ostvaruje visoko povećanje učešća u ukupnom društvenom bruto proizvodu (sa 21,6% u 2001. godini na 36,6% u 2004.godini). U istom vremenskom periodu, društveni proizvod u privatnom sektoru je povećan 2,4 puta uz dinamičniji rast neto dobiti. U sektoru turizma izvršena je privatizacija u blizu osamdeset duštvenih preduzeća, uglavnom, putem aukcija. U socijalni program je ušlo blizu sedam hiljada zaposlenih. Ostvareni prihod je 44,3 miliona evra. Ovaj iznos je skoro 2,5 puta veći od početne kumulativne aukcijske cene ovih preduzeća od 18,1 milion evra.

Treba istaći i jedinu grinfild investiciju u domaćoj hotelskoj industriji. Moderni hotel *In* je objedinio domaći kapital sa većinskim inostranim. Uprkos visokim troškovima, taksama, naknadama i zamršenoj proceduri prilikom izgradnje, hotel je otvoren u rekordnom vremenskom roku. Poseduje 187 smeštajnih jedinica, ima prosečnu godišnju popunjenost od preko 70% .[508]

Kupci hotelskih preduzeća su se obavezali na investicije, putem investicionih programa, u ukupnom iznosu od 49,7 miliona evra. Ako se uzme u obzir realno stanje u srpskom hotelijerstvu, ove investicije su dovoljne za opremanje sedam hotela srednje veličine, kapaciteta od dve stotine smeštajnih jedinica, na nivou kategorisanosti od četiri zvezdice. Prema podacima Agencije za privatizaciju Republike Srbije, privatizovani su hoteli Moskva i Jugoslavija, nekadašnje perjanice domaćih hotelskih grupa Unije i Metropola.

[508] www.inhotel-belgrade.rs

Prednosti ove faze privatizacije formulišu se kroz sledeće tačke:

1. privatizacija se vrši odjednom,
2. privatizuje se celokupno preduzeće,
3. privlačnija je za strane investitore, jer imaju mogućnost dobijanja većinskog kapitala,
4. povećana je transparentnost putem tendera i aukcija,
5. socijalni programi se rešavaju, odmah, pre privatizacije, uz aktivno učešće države, čime se stvara manevarski prostor investitoru da ulaže više u hotelsko preduzeće,
6. na sceni je razvojni model, a ne budžetski.

Međutim, nedostaci ovakvog modela već su se pokazali u njenoj realizaciji:

- centralizacija poslovanja kroz Agenciju za privatizaciju, što otvara mogućnost raznih vrsta monopola i protekcionizma,
- prodaje se samo ono što je tržišno zanimljivo i isplativo zainteresovanim investitorima,
- mogućnosti spekulacija, što neminovno dovodi do različitih konflikata.

Posebno treba naglasiti trend koji je posledica ovog modela privatizacije. Nedovoljno se vodi računa o razvojnom aspektu privatizacije. Dosadašnja praksa je pokazala da pojedini kupci objekata hotelskog tipa nisu zainteresovani za razvoj i unapređenje hotelske delatnosti. Planiraju se i ostvaruju samo promene u kapacitetima i kategorijama bez evidentnog plana tržišnog (re)pozicioniranja određene hotelske marke. Razloge treba tražiti i u činjenici da se proces privatizacije u hotelskoj industriji Srbije odvija pod uplivom velikih budžetskih potreba.

Na površinu su izbili vrlo ograničavajući faktori privatizacije srpskog hotelijerstva, nepovoljni sa stanovišta konkurentnosti na međunarodnom turističkom tržištu, kao što su:

- sudski sporovi u toku,
- nacionalizovana imovina koja nije vraćena vlasnicima,
- nerešeni vlasnički odnosi u velikom broju hotelskih kuća.

Rešavanje ovih pitanja doprinelo bi vraćanju poverenja potencijalnih stranih investitora u kupovinu postojećih i izgradnju potpuno novih hotelskih objekata. Ukoliko se uspostavi adekavatna zakonska regulativa, tržište kapitala i prateće institucije po uzoru na razvijene ekonomije, biće omogućena uspešna realizacija započetih procesa privatizacije. Bez toga nema velikih izgleda da se hotelijerstvo Srbije konsoliduje prema svetskim hotelskim standardima.

Drugim rečima, da bi se u Srbiji sprovela uspešna privatizacija hotelske industrije valja preduzeti određene aktivnosti koje bi vodile ka tom cilju. Program tih aktivnosti predstavljen kroz operacionalni koncept:

- završetak tranzicije, odnosno započetih privatizacija hotelskih preduzeća;
- kontrola i nadzor privatizovanih hotelskih kompanija, posebno onih od velikog značaja za naše hotelijerstvo i tradiciju;
- konsolidacija postojećih organizacionih formi domaće hotelske industrije;
- planiranje, organizovanje i sprovođenje u delo adekvatne privatizacije kod svih hotelskih preduzeća bez obzira na vlasnički status;
- iznalaženje mera za veći upliv inostranog i mešovitog kapitala;
- donošenje i usvajanje neophodnih zakonskih akata i formiranje adekvatnih institucija koje će ih primenjivati.

6.1.3. Klasterizacija kao preduslov primene strategije marke

Procesi globalizacije su omogućili mnogobrojne paradokse. Primera radi, kompanije na našem tržištu ne moraju biti u blizini najrazvijenijih ekonomija i tržišta da bi bili uključeni u njihove poslovne tokove. Dovoljno je pristupiti nekoj od mnogobrojnih korporacijskih mreža i preko njih ostvariti konekciju sa evropskim, američkim ili pak sa izuzetno dinamičnim azijskim ekonomijama. Sredstva, kapital, tehnologije i nematerijalne komponente poput znanja, licenci ili marki postaju dostupni resursi na osnovu kojih je moguće unaprediti bilo koje tržište. Ukoliko se posmatraju isključivo umrežene hotelske korporacije, odnosno njihovi najistaknutiji predstavnici hotelski lanci ili grupe, onda sve navedeno dobija dublji i izraženiji smisao.

Formiranje prepoznatljivog turističkog proizvoda, marke i hotelskog produkta na našim prostorima pomoću hotelskih korporativnih mreža bazirano je prvenstveno na koncepcionalnom i organizacionom ustrojstvu kroz klastere. Prema *Porteru* klasteri predstavljaju namagnetisane sile koja povećavaju izvoz i privlače strane investicije.[509]

Geografsko koncentrisanje međusobno povezanih i često uslovljenih tržišnih aktera u jedinstveno polje delovanja je prisutno u svim ekonomijama. Sudari između polja ili u njima samim rađaju konkurenciju i takmičarsko nadmetanje. Navedeni paradoks globalizacije i ovde dolazi do izražaja jer su klasteri kao značajno grupisanje nestandardnog takmičarskog uspeha u hotelskoj i celokupnoj turističkoj industriji najočiglednija osobenost pojedinačnih nacija, posebno onih najrazvijenijih.

Fenomeni vezani za klastere se proučavaju sa raznih stanovišta ali su uvek usmereni ka geografskom obuhvatu i konkurentnosti u globalnim okvirima. Na taj način određena mikrolokacija dobija primat u odnosu na druge. Složenost i dinamičnost klastera ukazuje na nekoliko dimenzija poput konkurentnosti, profitabilnosti, produktivnosti i efikasnosti korišćenja svih raspoloživih resursa. U hotelijerstvu klasteri prevazilaze organizaciono ustrojstvo pojedinačnog tržišnog subjekta. Već pojašnjeni odnosi unutar jednog lanca ili grupe hotela nisu jedini od uticaja na konkurentnost i tržišno nadmetanje. Tu spadaju i relacije u okviru delatnosti ali i sudari sa najrazličitijim tržišnim subjektima koji ka njoj gravitiraju. *Hartley* ističe da klasteri predstavljaju nove dimenzije u analizi konkurencije, zajedno za kompanijom, sektorim ili čitavom industrijskom granom.[510]

Sa stanovišta hotelske industrije klasteri omogućavaju različite oblike umreženosti u cilju veće tržišne konkurentnosti. U tom smislu klasteri se definišu kao geografski bliske grupe međusobno povezanih hotelskih kompanija i udrženih profitnih ili neprofitnih tržišnih aktera usmerenih ka hotelskoj i turističkoj industriji povezanih zajedničkim i komplementarnim dimenzijama. Ono što predstavlja njihov specifikum jeste proširivanje u smeru ka krajnjim korisnicima hotelskih usluga, ili pak prema svim nosiocima turističkog biznisa.

To omogućava objedinjavanje i uspostavljanje optimalnih proporcija struke, znanja, tehnologije, zakonodavstva, tradicije, kulture, ekonomije, profita i drugih kategorija mikrolokacija sa stranim kompanijama ukoliko one vrše transfer tehnologije ili donose trajne investicije.

---

[509] Hartley, J., 2007. str.337.
[510] Ibid. str.337.

Neophodno je istaći da svaki pokušaj izjednačavanja klasterizacije sa jednom industrijom ima negativan prizvuk iskazan izostankom veza i konekcija konkurentske prirode. Klasteri se široko primenjuju i često su prikriveni. Razvojem novih proizvodnih snaga i odnosa tehnološka i tržišna ekspanzija neminovno menja ustaljene obrasce i inicira nove klasterizacije.

Dubljom analizom klasterizacije uz uvažavanje usvojenih dokumenata i zakonskih akata na našim prostorima uočava se idejni okvir mogiće primene strategije marke koja:

- ukazuje na globalno poznat geografski pojam za čije bi se vezivanje Srbija relativno brzo i uz male troškove mogla turistički identifikovati kod inostranih turista;
- ukazuje na one proizvode koji bi se najpre mogli plasirati na međunarodno tržište;
- sugeriše jasnu vezu sa Evropom;
- sugeriše vezu s kulturnim, duhovnim, i emotivnim vrednostima podneblja i ljudi koji stvaraju turističku ponudu u najširem smislu reči.

Primena klastera u turizmu i hotelskoj industriji se vezuju prvenstveno za određenu destinaciju. Klasteri predstavljaju podsistem proizvodno-uslužnog i infrastrukturnog kompleksa određene turističke destinacije. Umesto troškovnog parcijalnog miksovanja, iznalaze se nove forme organizovanja, koordinacije, kooperativnosti, kompleksnosti poslovanja i poslovnih komunikacija kroz smeštajnu i ukupnu turističku ponudu. Umrežavaju se noseće organizacione forme u jedinstveni poslovni i razvojni sistem.

Ne ulazeći ovom prilikom u detaljna pojašnjenja osobenosti pojedinačnih klastera, smatramo da treba ukazati na one mogućnosti i šanse koje u najvećoj meri mogu uticati na preduslove primene strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja. Polazeći od osnovnih trendova koji preovlađuju u turističkim kretanjima u svetu, saobrazno usvojenim zakonskim aktima i modalitetima klasterizacije, akcenat treba staviti na maksimalna iskorišćenja raspoloživih potencijala:

1. Gradski turizam, odnosno turizam administrativnih centara gde se uključujuju kružna putovanja (*Touring*), kao i ponuda različitih događaja i priredbi (*Events*).
2. Orjentisanost na poslovnog gosta kroz razvoj hotelskih kapaciteta kongresnog, kovencijskog i konferencijskog tipa uz uključivanja ekskurzija za poslovne goste.
3. Praćenje trendova pokreta zdravlja, povratka prirodi, skupljanja lekovitih trava, rehabilitacije i prevencije (banje, rezervati biosfere, termalni izvori).
4. Aktivan odmor u prirodi kroz etno ponudu i sve oblike rekreacije (aktivne ili pasivne). Posebno se odnosi na domaće goste koji postaju edukovaniji i izbirljiviji po pitanju smeštaja (salaši, etno sela, rančevi, farme).
5. Nautički turizam prvenstveno na rekama (Dunav,Sava) i jezerima (Palićko, Srebrno, Bovansko) uz sportski ili trofejni lov i ribolov, posmatranje ptica i retkih životinjskih vrsta, ornitološke stanice (Obedska i Carska bara).
6. Multikulturalni i verski turizam (manastiri, zadužbine, saraji, stari gradovi i utvrđenja, arheološka nalazišta).
7. Industrijsko nasleđe - obnova i preuređenje napuštenih - rashodovanih industrijskih postrojenja koja mogu biti zanimljiva turistima ili filmskoj industriji (Šarganska osmica).

6.2. Profilisanje hotelskog produkta

Osnovne postavke budućeg hotelskog produkta zasnivaju se na projekcijama klasterizacije turističkog proizvoda Srbije. Na osnovu njih moguće je uskladiti kompleks raznovrsnih, međusobno uslovljenih i povezanih ponuda. Usklađivanje je determinisano vezivanjem za prostorni obuhvat našeg tržišta, odnosno za postojeću lokaciju i bogatu ponudu atrakcija. Na taj način se ostvaruje direkna međupovezanost hotelskog produkta sa ukupnim turističkim potencijalima naše zemlje.

Kao što je već istaknuto, najmanji zajednički sadržalac predstavljen je u prostornoj i vremenskoj objedinjenosti nastanka i realizacije usluge smeštaja. Reprezentativnost usluge smeštaja kao osnovne determinante realizacije ovih koncepata u direktnoj je korelaciji sa razvojem hotelske industrije naše zemlje.

Definisanjem jedinstvenog hotelskog produkta, aplikatibilnog kod većine domaćih hotelijera, ostvarili bi se osnovni preduslovi za valorizovanje niza specifičnosti, osobenosti i karakteristika turističkog proizvoda Srbije. Samo na taj način koncipirana ponuda zadovoljila bi već iznete teorijske postavke o hotelskom produktu:

1. Adaptitabilnost u odnosu na veći deo tržišnih segmenata.
2. Individualizacija pružanja usluge kroz gostoprimstvo koje bi došlo do punog izražaja.
3. Preduzetništvo kao specifičnost karaktera timskog rada u hotelijerstvu.
4. Heterogenost koja se oslanja na mnogobrojne prednosti i blagodeti našeg podneblja.
5. Optimalizacija procesa realizacije produkta hotela kroz objedinjavanje teorije i prakse, njegovo specifično prezentovanje i praktičnu primenu različitih formi vlasništva.

Formulisanju hotelskog produkta prevashodno se pristupa sa stanovišta standardizovanja osnovne smeštajne ponude. Time se omogućava implementacija određenih pravila radi uređivanja i regulisanja svih aktivnosti u odnosu na sve učesnike u domaćem hotelskom poslovanju. Od stepena usvajanja, primene i operacionalizacije standarda u praksi zavisi konsolidovanje neophodnog kvaliteta koji predstavlja preduslov tržišne konkurentnosti. Eventualni izbor minimalnih obavezujućih standarda nekog hotelskog lanca ili grupe uslovljava i primenu osnovnih normativa i standarda:

- usmerenih ka rekonstrukciji i izgradnji novih hotelskih objekata;
- usmerenih na opremanje i uređenja smeštajnih jedinica i ostalih prostora u hotelu;
- usmerenih ka upravljanju, kontroli i nadzoru kvaliteta rada u hotelu;
- usmerenih ka tehničko-tehnološkoj i ekološkoj dimenziji u hotelijerstvu.

Tako koncipirana, realizacija u praksi podrazumeva sprovođenje svih faza u toku uvođenja novih i nadogradnje postojećih standarda. Od propisivanja, preko usklađivanja eksternih i internih, pa sve do praktične primene, odnosno specifičnih unapređenja kroz prekvalifikacije, obrazovanje, trening i obuku zaposlenih. To predstavlja jedan od načina unapređivanja ukupnog imidža hotelskog produkta. Vezuje se za uslove i pogodnosti materijalnog karaktera, lokaciju, cenu, stil i način pružanja usluga, okruženje i jedinstveni doživljaj koji se formira na osnovu iskustva gostiju. Bliže određivanje imidža jedinstvenog hotelskog produkta projektovalo bi se na ukupni turistički proizvod.

6.2.1. Preduslovi standardizacije

Osnovni preduslov standardizacije u domaćem hotelijerstvu ogleda se kroz unifikaciju i tipizaciju racionalnih izbora koji u najvećoj mogućoj meri doprinose završetku započetih procesa konsolidacije. Sistematskim uklanjanjem različitosti između pojedinih smeštajnih ponuda obezbedili bi se osnovni preduslovi realizacije hotelskih produkata i tržišno verifikovanih marki. Važno je napomenuti da to ne znači apsolutnu produkciju nekog novog, savršenog ili idealizovanog produkta. Smatramo da je realno iskorišćenje svih raspoloživih resursa u cilju objedinjavanja trenutnih potencijala kojima raspolaže domaće hotelijerstvo implementacijom izabranih standarda sasvim zadovoljavajuće. Na taj način bi se ostvario propisani i projektovani nivo kvaliteta.

Predmet našeg istraživanja su slučajno odabrani smeštajni objekti hotelskog tipa sa regulisanim vlasničkim odnosima, locirani u administrativnim centrima, banjskim lečilištima i planinskim centrima sa zajedničkim ciljem jasne projekcije tržišno verifikovane hotelske marke. Cilj je bio obuhvatanje većeg broja različitih objekata za smeštaj nezavisno od kategorije, tipa ili namene kako bi se dobio celovitiji uvid u trenutni stepen konsolidacije smeštajne ponude naše zemlje.

Dobijeni rezultati su informativnog karaktera, s obzirom da prilikom ispitivanja tržišta nije insistirano na ujednačavanju uzorka. Tako su izostala poređenja unutar segmenata poput gradskih hotela, hostela ili *spa* i *wellness* objekata. Smatramo da takav pristup ne bi ukazao na realne pokazatelje već samo na trenutne trendove koji zahvataju naše hotelijerstvo. Takođe, heterogena struktura izabranih smeštajnih objekata hotelskog tipa otvorila je mogućnost analize i nekih drugih aspekata koji nisu bili primarni cilj istraživanja. Tabelarni prikaz to potvrđuje.

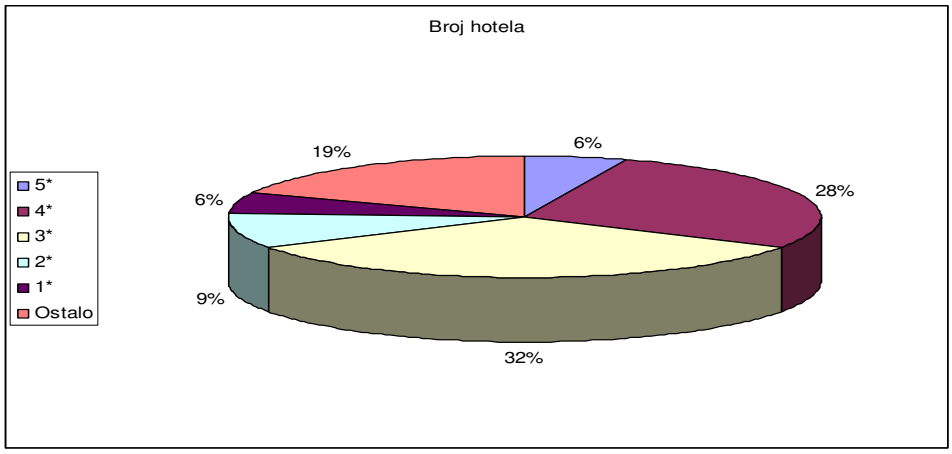
Tabela broj 44. Analizirani smeštajni objekti hotelskog tipa prema kategoriji

Kategorija	Broj hotela	Procenat	Kapacitet	Procenat	Prosečna popunjenost
5*	3	6%	239	5%	55%
4*	15	28%	1.480	30%	60%
3*	18	32%	1.964	41%	60%
2*	5	9%	219	4%	60%
1*	3	6%	117	2%	60%
Ostalo	10	19%	867	19%	90%
Ukupno	54	100%	4.886	100%	

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Ukupno je analizirano 54 smeštajna objekta hotelskog tipa. Jasno su naznačeni objekti koji podležu kategorizaciji shodno domaćim propisima. Oni obuhvataju preko 80% uzorka. Pod stavkom ostalo obuhvaćeni su nekategorisani objekti, kao i oni koji su u procesu kategorizacije. Takođe, navedena analizirana grupa objekata obuhvata planinska odmarališta, banjska lečilišta, ali i usko specijalizovane objekte poput apartmana i soba za izdavanje. Njihovo poslovanje nema oscilacije vezane za sezoničnost, pa shodno tome imaju izuzetno visok nivo prosečne popunjenosti kapaciteta. Navedeno je posebno izraženo u banjskim i planinskim centrima koji zauzimaju visok procenat smeštajne ponude što potvrđuje i zvanična statistika.

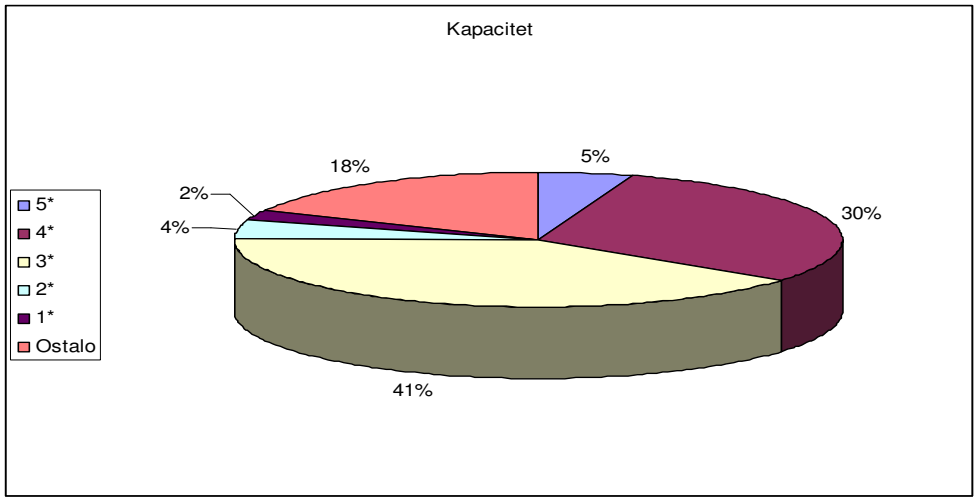
Grafikon broj 36. Prikaz kategorisanih objekata



Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Izrazita je koncentarcija smeštajne ponude od 60% hotelskih objekata srednjih kategorija. Prisustvo većeg broja *club*, *design* ili *butique* hotela upućuje na zaključak o nastojanju domaćih hotelijera da se tržišno pozicioniraju sa jasno definisanim produktom kako bi ostvarili projektovane ciljeve. Segment hotela kategorisan drugom i trećom kategorijom objedinjava više od 70% ukupnih smeštajnih kapaciteta, čineći ciljnu grupu našeg istraživanja. To su pretežno tranzitni hoteli locirani u administrativnim centrima sa izraženim poslovnim oscilacijama. Većina prati aktuelne trendove i prilagođava cenovnu politiku trenutnim tržišnim kretanjima. Njima se mogu pridružiti i niže kategorisani hoteli koji se polako transformišu ili specijalizuju ponudu jer, u protivnom, nemaju mogućnost tržišnog opstanka. Oni se nalaze u nezavidnijem položaju u odnosu na nekategorisane objekte s obzirom da nemaju jasno definisan tržišni segment i lojalnu klijentelu. Takođe, njihovi ukupni smeštajni kapaciteti su prilično skromni.

Grafikon broj 37. Ukupni kapaciteti u odnosu na kategoriju objekata

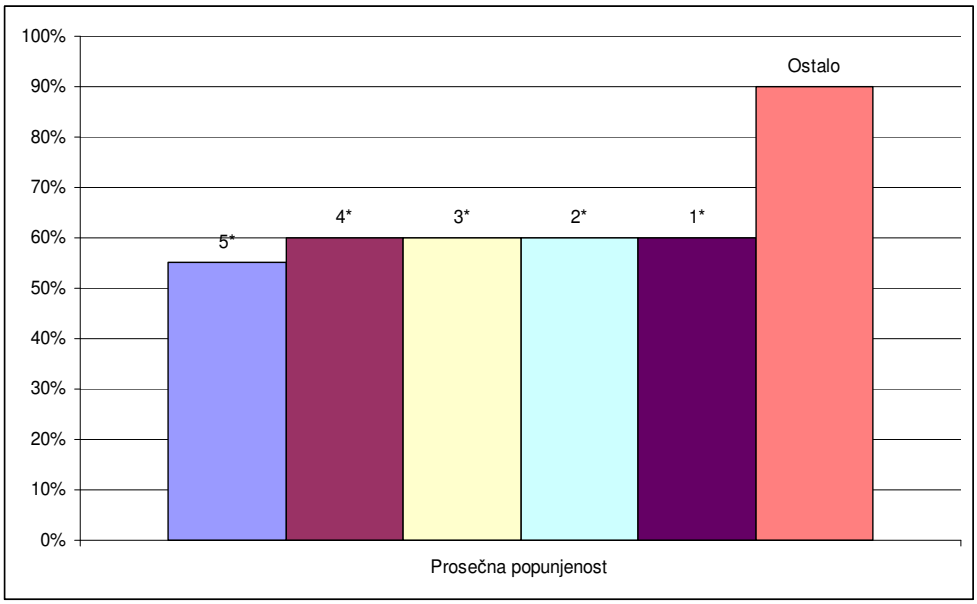


Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Kada se govori o objektima najviših kategorija, onda se bez sumnje analiziraju najreprezentativniji oblici hotelske smeštajne ponude. Oni imaju formiran hotelski produkt sa jasno definisanom strukturom odanih gostiju. Većina njih sprovodi tržišna ispitivanja i ima ostvarenu poslovnu saradnju sa vodećim turoperatorima i internet posrednicima. Zanimljivo je da je većina anketiranih menadžera istakla određenu specijalizaciju ponude usmerenu ka usko profilisanom tržišnom segmentu. Na taj način su tumačili težnju ka kreiranju brenda na nivou hotelske ponude, bez obzira na činjenična stanja i tržišne relacije. Smatramo da bi od velikog značaja bilo upoređivanje njihovih poslovnih rezultata, parametara poslovanja, kadrovske i organizacione strukuture i osnovnih projekcija rasta kako bi se utvrdila konsolidovanost domaćih lidera.

Zbog ograničenosti i nedostupnosti validnih pokazatelja, nivo trenutne konsolidovanosti domaće hotelske industrije se procenjuje kroz prosečnu popunjenost kapaciteta. Ujednačavanjem pokazatelja omogućena je validnost podataka. Insistirali smo na višegodišnjem prikazu, odnosno proseku popunjenosti kapaciteta u protekle tri godine. U pojedinim slučajevima došlo je do nužnih odstupanja jer se radi o novijim i rekonstruisanim objektima koji su izmenili smeštajnu ponudu i ne raspolažu sa uporedivim parametrima. Ipak, visok nivo podudarnosti prosečne popunjenosti smeštajnih kapaciteta ukazuje na ujednačenost primene poslovnih strategija ali i uticaja tržišnih faktora.

Grafikon broj 38. Prosečna popunjenost smeštajnih kapaciteta



Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Generalno gledano, smeštajni objekti uzorka ukupno raspolažu sa kapacitetom od 4.886 smeštajnih jedinica što predstavlja nešto manje od 10% ukupnih smeštajnih kapaciteta na nivou Srbije. Izbor kategorisanih i nekategorisanih smeštajnih objekata hotelskog tipa predstavlja realnu sliku domaćeg hotelijerstva. Mala zastupljenost objekata prve kategorije uz visoko učešće hotela srednjih kategorija i akcentovanje komplementarnih oblika smeštaja predstavlja dobru osnovu za reprezentativnost istraživanja i potvrdu postavljene hipoteze.

6.2.2. Standardizacija hotelskog produkta

Sprovedenim istraživanjem na domaćem tržištu utvrđivala se spremnost hotelijera za usvajanje poslovnih standarda nekog međunarodnog hotelskog lanca ili grupe. Za izbor programa *16 request* kompanije *Best Western* prvenstveno smo se odlučili zbog njegove uspešne implementacije i primene u nekoliko domaćih smeštajnih objekata hotelskog tipa koji uspešno posluju na tržištima Beograda, Niša i Novog Sada.

Njihova iskustva upućuju na zaključak o relativno lakom i uspešnom usvajanju navedenih standarda. Mišljenja smo da od stepena mogućnosti usvajanja, primene i operacionalizacije navedenih standarda u praksi direktno zavisi i stepen tržišnog konsolidovanja.

Takođe, navedeni program je najmanje obavezujući u odnosu na druge prominentne hotelske lance i grupe. Omogućuje zadržavanje postojećeg menadžmenta i visok stepen samostalnosti, kao i izbor mogućih modifikacija. Dobijeni podaci utvrđuju stepen konsolidacije kroz spremnost smeštajnih objekata hotelskog tipa da implementiraju program *16 request* minimalnih standarda kompanije *Best Western*.

Spremnost se ogleda kroz mogućnost usvajanja sledećih zahteva:

1. Fotokopiranje – smeštajni objekat je dužan da obezbedi prostor u kome se obavlja usluga fotokopiranja najmanje četrnaest časova dnevno.
2. Besplatni telefonski pozivi u lokalu do 30 minuta dnevno.
3. Besprekorna i direktna konekcija međugradskih i međunarodnih telefonskih linija.
4. Mogućnost kupovine flaširane vode u objektu.
5. Obezbeđenje neophodnog i besplatnog pribora poput žileta i paste za brijanje, paste za zube i pribora za šivenje.
6. Odgovarajući fen za kosu u svim smeštajnim jedinicama.
7. Stalno dostupan aparat za čaj i kafu ili već pripremljeni napici.
8. Sat sa tačnim vremenom u svim smeštajnim jedinicama.
9. Specijalni priključak za konektovanje na internet mrežu u svim smeštajnim jedinicama.
10. TV aparat sa ekranom od minimum 25 inča (62 cm) na kome je obezbeđen bar jedan kanal na engleskom jeziku preko koga se emituju međunarodne vesti u svakoj smeštajnoj jedinici.
11. Obezbeđena muzika u svim smeštajnim jedinicama.
12. Obavezno obezbediti 20% u Evropi i 50% u SAD smeštajnih jedinica za nepušače.
13. Besplatni šampon pakovan isključivo u bočici u svim smeštajnim jedinicama.
14. Obezbeđen kontinentalni doručak.
15. Dva telefonska aparata u smeštajnoj jedinici, samo za tržište Severne Amerike.
16. Kreveti određenih gabarita (*king-size*) u 10% smeštajnih jedinica, samo za tržište Severne Amerike.

Dobijeni rezultati prezentovani su u integralnoj tabeli. Ona objedinjava apostrofirane standarde shodno kategrisanosti objekata i njihom broju. Posebno su naznačena procentualna učešća pojedinačnih standarda u okviru ciljne grupe. Na taj način omogućeno je uporedno sagledavanje dobijenih rezultata, mogući osnovi poređenja i izvođenje zaključaka.

Tabela broj 45. Integralni parametri implementacije standarda programa BW 16 best request

	Smeštajni objekti hotelskog tipa i procentualni odnos ispunjenja standarda											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%.
1.	3	100	15	100	15	83	5	100	3	100	10	100
2.	1	33	5	33	3	17	1	20	-	-	2	20
3.	3	100	15	100	15	83	1	20	1	33	10	100
4.	3	100	15	100	12	66	5	100	3	100	10	100
5.	3	100	12	80	10	55	1	20	-	-	2	20
6.	3	100	10	67	10	55	-	-	-	-	5	50
7.	3	100	13	87	11	62	1	20	1	33	1	10
8.	3	100	13	87	7	39	1	20	1	33	6	60
9.	3	100	14	93	10	55	1	20	1	33	2	20
10.	3	100	15*	100	16*	89	5*	100	1*	33	4*	40
11.	3	100	10	93	7	39	1	20	1	33	7	70
12.	3	100	12	80	18	100	5	100	3	100	10	100
13.	3	100	15	100	13	72	1	20	-	-	2	20
14.	3	100	14	93	18	100	5	100	3	100	10	100
15.	-	-	7	47	5	28	-	-	-	-	2	20
16.	3	100	10	67	8	45	2	40	1	33	8	80

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Radi lakšeg manipulisanja podacima i izvođenja zaključaka, kao i preglednije prezentacije, standarde smo svrstali shodno već akcentovanim minimalnim obavezujućim standardima hotelskih lanaca i grupa:

1. Standardi usmereni na opremanje i uređenja smeštajnih jedinica u hotelu. U ovu grupu objedinjeni su zahtevi pod rednim brojevima 5, 6, 8, 10, 11 i 13. Analiza objekata viših kategorija ukazuje na apsolutnu mogućnost implementacije navedenih standarda. Obezbeđenje šampona i higijenskog pribora, sata, TV aparata, muzike i fena predstavlja realnost i datost poslovanja navedenih kategorija. Čak i komplemtarni smeštajni objekti mogu veoma lako i uspešno da odgovore na postavljene zahteve jer imaju visoke procente zastupljenosti navedenih standarda iz grupacije opreme i uređenja smeštajnih jedinica. Samo objekti najnižih kategorija, koji obuhvataju najmanji tržišni segment našeg istraživanja, nisu u mogućnosti da ispoštuju preporuke. Jedan deo ispitanika je ukazao na mogućnost postojanja besplatnog šampona u svim smeštajnim jedinicama, ali u drugačijem pakovanju shodno tradiciji domaćih hotelijera. Implementacija ovog standarda zavisi i od nekih drugih učesnika u isporuci usluge u lancu vrednosti. Prilikom anketiranja uvažili smo molbu većine ispitanika da se naglasi činjenica postojanja TV aparata u smeštajnim jedinicama bez obzira na dimenzije ekrana.

Tabela broj 46. Standardi opreme i uređenja smeštajnih jedinica

	Smeštajni objekti hotelskog tipa i procentualni odnos ispunjenja standarda											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%
5.	3	100	12	80	10	55	1	20	-	-	2	20
6.	3	100	10	67	10	55	-	-	-	-	5	50
8.	3	100	13	87	7	39	1	20	1	33	6	60
10.	3	100	15*	100	16*	89	5*	100	1*	33	4*	40
11.	3	100	10	93	7	39	1	20	1	33	7	70
13.	3	100	15	100	13	72	1	20	-	-	2	20

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

2. Standardi usmereni ka kvalitetu ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga objedinjuju zahteve pod rednim brojevima 2, 3, 4, 7 i 14. Moglo bi se reći da je ovo najproblematičnija skupina standarda sa stanovišta implemntacije. Posebno se ističe standard pod rednim brojem 2. Besplatno telefoniranje u lokalu predstavlja teško prihvatljivu opciju čak i za najkvalitetnije objekte. Sa druge strane, zahtev pod rednim brojem 7, odnosno dostupnost aparata za čaj i kafu ili već pripremljenih napitaka u direktnoj je proporciji sa brojem stranih gostiju u objektu. Potvrdu ovome nalazimo u činjenici da kako pada broj zvezdica u hotelima, odnosno kako se smanjuje prisustvo inostranih gostiju, analogno se povećava supstitucija navedenog standrada. Ostali zahtevi su već podrazumevajući i ne predstavljaju nepoznanicu čak i za komplementarne smeštajne objekte.

Tabela broj 47. Standardi kvaliteta ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga

	Smeštajni objekti hotelskog tipa i procentualni odnos ispunjenja standarda											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%
2.	1	33	5	33	3	17	1	20	-	-	2	20
3.	3	100	15	100	15	83	1	20	1	33	10	100
4.	3	100	15	100	12	66	5	100	3	100	10	100
7.	3	100	13	87	11	62	1	20	1	33	1	10
14.	3	100	14	93	18	100	5	100	3	100	10	100

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

3. Standardi usmereni ka tehničko-tehnološkoj i ekološkoj dimenziji u hotelijerstvu predstavljeni su zahtevima pod rednim brojevima 1, 9 i 12. Pored ekološke dimenzije koja je propisana domaćim zakonodavstvom i čija je primena neosporna, većina ispitanika je ukazala na nužnost Internet konekcije. Iako je ona podrazumevajuća, rezultati ukazuju na izvesna ograničenja pre svega vezana za razvijenost nacionalne

telekomunikacione mreže kao i pokrivenosti odgovarajućim sistema prijema i emitovanja signala. Ona funkcioniše besprekorno u administrativnim centrima. Obezbeđenje kvalitetnog signala nije u domenu mogućnosti samih hotelijera. Čak su i pojedinačni pokušaji u vidu alternativnih rešenja poput satelitskih prijemnika dali neadekvatne rezultate, posebno na nedostupnim lokacijama. Uvažavanjem navedenih ograničenja možemo istaći visok stepen primene tehničko-tehnoloških i ekoloških standarda na izabranom uzorku čak i u hotelima nižih kategorija.

Tabela broj 48. Tehničko-tehnološki i ekološki standardi

	Smeštajni objekti hotelskog tipa i procentualni odnos ispunjenja standarda											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%
1.	3	100	15	100	15	83	5	100	3	100	10	100
9.	3	100	14	93	10	55	1	20	1	33	2	20
12.	3	100	12	80	18	100	5	100	3	100	10	100

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

4. Ostali standardi obavezujući samo za tržište Severne Amerike obuhvataju standarde pod rednim brojevima 15 i 16. Iako oni nisu obavezujući zanimala nas je mogućnost njihove implementacije. Posebno ističemo standard koji se odnosi na postojanje kreveta većih gabarita. Pošto termin krevet figurira u obliku ležaja za jednu ili dve osobe smatramo da je nužno naglasti ovu pojmovnu nedorečenost. U domaćem zakonodavstvu naznačene minimalne dimenzije ležajeva za jednu osobu iznose 90 x 190 cm, odnosno ležaj za dve osobe ima dimenzije 140 x 190 cm. Navedena kategorija posebnih standarda za ciljno tržište podrzumeva ležaj za dve osobe dimenzija 200 x 200cm. Jedan deo sagovornika je posebno istako postojanje i većih dimenzija shodno specifikumima poslovanja (klub i sport hoteli). To je posebno izraženo u komplementarnim hotelskim objektima, koji bi po prikazanim rezultatima mogli veoma lako biti kategorisani i na taj način unaprediti u kvalitatativnom smislu smeštajnu ponudu naše zemlje. Sa druge strane, standard koji se odnosi na postojanje dva telefonska aparata je slabo zastupljen izuzev u segmentu već objedinjenih srednjih kategorija koje nastoje da isprate tržišne trendove i specijalizuju ponudu.

Tabela broj 49. Posebni standardi

	Posebni standardi obavezujući samo za tržište Severne Amerike											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%
15.	-	-	7	47	5	28	-	-	-	-	2	20
16.	3	100	10	67	8	45	2	40	1	33	8	80

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Prema prikazanim pokazateljima, postoji jasno opredeljenje domaćih hotelijera ka implementaciji minimalnih standarda kao neophodnih uslova prilikom formiranja prepoznatljivog hotelskog produkta. Radi preglednosti dobijenih rezultata sledi tabelarni prikaz parametara i stepen njihove podudarnosti koji ukazuje na visok stepen konsolidacije domaće smeštajne ponude određenih kategorija.

Tabela broj 50. Konačna ocena mogućnosti primene programa BW 16 best request

Br.	1.	2.	3.	4.	5.	6	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
5*	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
4*	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
3*	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-
2*	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-
1*	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-
-	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Sumiranje rezultata istraživanja ukazuje na ubrzanu finalizaciju konsolidacije domaće smeštajne ponude. Izostavljanje niže kategorisanih smeštajnih objekata hotelskog tipa, uz uvažavanje specifikuma komplementarnih objekata, otvorilo bi put ka celovitijoj implementaciji prikazanih standarda. Navedeni nedostaci nisu nepremostivi i, što je još važnije, ne predstavljaju skupe i nemoguće poduhvate. Primena i kontrola minimalnih standarda kvaliteta koji su detaljno opisani u sistemu osiguranja kvaliteta predstavljaju osnov standardizovanog utemeljenja hotelskog produkta kao polazne osnove definisanja jedinstvene marke na našim prostorima. Istovremeno, visoki poslovni standardi i adekvatne procene (bodovanja) imaju za cilj da obezbede da svaki smeštajni objekat hotelskog tipa u našoj zemlji, bez obzira na vlasnički strukturu, uži ili širi lokalitet, kategoriju ili tržišne uslove, ispuni određene norme. U tom smislu, program *BW 16 best request* se može posmatrati kao set minimalnih uslova koji moraju biti ispoštovani ukoliko se želi realizovati tržišno verifikovana marka.

6.3. Kreiranje hotelske marke i njenih identitetskih obeležja

Navedeni standardi predstavljali bi minimalnu osnovu na koju je moguće nadgrađivati ponude u zavisnosti od specifikuma pojedinačnih smeštajnih objekata hotelskog tipa. Analiziranjem ostvarenih rezultata nadograđuju se prvenstveno osnovna i u manjem delu dopunska identiteskih obeležja hotelskog produkta radi uspešnijeg prezentovanja, prepoznavanja i prihvatanja buduće marke. U prvom delu rada je dokumentovano da je dostizanje određenog nivoa prepoznavanja od strane gostiju uslovljeno izgradnjom osnovnog identiteta marke u širem smislu, odnosno imidžom.

Otvara se mogućnost primene modifikovanog pristupa *Kellera* koji objedinjava širi spektar elemenata za oblikovanje imidža marke. On obuhvata visok stepen identifikacije, dopadljivosti, prenosivosti i prilagodljivosti. Iako sugerišemo prisustvo tržišnog lidera, odnosno izabranog hotelskog lanca, rezultati istraživanja upućuju na nužnost prihvatanja kompozitnog modela formiranja imidža. Na taj način bi svaki tržišni subjekt poslovao

nezavisno, sa sopstvenim hotelskim produktom koji bi, kroz primenu minimalnih obavezujućih standarda, bio usredsređen na jedinstvenu hotelsku marku.

Analizom primarnih podataka došli smo do zaključka da većina ispitanika teži ka formulisanju osnovnih identitetskih obeležja kroz objedinjavanje hotelskog produkta sa specifikumima i pogodnostima koje ima na raspolaganju. Primera radi, jedan broj ispitanika je odustao od procesa kategorizacije objekata kako bi se tržišno pozicionirao nezavisno od kategorije i svojim kvalitetom ponude izborio tržišni rejting u veoma konkurentnom okruženju. Istraživanja su pokazala da se u tim slučajevima ni cenovnim prilagođavanjem ne može značajnije poboljšati konkurentnost. Samo kvalitet pružene usluge, odnosno hotelskog produkta kroz permanentno prilagođavanje i građenje osnovnih identitetskih obeležja, koji za krajnji cilj imaju definisanje tržišno verifikovane brendirane marke garantuje uspeh. Takođe, trenutni tržišni odnosi na pojedinim mikrolokacijama i sveukupna ekonomska kriza dodatno pospešuju otežavajuće uslove poslovanja. Usvajanjem preporučenih standarda *BW 16 best request* od strane većine hotelijera, stekli bi se preduslovi i bazične pretpostavke za upliv međunarodnih hotelskih lanaca i grupa koji bi inicirali dalje procese brendiranja. Ujedno, poslovni rizik bi bio znatno umanjen, što bi omogućilo kompatibilnost i standardizaciju poslovanja i primenu strategija tržišnog pozicioniranja. Na taj način, kao osnovno sredstvo distinkcije definiše se stil i način pružanja usluga, kao i dopunski sadržaji saobrazno ponudi tržišnog subjekta. Njihovim uslovnim unificiranjem kroz jedinstveni nivo kvaliteta stvorili bi se uslovi za viši stepen međuzavisnosti između hotelskog produkta i turističkog proizvoda.

Rezultati sprovedenog istraživanja sugerišu projektovanje prikrivanja realnog stanja kroz isticanje određenih prednosti po modelu *Brand image wrapper* dok se ne finalizuje potpuna konsolidacija domaćeg hotelijerstva. Iako je to nepopularan vid prezentovanja informacija i na duže staze više šteti nego što koristi, smatramo da je u ovom trenutku poželjan, posebno prilikom kreiranja određenih oblika lojalnosti na relaciji hotelijer – gost. Struktura identiteta zamišljene hotelske marke na našim prostorima mora da obuhvati bazni i prošireni identitet, odnosno prostornu dimenziju, vizuelne pojave i metafore marke. Kombinacija navedenih elementa omogućava jasan i prepoznatljiv hotelski produkt. Obrađeni podaci ukazuju da tržišno verifikovana marka privlači goste kroz garancije u više ravni. Znatno olakšava stvaranje lojalnosti, iako ispitanici nemaju formulisane programe učestalog gosta. Većina ih se oslanja na lične i direktne kontakte. Jedino komplementarni objekti, prvenstveno usko specijalizovani banjski centri, imaju razrađene programe lojalnosti. Ipak, oni su više posledica određenih situacija nego projektovanih strategija. Mišljenja smo da bez obzira na postojeće stanje, navedeni primer predstavlja idejni okvir budućeg programa lojalnosti koji bi mogao da zaživi na našim prostorima. Ne sme se zanemariti i negativni trend opšteg starenja naše populacije, što bi za posledicu imalo razvijanje sasvim novog segmenta ponude koji bi se bazirao isključivo na nekom od programa učestalog gosta. Deo anketiranih predstavnika smeštajnih objekata hotelskog tipa je u svojim projekcijama i planovima ukazao da je moguće rešenje za neproduktivne hotele nižih kategorija, poput preorijentisanja smeštajne ponude na segment starije populacije kroz domove i stacionare.

Projektovanje osnovnih obeležja identiteta još je u razvojnoj fazi jer domaći hotelijeri uglavnom apostrofiraju neutemeljene težnje ka brendu kroz:

- Nominalna obeležja identiteta prvenstveno usmerena ka stvaranju asocijativnog i različitog efekta u odnosu na konkurenciju.

- Signifikantna obeležja identiteta sa izraženim logom i bojom.
- Ekološka obeležja identiteta koja su slabo zastupljena i objedinjuju se sa predhodnim.
- Konstelaciona obeležja identiteta kao najizraženija, posebno kod renoviranih i novih hotelskih zdanja. Najčešće prate tržišne trendove u smislu dizajna i, ređe, arhitekture.

Stabilizacija tržišta i konsolidacija domaće smeštajne ponude u mnogome bi doprinela kvalitetnijim i izražajnijim prezentovanjima osnovnih identitetskih obeležja jer se neadekvatna nasleđa iz prošlosti još uvek jako teško prevazilaze.

6.4. Kodiranje marke

Poređenjem teorijskih postavki esencije marke, baznog i proširenog identiteta sa prikupljenim podacima utvrdili smo postojanje pojavnih oblika određenih teorijskih dimenzija kodiranja. Pravu supstancu čini splet ekonomske i funkcionalne dimenzije koda hotelske marke. To je najizraženiji aspekt domaćeg hotelijerstva po kome je sticanje profita uslov i cilj tržišnog opstanka. Način na koji se on postiže zavisi od mogućnosti objedinjavanja svih dostupnih resursa, pogodnosti, šansi i povoljnosti. Njihovom interakcijom i uslovljenim vezama oblikuju se različitosti sa sličnim hotelskim produktima u cilju tržišne verifikacije.

Ekonomska dimenzija kodiranja je posebno istaknuta kroz visok stepen adaptabilnosti onih standarda koji najdirektnije i najbrže mogu osigurati ili povećati profit. To je pre svega splet zahteva iskazan pod rednim brojevima 1, 3, 4, 12, 14, 16. Visok stepen zastupljenosti, odnosno prihvatanja navedenih zahteva ukazuje na izrazitu ekonomsku dimenziju kodiranja. Direktno usredsređivanje na usluge fotokopiranja, prodaju flaširane vode i, posebno, ostvarene dodatne usluge međugradskog i međunarodnog telefonskog saobraćaja to nedvosmisleno potvrđuju. Poseban aspekt ekonomske dimenzije kodiranja hotelske marke je usmeren ka svim interesentima koji su uključeni u pružanje navedenih usluga. To je jedan od razloga što svi analizirani smeštajni objekti hotelskog tipa imaju visok stepen saglasja.

Tabela broj 51. Ekonomska dimenzija kodiranja

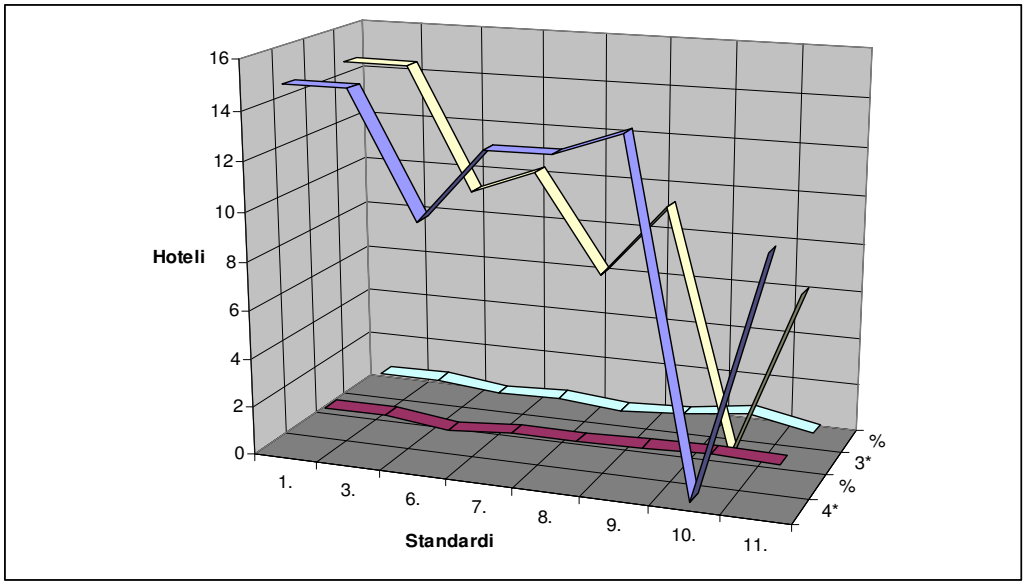
	Smeštajni objekti hotelskog tipa i procentualni odnos ispunjenja standarda											
No.	*****	%	****	%	***	%	**	%	*	%	-	%
1.	3	100	15	100	15	83	5	100	3	100	10	100
3.	3	100	15	100	15	83	1	20	1	33	10	100
4.	3	100	15	100	12	66	5	100	3	100	10	100
12.	3	100	12	80	18	100	5	100	3	100	10	100
14.	3	100	14	93	18	100	5	100	3	100	10	100
16.	3	100	10	67	8	45	2	40	1	33	8	80

Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Sa druge strane, funkcionalna dimenzija kodiranja najizraženija je kod smeštajnih objekata srednjih kategorija lociranih u užim jezgrima administrativnih centara. U svoje hotelske produkte vešto su inkorporisali tradiciju bliže ili dalje istorije, ali i inventivna arhitektonska rešenja. Tu se najviše odslikava funkcionalna dimenzija kodiranja upravo kroz tehnološku i inovativnu superiornost. Poređenjem standarda usmerenih ka tehnološkim dostignućima, objekti druge i treće kategorije iskazuju visok stepen funkcionalne dimenzije kodiranja marke.

Njihovi pojedinačni atributi hotelskih produkata su vidljivi, opipljivi i objektivno dokazivi. Splet različitih dimenzija koda predstavlja kreativnu formu razvijanja asocijativne funkcionalne atraktivnosti zasnovane na privlačenjima postojeće tražnje, naglašenom promotivnom delovanju i stvaranju prestiža, odnosno jakog imidža. Funkcionalna dimenzija koda hotelske marke je jasnija iz grafičkog prikaza.

Grafikon broj 39. Funkcionalna dimenzija koda hotelske marke analiziranih objekata



Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Mogućnost implementacije standarda iz programa *BW 16 request,* kao i prosečna popunjenost kapaciteta upućuju na postojanje i socijalne, mentalne i duhovne dimenzije kodiranja. Iako je ona slabije izražena i najčešće se manifestuje kao inicijativa pojedinaca, prvenstveno vlasnika smeštajnih objekata. Međutim, uporedo sa stabilizacijom globalne ekonomske klime očekuje se i zaokret na ovim poljima, jer su evidentni napori uvažavanja i ovih dimenzija esencije marke.

6.5. Određivanje uloge marke i brenda u srpskom hotelijerstvu

Razumevanje uloge marke i brenda ima svoje polazne osnove u savremenim oblicima tržišnosti koji obeležavaju postindustrijsko društvo. Danas tržišni akteri apsolutno svaku kategoriju nastoje da pretvore u brend. Ni hotelska industrija nije izuzetak. Objekti koji pružaju usluge smeštaja, hotelske kompanije ili korporacije teže ka stvaranju sopstvenog imidža.

Time potrošači mogu da ih vrednuju u odnosu na konkurenciju, ali i da ih pozicioniraju na njima svojstven način. Na taj način hotel dostiže određeni marketinški efekat marke i brenda u zavisnosti od gostiju, odnosno od njihovih stavova i shvatanja.

Hotelska marka predstavlja instrument ili sredstvo kojom se postiže ciljno pozicioniranje tržišnog subjekta. Sa druge strane, brend predstavlja vrhunski domet marke, odnosno cilj sam po sebi. Sprovedeno ispitivanje je potvrdilo ovu bitnu, neizostavnu dimenziju odnosa proizvoda, usluga i njihovih kombinacija i svih učesnika u kreiranju lanca vrednosti u domaćoj hotelskoj industriji. Određivanje konkretnije uloge marke i brenda u srpskom hotelijerstvu kroz ispitivanje mogućnosti implementacije standarda smeštajne ponude usmerene prevashodno ka kreiranju hotelskog produkta i realizaciji osnovnog portfolia marke, ukazalo je na činjenicu, višestruko potvrđenu u praksi, da je svaki brend marka, za razliku od marke koja nije obavezno brend.

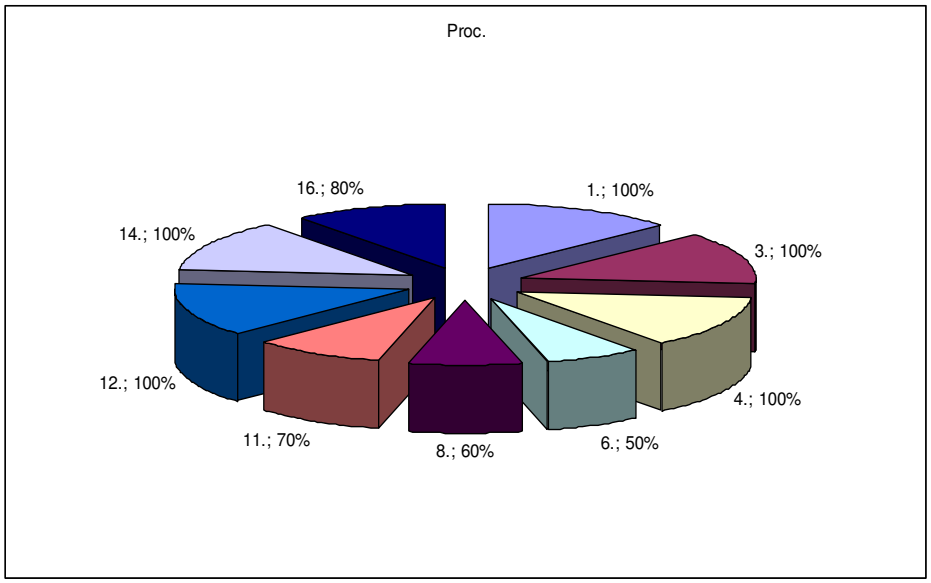
Portfolio koncept usmeren je na utvrđivanje i izbor najbolje kombinacije poslovnih aktivnosti hotelske kompanije u cilju ostvarivanja osnovnih ekonomskih pokazatelja. Iako se portfolio prvenstveno odomaćio u bankarstvu i finansijama, uspešno je primenljiv i na različlite industrijske grane i tržišne kategorije (proizvode, usluge, zaposlene, strategije). U hotelijerstvu pruža odgovarajuću analitičku osnovu za dostizanje balansa, posebno u uslovima ograničenih resursa i njihove preraspodele kao što je slučaj u našoj analizi.

Dokazani nivo konsolidacije ukazuje da su poslovni procesi u domaćem hotelijerstvu specifični i međuzavisni. To je uslovilo da određene sfere i poslovni ciklusi budu predstavljeni različitim portfolijima. Eksplicitno se uspostavlja međuzavisnost dostupnih resursa, poslovnih aktivnosti, organizacije i kadrova kao i njihovo mesto i uloga u sprovođenju strategije. Iz ovoga su proistekle potrebe za sprovođenjem istraživanja, prikupljanjem informacija i kreiranjem koncepcija koje vrednuju pojedinačne aktivnosti.

Smatramo da je od velike važnosti za neka buduća istraživanja ukazati na stepen prilagođavanja komplementarnih objekata i njihovo uspešno tržišno valorizovanje. Sa stanovišta konkurentnosti, njihovi portfolio koncepti ukazuju na načine uspostavljanja konkurentske prednosti, njenog maksimalnog iskorišćenja i realizacije postavljenih ciljeva. U svojoj suštini portfolio predstavlja pomoćni alat ili sredstvo za uspostavljanje dijagnoze neophodne za odabir konkretne poslovne strategije. Pošto je već naglašeno da ukupni komplementarni objekti na srpskom hotelskom tržištu objedinjavaju skoro isti broj smeštajnih kapaciteta kao i hotelski, smatramo da je od velikog značaja ukazati na mogućnost određivanja uloge marke i brenda u ovim objektima.

Na osnovu dobijenih podataka o visokom stepenu popunjenosti kapaciteta u dužem vremenskom intervalu zaključujemo da oni poseduju jasne i efikasne strategije tržišnog pozicioniranja. Tržišna prepoznatljivost se zasniva na objedinjavanju sve tri dimenzije kodiranja. Analiza prateće dokumentacije i e-izvora, kao i mogućnosti prihvatanja većeg broja zahteva programa *BW 16 request,* odnosno onih koji imaju procenat prihvaćenosti veći od 50% ukazuje na dimenziju posedovanja osnovnih i dopunskih identitetskih obeležja marki. Pored podjednakog postojanja nominalnih, signifikativnih, ekoloških i konstelacionih obeležja, važno je istaći i pravne aspekte zaštite koji imaju dugogodišnje tradicije.

Grafikon broj 40. Zahtevi koje zadovoljavaju komplementarni objekti za smeštaj



Izvor: Odgovarajući proračuni iz sprovedenog istraživanja

Prikazana struktura usvojenih standarda ukazuje da nisu neosnovane težnje ka formiranju autohtone hotelske marke. Posebno se ističu banjska lečilišta, koja pored dugogodišnje tradicije i posedovanja većeg obima smeštajne ponude, poseduju jasne preduslove za formiranje jakih marki i brendova. Od ukupno analiziranih smeštajnih objekata hotelskog tipa čak sedam su banjska lečilišta što čini 70% grupacije ostalo. Standardizacija njihove ponude proizilazi iz jake i stabilne konkurencije gde se težište preusmerava sa tehničko-tehnološke na ekonomsku dimenziju. Njih odlikuju i sledeće osobenosti:

- inovacija koja predstavlja pronalaženje novih formi poslovanja i sadržaja smeštajne ponude ili osvežavanje starih kroz pojedine hotelske produkte ili čak formiranje marki i brendova;
- imitacija je logična posledica koja prati svaku uspešnu inovaciju. Egzistiranje velikog broja dokazanih lečilišta ali i neproverenih, odnosno modifikovanih ponuda (privatni smeštaj) sa identičnim hotelski produktima predstavljaju osobenost ove grupacije komplementarnih objekata za smeštaj;
- konkurencija proizilazi iz nadmetanja inovacija i imitacija, odnosno stremljenja svih zainteresovanih tržišnih aktera ka postizanju poboljšanja u više ravni.

Navedeni potencijali sintetizuju se kroz potrebe za prepoznavanjem, vrednovanjem i diferenciranjem hotelskih marki i brendova kod svih poslovnih korespodenata, a posebno hotelskih gostiju. Navedene postavke se uveliko primenjuju u domaćem hotelijerstvu, ali bez sistemskog i planskog pristupa. Više su rezultanata kopiranja uspešno primenjenih iskustava, strategija ili su lične kreacije uspešnih pojedinaca i entuzijasta. Smatramo da je od velike važnosti prihvatiti postojeće potencijale iskazane kroz specifikume domaće smeštajne ponude koja ima mogućnost realizovanja jedinstvenih marki i brendova, nezavisno od projektovanih strategija.

Posedovanje potencijala je neophodan, ali ne i dovoljan uslov korenitih promena u odnosu na dosadašnje pristupe. Da bi hotelska marka, kakvu poznaju visoko razvijene

ekonomije, zauzela pravo mesto u domaćem hotelijerstvu, neophodno je uvažiti strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja kako bi se uspešno operacionalizovale prikazane varijable. Na osnovu njih bi se odredili individualni portfoliji hotelskih marki i brendova koji bi bili kvalifikovani za implementaciju, odnosno postali tržišno nezavisni i međunarodno konkurentni. Jačanjem konkurentnosti stekli bi se uslovi za privlačenje tržišnih lidera.

Uspešna primena priznatih strategija vodećih međunarodnih lanaca i grupa uvažila bi postojeća portfolia i doprinela kreaciji vrhunskog kvaliteta i izvrsnosti. Na taj način bi i komplementarni objekti poput banjskih lečilišta ušli u ponude međunarodnih hotelskih lanaca i grupa.

6.6. Konstituisanje primenljivog modela izgradnje hotelske marke

Upravljanje markama postaje centralno pitanje uspešne primene željene poslovne strategije. Samim tim i izbor određene strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja tržišnog subjekta nameće holistički pristup usmeren ka stvaranju lanaca vrednosti. Primene marketinških tehnika i brendiranje marki jasno ukazuju na neminovnost objedinjavanja kroz strateški menadžment usmeren ka krajnjem korisniku. Uspeh je ostvarljiv uvođenjem procesnog modela koji omogućuje usredsređenost na hotelskog gosta.

Organizacija poslovanja hotela koja stavlja gosta u centar zbivanja neprekidno teži ka optimalizaciji poslovnih aktivnosti.[511] Da bi to bilo ostvarljivo, neophodno je pravilno angažovati tehničke, tehnološke i ljudske komponente. Zato se na procese u hotelijerstvu gleda kao na postavljanje sredstava i delatnosti u odnose promena koje ulaze pretvaraju u hotelske produkte. Samim tim i procesi brendiranja nikako ne mogu biti izdvojeni i moraju se vezivati za kreiranje osnovnih lanaca vrednosti ili nekih njihovih delova.

Pošto hotelsku industriju krase dugotrajne i spore tehničke i tehnološke promene koje su skopčane sa velikim finansijskim troškovima nužno je neprekidno prilagođavanje i usavršavanje osnovnih procesa. Česte su i inovacije kroz različite vidove transfera znanja i tehnologija. One doprinose modernizaciji samih procesa ali se i transponuju na ukupnu hotelsku industriju.

Svrha procesnog modela u hotelijerstvu ogleda se u mogućnosti kreiranja nove vrednosti za krajnjeg korisnika. Sistemsko definisanje procesa, utvrđivanje interakcije među njima i menadžment procesa u okviru hotelske industrije čine okosnicu sistema menadžmenta kvaliteta. Uspostavljanjem i određivanjem navedenih međusobnih veza utvrđuju se slabosti ali i potencijali u sklopu pojedinih karika lanca vrednosti. Usklađenost radnih procesa i poslovnih operacija sa specifičnim zahtevima hotelijerstva nameće potrebu definisanja i postojanja normativa i standarda hotelskog produkta. To je neophodan preduslov ka realizaciji koncepta hotelske marke i brenda kao novih oblika vrednosti.

[511] Videti detaljnije: Kosar, LJ., Svorcan, N., 2008. str.16-22.

6.6.1. Izbor strategije

Izbor strategije pozicioniranja hotelske marke predstavlja put kojim hotelska kompanija postiže projektovane ciljeve, odnosno realizuje nove lance vrednosti kroz korišćenje menadžerskih sposobnosti. U funkcionalnom smislu strateški menadžment je ujedno i procesni. Kao podprocesi mogu se identifikovati: stvaranje vizije i misije, postavljanje ciljeva i operativne strategije, kao i implementacije i vrednovanja u praksi. Konkretno, primenjeno u modernom hotelijerstvu, to je uticaj hotelske marke na okruženje i odgovor na promene. Najuspešnije su one koje mogu brzo otkriti, pravovremeno reagovati i stvoriti mogućnost aktivnog angažovanja u promenama.

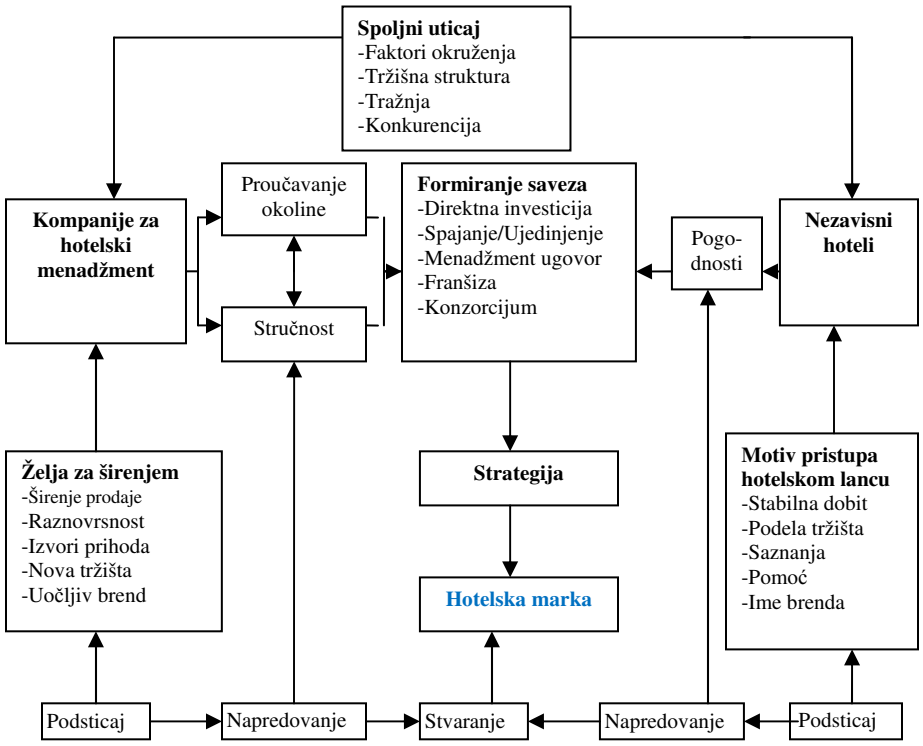
Mišljenja smo da izbor i primena strategije buduće hotelske marke na našim prostorima treba da objedinjava već pojašnjena vertikalna, horizontalna i dijagonalna integrisanja. Pregledom relevantne literature, prikazanim istraživanjem ali i zbog specifikuma našeg nasleđa, smatramo da je moguć koncept koji je uspešno primenjen u konsolidaciji kineske hotelske industrije. Prilagođena verzija je prikazana kroz trostepeni model i ima osnovna polazišta u sledećim parametrima :

1. Stimulacija - da bi Srbija započela preporod u bilo kojoj delatnosti, samim tim i u hotelskoj, neophodna je sveobuhvatna transformacija njene ekonomije. Postojeći tranzicioni model je jako teško prilagoditi globalnim tokovima. Osnovu promena predstavlja napuštanje i prevazilaženje raznih oblika društvenog vlasništva i njihova transformacija u privatno i državno. Neophodno je uspostaviti model modernog preduzetničkog sistema na osnovu stvaranja grupa preduzeća ili konglomerata kao strategijske osnove koncentracije kapitala. Konsolidacija privatnog sektora i njegova stvarna afirmacija uz niz adekvatnih zakonskih mera omogućava liberalizaciju ekonomskog sistema, veći broj učesnika i zdravu tržišnu konkurenciju. Tako bi i za hotelsku industriju bile stvorene bazične pretpostavke za usvajanje, propisivanje i primenu globalnih normi, standarda i kategorija. Na osnovu usvojenih standarda direktno bi bila inicirana rekonstrukcija postojećih kapaciteta, svih delova smeštajnih jedinica uz izgradnju novih objekata hotelskog tipa. Kroz realizovanje novog hotelskog produkta projektovao bi se prepoznatljiv turistički proizvod.To bi iniciralo stvaranje neophodne konkurencije. Kompleksna vlasnička struktura predstavlja razlog neophodnih promena. Na prvom mestu treba istaći procese racionalizacije hotelskog sektora, kroz koncentraciju i konsolidaciju. Orijentacija ka realnom tržištu kakvo poznaje Zapad, otvora put konkurentskom nadmetanju i ulasku multinacionalnih hotelskih koropracija kroz model poslovanja hotelskih lanaca i grupa. Samim tim, podrazumeva se obuhvat kako velikih, tako i malih tržišnih subjekata. Na taj način svima se pruža mogućnost pronalaska načina za opstanak. Operacija stvaranja jakih hotelskih marki predstavlja tržišnu optimalizaciju hotelske industrije Srbije. Tako se kompletna hotelska radinost usredsređuje ka rastu, razvoju i dobiti. U tim uslovima, strategije markiranja i brendiranja dolaze do izražaja i vrlo brzo postaju poslovni imperativ. Razvijanjem sopstvenih marki i brendova nezavisni srpski hotelijeri lakše i brže bi se pridruživali međunarodnim lancima i grupama. Stabilan profit, nova znanja i investicije kroz različite načine participacije podižu opšti nivo hotelskog poslovanja. Konkurentski pritisak, sa jedne i unutrašnja motivacija, sa druge strane, vode ka formiranju zajedničkih poduhvata poput alijansi i saveza.

2. Planiranje i umrežavanje – adekvatno planiranje, odnosno plansko lociranje određenog hotelskog preduzeća u toku tržišnog pozicioniranja hotelske marke svodi se na tržišno nadmetanje. Definišu se odgovarajući koraci koji bi privukli veći broj nezavisnih smeštajnih objekata hotelskog tipa okupljenih oko zajedničkog cilja. Preuzimajući pozitivna iskustva razvoja hotelskih lidera, cilj je stvaranje i povećavanje pojedinačnih hotelskih produkata na većem broju lokacija. Tržišna egzistencija i profit realno se obezbeđuju inkorporacijom u analogne turističke proizvode projektovane zakonskim aktima. U skladu sa tim, nužno je predvideti niz mera usmerenih ka poboljšanjima osnovnih organizacionih sposobnosti, usavršavanju stručnosti menadžmenta, podizanju nivoa kulture rada srpskih hotela, uz neprekidno praćenje konkurentskog okruženja. Konkuretnost predstavlja ključni faktor za određivanje vrednosti na tržištu. Samostalni hotelijeri iz našeg regiona, ali i oni koji ka njemu gravitiraju, takođe moraju istraživati tržišne oscilacije. U tu svrhu se ocenjuju sve, pa i nematerijalne prednosti, pogodnosti i perspektive. Unutrašnje sposobnosti i slabosti u okviru sopstvene organizacije porede se sa konkurencijom iz neposrednog okruženja u više ravni. Analiziraju se poslovni potezi konkurenata i iščekuju povoljne prilike i šanse za realizaciju primenljivih strategija poslovnog uspeha. Startegije su povezane sa razvojem kompetencija zaposlenog osoblja. Izuzetno značajnu ulogu imaju kompanije za hotelski menadžment koje razvijaju marketing za privlačenje većeg broja interesenata. Nezavisni hotelijeri koji razviju prepoznatljivu hotelsku marku kroz jedinstveni hotelski produkt u takvom ambijentu sve više uviđaju prednosti integracija. Realizuju se planirana umrežavanja po raznim kriterijumima, intezitetima i nivoima. Ostvarena dobit nije samo u finansijskim, već i u tehničko-tehnološkim i logističkim standardima. Procesni pristup dolazi do izražaja i u mnogome omogućava različite stepene integrisanja. Inicijatori umrežavanja biraju model za formiranje buduće brendirane marke.
3. Organizovanje – prilikom postizanja dogovora o poslovnoj saradnji i budućim ciljevima neminovno dolazi do formulisanja zajedničkih strategija razvoja. Uključivanjem u lanac ili grupu domaći hotelijeri stiču mogućnost bolje operativne efikasnosti, osposobljavanja kadrova i smanjenja ukupnog rizika poslovanja. Sa druge strane, međunarodni hotelski lanci i grupe koji bi investirali u srpsko hotelsko tržište koriste različite taktike kojima nameću svoju produktivnost i konkurentnost. Poseban interes predstavlja stvaranje tržišno verifikovanih marki i brendova. Ove kategorije predstavljaju osnovu za formiranje pojedinačnog tržišnog identiteta. Procesi markiranja i brendiranja predstavljaju lozinku za identifikovanje uspešnih hotelijera i njihove ekspanzije. Pošto međunarodni hotelski lanci i grupe, po pravilu, imaju više nivoa kvaliteta procesi internog ili eksternog umrežavanja vodili bi ka racionalizaciji i osavremenjivanju kompletnog hotelskog sektora. Česte izmene tržišnih situacija i uticaji globalnih hotelskih strategija za sve aktere su od presudnog značaja. Na taj način bi i naše tržište ušlo na svetsku pozornicu sa prepoznatljivim hotelskim imidžom.

U kontekstu navedenog, ceo trostepeni model formiranja hotelske marke grafički je predstavljen:

Grafikon broj 41. Trostepeni model stvaranja hotelske marke



Izvor: prilagođeno prema Svorcan, N., 2008.

Prikazani model predstavlja svojevrsnu kondenzaciju već pojašnjenih oblika unutrašnjeg i spoljašnjeg rasta hotelskih kompanija. On u sebi sintetiše sve poznate i primenjivane strategije i koncepte uz specifičnost državnog, društvenog i privatnog kapitala. Zato mogućnosti njegove realizacije zavise od šireg uključenja raspoloživih resursa i potencijala i, posebno, od političko-sistemskih mera države.

Procenom društveno-ekonomskih kretanja, analizom dosadašnjih rezultata prezentovanih kako u praksi, tako i u stručnoj i naučnoj literaturi, kao i stepenom revitalizacije smeštajne ponude, smatramo sa su se stekli uslovi za uspešnu implementaciju navedenog modela na našim prostorima, posebno sa stanovišta trenutnih pravno-tržišno-imovinskih odnosa i stepena konsolidovanosti domaćeg hotelijerstva. On podrazumeva jasno zakonsko opredeljenje ka tržištu kao jedino merodavnom parametru uspešnosti i profitu kao osnovnom motivatoru privređivanja.

6.6.2. Prednosti primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu

Etalon procenjivanja prednosti i nedostataka primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu sadržan je u prezentovanim teorijskim postavkama. Osnovni problem predstavlja nužnost tržišne verifikacije domaćih hotela koji ne poseduju marku. Već smo

ukazli na modalitete kreiranja marke. Međutim, većina domaćih autora, kao i ispitanici u našem istraživanju, saglasni su u činjenici da je to proces za koji se nisu stekli geografsko-privredni uslovi. Supstitut cilja, definisan trenutnim mogućnostima - stepenom konsolidacije predstavlja kvalifikovanje domaće smeštajne ponude na međunarodnom tržištu bez tržišno verifikovanih marki. S obzirom da su procesi stvaranja marki i brendova dugotrajni i skupi, vreme za tržišno pozicioniranje ograničeno ekonomskim efektima, mišljenja smo da je neophodno prihvatati već postojeće, odnosno preuzimati dokazane koncepte i implementirati ih na našem tržištu.

Izostanak direktnih investicija vodećih hotelskih lanaca ili grupa usmerava na neophodnost prihvatanja onih standarda koji mogu u kraćem vremenskom intervalu ujednačiti domaću ponudu. Sprovedeno ispitivanje predstavlja samo inicijativu koja mora dobiti praktičnu operacionalizaciju. Da bi se jasnije rasvetlili svi aspekti i mogućnosti, smatramo da je od izuzetnog značaja za domaće hotelijere ukazati na osnovne prednosti i mane primene strategija marke u tržišnom pozicioniranju međunarodnih hotelskih lanaca i grupa. Stiče se utisak da bi kompletna i stručna, teorijski zasnovana i tržišno verifikovana informacija omogućila domaćim hotelijerima lakše odlučivanje za ponuđene opcije koje bi dale pozitivne rezultate u kraćim vremenskim intervalima bez većih finansijskih ulaganja.

Zbog ovih specifikuma, brendiranje se projektuje u ranim fazama razvoja hotelske kompanije. Marke se kreiraju da stimulišu buduće potrošače. Kroz kategorije i standardizaciju, kod gostiju se postiže osećaj lojalnosti ka odgovarajućem hotelu. Iako su teoretska razmatranja hotelskog brendiranja još u povoju, preovlađuju shvatanja koja se temelje na iskustvima drugih delatnosti i praktičnih iskustva vodećih međunarodnih hotelskih lanaca i grupa:

- svaka marka i brend mora biti definisana po određenim specifikacijama,
- svaka marka i brend mora biti prilagođena odabranom segmentu tržišta,
- svaka marka i brend mora da podleže standardima kvaliteta,
- svaka slika osnovne marke mora biti dosledno primenjivana od svakog hotelskog brenda u lancu.

Na osnovu iznetog sintetizuju se prednosti primene strategije marke u tržišnom pozicioniranju kroz želje hotelijera da poseduju portfolia sa bogatim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, usluga i njihovih kombinacija radi smanjenja poslovnog rizika. To je ujedno i razlog insistiranja lidera hotelske industrije na neprestanom povećanju broja marki i brendova u okviru jednog lanca ili grupe. Primenjeno na našim prostorima ogleda se u povećanju ponuda i pogodnosti usmerenih ka krajnjim korisnicima. Na taj način se vrši poslovno racionalizovanje hotelskog produkta kada se pokaže da je ugrožen na tržištu, dodavanjem heterogenih usluga ili podizanjem nivoa baznog kvaliteta.

Važno je napomenuti posledicu koja ukazuje da su sami hotelski gosti često zbunjeni u pogledu slike koju emituje određena marka. Mnogi hotelski lanci poslednjih godina nudili su hotelske marke koje pokrivaju različite kategorije hotela. U ovom radu je ukazano na činjenicu da su marke i brendovi imali ključnu ulogu u ekspanziji multinacionalnih hotelskih lanaca. To bi trebao da bude putokaz i domaćim hotelijerima, jer je evidentan značaj primene strategije marke prilikom tržišnog pozicioniranja:

- povećava se udeo na međunarodnom turističkom tržištu;
- privlači se i zadržava platežno bolja klijentela;
- uspostavljaju se pouzdane investicije kod potencijalnih investitora;

- nude se parcijalni pristupi za ekspanziju;
- izaziva se osećaj lojalnosti kod gostiju;
- posluju se stabilno i više se zarađuje.

Na kraju treba istaći da navedeni zaključci imaju svrhu ukoliko se primene u poslovanju domaćih hotelijera koji nastoje da uspostave tržišno verifikovanu hotelsku marku. Iako bi individualno brendiranje pojedinih hotelskih marki bilo pozitivno, mišljenja smo da ono ne bi u značajnijoj meri doprinelo konsolidaciji srpskog hotelijerstva. Neophodnost predstavlja stvaranje jakih i umreženih hotelskih marki koje bi omogućile efiksano pozicioniranje ukupne hotelske industrije naše zemlje na međunarodnom nivou. To bi privuklo lidere ove industrije, ali i sve druge investitore i interesente.

6.6.3. Nedostaci primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu

Nasuprot prednostima postoje i određeni nedostaci primene startegije marke u tržišnom pozicioniranju u hotelijerstvu. Oni su malobrojni i ogledaju se, pre svega, u negativnim efektima koji prate procese globalizacije. Kroz brendiranje, pojedini segmenti hotelske industrije sudaraju se sa njenim barijerama. Ovo je posebno uočljivo kod velikih sistema koji raspolažu sa širom lepezom brendova. Osnovne poteškoće se javljaju prilikom standardizovanja hotelskih produkata. Takva usluga može da okrnji celovitost brendirane korporativne marke.

Praksa je dokazala da je veoma teško kontrolisati određene realne faktore kod hotelskog poslovanja. Takvo je, na primer, ponašanje zaposlenog osoblja, njihovi međusobni odnosi i relacije ili trenutni doživljaji pojedinih gostiju. Hotelijerstvo kao radno-intezivna delatnost usmerena ka krajnjim korisnicima i različitim poslovnim komitentima objedinjava ove, po mnogo čemu neuhvatljive, nemerljive parametre na jedan specifičan način. Potvrdu nalazimo i u našem istraživanju gde je više od 75% ispitanika istaklo neophodnost angažovanja adekvatnog kadra prilikom kreiranja lanca vrednosti. Osnovna ograničenja primene strategije marke imaju zajedničke imenitelje kod svih domaćih hotelskih kompanija:

- Relacije koje nastaju između zaposlenih i gostiju u hotelima predstavljaju najveće ograničenje za sprovođenje strategije marke. To je ujedno i razlog insistiranja vodećih međunarodnih lanaca i grupa na neprestanom treningu i edukaciji kadrova. Primeri domaće hotelske industrije to potvrđuju. Posebno je alarmantan nizak nivo ukupne stručnosti i obrazovanosti. Ako se ovome dodaju nasleđene negativnosti iz društvenog sistema samoupravljanja, onda je svaka poslovna strategija dovedena u pitanje.
- Anticipirane usluge u predstavi gostiju direktno zavise od unutrašnjih hotelskih karakteristika. To su one koje hoteli obično često modernizuju i zamenjuju novim. Na primer, primena strategije marke uključuje odlučivanje o vrsti, kvalitetu, stilu nameštaja, dekoraciji enterijera i eksterijera, korišćenju staklenih površina, upotrebi prirodne ili veštačke svetlosti, zastupljenosti hortikulture, ali i mnoge druge osnovne ili dodatne opreme potrebne za vođenje hotela i stvaranje celokupnog imidža. Ovi faktori imaju jak uticaj na poslovanje svakog hotela, posebno onih koji posluju u lancu ili grupi. Tako i u domaćem hotelijerstvu ovi elementi znatno utiču na izbor gostiju, odnono na popunjenost kapaciteta i stvaranje profita.

- Promene ili izmene ovih unutrašnjih karakteristika obično su deo unapred utvrđenog i planiranog programa. Retko su izvedene simultano u svim delovima smeštajnog objekata što po pravilu odbija goste. To može u znatnoj meri da okrnji primenjenu strategiju. Ukoliko se posmatra širi aspekt na nivou hotelske grupe, lanca ili klastera navedeno dobija na značaju i intezitetu. Iskustva lidera hotelske industrije ukazuju na kreiranje pilot brenda kako bi se stekla saznanja neophodna prilikom donošenja odluka o nužnim promenama i rekonstrukcijama. Isto tako, ne samo u hotelskim objektima već i u većem broju komplementarnih smeštajnih objekata, ne sprovode se kontinuirane i ujednačene rekonstrukcije. Kao primer možemo navesti pojedine beogradske hotele srednjih kategorija ali i veći broj banjskih lečilišta. Postojanje neujednačenih segmenata ponude u okviru jedinstvenog tržišnog subjekta najčešće je opravdavano nedostatkom finansijskih sredstava.
- Određeni imidž koji su stekli tržišni akteri u klasteru ili lancu i grupi ne znači da će biti podrazumevajući za ostale koji rade pod istom markom bez obzira na izraženu sezoničnost poslovanja. Na primer, rukovodioci hotela odlučuju o sniženju cene smeštajnih jedinica za kojima je smanjena potražnja i tako narušavaju jedinstven model celine. Sa druge strane, mnogi domaći hotelijeri praktikuju cenovno prilagođavanje trenutnim tržišnim odnosima. Čak su na pojedinim recepcijama jasno odvojeni pultovi prijema i naplate hotelskih usluga kako ne bi dolazilo do neželjenih situacija. To može u velikoj meri da naruši tržišni rejting, ali i primenu projektovane strategije marke.
- Osiguranje standarda o spoljašnjem izgledu hotela je teško ostvarljivo zbog ograničenja u pogledu konstrukcije koje određene zemlje postavljaju putem propisa i zakonskih regulativa. Tipičan primer nalazimo kod skoro privatizovanih beogradskih hotela koji moraju ispoštovati originalan izgled fasade, u skladu sa zakonskim postavkama, bez obzira na želje i prohteve novih vlasnika.
- Pojašnjene prednosti i nesavršenosti strategijskog pozicioniranja analiziraju se na osnovu iskustava sa stabilnih i transparentnih tržišta. Korišćenje tih pozitivnih iskustava podrazumeva neophodnost vršenja mnogobrojnih, skupih i, često veoma neprijatnih, transformacija.

6.6.4. Mogućnost primene strategije marke u domaćem hotelijerstvu

Šire poimanje hotelske marke u Srbiji, prihvatanje osnovnih odrednica kodiranja marke, automatizacija identitetskih obeležja u svesti potrošača i mogućnosti primene strategije marke značajno bi doprinelo edukaciji, lakšem sporazumevanju, umrežavanju i iskorišćavanju svih resursa i korespodenata u hotelskom poslovanju. Uspostavljeni imidž bi se tako lakše transponovao na klastere, ljude, mesta, institucije, organizacije, pa čak i na neprofitabilne delatnosti koje egzistiraju na našem podneblju. To bi značajno doprinelo uspostavljanju kongruentnog obrasca stvaranja turističkih, trgovačkih, privatnih, korporativnih i, u daljoj budućnosti, globalnih marki i brendova. Tako se uspostavljaju adekvatni mehanizami tržišne komunikacije usmereni ka upravljanju jedinstvenim imidžom. Oni, istovremeno, obezbeđuju povratni efekat koji se ogleda u mogućnosti višedimenzionalnih karakterisanja pojedinih marki i brendova.

Stvara se prostor za izražavanje varijacija domaćih privatnih hotelskih marki. Posebnost bi predstavljalo njihovo uvrštavanje u ponude budućih strateških partnera.

Međunarodni hotelski lanci i grupe doprineli bi ostvarivanju dodatnog nivoa ekskluzivnosti i izrazitije konkurentnosti. Kao što je već naglašeno, na našem tržištu su uspešno pozicionirane ponude klupskih, butik i dizajn hotela srednjih kategorija. Ako im se pridruži veliki broj komplementarnih smeštajnih objekata hotelskog tipa u vidu zdravstvenih i rekreacionih ponuda, onda je evidentna nužnost primene tradicionalnih marketinških aktivnosti. Tek kada se ove ponude pretoče u jasne hotelske produkte, moguće je pristupiti realizaciji marke. Isto tako, kreiranje, normiranje i standardizovanje većeg broja ponuda neminovno vodi ka mogućem spletu marki koji bi obuhvatao:

- Jasan asortiman hotelskih marki iskazan širinom, dubinom i kvalitetom.
- Ujednačeni portfolio hotelskih marki određen širinom, dužinom, dubinom, dinamikom i konzistentnošću.
- Stabilnu arhitekturu hotelskih marki vezanu za konkretnu poslovnu strategiju.

Uspešnost spleta, vodi njegovom ojačavanju i proširivanju kako bi se multiplikovali pozitivni finansijski efekti. Ostvareni pozitivni rezultati navodili bi i druge privredne subjekte da investiraju znatna sredstva u stvaranje novih marki, podmarki i brendova. Umrežavanjem većeg broja tržišnih aktera van hotelske industrije stvorili bi se uslovi za tretiranje Srbije kao jedinstvene ponude, odnosno brenda. Formirao bi se jedinstven klaster na nivou naše zemlje koji bi u sebi lakše i uspešnije sintetizovao podklastere i to ne samo u prostorno-geografskom smislu, već i kroz sve oblike uspostavljenih lanaca vrednosti.

Konkretni doprinos tržišnog pozicioniranja jedinstvene hotelske marke meri se prepoznatljivošću i konkurentnošću identiteta koji privlači znatan broj gostiju, povećava potražnju za hotelskim, ali i svim drugim uslugama i proizvodima u okviru originalnog lanca vrednosti. Poboljšavanjem atraktivnosti i raznovrsnosti ponude širi se obim i kvalitet investicija, što, u krajnjem slučaju, doprinosi i podizanju ukupnog životnog standarda. Značajne refleksije bi se odrazile na trenutno nedefinisani imidž naše zemlje, kao i na celokupnu društveno-ekonomsku situaciju.

Ukoliko se uzme u obzir činjenica da nezavisne hotelske marke nisu uvek u mogućnosti da uspešno figuriraju i na stabilnim tržištima, onda se konsolidacija domaće hotelske industrije predstavlja kao imperativ u svakom smislu. Da bi se ona ostvarila, sa stanovišta navedenih pogodnosti i nedostataka, u sadašnjem trenutku neophodno je učiniti sledeće:

- Orijentisati poslovanje na objekte srednjih kategorija, kategorisanih pretežno sa četiri zvezdice, uz razvoj hotela poslovnog tipa.
- Postepeno napuštati usluge punog pansiona uz smanjenje sektora hrane i pića.
- Ostvarivati poslovnu saradnju sa najraznovrsnijim privrednim subjektima, koji ranije nisu vezivani za hotelijerstvo.
- Primenjivati najsavremenija ekoloških načela, posebno prilikom izgradnje novih objekata, uz postupnu kompjuterizaciju i digitalizaciju poslovanja.
- Izvršiti nužne promene u pogledu eksterijera i enterijera smeštajnih jedinica, do granica virtuelnosti prostora i stremiti ka formiranju većih prostornih površina istih.
- Specijalizovati pojedine poslovne koncepte i strategije tržišnog pozicioniranja kako bi se privukao veći broj potencijalnih korisnika.
- Uvesti nove oblike standarda kvaliteta i prilagoditi ih različitim tržišnim segmentima.

- Pravovremeno reagovati na aktuelne trendove u smislu preoblikovanja hotelskih produkata kroz butik, dizajn, klub hotele ili ciljnih poslovnih koncepata koji prate globalne tržišne oscilacije.
- U kontinuitetu analizirati trenutne konkuretne odnose u našem neposrednom okruženju, kao i izbore potencijalnih strateških partnera koji bi u znatnoj meri olakšali tržišnu verifikaciju buduće hotelske marke.
- Profilisati jedinstveni hotelski produkt zasnovan na implementaciji najviših standarda izabranog hotelskog lanca ili grupe ili više njih uz formulisanje osnovnih i dopunskih identitetskih obeležja buduće marke koje bi se uspešno transponovale na turistički proizvod Srbije kroz klasterizaciju.
- Konstituisati primenljiv model formiranja hotelske marke na našim prostorima kroz dokazane strategije marke u funkciji tržišnog pozicioniranja.

ZAKLJUČAK

Kreiranje prepoznatljivih i tržišno verifikovanih marki i brendova se nalazi u samom epicentru interesovanja svih subjekata bez obzira da li su profitnog ili neprofitnog karaktera. Objedinjuju se težnje ka formiranju pojedinačnog tržišnog imidža ne samo na nivou korporacije, već i na svim podnivoima lanca vrednosti gde se on transponuje. Samim tim i procesi tržišnog pozicioniranja marki ili brendova predstavljaju osnov identifikovanja najuspešnijih kompanija, ali i smernice njihove ekspanzije.

Međunarodni hotelski lanci i grupe, kao priznate multinacionalne i transnacionalne kompanije, imaju precizno izbaždarenu skalu gradacije kvaliteta. Različitim integrativnim oblicima i stepenima umrežavanja aktiviraju se zasebna polja kvaliteta i izvrsnosti predstavljena kroz marke ili brendove, dajući svoj doprinos racionalizaciji i osavremenjivanju kompletne hotelske industrije. Česte izmene tržišnih uslova i situacija nastalih razvijanjem spirala globalizacije postaju presudne za sve aktere koji gravitiraju ka ovoj delatnosti. Ti tektonski poremećaji prostiru se i na nama bliske predele, tako da i naše tržište ima priliku da se nađe na svetskoj pozornici sa prepoznatljivim hotelskim imidžom.

Uvažavanjem činjeničnog stanja, odnosno jasnim određenjem nasleđenih neprilika i realnim sagledavanjem mogućnosti i potencijala, smatramo da su stekli osnovni preduslovi za uspešne međunarodne integracije. Procena društveno-ekonomskih kretanja, dostignuti stepen konsolidacije i privatizacije, odnosno revitalizacije domaće smeštajne ponude, kao i analiza ostvarenih praktičnih rezultata tranzicionih procesa ukazuju na postojanje dobre osnove za implementaciju međunarodnih poslovnih standarda. Jasno zakonsko opredeljenje i transformisanje privrednih snaga i odnosa na tržištu, kao jedinom merodavnom paramertu uspešnosti kroz profit, kao osnovni motivator privređivanja, usmerava domaće hotelijerstvo ka liderima hotelske industrije – međunarodnim hotelskim lancima i grupama.

Usvajanjem i primenjivanjem pozitivnih i profitabilnih iskustava hotelskih lanaca, transferom strategije marke, kao načina poslovanja, u funkciji njihovog tržišnog pozicioniranja, domaći hotelijeri imaju šansu da na osnovu dosadašnjeg ostvarenog stepena konsolidacije uhvate priključak sa konkurentima. S obzirom da autohtona, tržišno verifikovana hotelska marka sa jasno definisanim i standardizovanim hotelskim produktom još uvek ne egzistira na domaćem tržištu, usvajanje i prihvatanje već postojećih, odnosno preuzimanje i implementacija marki ili brendova nekog hotelskog lanca ili grupe dalo bi pozitivne rezultate u ovom periodu tranzicije i očekivanih hotelskih investicija širom Srbije.

Uspešnu afirmaciju konstatujujemo kroz osobenosti hotelskih marki i brendova:

- Tržišno verifikovane marke i brendovi ojačavaju poziciju i povećavaju udeo na tržištu sa jasnim internacionalnim opredeljenjem.
- Implementacija korporativne hotelske marke poput magneta privlači i zadržava bolju i platežno sposobniju klijentelu, investitore i različite nosioce hotelskog i turističkog poslovanja.
- Jaka hotelska marka nudi mnoge šanse, prilike i povoljnosti, provocirajući osećaj lojalnosti kod gosta, omogućavajući i obezbeđujući stabilno poslovanje, veće zarade i garantovani profit.

- Propisani i verifikovani standradi i normativi ukazuju na neminovnost kontinuiranog prilagođavanja i usavršavanja, kako u funkcionalnom, tako i u organizacionom smislu.

Činom usvajanja, odnosno opredeljenja ka hotelskoj marki ili brendu nekog međunarodnog hotelskog lanca ili grupe, stvara se osnova za sveobuhvatnije poimanje navedenih kategorija u domaćem hotelijerstvu. Standardizacija hotelskog produkta i uspostavljanje identiteskih obeležja kroz osnovne odrednice kodiranja marke predstavlja osnovni preduslov uspešnog završetka njegove konsolidacije. Automatizacija identitetskih obeležja nove hotelske marke u svesti gostiju i mogućnosti primene strategije marke značajno bi doprinelo edukaciji, lakšem sporazumevanju, umrežavanju i iskorišćavanju svih dostupnih resursa i korespodenata u hotelskom poslovanju Srbije. To je siguran put kreiranja i uspostavljanja prepoznatljivog imidža koji bi se uspešno transponovao na klastere, ljude, mesta, institucije ili organizacije. Time se značajno olakšava tržišni nastup turističkih, trgovačkih, privatnih, korporativnih i, u daljoj budućnosti, globalnih marki i brendova.

Neosporno je da strategija marke predstavlja onaj objedinjujući momenat koji sve hotelske kompanije, heterogene po strukturi, kategoriji, lokaciji i nameni, svodi na zajednički imenitelj. Stoga, tržišno verifikovana hotelska marka predstavlja nužan preduslov egzistencije, integrativnosti ali i prosperiteta. Globalizacija, sa druge strane, upućuje na nužnost povezivanja i umrežavanja svih tržišnih aktera, čime marka dobija širu dimenziju i postaje osnov prepoznatljivog načina poslovanja, odnosno *diferenciacia specificia* određene hotelske korporacije. Primat koji elektronsko komuniciranje i poslovanje preuzima, reintegriše osnovna i dodatna identitetska obeležja hotelske marke u novu, virtuelnu dimenziju, dajući joj inovirana značenja i uloge.

Rezultati sprovedenog ispitivanja, kao i analize relevantne literature i prateće dokumentacije, akcentovali su nove probleme na putu daljih istraživanja i detaljnijih rasvetljavanja uloge marke i odabira strategija u cilju uspešnog tržišnog pozicioniranja hotelskih kompanija Srbije, kako na lokalnom, tako i na međunarodnom nivou:

1. Rasvetljavanje realnih interesa lidera hotelske industrije na domaćem tržištu.
2. Obezbeđivanje i sprovođenje adekvatne kontinuirane edukacije kadrova uz rad i iz rada u cilju praćenja svetskih trendova, inoviranja znanja i osavremenivanja samog načina poslovanja.
3. Transfer i uspešna implementacija hotelske marke kao svojevrsni razvojni stadijum u formiranju brendova sa isključivim srpskim identitetskim obeležjima.
4. Projekcija uspešnosti internacionalizacije poslovanja kroz postojeći sistem međunarodne korporativne marke.
5. Procena konkurentskih snaga i odnosa na domaćem tržištu u slučaju uspešnog nastupa većeg broja lidera hotelske industrije.
6. Procena stabilnosti plasmana domaćeg hotelskog produkta u nadolazećoj eri monopolističkih hotelskih lanaca.

LITERATURA

1. Arnold, D., *The Handbook of Brand Management*, New York: Addison.Wesley Publishing Company, New York, 1998.
2. Aaker, A.D., *Brand Leadership*, The Free Press, New York, 2000.
3. Aaker, A.D., Kumar, V., Day, G.S., *Marketinško istraživanje*, CID, Beograd, 2008.
4. Aaker, A.D., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
5. Aaker, A.D., *Brand Portfolio Strategy*, The Free Press, New York, 2004.
6. Aaker, A.D., Keller, K.L., *Consumer evaluations of brand extensions*, Journal of Marketing, Volume 54, Number 1, 1990.
7. Aaker, A.D., *Building strong brands*, The Free Press, New York, 1996.
8. Adolphi, H., *Strategische Konzepte zur Organisation der betrieblichen Standardisierung*, DIN-Normungskunde Band 38, Beuth Verlag, Berlin, 1997.
9. Allen, J., Thompson, G., *Think global, then think again - economic globalization in context*. Area, Vol. 29, Iss. 3. 1997.
10. Albrow, M., *The Impact of Globalization on Sociological Concepts*: Community, Cambridge, 1996.
11. Antunac, I., *Turizam i ekonomska teorija*, Institut za istraživanje turizma, Zagreb, 1985.
12. Armstrong, G., Kotler, P., *Marketing an Introduction*, P. P. Hall, N. Jersey, 2005.
13. Barrett, G., *Forensic Marketing – Optimizing Results From Marketing Communication*, McGraw-Hill, New York, 1996.
14. Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Čigoja štampa, Beograd, 1995.
15. Bakić, O., *Marketing u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
16. Balmer, M.T.J., Gray, R.E. *Corporate brands*, EJM/37, Emerald EarlyCite, 2003.
17. Bauman, Z., *Globalization*, Cambridge: Polity Press,1998.
18. Bešić, C.H., *Benčmarking*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
19. Bogdanov, E.I., *Planiranje u turističkoj privredi*, Biznis press, Sent-Petesburg, 2005.
20. Boshart, D., *Jeftino ! ?*, CLIO, Beograd, 2008.
21. Bouman, K., *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad, 2003.
22. Bedberi, C., Novi svet brendova, MasMedia International, Beograd, 2009.
23. Beck, U., *What is a globalization*, Polity Press, Cambridge, 2000.
24. Bergsman, S., Inn Stability – *With consolidation spreading like wildfire among the mega brands, what will happen to the smaller hotel companies?*, Lodging Magazine, Nov. 2004, pp.38 – 42, 2004.
25. Canton, J., *Ekstremna budućnost*, CLIO, Beograd, 2009.
26. Cicvarić, S., *Brend*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
27. Crosby, P.B., *Quality is free*, New York, McGraw-Hill, Inc., 1979.
28. Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, FTHM, Opatija, 2003.
29. Certo, S.C., Peter, J.P., *Strategic Management*: Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc, 1991.
30. Clow, K., Baack, D., *Intergrated Advertizing*, Promotion and Marketing Communications, Prentice Hall, New York, 2002.
31. Cunill, O.M., *The Growth Strategies Of Hotel Chains*, THHP, London, 2005.

32. Crainer, S., Dearlove, D., *The Ultimate Book of Business Brands*, Capstone, 2003.
33. Clifon, R., & Others, *Brands and Brandinng*, Profile Books Ltd, London, 2003.
34. Čačić, K., *Fanšizing u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca*, Turističko poslovanje br. 1, Beograd, 1995.
35. Čačić, K., *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
36. Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
37. Čerović, R.S., *Menadžment u turizmu*, PMF, Novi Sad, 2003.
38. Čerović, R.S., *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF, Novi Sad, 2004.
39. Čerović, R.S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
40. Čomić. Đ., Kosar, LJ., Štetić, S., *Globalna fuga*, DP Đuro Salaj, Beograd, 2001.
41. Dale G.B., *Managing Quality*, Blackwell, 2003.
42. Das, D.K., *Economics Dimensions Of Globalization*, Palgrave MacMillan, N. York, 2003.
43. Davis, S.M., *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
44. Day, G.S., Wensley, R., *Assesing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, 1988.
45. Doz, Y.L., Hamel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
46. De Chernatony, L., McDonald, M., *Creating powerful brands*, III ed., Butterworth-Heinemann, 2005.
47. Deming, W.E., *Nova ekonomska nauka*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996.
48. Dev, C., & Klein, S., *Strategic alliances in the hotel industry*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartery, 1993.
49. Diggle, K., *Marketing umetnosti*, CLIO, Beograd, 1998.
50. Drucker, P.F., *Postkapitalističko društvo*, Privredni pregled, Beograd, 1995.
51. Drucker, P.F., *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
52. Drucker, P.F., *Menadžment za budućnost*, Privredni pregled, Beograd, 1995.
53. Drucker, P.F., *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2006.
54. Drucker, P.F., *Draker iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad, 2006.
55. Đorđević, J., *Postkultura*, CLIO, Beograd, 2009.
56. Đorđević, T., *Teorija masovnih komunikacija*, Savez inženjera i tehničara Jugoslavije, Beograd, 1989.
57. Đurašević, S., *Savremene koncepcije prodaje u poslovanju organizatora putovanja*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
58. Đuričin, D.N., *Kako kupiti preduzece?*, Ekonomski anali, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd,1992.
59. Đuričin, D.N., Janošević, S.V., Kaličanin, Đ.M., *Menadžment i strategija*, CID, Beograd 2010.
60. *ECDL MODUL*, 1-7. Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
61. *Englesko-hrvatski ili srpski riječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1986.
62. *Ekonomski leksikon*, Savremena administracija, Beograd, 1974.
63. *Ekonomski leksikon*, CID, Beograd, 2006.
64. *Ekonomski rečnik*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
65. *Ekonomsko – poslovna enciklopedija*, Savremena administracija, Beograd,1994.
66. Ellwood, I., *The Essential Brand Book*, Kogan Page, 2002.

67. *Energy Innovators Initiative Office of Energy Efficiency Natural Resources Canada*: Saving Energy Dollars in Hotels, Motels and Restaurants, 2008.
68. Fairlie, R., *Direktni marketing*, CLIO, Beograd, 1996.
69. Filipović, V., Janičić, R., *Strateški marketing*, FON, Beograd, 2009.
70. *Filozofijski riječnik*, u redakciji Vladimira Filipovića, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1984.
71. Fletcher, K., *Upravljanje marketingom i informaciona tehnologija*, CLIO, Beograd, 2003.
72. Frank, H., R., *Ekonomski prirodnjak*, Laguna, Beograd, 2007.
73. Forsyt, P., *Marketing*, CLIO, Beograd, 1994.
74. Frey, M., *Hotelkooperationen - Wertsteigerung durch gezielte Zusammenarbeit in der Hotellerie*, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2004.
75. Frey, M., *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie – Gestaltungsansätze,* Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2003.
76. Frey, M., Cheseaux, A., *Wertsteigerungspotential durch Kooperation in der*, Publikationen der Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 2003.
77. Friedman, T.L., *The Lexus and the Olive Tree*, Farrar Straus Giroux, New York, 1999.
78. Gad, T., *4D Branding*: *Cracking the Corporate Code of the Network Economy*, Person Education Limited, London, 2005.
79. Gallbraith, J.K., *The Age Of Uncertainy*, Houghton, Mifflin Comp., Boston 1987.
80. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić. M., *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, FHTM, Opatija, 2005.
81. Ganc, J., Rochester, J.B., *Pirati digitalnog doba*, CLIO, Beograd, 2007.
82. Gobe, M., *Emocionalno brendiranje*, MM International, Beograd, 2006.
83. Gordon, D., *The Global Economy: New Edificie or Crumbling Foundations*, New left Review, vol. 168, London, 1988.
84. Gidens, E., *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
85. Gupta, A.K., & Westney, D.E., Smart, *Globalization Designing Global Strategies*, Creating Global Networks, John Wiley & Sons. New Jersey, 2003.
86. Gogan, P., *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad, 2004.
87. Gilpin, R., *Global Political Economy*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
88. Hart, S., Marfy, J., *Robna marka*, CLIO, Beograd, 2003.
89. Harrigan, K.R., *Strategies for vertical integration*, MD: Lexington Books, Lanham, 1983.
90. Hartley, J., *Kreativne industrije*, CLIO, Beograd, 2007.
91. Haigh, D., & Lecocqu, D., *Into the great unknown – special report on brand valuation*, Franchising 07/08, 2003.
92. Hays, L., C., *The real thing*, Random House, New York, 2004.
93. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D., *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M Plus, Zagreb, 2005.
94. Havelka, N., *Socijalna percepcija*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2008.
95. Hax, A., Majluf, N., *Strategic Management*, Pretince Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1984.

96. Holjevac, I.A., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, FHTM, Opatija, 2002.
97. Holjevac, I.A., *Kontroling*, FHTM, Opatija, 1998.
98. Hovbaruer, H., *Osterweiterung-Vom Drang nach Osten zur peripheren EU-Intergration*, Promedia Druch-und Verlagsges, M.B.H. Wien, 2004
99. Herman, E.S., McCeshney, R.W., *Globalni mediji*, CLIO, Beograd, 2004.
100. Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., Perraton, J., *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford: Polity Press 1999.
101. Hindle, T., *Menadžment pojmovnik*, Adizes, Novi Sad, 2006.
102. Hoogvelt, A., *Globalisation and the Postcolonial World: The New Political*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore. 2001.
103. Hrabovski-Tomić, E., *Selektivni oblici turizma*, FABUS, Novi Sad, 2008.
104. Huntington, S. , *The Clash of Civilizations*, New York: Simon and Schuster, 1996
105. Ind, N., *Korporacijski imidž*, CLIO, Beograd. 1996.
106. Iris, A., *Informacione magistrale*, CLIO, Beograd, 1999.
107. Ingram, H., Ransley, J., *Developing Hospitality Properties and Facilities*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.
108. Istman, T.S., Ferguson, D.A., Klein, R., *Promocija i marketing elektronskih medija*, CLIO, Beograd, 2004.
109. *Ilustrovani engleski rečnik Oxford*, Mladinska knjiga Nova, Novi Sad, 2002.
110. Ivanchevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J., with Crosby, P.B., Management: *Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994
111. Jarrilo, J.C., *Direccion estrategica*, MC: Graw-Hill, New York, 1990.
112. Jarillo, J.C., Martinez, J., *Estrategia internacional*, Madrid, McGraw-Hill, 1991.
113. Jardin, J.R., *Ekološka etika*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
114. Jay, R., Jay, A., *Uspešna prezentacija*, CLIO, Beograd, 2006.
115. Jeremić, Z., *Finansijska tržišta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
116. Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006.
117. Jones, P.J., Slater, S.J., *What's in a Name ?*, M.E. Sharpe, 2003.
118. Jones, P., Pizam, A., *The International Hospital Industry*, London, 1993.
119. Jović, M., *Međunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
120. Juran, J.M., Gryna, M., *Planiranje i analiza kvalitete*, MATE, Zagreb, 1999.
121. Kaluđerović, Ž., *Ambivalentnost globalizacije*, Godišnjak FF, Novi Sad, 2009.
122. Kanton, J., *Ekstremna budućnost*, CLIO, Beograd, 2009.
123. Kasavana, M.L., Brooks, R.M., *Managing F. O. Operations*, AHLA, Michigan, 2001.
124. Kim, W.C., Mauborgne, R., *Strategija plavog okeana*, Adizes, Beograd, 2004.
125. Kotler, P., *Kotler On Marketing – how to create, win and dominate markets*, Simon & Shuster UK Ltd, 1999.
126. Kotler, P., *Marketing – pojmovnik od a do z*, Adizes, Novi Sad, 2004.
127. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing For Hospitality & Tourism*, second edition; Prentice Hall, Upper Saddle River NJ: 07458; 2000.
128. Kotler, P, *Marketing Menagement, Analzsis, Planing, Implementation and Control*, 9th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997.
129. Kotler, P., *Lateralni marketing*, Adizes, Novi Sad, 2005.
130. Kotler, P., *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Adizes, Novi Sad, 2005.

131. Kotler, P., *A Framework for Marketing Mangement*, 2nd edition, Prentice Hall, 2003.
132. Kotler, P., Pfoertch, W, *B2B brend menadžment*, Adizes, Novi Sad, 2007.
133. Kotler, P., *Principles of Marketing*, Pratence Hall, European Edition, 2005.
134. Kotler, P., *Marketing pojmovnik*, Adizes, Novi Sad, 2004.
135. Kotler, P., Roberto, N., Li, N., *Socijalni marketing*, CLIO, Beograd, 2008.
136. Kotler, P, Keller, K.L., *Marketing management*, Data Status, Beograd, 2006.
137. Keller, K.L., *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju*, MM International, Beograd, 2008.
138. Keller, K.L., *Strategic Brand Management*, Pretince Hall, 2003.
139. Keller, K.L., *Building, Measuring, and Managing Brand Equility*, Pretince-hall, New Jersey, 1998.
140. Klajn, I., Šipka, M., *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006.
141. Keegan, W., *Globalna konkurencija : Strateške alternative*, Marketing br. 4, Savremena administracija, Beograd, 1988.
142. Kapferer, J.N., *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 1999.
143. Kesić, T., *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
144. Kinebrock, W., *Multimedijski marketing*, CLIO, Beograd, 2000.
145. Kosar, LJ., Svorcan, N., *Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva*, VHŠ, Beograd, 2008.
146. *Leksikon marketinga*, Savremena administracija, Beograd, 1977.
147. *Leksikon računarskih termina*, Logos-Art, Beograd, 2005.
148. Lewis R., Chambers, R., *Marketing Leadership in Hospitality, Foundations and Practices,* Third Edition, John Willey and Sons Inc., New York, 2000.
149. Leventhal, R.C., *Branding Strategy*, Business Horizons, September-October,17-23, 1996.
150. Levit, D.S., Dabner, S.J., *Otkačena ekonomija*, Mono i Manana, Bački Petrovac, 2005.
151. Lovreta, S., *Trgovinski menadžment*, CID, Beograd, 2009.
152. Lovreta, S., Petković, G., *Trgovinski marketing*, CID, Beograd, 2010.
153. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., *Kanali marketinga*, CID, Beograd, 2009.
154. Lindstrom, M., *Brand sense*, M.E.P., Zagreb, 2009.
155. Machiavelli, A., *Voluntary Chains as a way of increasing the productivity of hotels: successes and difficulties*, "The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism", 54th AIEST Congress, Petra, Jordan, 2004.
156. Mandler, J., Goldsmith, E., *Globalizacija*, CLIO, Beograd, 2003.
157. Majstorović, V., *Sistem kvaliteta - strategija menadžmenta*, Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije, Beograd, 1994.
158. Majstorović, V., *Upravljanje kvalitetom proizvoda*, Mašinski fakultet, Beograd, 2000.
159. Maslov, A.H., *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, 2004.
160. Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet BK, Beograd, 2001.
161. Mašić, B., Lončarević, R., *Menadžment – škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2004.
162. Mašić, I.S., *Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemljama centralne i jugoistočne Evrope*, Magistarska teza, FTHM Singidunum, Beograd, 2007.

163. Medlik, S., *The Business of Hotel*, Butterworth-Heinemann ltd,Oxford, 1994.
164. Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2002.
165. Meler, M., *Marketing*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.
166. Mesedag, V., *Razmišljajte marketinški*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
167. Miladinović, M., Svorcan, N., *Tekstilni materijal kao komponenta hotelskog brenda*, Hotel link 12, Beograd, 2008.
168. Milisavljević, M., Todorović, J., *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
169. Milisavljević, M., *Promene u poslovnoj orijentaciji preduzeća*, prilog u zborniku Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem, Ekonomski fakultet i Institut za tržišna ispitivanja, Beograd,1992
170. Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.
171. Milisavljević, M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1994.
172. Mintzberg, H., Alhstrand, B., Lamperi, J., *Strateški safari*, Prometej, Novi Sad, 2004.
173. Miljević, M., *Etičke dimenzije sveta rada između sadašnjosti i budućnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.
174. Miljević, M., *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.
175. Milić, V., *Sociološki metod*, Nolit, Beograd, 1978.
176. Mužić, V., *Metodologija pedagoškog istraživanja*, Zavod za izdavanje udžbenika, Sarajevo. 1973.
177. Mol, A., *Kič, umetnost sreće*, Masion Mame, Pariz, 1971.
178. Nedeljković, M., *Marketing priručnik*, Dnevnik, Novi Sad, 2001.
179. Heleta, M., *TQM Model za poslovnu izvrsnost*, Edueta, Beograd,1999.
180. Nelson, B., Economy, P., *Menadžment za neupućene*, Mikro knjiga, Lazarevac, 2007.
181. Nilson, T., *Customize the Brand – Make it More Desirable and Profitable*, John Wiley & Sons, New Jersy, 2002.
182. Nikolić, D., *Hotelsko – turistička preduzeća u procesu tranzicije*, Uno, br. 102, Beograd, 2003.
183. Nikolić, D., *Hotelski marketing*, VHŠ, Beograd, 2010.
184. Ognjenović, P., *Psihologija opažanja*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2007.
185. Ohmae, K., *The End of the Nation State*, New York: Free Press 1995.
186. Olins, W., *On Brand,* Thames and Hudson, Ltd, London, 2008.
187. Olsen, M., Damonte, T., & Jackson, G.A., S*egmentation in the lodging industry: Is it doomed to failure?*, American Hotel and Motel Association Newsletter, 1989.
188. O'Neill, J.W., *The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value*, Cornell University, Ithaca, NY, 2006
189. Orlić, S.V., *Tumačenje i primena standarda ISO 9001/2000*, Poslovna politika AD, Beograd, 2004,
190. Ots, D., *Kompletni preduzetnik*, Privredni pregled, Beograd, 1991.
191. Palmer, A., *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
192. Palmer, A., *Principles of Services Marketing*, 5rd edition, Mc Graw hill Publishing Company, England, 2008.

193. Pfoertsch, W. Luczak, C., Beuk, F., Chandler, J., *Ingredient branding*: *Development of a Conceptual Model*, Academy of Marketing Studies Journal, 11(2), 2007.
194. Pavlek, Z., *Branding*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008.
195. Pirs, D.W., *Moderna ekonomija*, Dereta, Beograd, 2005.
196. Pekar, P.Jr., Allio, R., *Marketing Alliances Work: Guidelines for Sucess*, Elsevier Science, 1994.
197. Petrović, M., *Menadžment – funkcije i procesi*, FON, Beograd, 1993.
198. Predović, D., *Vrednovanje marke*, MATE, Zagreb, 2007.
199. Peppers, D., Rogers, M., *Managing Customer realtionship – A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
200. Pine R., *Conceptualization of Hotel chain Development in China – Stimulation, Evaluation and Formation*, Department of Hotel and Tourism management, the Hong Kong Polytechnic University, Honk Kong, 2005.
201. Pivčević, S., *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb 2006.
202. Poon, A., *Tourisam, Technology & Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford, 2003.
203. Porth, S.J., *Strategic Management – A Cross-Functional Approach*, Pretince Hall, New Jersy, 2003.
204. Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
205. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
206. Quelch, J., *Global Brands Taking Stock*, Business Strategy Revivew, Vol.10, No. 1, pp. 1-14, 1999.
207. Rakita, B., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
208. Rakita, B., Mitrović, I., *Brend menadžment*, Savremena administracija a.d., Beograd, 2007.
209. Reinert, E.S., *Globalna ekonomija*, Čigoja, Beograd, 2006.
210. Reinert, E.S., *Spontani haos*, Čigoja, Beograd, 2010.
211. Rapajić, Z., *Srbija od A do Š*, Admiral books, Beograd, 2004.
212. Riezbos, R., *Brand Management*, Pearson Education, New York, 2003.
213. Ries, J., *The 22 Immutable Laws Of Branding*, Harper Busines, New York, 1998.
214. Robertson, R., *Globalization*, London: Sage, 1992.
215. Rojo, I.M., *Crecimiento empresarial e internacionalizacion en el sector turistico*, Revista Informacion Hostelera, December, 1988.
216. Romer, P., *Economic Growth*, The Fortune Encyclopedia of Economics, Warner Books, New York, 1993.
217. Rot, N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.
218. Salerno, N., *Independent Hotels start thinking like the chains*, Article 20 July 2005, Hotelmarketing.com
219. Sharma, D.D., *Management contracts and international marketing industrial goods*, In International marketing management, Praeger, New York, 1984.
220. Slattery, P., *In Kleinworth Benson Research*, International Hospitality Review, Tunbridge Wells, UK: Patterson Printing, 1988.
221. Smith, P.R., *Marketinške komunikacije*, CLIO, Beograd, 2002.
222. Sparling, K., *Organizacije i funkcije marketinga*, CLIO, Beograd, 1994.

223. Spasić, V., *Poslovanje turističkih agencija i organizatora poslovanja*, Rading, Beograd, 2005.
224. Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, MS studio, Beograd, 2003.
225. Stankić, R., *Elektronsko poslovanje*, CID, Beograd, 2008.
226. Sudžuk, D., Rabasović, B., *Marketing usluga*, VIPOS, Valjevo, 2010.
227. Stanišić, M., *Finansijski menadžment u hotelskom poslovanju*, Specijalistički kurs, Univerzitet Singidunum, Beograd 2004.
228. Stanišić, M., *Revizija,* Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2004.
229. Stankić, R., *Elektronsko poslovanje*, CID, Beograd, 2008.
230. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, Fazni izveštaji, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
231. Svorcan, M., *Gostoprimstvo*, ABC Glas, Beograd,1993.
232. Svorcan, M., *Menadžment usluga*, Nauka i društvo, Beograd, 2000.
233. Svorcan, M., *Menadžment usluga u turizmu i hotelskoj industriji*, Agena, Beograd, 2001.
234. Svorcan, M., *Azbučnik marketinga usluga*, Nauka i društvo, Beograd, 2005.
235. Svorcan, M., Svorcan, N., *Prilog strategiji preporoda hotelske industrije Srbije*, Zbornik naučnih i stručnih radova Hotelska kuća, HORES, Zlatibor, 2008.
236. Svorcan, N., *Globalni lanci hotelske industrije*, VHŠ, Beograd, 2008.
237. Svorcan, N., *Međunarodni hotelski lanci*, VHŠ, Beograd, 2009.
238. Svorcan, N., *Menadžment smeštaja*, VHŠ, Beograd, 2010.
239. Svorcan, N., *Hotelski lanci – dominantna forma konsolidovanja hotelske industrije,* Hotel link 6/2005, Beograd, 2005.
240. Svorcan, N., *Međunarodni hotelski lanci*, autorizovana skripta, VHŠ. Beograd, 2005.
241. Svorcan, N., *Prilog za model budućeg hotelskog brenda*, IMPP, Beograd, 2010.
242. Swig, R., *Independent Hotels:The New Brand Alternative*, RSBA & Associates Hospitality Consulting Services, San Francisco, 2000.
243. Šapić, D., *Marketing na internetu*, Daniel print, Novi Sad, 2002.
244. Šapić, D., *Svi srpski brendovi*, Daniel print, Novi Sad, 2004.
245. Šešić, B., *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Naučna knjiga, Beograd, 1978.
246. Taylor, D., *The Brandgym*, John Wiley & Sons, 2003.
247. Tyler, S., Ferguson, D.A., Klein, R., *Promocija i marketing elektronskih medija*, CLIO, Beograd, 2004.
248. Todorović, D., *Reinžinjering organizacione strukture i poslovnih procesa hotelskog preduzeća*, (materijal za magistarsku tezu), Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
249. Travis, D., *How Successful Brands Gain the Irrational Edge*, Crown Publishing Group, New York, 2000.
250. Trandafilović, I., *Marka u savremenoj tržišnoj privredi*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
251. Thomson, R., *Veština rukovođenja*, CLIO, Beograd, 2000.
252. Unković, M, *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum. Beograd, 2010.
253. Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, CID, Beograd, 2002.

254. Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, CID, Beograd, 2004.
255. Unković, S., *Kina u svetskom turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2001.
256. Unković, S., *Marketing organizatora putovanja*, Savremena administracija, Beograd, 1992.
257. Unković, S., Čačić, K., Bakić, O., Popesku, J., *Savremeni tokovi u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
258. Vallen., J.J., *Check, In, Check Out – Principles of effective front office management*, Second Edition, Wm. C.Brown Compay Publisheres Dubuque, Iowa, 1980.
259. Van Gelder, C., *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London, 2003.
260. Vanhove, N., *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Butterworth-Heineman, Oxford, 2005.
261. Varian, H.R., *Mikroekonomija*, CID, Beograd, 2008.
262. Veljković, S., *Brend menadžment*, CID, Beograd, 2010.
263. Veljković, S., *Marketing usluga*, CID, Beograd, 2009.
264. Vernon, R., *Sovereinghty at Bay,* Basic Books, New York, 1971.
265. Vranešević, T., *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007.
266. Watson, G.H., *Strategic Benchmarking*, John Wiley and Sons, New York, 1993.
267. Woods, R.H., & Others, *Professional Front Office Management*, Pearson, Pretince Hall, New Jersey, 2007.
268. Wheeler, A., *Designing Brand Identitity*, John Wiley & Sons, 2003.
269. Wreden, N., *ProfitBrend,* Adizes, Novi Sad, 2009.
270. Williams, A., *Understanding the Hospitality Consumer*, Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 2002.
271. Withiam, G., *Hotel companies aim for multiple markets*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartery, 1985.

Internet izvori

1. http://web.efzg.hr
2. http://www.accor.com
3. http://www.agenda-asia.com
4. http://www.ama-stl.org
5. http://www.american express.com
6. http://www.ansi.org
7. http://www.answers.com
8. http://www.beograd.rs
9. http://www.bestwestern.com
10. http://www.bifonline.rs
11. http://www.BigCharts.com
12. http://www.bis.gov
13. http://www.businessweek.com
14. http://www.Choice.Central.com
15. http://www.claytonhotels.co.uk
16. http://www.e-hospitality.com
17. http://www.en.wikipedia.or

18. http://www.essay.utwente.nl
19. http://www.etrgovina.co.yu
20. http://www.en.wikipedia.or
21. http://www.ec.gc.ca
22. http://www.eurapart.com
23. http://www.europeword.com
24. http://www.expediainc.com
25. http://www.extendedstayhotels.com
26. http://www.faqs.org
27. http://www.first national trustee company limited
28. http://www.forbes.com
29. http://www.franchise.org
30. http://www.gha.com
31. http://www.gfk.com
32. http://www.polity.co.uk/global
33. http://www.goldentulip.com
34. http://www.goldpassport.hyatt.com
35. http://www.hilton.com
36. http://www.hiltonhonors.com
37. http://www.his.com
38. http://www.holidayinn.com
39. http://www.hoovers.com
40. http://www.hotelnewsresource.com
41. http://www.hotel-online.com
42. http://www.hotels.com
43. http://www.hotelsmag.com
44. http://www.hyattclassic.com
45. http://www.ichotelsgroup.com
46. http://www.inhotel-belgrade.rs
47. http://www.interbrand.com
48. http://www.Inter-continental.com
49. http://www.interval international
50. http://www.invest-in-germany.com
51. http://www.invest-in-serbia.com
52. http://www.kempinski.com
53. http://www.kimptonhotels.com
54. http://www.lodging.com
55. http://www.lhw.com
56. http://www.mandarinoriental.com
57. http://www.mardanpalace.com
58. http://www.marketingmag.com
59. http://www.marriott.com
60. http://www.meliaviajes.com
61. http://www.mkg-hospitality.com
62. http://www.money.cnn.com
63. http://www.morningstar.com

64. http://www.mrandmrssmith.com
65. http://www.meliaviajes.com
66. http://www.nielsen.com
67. http://www.nyse.com
68. http://www.pks.rs
69. http://www.priv.rs
70. http://www.profilebooks.com
71. http://www.radisson.com
72. http://www.reuters.com
73. http://www.ritzcarlton.com
74. http://www.royalcaribbean.com
75. http://www.securingamerica.com
76. http://www.seebiz.eu
77. http://www.sheraton.com
78. http://www.singipedia.com
79. http://www.solmelia.com
80. http://www.splendia.com
81. http://www.starwoodhotels.com
82. http://www.super8.com
83. http://www.tavelclick.net
84. http://www.theritzlondon.com
85. http://www.time.com
86. http://www.tophotelprojects.com
87. http://www.tob.co.yu
88. http://www.travelpost.com
89. http://www.traveltowork.net
90. http://www.usalifenhealth.com
91. http://www.voanews.com
92. http://www.webrzs.stat.gov.rs
93. http://www.World Federation Of Exchanges, Annual Report 2002 – 2009
94. http://www.world-tourism.org
95. http://www.wyndham.com
96. http://www.wyndhamworldwide.com
97. http://www.webrzs.stat.gov.rs
98. http://www.yrbrands.com
99. http://www.zibis.com