Singidunum Univerzitet

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за последипломске студије

Београд

МАРКЕТИНГ И ТРГОВИНА

Мастер студијски програм

Мастер рад

Стратегија маркетинга у функцији раста и развоја предузећа

Ментор:

др Данило Голијанин

Кандидат:

Игор Илоски 415011/2010

Београд, 2014.

УВОД

Предмет мастер рада јесте хотел „Boutique hotel Arta“ у Новом Саду. Основа рада се темељи на идеји о предочавању борбе, у тржишном смислу релативно младог хотела, у условима високе конкурентности и сталних потреба иновације, као и утицаја промоције и промотивних активности на остварене резултате и оне потенцијалне резултате који би се могли очекивати у блиској будућности, вођени добро организованом стратегијом промоције и снагом оглашавања посредством различитих средстава.

Разлози одабира теме се могу свести на актуелност и савремен концепт развоја хотелијерства, што нас доводи до феномена новонасталих „бутик“ (boutique) хотела, пионира модерне епохе угоститељске делатности. Кроз рад се даље разрађује тренутно стање и жељено стање - циљеви хотела, са акцентом на акције које тек следе на пољу промоције, а које би довеле до потпуног и максималног развоја хотела, до потпуног оубличавања позитивне слике о хотелу у јавности, што би као крајњи циљ свакако допринело максимализацији добити, профита и доброг пословања дугорочно.

Степен истражености проблема. Кроз рад се обрађује проблематика опстанка једног потпуно специфичног угоститељског објекта кроз призму утицаја пропаганде и манифестације елемената промоције на пословање самог објекта. С обзиром на то да се ради о новом облику смештаја, који настаје као резултат савремених тежњи хотелијера да задовоље потребе путника са нешто другачијим жељама, говоримо о теми која је недовољно истражена на глобалном нивоу, док је у домаћој литератури овај вид хотела сведен тек на дефинисање читавог феномена. Може се закључити да је истраженост у великој мери недовољна.

Полазна хипотеза:

- Позитивно мишљење да се путем промоције може унапредити пословање – квалитативно и квантитативно, што даље води до увећања профита као и остваривања свих циљева хотела.

Након поставка главне хипотезе, оно што се кроз истраживачки рад још жели утврдити и доказати јесте:

- Не постоји универзална формула и конкретно дефинисан одабир одређених елемената промоције који би довео до очекиваних резултата.
- Правилним одабиром и чврсто дефинисаном визијом употребе елемената пропаганде ствара се могућност постизања позитивне политике пословања, увећања ефикасности објекта, а коначно жељена конкурентска позиција на тржишту и даљи раст и развитак.

Структура рада. Истраживачки рад је подељен у више међусобно зависних и смисаоно повезаних делова који тако чине целину.

У првом делу –УВОД изнет је предмет рада и основни разлог одабира теме, а уједно је исказана и актуелност саме теме. Овај део обухвата и дефинисаност циљева који се желе постићи радом кроз доказивање постављених хипотеза. У истом делу изнет је и одабир метода и структура самог рада.

У другом делу – ПРОМОЦИЈА акценат је стављен на селекцију маркетиншких метода, њихово дефинисање и ефикасност кроз различите примере и одраз елемената маркетинг микса на хотел који је предмет рада.

У трећем делу – ПРИВРЕДНА ПРОПАГАНДА приказана је комплексност и утицај саме рекламе, процеса рекламирања, на пословање и постизање циљева хотела.

У четвртом делу – МЕРЕЊЕ ЕФЕКАТА ПРОМОТИВНИХ АКТИВНОСТИ жели се указати на изузетан значај ефикасне, правовремене и пажљиво конструисане промоције и ефеката који се промоцијом постижу.

У петом делу - УСЛОВИ МЕЂУНАРОДНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ - изнети су неки полазни услови који су иницирали одређене односе на међународном тржишту и тиме довели до експанзије конкурентских стратегија.

У шестом делу - МЕЂУНАРОДНА КОНКУРЕНТНОСТ - описани су услови који владају и условљавају односе међу конкурентима на међународном тржишту.

У седмом делу - СТРАТЕШКИ ОКВИРИ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ - изнети су ставови и чињенице о оквирима у којима треба стварати своју конкурентску предност и на којим се то особинама стиче одређен степен конкурентности у односу на друге "такмаце".

У осмом и деветом делу - МЕРЕЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ И ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРЕДНОСТИ и ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ СТАТЕГИЈЕ - ствара се систем погодних стратегија и њихове одрживости у условима који владају на међународном тржишту.

Десети део - НАЦИОНАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА И КЉУЧНИ ФАКТОРИ - односи се на оне факторе развоја конкурентских позиција који битно утичу на даље пословање предузећа на датом тржишту - регионалном, националном и / или глобалном.

У једанаестом делу – БУЏЕТ И ФИНАНСИРАЊЕ ПРОМОТИВНИХ АКТИВНОСТИ указује се на неизбежност симбиозе креативности и финансијске потпоре, као и приказ основних финансијских извештаја.

У *дванаестом* делу – ЗАКЉУЧАК доказивањем или оповргавањем постављених хипотеза даје се једна критички концизна порука.

У тринаестом делу – ЛИТЕРАТУРА изложена је коришћена литература

Циљ рада – упознавање са хотелом који је тема рада, ближе дефинисање локације хотела и специфичности хотела, а затим аналитичко истраживање бројних могућности промотивног микса и његовог утицаја на остваривање основних, али и дугорочних циљева хотела. Циљ рада се огледа у постизању конкретно одговарајућег плана промотивних активности за дати хотел, уз који ће хотел постати познат не само циљаном тржишном сегменту, већ и широј јавности, а што ће довести до веће посећености, опсежнијег прилива профита, што даље свакако води ка бољој позиционираности на тржишту, оштријој конкурентској снази и стварању позитивног имиџа.

Задаци – задатак овог рада треба да се реализује кроз опсежно истраживање начина рекламирања кроз различита средства оглашавања и различите облике промотивних активности. Задатак се огледа кроз потврду задате полазне хипотезе, која је позитивна, а коју треба потврдити, а уједно учинити доступном и корисном при планирању промотивних активности хотела, што би даље значило- јасна анализа свих видова промоције и примена на конкретан хотел, у овом случају „Boutique hotel Arta“ хотела у Новом Саду.

Методе – desk research (библиотека Матице Српске, Интернет), статистичка метода, компаративна, field research (интервју са маркетинг кадровима хотела и директором хотела), метода анализе и синтезе.

Закључак који се може изнети, узимајући у обзир специфичности проучаваног предмета, треба да задовољи представљене хипотезе кроз степен проверености и тако докаже изузетан значај и моћ пропаганде, у овом случају одраз те моћи на пословање Арта хотела.

1. ХОТЕЛ „Boutique hotel Arta“

„ „Arta boutique hotel“
ће Вас изнова изненадити у препознавању ваше индивидуалности,
дарујући блискост која се памти.
Посебност је наш циљ, јер је сваки гост – свет за себе “.



Слика 1. Арта хотел
(Извор: www.boutiquehotelarta.rs)

1.1 ИСТОРИЈА

„Boutique hotel Arta“ јесте хотел који је, тржишно гледано, млад, али посве јединствен и као такав представља зачетак једне нове, модерне епохе угоститељства. Пред менаџмент хотела, али и запослене, постављају се тешке одлуке и проблеми који захтевају упорност и много труда, а који се свакако, посредством добре управе и креативности одговорних, могу решити и тиме се храбро прикључити конкуренцији у немилосрдној трци ка успеху.

Хотел је почео са радом 10. априла 2009. године, те се странице историје хотела тек исписују, а прича је веома занимљива и надасве другачија, што би овај хотел могло довести до врха хијерархијског ланца угоститељства.

Хотел је део компаније Компјутерарта-д.о.о. из Новог Сада, а да отворе први „boutique“ хотел у Новом Саду, одлучили су се инвеститори Дражен Паравина и Милован Орашчанин из „Компјутерарте“ и Драган Радић из „Нинамедиа“.

Хотел заиста вреди посетити и упознати се са оним што нуди, јер већ самим епитетом - бутик хотел – упућује и открива удобност објекта, интимност, место пријатне атмосфере, за све оне који траже одмор и релаксацију од обавеза свакодневног живота и динамичности посла. Арта хотел се води као гарни хотел, а красе га чак

четири звездице (4*). Хотел нуди потпуно другачије искуство, јединствен доживљај аутентичног новосадског духа и уметности хотелијерства, то је хотел који се може заволети при првом сусрету и који ће сваког госта увек изнова заводити срдачношћу, топлином и удобношћу, искреном посвећеношћу и јединственим шармом.

1.2 ЛОКАЦИЈА

Локација зграде представља битан, интегрални део тоталног хотелског производа у маркетиншком смислу и предуслов успешности пословања. Како једном изграђена хотелска зграда не може да се помера и следи потенцијалне купце и како хотел не може да се транспортује и шаље своје производе у свет, једини начин да се производ „приближи“ купцима је избор такве локације која ће бити максимално прилагођена потребама циљних сегмената тражње[1].

Хотел је смештен у улици Хероја Пинкија 12, на Телепу, у старом делу Новог Сада, на самом раскршћу урбаног новосадског асфалта, мирне нискоградње, дунавске обале и привредног центра града, а ипак удобно ушушкан у тишину, Арта хотел је најбоље место за пословно или туристичко истраживање Новог Сада. Својом позицијом, сваком госту обезбеђује добру везу са свим виталним деловима града и местима која су значајна за сваког посетиоца Новог Сада, било да је у туристичкој или пословној посети[2].

1.3 БУТИК (boutique) ХОТЕЛИ

Бутик хотели су нови облици смештаја. Овакви хотели су настали као резултат тежње хотелијера да задовоље потребе путника, који често путују и доста времена проводе ван куће. Опремљени су у једном стилу и посебном маниру. То су обично интимни, мали и најчешће луксузни градски хотели. Разликују се од осталих хотела по томе што су лични и пружају ближи однос са гостима. Обично имају од 3 до 99 соба, које су опремљене најновијим технолошким уређајима – плазма телевизори, интернет

[1] Чомић Ђ., Вукић М. (2003), *Изградња и опремање хотелских објеката*, Виша хотелијерска школа и аутори Београд, Београд

[2] Интерни извори хотела

везе, факс, две телефонске линије, тушеви за масажу и слично. Особље хотела је 24 часа на услузи гостима[3]. Сви поменути квалитети красе и Арта хотел у Новом Саду.

Првим бутик хотелом сматра се „Morgans“ хотел у Њујорку, који је отворен 1974. године. Они се увек налазе у великим градовима као што су Њујорк, Лондон, Мадрид, Атина, Мелбурн[3]. Чињеница да се бутик хотели налазе у највећим градовима света наводи на закључити да је похвално што и Нови Сад поседује један овакав објекат, што даље може допринети позитивној реклами града и утицати на бољу позиционираност Новог Сада на туристичом тржишту.

Осамдесетих година овакви типови хотела су постали изузетно популарни, те су настали ризорти са овим префиксом и број соба више није ограничен. Не постоје ни границе у смислу опреме, па су у неким хотелима дизајнирани не само ентеријер и спољашњост хотела, већ и детаљи попут пепељара[3].

Један од најпопуларнијих хотела је недавно отворени хотел „Puerta America“ у Мадриду, у чијем је дизајну 308 соба, учествовало 18 најпознатијих дизајнера света[3].

Без обзира да ли су то ултра модерни, савремено елегантни, јединствени или историјски хотели, они су посебни у сваком смислу архитектуре, софистициране опреме, луксузног дизајна и врхунске услуге. Ови хотели се разликују од осталих хотела и у нечему су јединствени, пре свега у изгледу. Хотели тог типа користе природне материјале, комбинују домаће сировине са модерним уметничким предметима[3].

Нови тренд овог типа хотела су и ултрабутик (ultraboutique) хотели са још раскошнијим садржајима[3].

[3] Krsmanović M. (2006), „Boutique hotels“, Hotel profesional, br. 2, Pres klub, Beograd

2. ПРОМОЦИЈА

Промоција у времену у којем живимо представља једну од изузетно важних активности предузећа и од кључног је значаја за пословање и опстанак предузећа у немилосрдним условима који владају на глобалном тржишту. Задаци промотивне активности треба да почивају на стварању свести о туристичком производу на тржишту, стварању његовог имица и што бољег позиционирања производа. Промоција игра изузетно важну улогу као инструмент који треба да обезбеди подршку пласману производа на туристичкомм тржишту.

Како би се појам промоције приближио и појаснио потребно је почети од појма маркетинга и дефиниције овог феномена. Маркетинг, као динамичан и врло комплексан савремени феномен, није јединствено дефинисан, па не чуди што га људи који се професионално не баве маркетингом, поистовећују са продајом и оглашавањем. Иако важне, то нису једине функције маркетинга. Маркетинг концепт се заснива на људским потребама (физиолошке, безбедоносне, припадности, статуса и самопотврђивања) и жељама (уобличене људске потребе факторима из окружења и психолошким факторима). Да би се жеље претočиле у потражњу мора да постоји куповна моћ[4].

Успешно управљање маркетингом укључује низ активности: истраживање и анализу тржишта, планирање и развој производа или услуга, продају и дистрибуцију производа под најповољнијим условима, интеграцију и координирања свих фукција у предузећу и наравно, чин промоције која има за циљ да на прави начин приближи производ потрошачима и информише их о битним својствима производа и убеди их зашто је за њих најбоље да купе производ конкретне робне марке[5].

Закључак који се може извести јесте да је промоција једна од активности маркетинга, тј. она јесте елемент маркетинг микса. Маркетинг микс представља комбинацију инструмената којима предузеће може утицати на остварење својих циљева маркетинг активности. Најважнији инструменти који улазе у такву комбинацију јесу: производ (услуга), цена, промоција, канали продаје[6].

За остваривање жељеног тржишног успеха, поред квалитетног производа, прихватљиве цене, адекватног система дистрибуције, предузеће треба да обезбеди и ефикасан систем комуникације са тржиштем (потрошачима, трговином и маркетинг институцијама).

---

[4] Новаковић Рајчић Б. (2008), *Маркетинг, Пут којим треба ићи*, Привредна академија, Нови Сад

[5] Попеску Ј. (2002), *Маркетинг у туризму*, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[6] Черовић С. (2003), *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Промоција обухвата активности усмерене на привлачење купаца на одређену куповину производа и улуга. Промоција је процес комуницирања између предузећа и купаца са циљем да се створи позитиван став о производима и услугама који води ка њиховом фаворизовању у процесу куповине на тржишту. Промоцијом, предузеће утиче на формирање позитивног става потрошача за нове производе, појачава или настоји да промени негативни став према постојећим производима, утиче на формирање и промену ставова, као и начин понашања потрошача у куповини одређених производа и услуга, доприноси успешном креирању имиџа предузећа, подстиче активности канала дистрибуције и друго. Основни облици комуникације који чине промоцију су: привредна пропаганда, лична продаја, унапређење продаје, односи с јавношћу, спонзорство, директни маркетинг, усмена промоција („word-of-mouth“)[7]. Поменути облици комуникације представљају промотивни микс. Не постоји један промотивни микс који одговара свим компанијама, па чак ни једној компанији у различитим интервалима времена. Динамичност и склоност променама јесу карактеристике туристичког тржишта, те такав тренд мора да прати и промотивни микс уколико се желе постићи пословни циљеви.

Процес комуницирања састоји се из девет елемената. Два елемента – пошиљалац и прималац поруке – представљају стране у комуницирању. Порука и медији - су следећа два елемента и представљају инструменте комуницирања док – креирање, кодирање, декодирање и „feedback“ (повратна спрега) - представљају функције комуницирања. Као последњи елемент који се јавља у комуницирању јесу – сметње, шумови, непланирани застоји или искривљеност поруке у току процеса комуницирања. Предузеће као пошиљалац поруке мора да зна коме се обраћа, као и начин на који ће шифровати поруку истовремено имајући у виду како ће их циљни примаоци дешифровати. Порука се мора пренети коришћењем медија који ће ефикасно пренети поруку до циљног аудиторијума. Такође, мора се обезбедити и повратна спрега како би предузеће сазнало какве су реакције купаца на одређене поруке. Како би комуницирање било ефикасно, морају се користити симболи који су заједнички, који одговарају искуству пошиљаоца и примаоца. Комуницирање се може успоставити само у пољу заједничког искуства. У окружењу постоје и извесне сметње, како техничке тако и суштинске (креативне) природе и то како на страни пошиљалаца тако и на страни примаоца. Сметњу може да представља лоша идеја пошиљаоца, или лоше превођење добре идеје у праву поруку (недостатак креативности). На страни примаоца сметња може бити селективна пажња, селективна искривљеност, јер потрошач опажа у поруци само оно што жели[8].

Циљ целе приче о комуницирању свакако јесте у стварању жељене слике, имиџа о организацији и њеним производима на циљном тржишту.

---

[7] Ћурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[8] Радосављевић Ж. (2007), *Менаџмент у модерном бизнису*, Привредна академија, Нови Сад

Како би теорија - пуки исписани редови књига добили на значају, требало би их пренети у праксу и тестирати их у стварном свету, у реалном времену сурове свакодневице и условима конкурентске борбе. Наравно, не постоји магична комбинација маркетинг активности која би важила за сваки објекат и која би у сваком моменту довела до жељеног циља. Наиме, услови су веома променљиви, закони опстанка стално подлежу модификацијама, мењању и модернизацији, те је веома битно за предузеће да прати токове и никад се не веже за једну, јединствену стратегију или пословни план.

Предност Арта хотела, као релативно младог објекта, јесте да може да учи на грешкама своје конкуренције, да може да усвоји делотворне, а истовремено одбаци лоше вођене активности везане за посао, профил предузећа, остваривање профита и уопште напредак. Оно чиме се хотел, који има јаку основу, одлично припремљен производ за продају, по утврђеним ценама које би требало да воде ка просперитету и добицима, треба позабавити управо јесте промовисање свега оног што га чини конкурентским, свих својих квалитета. Задатак креативног тима јесте осмишљавање начина како би се кроз промотивне активности и тржишни наступ успела изградити позитивна слика хотела у јавности, а уједно тиме, обезбедило себи достизање зацртаних циљева и развој. Арта тим не може да рачуна да ће у првих неколико година успети да претекне све своје такмаце, али свакако, уколико се настави садашњим трендом и сталним усавршавањем и поспешивањем, улагањем пре свега у квалитет услуга, а затим и у промоцију свега тога, уз школоване кадрове, тачно утврђене циљеве које би требало следити, план пословања којег се треба држати и увек за нијансу квалитетнија идеја, визија и свакако иновације које ће кројити будућност, може да рачуна на остварење свих циљева што води ка просперитету пословања дугорочно.

2.1 ЛИЧНА ПРОДАЈА

Лична продаја представља личну интеракцију између двоје или више људи и у неким фазама процеса куповине производа представља најделотворнији вид промоције. Лична продаје јесте, пре свега, скуп вештина и техника којима се личним контактом настоје подстаћи потрошачи да се одлуче на куповину. Овај начин продаје назива се и продаја путем продајног особља. Лична продаја, осим у самом предузећу, среће се и на другим специфичним местима као што су: сајмови, берзе, изложбе, смотре и слично, где се врши продаја туристичких или угоститељских производа[9].

Знање и вештине продајног особља приликом личног контакта и више су него битне и потребне, а мењале су се и прилагођавале захтевима тражње онако како су потребе, жеље, захтеви и пробирљивост купаца еволуирали са растом куповне моћи и раније стеченим искуством при куповини истих или сличних производа. Док је у почетку био довољан само шарм и продорност продаваца, касније се јавља потреба да продавци одреде и идентификују проблем с којим се потрошач суочава, а којег често није ни сам свестан и да му укажу на користи које у решавању проблема пружа прозвод што га продају. У последњој фази, која се често назива и превентивно-креативна, свој проблем потрошач решава у непосредној сарадњи са продавцем, када продавац своју понуду прилагођава одређеном купцу. Ова фаза се паралелно одвија како се са класичног маркетинга прелази на маркетинг односа[9].

Кроз личну, индивидуалну комуникацију са потрошачима, продавац се лакше прилагођава специфичним захтевима потрошача, а исто тако добија и моментални одговор од потрошача о производу/услузи коју нуди, па се тако најадекватније остварује тзв. повратна спрега као најбитнији елемент комуникације. Тако, запослени долазе у контакт са гостима и упознају се са њиховим жељама и потребама већ при првом контакту на рецепцији, а кад то није случај, гостима је по собама остављен на располагање кратки упитник. Одговори на примедбе и питања гостију су редовна појава у личној продаји. Особље мора бити на висини задатка, мора да схвати потребу и значај умешне комуникације. Основни циљ који се жели постићи овим видом промоције јесте изазивање жеља и интереса потрошача, као и степен њиховог задовољства. Води се рачуна о едукацији хотелског особља, о начину дочека и поздрава гостију са широким осмехом, о важности удовољавању и испуњавању захтева гостију, излажењу у сусрет приликом неспоразума, али и прихвату критике и активан рад на отклањању негативних примедби, односно ради се на подизању свести запослених о важности адекватно вођеног промовисања. Оно што се захтева од особе која спроводи овај вид пропаганде у личном котакту јесте примерен и препознатљив стил

[9] Ћурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

презентације који ће покренути на акцију, повезивање жеља са потребама купаца, снижавање ризика купца и наравно демонстрација производа.

Упитником се жели остварити увид у карактеристике хотела који гости виде као предност које би их нагнала на поновни долазак, а са друге стране се добија податак и о могућим недостацима, који утичу на задовољење основних и секундарних потреба гостију, чијим би се побољшањем допринело унапређењу саме услуге и њеног квалитетнијег конзумирања. На овај начин хотел жели да кроз добро изграђену продају путем продајног особља оствари супериорност на тржишту. Личном продајом треба се помоћи гостима хотела да удовоље својим захтевима, али на начин којим ће хотел да оствари своје економске циљеве.



Слика 2. Рецепција
(Извор: www.boutiquehotelarta.rs)

Наиме, Арта хотел веома је стриктан приликом запошљавања. У интересу хотела јесте запошљавање квалитетног особља, спремног за едукацију, подизање свог знања и нивао свести и заиста се пуно улаже у остваривању тог циља. Арта хотел јесте део ХГС кластера (Хотелијерство и Гастрономија Србије).

ХГС – организација за унапређење хотелијерства и гастрономије Србије, чији циљ лежи у подизању нивоа квалитета у сектору услужне делатности. Принцип рада ХГС-а чине адекватна знања из области хотелијерства и гастрономије која су применљива у свим привредним гранама домаћег тржишта, а основни циљ се своди на постављање стандарда који одговарају потребама пословања у свету. Овај програм ради на повећавању степена конкурентности предузећа и обезбеђивању максималне функционалности у сектору пословања. Оно што чланство у ХГС систему чини за Арта хотел јесте поспешивање ефикасности пословања хотела, олакшава се и убрзава проток информација, представља предузеће на тржишту и пружа информација о актуелним дешавањима[10].

[10] www.hugos.rs 28. III 2011.

Лична продаја пун свој значај остварује учешћем на сајмовима. У првој години свог постајања, након инвестиција и финансијских оптерећивања, хотел се није појављивао не неком од сајмова. Али убрзо након тога, схвата се значај појављивања на, поред осталог, важним догађајима попут сајмова, где се поред упознавања са конкуренцијом и склапања пословно битних стратешких партнерстава, може на врло ефективан начин приближити имиџ, али и визија, квалитет услуга крајњим купцима, потенцијалним гостима, клијентима предузећа. Поред сајма у Новом Саду, хотел се са својом укупном понудом нашао и на сајму у Београду и то у склопу Туристиче организације Нови Сад. Када се испрати важност домаћих сајмова за пословање хотела, тек се тада може говорити о значају учествовања на интернационалним сајмовима. Хотел Арта се у склопу већ поменуте Туристичке организације, али и при Привредној комори Србије, својом укупном пословном и угоститељском понудом појавила и на сајмовима у Хрватској и Словенији, а затим и у Шпанији. Како би особље што ефектније представило предузеће на неком од сајмова потребно је тачно утврдити њихове дужности и одредити руководиоца сајамског штанда, који ће у сваком тренутку надгледати ситуацију. Особље треба да буде обучено да комуницира са посетиоцима, да добро говори стране језике, да поседује све информације о предузећу, производима и услугама које предузеће нуди, јер се у супротном губи на ауторитету и убедљивости. Руководилоц продаје мора пратити показатеље успешности продаје.

Лична продаја може бити најубедљивији промоциони инструмент и да директно утиче на понашање у куповини. Оно што се издваја као битна карактеристика јесте могућност одвијања двосмерне комуникације и омогућује се појединачно усмеравање промоционих напора.

2.2 УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОДАЈЕ

Унапређење продаје обухвата мере и активности које се предузимају са циљем најнепосреднијег стимулисања продаје. Мере стимулисања продаје су краткотрајног и привременог карактера чији ефекти су брзо уочљиви и лако мерљиви. Улога унапређења продаје је да стимулацијама допуни постојеће особине производа, које су за потрошача вредности, односно да допринесе акцији одлуке за куповину између два подједнако добра али конкурентна производа[11].

Унапређење продаје може бити усмерено у два правца. Први правац представљају активности које су усмерене од предузећа ка каналима дистрибуције, како би се помогла продаја. Ове активности се састоје из: обуке особља у каналима продаје, давања кредита, разни попусти новчаног карактера, наградна путовања, уређење излога и др. Други правац деловања усмерен је ка потрошачима у смислу јаче стимулације потрошње. За те потребе предузеће најчешће користи: купоне које потрошач може да наплати на продајном месту предузећа, разне конкурсе и наградне игре за потрошаче, едукацију, бодове за лојалност и различите попусте у цени. Постоји и трећи правац деловања унапређења продаје који је усмерен ка сопственом продајном особљу и мерама које су скоро исте као и мере усмерене ка каналима дистрибуције – едукација особља, стимулације кроз поклоне, подстицајна путовања[11].

При осмишљавању оваквих видова промоције треба водити рачуна о проблемима који могу настати. Купци воле да купују робу са попустом, задовољни су када добију додатни поклон, па макар и симболичну награду. Док се ове активности планирају потребно је водити рачуна да се не дође у позицију изазивања незадовољства код купаца. Треба да се обезбеди довољна количина робе, понуда се треба ограничити на одређен број купаца, или временски период, а особље треба оспособити за праћење активности и правовремено реаговање у случају појаве незадовољства. Затим, у самој промоцији, врло је важно да сврху и значај схвати и прихвати особље предузећа, како би се пружила максимална подршка у извођењу целокупне акције[12].

Оно што би акција унапређења продаје требало да проузрокује као крајњи резултат, јесте да се једном привучени купац, задржи и обезбеди његова лојалност. Значајан број потрошача већ је навикнут на неке типове унапређења, као што су купони или попусти у ценама, па стручњаци за маркетинг кажу да су многи злоупотребили програме подстицања да би, у ствари, „појефтинили“ марку, стога би требало тражити програме који ће искористити снагу унапређења продаје без штете по имиџ или

[11] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[12] www.virtualnigrad.com 29. III 2011.

марку[13]. Унапређење продаје није исто што и привредна пропаганда. Међутим, оно је уско повезано са активностима привредне пропаганде, иако пропаганда пружа разлог за куповину, а унапређење даје подстицај за куповину[14].

Арта хотел свакако схвата важност овог елемента промотивног микса и користи његове бенефите у својој промотивног кампањи кроз различите активности унапређења продаје. Оно што је до сада урађено на пољу унапређења, а усмерено ка подстицају потрошача јесу викенд аранжмани, када се два ноћења остварују по цени једног ноћења уз романтично јутро са корпом воћа и шампањцем. Подстицај гостију да новогодишњу ноћ проведу у незаборавној атмосфери хотела пратио је и попуст од 20% на све цене, што је утицало на одабир хотела као место прославе овако специјалне ноћи. Наведени попусти више су везани за госте који се у хотелу нађу туристички, задовољавајући свој авантуристички дух. Поред тога, хотел нуди попуст од 10% на све услуге свим правним лицима, тј. гостима који су у хотел упућени од стране предузећа уколико у хотелу бораве више од 10 ноћи, или остваре више од 10 долазака, поновљених долазака, а исти се попуст нуди и гостима који своје услуге резервишу 15 дана унапред, оносно 20% попуста уколико су услуге резервисане месец дана унапред. Хотел је као облик унапређења продаје уврстио и различите ваучере којима се унапред купују одређене услуге уз специјалне попусте.

Оно што хотел на овај начин постиже јесте лојалност на релацији хотел-гост, а тиме се повећава и искоришћеност капацитета, утиче на поновни долазак као битну ставку у пословању хотела, што се даље свакако одражава на профит и задовољење циљева предузећа. Могућности подстицања гостију су велике, а на хотелу је одлука о томе које ће облике стимулисања применити.

Хотел Арта спроводи унапређење продаје и путем партнерских узајамно-профитабилних односа. Постоји договор са три угоститељска објекта у Новом Саду, чиме се остварује веома блиска сарадња, међусобно корисни ефекти и наравно бенефиције за госте хотела. Наиме, ради се о договору хотела са доле наведеним ресторанима о пружању услуга гостима хотела по промотивним ценама, односно гости који одседају у Арта хотелу, у поменутим ресторанима остварују попусте на све услуге.

Ресторан „Зак“ – некадашњи ресторан „Јатак“, налази се у Шафариковој улици 6. Поред дођивљаја старог градског језгра, уз амбијент ушушкан баштом и винским подрумом, што својом имагинацијом и инспирацијом доноси несвакидашње узбуђење, нуди и велики асортиман аутентичних деликатеса.

Ресторан „Тераса“ налази се на платоу Петроварадинске тврђаве, поред чувеног сата, те уз шетњу претроварадинским шанчевима и бедемима, нуди задивљујућу слику ручка са погледом.

[13] Копривица М. (2008), *Основе маркетинга*, Прометеј, Нови Сад

[14] Бакић О., Унковић С. (1991), *Маркетинг у туризму*, Економски факултет Београд, Београд

Салаш 137 налази се на Међународном путу (Ченеј), а мирисима домаће кухиње и сликама и звуцима давно прошлих времена плени многе.

Трансфер од хотела до свих поменутих објеката је обезбеђен за госте Арта хотела и тако само употпуњује доживљај, а срећан и задовољан гост, јесте гост који пуно троши, гост који се враћа и гост који ће својим успоменама утицати и на промоцију од уста до уста и привући нове госте.

Средства за подстицање канала дистрибуције такође могу бити од велике вредности. Арта хотел се још овим обликом подстицања не бави, али оно што би требало урадити јесте подробним анализама пронаћи канале дистрибуције који ће у највећој мери одговарати циљевима хотела при планирању унапређења продаје. Кад се одаберу конкретни канали продаје подстицај се може вршити кроз снижене цене свих услуга у хотелу, или само одређених услуга, затим представљање тих канала продаје на сајмовима кроз пропагандни материјал хотела или чак и аранжирање излога продајних места који би одговарали излогу Арта хотела и тиме би се успоставили ближи пословни односи.

Задовољно продајно особље важан је сегмент свих пословних објеката који желе остварити своје економске циљеве и гаје коректне унутрашње односе. На запослене се може утицати различитим видовима едукације (у личном и пословном смислу), слањем запослених на стручне сајмове, новчане накнаде и слично, стимулацијом кроз поклоне, кроз додатне слободне дане, подстицајна (incentive) путовања.

Дефинисање целовитог програма унапређења продаје захтева доношење неколико додатних одлука: обим подстицаја, услови учествовања у наградним играма, трајање унапређења продаје (прекратко време не оставља времена за акцију, превише времена смањује снагу унапређења продаје), терминирање унапређења и утврђивање буџета до чега долази када се саберу административни трошкови (штампа, оглашавање) и трошкови подстицања (трошкови за награде или снижења) помножени са очекиваним бројем производа/ обимом услуга које ће се продати уз попуст[15].

Унапређење продаје јесте кључна компонента маркетиншких кампања. Оглашавање нуди разлог за куповину, а унапређење продаје нуди подстицај за куповину[16]. Унапређење продаје, с обзиром на до сада изнето, представља одличан приступ за стимулацију тражње. Велика је разноврсност инструмената што може бити веома ефикасно, а врло подесно за усклађивање са осталим инструментима промоције.

[15] Копривица М. (2008), *Основе маркетинга*, Прометеј, Нови Сад

[16] Котлер Ф., Келер К. (2006), *Маркетинг менаџмент*, XII издање, Data Status, Београд

2.3 ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ И ПУБЛИЦИТЕТ

Публицитет се може окарактерисати као део ширег појма – појма односа с јавношћу, а обухвата објављивање позитивиних али и негативних информација о предузећу и његовим производима и услугама у средствима јавног информисања, које нису финансиране од стране предузећа[17]. Публицитет обухвата све неплаћене облике неперсоналне информисаности потенцијалних купаца и крајњих корисника, помоћу медија масовног комуницирања, о производу или о компанији[18].

Односи с јавношћу имају за циљ постизање повољног публицитета компаније, односно позитивног јавног мњења, стварање позитивног имица предузећа и иступање против гласина и прича које се повремено јављају. Односи с јавношћу састоје се из различитих поступака усмерених у разним правцима – према купцима, добављачима, инвеститорима, финансијским институцијама, државним органима, друштвеним асоцијацијама, новинарима, утицајним групама и лобијима[17].

Односи с јавношћу представљају примену планског сталног програма комуникације између једне организације и оних циљних јавности које су битне за њен успех. Код односа с јавношћу, новински простор или време емитовања је бесплатно и мада је тачно да је контрола над поруком ограничена, та порука још увек има више шанси да привуче пажњу циљне јавности, а јавно мњење има висок степен поверења у садржај информације које добија путем публицитета.

Односи с јавношћу нису ништа ни лакши ни тежи за усмеравање од било ког другог вида комуникације или промоције, иако се сматра да су односи с јавношћу непрецизна алатка. Односи с јавношћу често се изједначавају са појмом медија, што произилази из значаја медија као творца мишљења и њихово деловање као проводника до оних циљних јавности које су важне за једну организацију[17].

Оно што се издваја као основна функција односа јесте одржавање двосмерне комуникације са околином, дакле, не своди се на пуко објављивање података и саопштења за јавност, већ подразумева и праћење реакција јавног мњења, односно повратне спреге и мишљења циљне популације. Као битан део ових односа наводе се мишљења корисника, сматра се да су та мишљења резултат рада односа с јавношћу, па је важно имати што већи број мишљења, како би се планови одвијали у корист предузећа, те у складу са тим треба развити што више механизама њиховог прикупљања који ће корисницима олакшати исказивање мишљења и мотивисати их[19].

---

[17] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[18] Јовичић Д. (2007), „Промоциони микс и индустријски маркетинг“, *Маркетинг*, св. бр. 38, стр.99-101

[19] www.yutrend.com 29. III 2011.

Што се менаџмента Арта хотела тиче, упознати су са важношћу одржавања позитивних односа с јавношћу, са утицајем који односи имају на пословање и напредак хотела. Хотел Арта није претерано заступљен у медијима што свакако није последица нерада или недостатка жеље, већ оправданог мишљења да се медијски треба експонирати само у случају када се заиста и има шта рећи. Наиме, приликом отварања хотела одржан је банкет поводом тог догађаја са великим бројем званица, познатих и утицајних људи, што је раније већ споменуто, а знатан број новинара извештавало је о догађају и на тај начин је створен први, али веома битан и пријатан утисак о хотелу у свести јавности и пут ка даљем пословању и сарадњи хотела са циљним групама. Непотребно је појављивање у јавности без оправданих разлога јер се тиме смањује утицај и снага публицитета што може довести до негативних коментара. Након тог првог контакта са медијима, хотел ужива континуирани раст и узлазни просперитет, те су тек пред крај протекле године стечени услови за поновни контакт са јавношћу. Наиме, како истиче директор хотела, одржан је интервју на Новосадском Сајму, приликом чега је, поред изнетих чињеница о успеху пословања и свим новим услугама, хотелу додељена диплома и златна медаља за квалитет, што свакако доприноси креирању позитивне слике у јавности и имиџа хотела код циљних сегмената.

Наравно, односи с јавношћу се не завршавају са причом о медијима. Постоје и друге групе са којима би хотел требало да успостави коректне односе, а којима ће утицати на развијање позитивног става у свести јавности. Чињеница је да се односи с јавношћу изједначавају са односима са медијима као једним од најбитнијих односа чиме се тежи креирању и пласирању информација из живота и рада хотела које имају вредност вести или новости ради изазивања пажње. Пошто се ради о односима који су изван контроле хотела, добри односи с медијима су од пресудног значаја. Наравно понекад се пред медије мора изаћи и у функцији оповргавања негативних критика, али само ако су критике оправдане, усвојене и ако се ради на побољшању и отклањању узрока негативних критика. Тада би требало да се изабере представник који би говорио за медије, јер се тиме стиче дубљи утисак и јачи ефекат, али се тај догађај мора пажљиво припремити, с обзитом на то да се може, како изградити, тако и оштетити имиџ хотела. Хотел би се поред бриге о сопственом производу морао позабавити и питањима добробити уже и шире заједнице, затим јачању политичког ангажовања кроз допринос изборним кампањама, јачању имена кроз рад и помоћ добровољним организацијама и удружењима или прикупљању средстава за јавне фондове. Све то доприноси бесплатној реклами у медијима и утицају на стварање позитивног става у свести народа и јачању односа са улагачима и кредиторима. Поред тога, уз ангажовање на свим поменутим пољима неће се утицати само на јавност, већ ће тим путем хотел постићи бољу сарадњу са свим добављачима, банкама, акционарима. С обзиром на чињеницу да је хотел чланица Привредне коморе Србије, уз позитивне акције и брижљиво неговане односе с јавношћу може постићи углед међу другим чланицама. Све то водило би брзом напретку и прогресији.

У сваком случају, публицитет и односи с јавношћу као „бесплатна пропаганда“ стимулишу тражњу, а притом, не изазивају трошкове. Потрошачи га перципирају као поверљив извор јер није финансиран од стране предузећа, а поклањају му већу пажњу јер нису кратко изложени утицају поруке[20].

[20] Новаковић Рајчић Б. (2008), *Маркетинг, Пут којим треба ићи*, Привредна академија, Нови Сад

2.4 СПОНЗОРСТВО

Под спонзорством се подразумева уступање новца, ствари, know-how, организационих услуга кориснику да би могао да настави своје финансијске активности. Корисник може да буде организација или појединац. Дешава се да је спонзор филантроп, али данас врло ретко, тако да можемо рећи да је основни циљ спонзорисања чисто комерцијалне природе[21].

Предузећа која посредством спонзорисања финансирају и унапређују рад одређених особа, установа и организација могу тиме, а уз помоћ привредне пропаганде и односа с јавношћу остварити следеће циљеве: повећати степен своје познатости, изградити или изменити имиџ, остварити и неговати сарадњу са значајним циљним групама, интегрисати се у друштвени живот земље, боље мотивисати сараднике и запослене.

Главне категорије спонзорисања су – спортско спонзорство, културно, друштвено, еколошко, спонзорисање радија и телевизије и остала спонзорства[21]. Спонзорство може бити усмерено на све слојеве друштва. Спонзорисати се може скоро све и скоро свако[22].

Арта хотел тим озбиљно приступа активностима везаним за спонзорство. Оно што је на том плану урађено јесу издвојена средства спонзорисања, одређени су циљеви који се акцијом желе постићи, програм спонзорисања, циљна гупа која се жели освојити. Наиме, хотел се обавезао као један од спонзора манифестације „Jazz fastival“ у Новом Саду који се одржава на годишњем нивоу (новембар).

Велик је подухват бити спонзор једне овако познате и посећене манифестације, велики притисак трпи маркетинг тим услед напора при осмишљавању целокупног програма, али се циља на велики успех у остваривању крајњих резултата.

Радња фестивала одиграва се у Културном центру града Новог Сада. Овај фестивал се одржава већ годинама уназад, веома је посећен, а учествују познати, еминентни извођачи џез музике. Самим тим, квалитет фестивала је неоспоран па и не чуди обим пажње који фестивал привлачи. Оно што је битно урадити пре акције спонзорисања јесте уговором утврдити добити сваке од заинтересованих страна. Хотел своју акцију спонзорисања спроводи донацијом новчаних средстава како би се реализација фестивала успешно одвијала, чиме би хотел остварио сопствену добит. Име хотела било би споменуто при именовању спонзора и то кроз целокупно трајање фестивала (дужина трајања фестивала је 4 дана). Име хотела као спонзора, налазило би

[21] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[22] Смит П. (2002), *Маркетиншке комуникације*, Clio, Београд

се и на билбордима, провлачило се кроз рекламе о манифестацији, што би допринело информисању јавности кроз различите канале медија, чиме би се утицало на јавно мњење и путем бесплатне рекламе вршио утицај на свест народа о имиџу хотела. Хотел би овим спонзорисањем могао добити и више. Манифестацију прате посетиоци из већег дела Србије, али долазе и гости из Европе, па чак и из САД. Хотел уговора попуст за учеснике, али и посетиоце манифестације куповином карата за фестивал путем којих би се попуст на све услуге Арта хотела могао остварити. Тиме би хотел употпунио искоришћеност смештајних капацитета и постигао у месецу новембру свој трећи максимум посећености (прва два су мај и јул у времену одржавања две највеће манифестације у граду – Пољопривредни сајам и EXIT фестивал). Бити спонзор овакве врсте дешавања, маркетиншки гледано, веома је добро осмишљен потез јер услед добро обављеног посла маркетинг тима Арта хотела, може се скренути пажња на хотел, утицати на јачање имица хотела, побољшати односи са циљним групама, запосленима и каналима дистрибуције, повећати продаја, креирати утицај и на друге елементе промотивног микса – односе с јавношћу, „word-of-mouth“, елементе пропаганде.

Поред ових активности везаних за спонзорство, хотел издваја донације и за Фудбалски клуб „Индекс“ Нови Сад, као и за Клуб малог фудбала „Телеп“. Ефекти спонзорисања ових клубова нису у рангу ефеката спонзорисања поменутог џез фестивала, али су циљеви свакако задовољени.

Како би трошкови спонзорисања били оправдани, а резултати позитивни за предузеће или његове прозводе, неопходно је оценити успех спонзорисања, а за те сврхе се користе следеће методе: праћење медијског публицитета – који се не мери само дужином одштампаног текста или минутажом на телевизији и радију, већ и квалитетом публицитета, затим методом за истраживање тржишта – и то пре, за време и после спонзорисања, да би се проценило да ли су циљеви спонзорисања постигнути, па ако се након свега добију позитивни ставови, то би могло проузроковати смањивање оглашавања кроз рекламне медије, пошто су циљеви пропаганде постигнути кроз спонзорисање[21].

2.5 ДИРЕКТНИ МАРКЕТИНГ

Директни маркетинг представља облик маркетинга где се производи и услуге крећу од произвођача до потрошача без посредних канала дистрибуције. На тај начин се остварује директна двосмерна комуникација, без утицаја сметњи које настају при комуникацији преко посредника[23].

Директни маркетинг је уједно интерактивни облик маркетинга, који користи један или више медија привредне пропаганде да би се остварила мерљива реакција и трансакција на тој основи. Квалитет овог вида промоције огледа се у могућности фокусирања предузећа на циљно тржиште или, још прецизније, на циљни тржишни сегмент. Оно што директни маркетинг карактерише јесте тотална персонализација понуде, приватност и лака мерљивост резултата. У директном маркетингу посебна пажња мора бити посвећена обликовању пропагандних порука, које се дистрибуирају у облику пропагандног писма, летка, проспекта, каталога, а у модерном свету данашњице користе се и модерни медији попут телетекста, видеотекста, електронске поште и друго. Директни маркетинг или куповина без продавница постао је велики бизнис који потпомажу директна пошта, телевизијске рекламе и телетекст, продаја посредством огласа и др.[23].

Хотел Арта се не бави овом врстом промоције, која се још популарно назива и промоцијом куповине из фотеље. Хотел би могао да усвоји технике директног маркетинга како би повећао куповину својих услуга, али и успео да потенцијалне купце обавести о својим услугама. Велике су могућности директне продаје која не само да се остварује путем директне поште, већ и продајом од врата до врата, затим путем телемаркетинга, куповине од куће преко рачунара и др. Како се ради о објекту хотелијерства и продаји услуга, а не опипљивих производа, најделотворнија техника примењена на хотел била би кроз директну пошту путем базе података.

База података није само списак имена, она укључује име, адресу корисника услуга, колико ретко/често гост користи услуге одређеног објекта, реакције/одзив на понуде и вредности које хотел нуди. Стварање базе података није краткорочна, тактичка, једноставна активност. То је дугорочно заснована активност која помаже да се развије дијалог и однос са сваким постојећим и потенцијалним гостом хотела[24]. Посредством базе података, гостима се на основу информација о ранијој куповини услуга могу слати понуде телефоном или поштом (директном поштом). Циљ јесте приближавање свом тржишном сегменту и анализа одзива приликом различитих понуда, као и својеврсно тестирање постојећег стања услуга.

---

[23] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[24] Смит П. (2002), *Маркетиншке комуникације*, Clio, Београд

Предности које директни маркетинг може донети хотелу, поред тога што користи могућности компјутерске технологије, директни маркетинг може отворити и нови дистрибутивни канал, нудећи испоруке директно до купца уз ниже трошкове у односу на друге облике промоције. Лакше је извршити изолацију и обраћање уским добро дефинисаним циљним групама, уз висок степен контроле. Хотел би овај вид пропаганде вешто успео да искористи и за акције тестирања – било цене, промоције или нечег другог.

Оно што треба да буде брига хотела јесте обликовање директне поште и саржаја директног маркетинга јер влада мишљење о наметљивости поште која врши напад на приватност. Да би се такво мишљење избегло, потребно је добро осмислити сваки елемент директног маркетинга како би се репрезентативно приказао хотел и тиме постигла сврха маркетинга.

2.6 ПРОМОЦИЈА „ОД УСТА ДО УСТА“

(„WORD - OF - MOUTH“)

Када је реч о директном контакту, од свих елемената комуникацијског микса, жива реч је убедљиво најмоћније средство. Ниједан облик оглашавања или експертске продаје не могу се мерити са препорукама или критикама које неко чује од свог колеге или пријатеља. Овако стечен утисак о производу и услузи има снажније дејство, са много дужим трајањем и оно што је набитније, прихваћен као једина истина која се обично не проверава. Овај податак упућује на изузетно велики значај и утицај промоције „од уста до уста“, облика промоције често потпуно занемареног или минимизираног од стране неких предузећа. Ово је један од ретких облика промоције који предузеће ништа не кошта, а ефекти који се њиме постижу су више него огромни[25].

Хотел Арта мора да води рачуна о оформљеном мишљењу и начину на који их јавно мњење доживљава, али и о поруци коју жели да пошаље. Разлика између два супротна става (постојећег и жељеног) треба да се сведе на минимум, или да се тежи изједначавању. На живу реч првенствено утиче начин пословања објекта, тако да се на промоцију од уста до уста рефлектује успешност у осталим видовима промоције. Посредством средстава привредне пропаганде утиче се и на свест потрошача, што даље прати позитивна или негативна критика. Успешност у пословима с јавношћу или успешно спроведена акција спонзорисања такође има утицај на оно што људи мисле и говоре о хотелу. Може се рећи да „word-of-mouth“ чини суму свих уложених средстава и креативности у друге елементе промотивног микса.

Све ово одражава се на жељу потенцијалних гостију за посетом хотелу. Оно што купци чују од пријатеља (из свог личног искуства), затим од непознатих особа са разних Интернет форума биће прихваћено као једина истина, без обзира на сав труд уложен у друга средства пропаганде од стране хотела, јер има много снажније дејство као неплаћена и неманипулисана информација. Овај облик не трпи директне утицаје, нити је лако манипулисати таквим оружјем, јер нема мера контроле, не постоји начин утицања или уплитања у сам интиман и лични доживљај госта. Стога, битно је да се име хотела чује и спомиње у позитивном смислу. Гости који посете хотел, с обзиром на то да највећи проценат гостију долази из иностранства, до података о хотелу најчешће долазе путем Интернета и својих познаника, пословних партнера. Гости који одседају у хотелу најчешће су пословни људи, те им материјални фактор не игра битну улогу, али оно што очекују јесте висок ниво квалитета и брига о потребама и жељама гостију. Хотелско особље и сам маркетинг тим схвата да њихово преживљавање зависи од

[25] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

задовољства сопствених клијената. Цена освајања новог клијента изједначује се са ценом задржавања старих у динамичном модерном пословању (раније је цена била много већа, чак пет пута за освајање нових клијената) – јер задовољан клијент се увек изнова враћа и са собом и својим позитивним искуствима доноси нове клијенте што значи да је истовремено потребно уложити у привлачење нових, али и у одржавање лојалности старих гостију. Неки од задовољних гостију коментаришу своје узбуђење на форумима попут www.tripadvisor.com , www.activehotels.com , www.chooseserbia.com www.trivago.com и www.booking.com , где се могу пронаћи само речи хвале за квалитет услуге и ниво бриге о гостима који се постиже у хотелу. То је, заиста један од најбољих начина привлачења нових гостију, који ће на основу задовољних и лојалних гостију хотела изабрати управо Арта хотел за место свог боравка у Новом Саду. Како су коментаре поставили утицајни пословни људи који много путују и навикнути су на висок ниво комфора и квалитет услуге, тако утисак јача и добија на вредности.

Поред свих позитивних ставова који се стичу посредовањем овог облика промоције, врло лако, а без икаквог утицаја на контролу, може доћи и до негативних процена. Истраживања говоре да незадовољни клијенти говоре о свом лошем искуству 2 - 3 пута више него задовољни клијенти. Стога, многа предузећа подстичу своје клијенте да разговарају са њима и да им кажу чиме су незадовољни, тражећи да попуне упитнике. Рекламације могу помоћи предузећу, без њих је тешко идентификовати проблеме (Ћурчић Н., 2008). У предворју Арта хотела постоји књига утисака где гости могу да изразе своје одушевљење, али и да укажу на слабе стране приликом пружања услуга у хотелу. Као што је већ раније објашњено, по собама су такође постављени упитници путем којих гости могу да пренесу своје утиске и запажања о хотелу, из чега хотел може доћи до жељених информација о степену задовољства/незадовољства сопствених гостију. Рекламације и критике су добродошле јер се тиме пружа прилика за решавањем проблема којег до тад хотел није био ни свестан, уместо да се суочи са непознатим непријатељем састављеним од огорчених, разочараних и незадовољних клијената.

„Решења су релативно лака. Тешко је идентификовати проблеме“ Филип Котлер, 1988.

Запослени хотела прихватају различите критике својих гостију, саслушају госта и уз извињење објасне разлог пропуста, неспоразума, тежећи да проблем реше и у будуће не понављају. Најбољи начин јесте предухитрити рекламације, што се постиже једноставно путем директне поште кроз коју ће хотел посредством упитника добити одговоре који ће објаснити јаке стране хотела и критиковати слабе стране, а тиме хотел добија пуну слику својих пропуста и квалитета. Да би се створио успешан маркетинг „од уста до уста“, нужно је остварити пуну и ефектну партиципацију свих запослених.

Word-of-mouth маркетинг једно је од најмоћнијих и најубедљивијих оружја, али често је снага овог облика маркетинга потцењена и тешко се чује од медијске буке[25].

3. ПРИВРЕДНА ПРОПАГАНДА

Привредну пропаганду можемо дефинисати као плаћени облик презентације и промоције, одређених идеја, производа и услуга средствима јавних комуникација која не подразумева лични контакт и коју реализује идентификован спонзор (предузеће, установа, политичка или нека друга организација)[26].

За привредну пропаганду можемо рећи да је стара активност и да она постоји од како постоји робна производња. Оно што се временом мењало јесу медији за преношење поруке и примена науке. Привредна пропаганда омогућава потрошачу да брзо пронађе производе и услуге који су му неопходни, изврши избор према потребама, обавести о постојању нових или побољшању постојећих производа. Она је ефикасно средство мењања животних навика потрошача. Економски ефекат привредне пропаганде је повећање дохотка за предузеће, али тај ефекат није једини, јер успешније предузеће значи бржи развој заједнице и има ширу друштвену улогу.

У литератури заправо, има више дефиниција привредне пропаганде. Једна од обухватнијих је следећа: Привредна пропаганда је контролисана привредна активност у којој се користе креативне технике да би се створиле приметне и убедљиве поруке у средствима масовног комуницирања, са циљем повећања тражње за производима или стварање такве представе о предузећу која је у складу са њеним циљевима, задовољењем потрошача и привредним и друштвеним напретком.[27]

У бројним дефиницијама се истиче да је привредна пропаганда и облик утицања који претпоставља добровољно прихватање идеја пропагандне поруке, односно да је то облик психичког утицања путем порука преко средстава масовног комуницирања. Овим се указује на сврху привредне пропаганде којом се утиче на мишљење и понашање купаца уз њихову слободу да прихвате или не прихвате поруке, односно купе или не купе производе или услуге предузећа.

Привредна пропаганда као средство масовне комуникације постала је данас незаменљив облик унапређења пласмана производа и услуга тржишно оријентисаних предузећа, део свакодневног живота већег дела светске популације[26]. Термини као што су – економска пропаганда, комерцијална пропаганда, па чак и реклама само су синоними за привредну пропаганду која има лидерску улогу међу промотивним активностима при промовисању потрошних добара. Пропаганда се може применити у различите сврхе. Појединци и организације је примењују када желе да промовишу одређене производе и организације, да подстакну потражњу, ублаже утицај

[26] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[27] Милисављевић М. (2002.), *Маркетинг XXI издање,* Савремена администрација, Београд

конкурентске пропаганде, подстакну продајно особље на учинковитије ангажовање, потсете и увере купце и коначно смање флуктуацију производа.

У односу на циљ који се жели постићи овим видом комуникације, могуће је разликовати три основне категорије привредне пропаганде[26]:

- Привредна пропаганда која *информише* (емоционална) – предузеће је користи када жели тржишту да саопшти нешто о новом производу, да сугерише нове начине употребе постојећих производа, или да обавести тржиште о променама везаним за производ. Када одређено предузеће уведе неку иновацију, покушава се подстаћи примарна потражња – потражња која није везана за одређену марку производа - почетна пропаганда.

- Привредна пропаганда која *убеђује* (нападна) – користи се да би се потрошач усмерио ка одређеној марки производа. Овај вид пропаганде је врло делотворан и када се жели променити негативан став потрошача према одређеном производу или компанији, као покушај да се њихови ставови промене. Овим се обликом пропаганде углавном служи конкурентна пропаганда, која ће истаћи сврху и значајне предности марке, које иду у корист потрошачу, а које конкурентска марка нема.

- Привредна пропаганда која *подсећа* – има за циљ да сачува лојалност према одређеном производу, да бивше потрошаче поново приволи на куповину, као и да спречи губитак продаје.

Прави се разлика и између привредне пропаганде усмерене да стимулише *примарну*, од оне која је усмерена да стимулише *селективну тражњу*. Примарна тражња за циљ има пропагирање производа као таквог. Селективна тражња за циљ има стимулацију одређених карактеристика и то када се жели повећање тражње за одређеном марком производа. Селективна тражња се увек пропагира индивидуално од стране предузећа. Примарна тражња се може пропагирати како индивидуално, тако и групно. Када се ради о групном пропагирању говори се о кооперативној привредној пропаганди[28].

Кооперација у привредној пропаганди може бити хоризонтална и вертикална. Вертикална кооперација је када произвођач или произвођачи сарађују са организацијама из промета, док је хоризонтална кооперација управо онај модел када сарађују произвођачи истог типа производа.

[28] Милисављевић М. (2002.), *Маркетинг XXI издање,* Савремена администрација, Београд

Код разраде програма привредне пропаганде маркетар мора објединити следеће кораке[29]:

- идентификовати циљно тржиште и мотиве купаца
- креирати пропагандну поруку
- изабрати медије путем којих ће се пренети порука
- утврдити пропагандни буџет
- утврдити начине на које ће се мерити резултати пропагандне акције.

Почетак сваког доброг плана су прецизно одређени циљеви. Основни циљ економског публицитета јесте да повећа продају одређеног производа или услуге. У креирању поруке морају се поштовати одређена начела да би досезање крајњег циља било оптимално.

Порука која се шаље у јавност мора да буде истинита, кратка, једноставна, лако схватљива и психолошки уверљива, као и да јавност може лако да идентификује оног ко поруку шаље. Порука се мора заснивати на једној идеји водиљи која би представљала основу за креирање других, помоћних идеја. Ефикасност теме која се преноси поруком аудиторијуму, условљена је како оним што се каже, тако и оним на који се начин каже речено. Ефикасност је даље условљена и једноставношћу теме и акцентовањем аргумената који се односе на производ који се пропагира. Врло је важан тзв. принцип фамилијарности, који је често занемарен, а значи да нешто познато убедљивије делује на купце од онога што је купцу мање или потпуно непознато.

Да би се успоставила комуникација са потрошачима предузеће бира одређене медије путем којих ће поруке пренети, а при избору морају се узети у обзир следећи фактори: промоциони циљеви, тржишне мете, врста производа, финансијске могућности предузећа и карактер медија[29].

[29] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

3.1 ФАКТОРИ ЕФИКАСНОСТИ ПРИВРЕДНЕ ПРОПАГАНДЕ

Како би пропаганда била успешна она мора бити добро планирана. Да би пропаганда одговорила свом задатку и испунила циљ потребни су истраживање тржишта и стратегијско размишљање. Предузеће користи привредну пропаганду као инструмент маркетинг микса са циљем омогућавања већег обима продаје и дохотка.

Привредна пропаганда ће имати већи ефекат на померање тражње у корист производа ако је примарна тражња у порасту, супротно опадању, или стагнацији. Предузеће настоји, посебно у условима повољне примарне тражње за производом/услугом, да повећа своје потенцијално учешће у реализацији.

Други услов ефикасне привредне пропаганде огледа се у постојању великих могућности диференцирања производа. Наиме, производи који су диференцирани лакше се пропагирају и стимулише се селективна тражња.

Трећи услов успешног коришћења привредне пропаганде се огледа кроз значај скривених особина производа у односу на оне карактеристике уочљиве купцу. Привредна пропаганда повезује квалитет са марком предузећа.

Четврти услов везује емоционалне мотиве који често савладају оне рационалне код купаца/потрошача, што се свакако користи као средство којим се утиче на одлуку купаца.

Коначно, предузеће мора располагати одређеним материјалним средствима финансирања привредне пропаганде. Стопа дохотка која се остварује при продаји се често узима за индикатор и меру оне количине материјалних средстава која се издвајају у пропагандне сврхе. Пошто су трошкови медија високи, бројне одлуке се морају доносити пажљиво и систематски што свакако укључује: одређивање циљева, буџет, мерење ефикасности пропаганде, избор и рад са пропагандним агенцијама. Ови кораци се могу предузети тек пошто је идентификован циљни аудиторијум, односно група потенцијалних купаца ка којима је усмерен пропагандни програм.[30]

Економска пропаганда скреће пажњу публике на производ/услугу, а у најширем смислу се може рећи да све што скреће пажњу можемо сматрати пропагандом. У ужем смислу, под економском пропагандом сматра се сваки плаћени облик јавног обавештавања са намером непосредног или посредног утицаја на продају производа или услуге.

[30] Милисављевић М. (2002.), *Маркетинг XXI издање,* Савремена администрација, Београд

Како би се омогућила функција економске пропаганде, пропагандист мора истражити тржиште и производа и потрошача (потребе, жеље, интересе и степен разумевања). Само уз детаљно познавање тржишта могуће је успешно планирати и спроводити пропагандни план.

Коначно, да би економска пропаганда била успешна, пропагандист осим поступака и техника неопходних за креацију поруке, избор медија, висине улагања, мерења ефикасности и свега оног што прати овај процес, а што ће бити описано у тексту који следи, мора имати солидно знање из социјалне и опште психологије, мора разумети људске потребе и мотиве, перцепцију, процес учења, утицај групе и др., како би могао целокупну стратегију усмерити циљном сегменту потрошача.

3.2 ПОДЕЛЕ И ВРСТЕ ПРОПАГАНДЕ

Пропагандна средства имају за циљ да скрену пажњу потенцијалних потрошача на конретну понуду како би потрошачи спознали постојање те понуде, као и да их подстакну на акцију у смислу опредељења за одређену варијацију понуде.

Средства пропаганде се могу поделити на више група ради лакше анализе и праћења: графичка, огласна, пројекциона, просторно-пластична, интерактивна.

Графичка средства. Графичка средства обухватају различите облике штампаних средствава, публикације, која поруке преносе визуелним путем. За пренос поруке користе се фотографије, цртеж, текст, тако да је њихово дејство на посматрача непосредно и самостално. Век трајања неких средстава из ове групе је врло дуг, поруке споро застаревају. Нека од ових средстава су јефтине израде, врло масовна и најчешће се деле потенцијалним туристима, док се нека средства продају због своје скупе израде, шире и трајније вредности. Графичка средства су лако доступна, врло раширена и изузетно присутна у пропагандним кампањама[31]. Графичка средства су једна од најраспрострањенијих средстава. Она су у основи начин директног пропагирања и врло су флексибилна по обиму, величини, времену, месту и садржају, у односу на друга, посебно медијска средства пропаганде. Она пружају могућност значајне креативности у пропагандним порукама, не носе са собом високе трошкове, али захтевају заиста врхунски технички квалитет израде.

Фотографијом чини се, све започиње и завршава. Фотографија припада групи визуелних уметности. Вредност фотографије је у распореду ликовних елемената на њој. Много је труда и знања уложено у стварање оне праве, сврсисходне фотографије, те отуда и основа за постављање управо фотографије за врсног носиоца базе пропаганде. Онај ко уме да створи фотографију, фотографију која казује, објашњава, или једноставно се чини лепом, јесте уметник који ствара суштину пропаганде. Слика заиста има великог утицаја не само на емоције и размишљање, већ и на унутрашње биће које је плански циљано и упућено на акцију. Фотографијом се мора подстаћи разум и уједно утицати на позитивну покретачку реакцију.

Фотографија је најмоћније средство у преношењу порука. Оно што је задатак маркетинг тима Арта хотела јесте креативност и одабир оних фотографија које ће се наћи на сајтовима, у часописима, новинама, на телевизији, а којим ће хотел успети да презентује квалитет услуга и атмосферу објекта на начин који ће бити примамљив за потенцијалне кориснике услуга. Правилно одабран садржај фотографије и складно

[31] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

укомпонован низ фотографија пренеће више порука, оставити дубљи и целовитији утисак на потрошача него странице најбољег текста.

Маркетинг тим Арта хотела схвата моћ фотографија у преношењу поруке и стварању свести о хотелу, а посредством правог одабира елемената фотографије који ће на одговарајућ, а примамљив начин приказати хотел и оно што хотел нуди, жели се остварити продаја улуга. Фотографије морају бити конципиране тако да одговарају реалности, јер услед постављања неодговарајућих, превише улепшаних фотографија, разочарење гостију може бити велико, а то би се свакако одразило на пословање хотела. Оригинална идеја Арта тима јесте да се на сајту, па и у брошурама, проспектима, различитим новинским огласима, нађу фотографије које су управо гости хотела усликали својим апаратима. Можда је неодговорно препустити овако битан елемент пропаганде објективима гостију, па би се у будућности тај посао могао препустити професионалцима. Међутим, идеја је веома сврсисходна и делотворна, пре свега оригинална, јер ће сваки гост настојати да хотелу остави најквалитетније слике, слике које остављају најјачи утисак, или дочарати оно за шта они везују свој најјачи утисак и као такве даље успевати да шире субјективни став о осећају припадности и вези која се том приликом ствара (хотел-гост).

Оно што се изводи као закључак, јесте да се ради о веома квалитетним сликама, којима је циљ указивање на раскош дизајна, модеран ентеријер и врхунску технологију којом хотел располаже, али и атмосферу, романтички дух пригушених нијанси и игра боја и сенки. У свим графичким средствима налазе се фотографије раскошних кревета, интимних купатила, свећа и скривене баштенске фонтане као да се жели продати романса, осећај мира и хармоније. Таквим се фотографијама жели указати и оправдати епитет „boutique“ из назива хотела. Фотографијом се циља чулни доживљај, а све то као последицу треба да изазове потребу за потрошњом.

Разгледнице су настале из дописне поштанске карте, тако што им је придодат ликовни садржај. Осим дочаравања простора, амбијента, појава, људи и идеја у садашњем тренутку, посебну вредност добијају посматране са одређене временске дистанце, где њихова вредност расте са њиховом старошћу[31].

Код разледница које се користе у сврху пропаганде, такође је битан начин уређења ликовних елемената - који ће елементи бити приказани и на који начин међусобно уклопљени, дизајн и квалит штампе, величина, али се треба обратити пажња и на поруку која се жели послати и емоцију која се жели постићи. Арта хотел се није бавио штампом разгледница. Међутим, штампање разледница био би веома користан пословни корак. Разгледница би се могла урадити и на основу већ постојећих фотографија којима се успева пренети емоција на посетиоце, па самим тим није потребно додатно улагање у осмишљавање и поновно размишљање о креативном решењу разледница. Такве би се разгледнице могле гостима хотела давати као поклон добродошлице, или чак продавати, а гости би били изузетно заинтересовани да са

собом понесу успомену на место где су одсели, на емоцију коју су доживели, што би их могло подстаћи и на поновну посету.

Прича о разледницама даље се преноси на причу о минијатурном уметничком делу – наиме, хотел је издао *визит-карте*, које се савршено поклапају са мотом објекта, својим обликом, бојама и уметничким дизајном плене и делују посве интимно, баш као да осликавају атмосферу која влада унутар хотела. Успешно креативно решење и уредно размештени елементи визит карте говоре о да се ради о озбиљном хотелу. Као што се види са слике, предња страна је обојена тамним тоновима, са ознаком сајта и називом хотела, док се на задњој страни налазе детаљне инфорације о хотелу са логом фирме на белој подлози. Што се облика тиче, веома је карактеристичан, јер осликава неправилан правоугаони облик са једним заобљеним углом, па одудара од стереотипног облика класичних визит карти.



Слика 3. Визит-карта хотела (Фото: И. Илоски)

При помињању фотографија, разледница, визит-карти, требало би се осврнути и на *фото-монографије*. Оне представљају књиге богато опремљене и луксузно штампане, где доминира фотографија уз, најчешће, мало текста и којима се представљају дестинације, музеји, културно наслеђе неког простора. Фото монографије се раде на квалитетном папиру, полулакованом, често тврдог повеза, на великом броју страна, дво- или вишејезично[32]. Арта хотел се није позабавио припремом овакве врсте графичког пропагандног материјала. Оно што се намеће као идеја јесте уприличавање ових монографија за неку од наредних годишњица хотела, што би била изврсна прилика за штампање монографије која би обухватила све оне успехе остварене током дотадашњег пословања. Поред пропагандне функције, монографија би била и пригодни поклон за ту прилику, поклон за све инвеститоре, партнере, и остале битне званице.

У пропагандним активностима, сва средства су веома важна. Обраћа се пажња на сваки детаљ и тек се целином долази до циља.

[32] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Плакат је пропагандно средство у којем доминира фотографија, цртеж или комбинација слова, шара и геометријских облика, док је текст сведен на минимум. Оно што један плакат треба да карактерише и чини га добрим јесте: да мора бити брзо ликовно схватљив, уочљив и да се лако памти. Задатак плаката је да пажњу пролазника претвори у интерес, а то се свакако постиже ликовним решењем. Плакати могу бити различитих формата, а на планеру пропагандних активности лежи одговорност о избору истог. Свака добро организована кампања оглашавања мора рачунати на плакат – не као на примарног носиоца економско-пропагандних порука, већ на драгоценог пратиоца и сарадника осталим средствима која учествују у кампањи[33].

Избор места лепљења плаката такође јесте проблем којем се треба посветити. Место на која се плакати лепе називају се пропагандне табле, али таблу представљају, заправо, све статичне или пак, динамичне површине које имају задатак да на јавним местима обавесте на неки тематски садржај.

Арта менаџмент тим није се посветио осмишљавању плаката у правом смислу, али проблем пропагандних плаката решен је на веома креативан и нешто другачији начин. У ту сврху хотел је искористио неколико бандера у околини хотела, у улици Хероја Пинкија, које су веома квалитетним, финим, пластифицираним плакатама облепљене, а тако служе као показивач пута и смера до хотела, а уједно чине леп детаљ и сврсисходну рекламу. Сваки хотел има имиџ, који може бити нејасан, збркан, конфузан, или јасан, позитиван и јединствен. Што се тиче Арта хотела и свих графичких средстава која су у улози носилаца пропагандне кампање, ради се о веома карактеристичном склопу уметничких елемената, нежних модерних боја које указују на интимност, спокој и ничим не ремете хармонију дизајна, што води ка препознатљивости и јасном издвајању из конкуренције. Тако и поменути плакати, који су искоришћени на паметан начин да информишу и укажу на локацију хотела, ничим не ремете околину у чији су састав вешто уклопљени. Видљив је лого хотела који представља и имиџ хотела, затим информациона табла и креативна позадина која мами погледе.

Светлеће рекламе, „светлећи плакати“ такође су нашле своје место у промотивној кампањи Арта хотела. Светлеће рекламе комбинација су илустрације и текста, стога делују веома интересантно и својом упадљивошћу успешно скрећу пажњу пролазника. Постављени су дуж Булевара цара Лазара, Улице цара Душана и у улици Хероја Пинкија у којој се хотел и налази. Нису великих димензија (50x80 цм) и основна предност лежи у томе што пуни ефекат постижу ноћу. Светлећа реклама носи лого, тј. назив фирме уметнички обликован, а у доњем делу издваја се адреса хотела. Једноставност је карактеристична за овај вид плаката, јер би се сувишним информацијама изгубила концизност и јасноћа читаве рекламе. Ограничавајуће околности јесу висока цена припреме и поставке рекламе, одржавање, али и добијање

[33] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

дозволе постављања, пошто је чињеница да је значајан потрошач електричне енергије. Расправља се и о непогодном утицају на околину.



Слика 4. Светлећа реклама хотела на бандери јавне расвете
(Фото: И. Илоски)

Проспекти и брошуре се као средства пропаганде сматрају једним од најраширенијих и најомиљенијих облика пропагандно-продајне стратегије и тзв. пропагандне литературе. Као графичко средство пропаганде делују самостално, употребљавају се често и ефикасно. Тај значај произилази из чињенице да проспект омогућава да се на једном месту синтетизује читава пропагандна понуда. Од дизајна, фотографија и текстуалног садржаја зависи да ли ће проспект бити запажен и подстакнути примаоца да га прочита или бар погледа.

Оно што је одлика ефектног проспекта јесте естетски осмишљен спољашњи облик, садржај писан лаганим и лепим стилом, правилно изабране фотографије и/или цртежи, видљиво изнете предности и погодности, практична упутства, наведени садржаји хотела и друго[34].

Проспекти који су дело маркетинг тима хотела Арта различитих су величина, али високог квалитета. Постоје две величине проспеката и то – 20x45 cm и 15x35 cm.

Основни проспект је двојезичан (српски и енглески језик). Фотографије су високе резолуције и квалитета и са великом пажњом су уклопљене између текста, у циљу изазивања емотивне жеље за посетом овог хотела. Поред основних информација везаних за хотел, садржи све информације везане за локацију и погодности које пружа хотел. На свакој страни видљив је лого хотела, а боја је идентична оној са визит-карти, те се из тога може закључити да је велика пажња посвећена осмишљавању и детаљима графичких пропагандних средстава. На полеђини се налази и мапа града малих димензија, са истакнутим телефонима хотела, сајтом хотела и е-мејл адресом.

[34] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Друга врста проспекта, ништа мање занимљива или лошијег квалитета, бави се тематиком промоција и упознавања гостију са пријатељима хотела, тј. промоцијом партнера код којих се могу остварити разни попусти, што је итекако битан и делотворан начин да се госту обезбеди онај ниво услуге који се продаје и рекламира и допре до оног дела свести клијента где се ствара пријатељска слика и позитиван имиџ хотела. За разлику од основног проспекта, друга врсте проспекта је специфична како по боји, тако и по врсти информације коју пружа – на који начин и у којим рсторанима, гости хотела могу да остваре значајне попусте, чиме би гости постали лојални и стални клијенти хотела.

Проспекти су графичка средства која се деле потрошачима и њихова дистрибуција може да се обавља преко туристичких организација и туристичко-информативних центара, туристичких агенција, саобраћајних терминала, рецепција смештајних објеката, музеја, галерија и слично. Проспекти Арта хотела штампају се у тиражима од 10.000 примерака, а поред тога што се могу набавити и добити у објекту хотела, проспекти хотела могу се наћи и у објектима партнера хотела – Ресторану „Зак“ у Новом Саду, „Тераса“ на Петроварадинској тврђави и на Салашу 137, а затим и у Инфо-туристичком центру Новог Сада и Туристичкој организацији Нови Сад, са тенденцијом проширења сарадника и пријатеља.

Међу остала графичка пропагандна средства убрајамо *амблемска*, *пословна средства* где припада *лого*, тј. амблем хотела, *пословно писмо*, *фасцикле*, *честитке*, *амбалажа.*

Лого је језик емотивног одговора. Симболи, облици и боје имају свесна и несвесна значења. Визуелни симболи или средства могу бити снажно оруђе за јачање познатости хотела, помоћу којег се олакшава стварање свести о објекту. Лого треба да буде особен, лако препознатљив, памтљив и подесан за упрошћавање – да и поједностављен делује на пословним папирима или печату[35]. Што се Арта лого-а тиче, он је представљен шематизованим цртежом куће што треба да асоцира госте на ону пријатност и удобност коју пружа сопствени дом.



Слика 5. Лого хотела
(Фото: И. Илоски)

[35] Смит П. (2002), *Маркетиншке комуникације*, Clio, Београд

Што се тиче *пословних писама* и *честитки* која се у модерном добу у којем живимо шаљу свим сарадницима, инвеститорима, банкама и сл., ништа другачије није ни у случају Арта хотела. Наиме ради се о навици да се папири на којима се исписују или штампају било честитке, или редови пословних писама, нађе амблем или лого фирме. Тако се постиже на препознатљивости, али и осећају добрих и пријатељских пословних сарадњи. Оно што се налази на свим документима хотела (пословним писмима, честиткама, фасциклама, амбалажи и другим промо материјалима) јесте уметнички дојам назива хотела, што се може видети са слике.



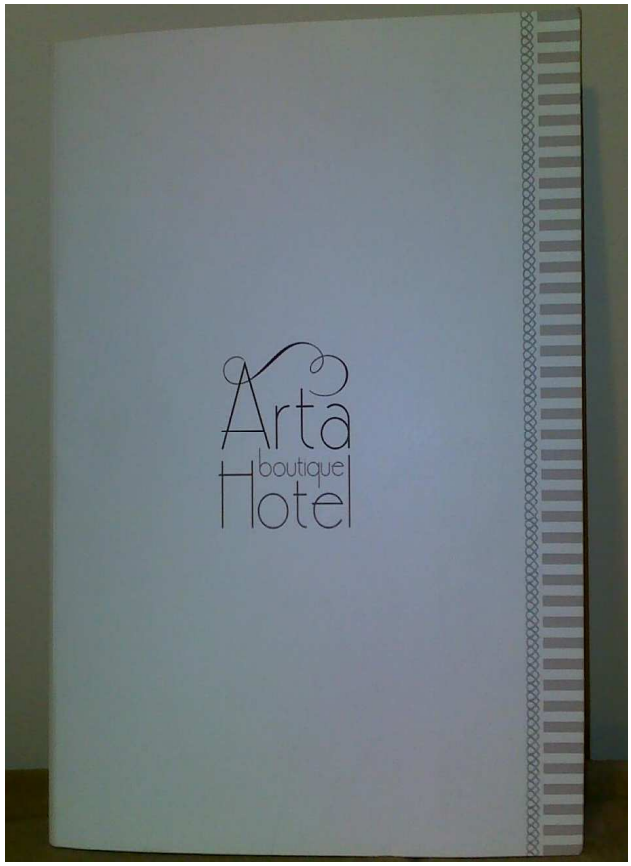
Слика 6. Назив хотела
(Извор: И. Илоски)

Оно што је битно истаћи, активности везане за осмишљавање логоа, креативног решења проспеката, визит карти, облика и боја фасцикли, уметничких елемената плаката поверене су „Head Made“ маркетиншкој компанији, која се налази у Новом Саду, у улици Илије Огњановића 7, а која се управо бави пројектовањем промотивних средстава. Оно што се намеће као недостатак јесте одсуство сваке иницијативе од стране хотела, пошто је сав креативни рад и уметнички дојам поверен „Head Made“ тиму, без нарочитог уплитања у стварању идеја или остављању личног печата на поменуте носиоце пропаганде. Свакако да је „Head Made“ тим успео у стварању уметничког обликовања ових средстава, али би све то имало много већу вредност да је остварена ближа сарадња хотела и маркетинг компаније и договор око дизајна поменутих средстава.

Фасцикле и амбалажа такође су елементи пропагандне кампање којима се утиче на јавност и ради на стварању препознатљивости хотела. Фасцикле су једноставне, са јасно видљивим називом хотела. Што се тиче амбалаже, занимљива је чињеница да је хотел склопио партнерски однос са фрушкогорским винаријама, те иницијативом хотела, Арта хотел финансира производњу картонске амбалаже за флаше вина, а своју корист налази у рекламирању по спољашњим површинама амбалаже, чиме се склапа и спонзорски однос. Амбалажа за флаше је направљена од чврстог картона па делује веома рустично и старински, што се слаже са емотивним доживљајем вина. Свуда по амбалажи налазе се инормације о хотелу, на два језика (српском и енглеском) са наравно, видљивим називом хотела, те је овим примером доказана чињеница да су границе пропаганде непознате, а да је сваки вид рекламе у који се паметно улаже повољан.



Слика 7. Амбалажа за флашу
(Фото: И. Илоски)



Слика 8. Фасцикла
(Фото: И. Илоски)

Огласна средства. Ова врста средстава пропаганде своју поруку преносе делујући на чуло вида и/или чуло слуха. За преношење поруке користи се неки од медија (штампа, радио и телевизија) и већи избор техника. Сматра се да поруке пренете на овај начин имају краћи век трајања, брже долази до засићења конзумената тих порука, те је потребно чешће обнављање[36].

Новински оглас, радио оглас, ТВ оглас, спот и џингл. Сва наведена средства пропаганде су веома делотворна и на једноставан начин допиру до циљане публике, али само у случају планског управљања средствима уз правовремено реаговање и константну контролу ефективности. Њихово деловање усмерено је на подсвест прималаца пропагандне поруке. Примарно задужење маркетара своди се на

[36] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

проналажење усаглашеног односа између слике, текста и осталих елемената рекламе, како би се добила целина која ће успети да изврши свој задатак, да привуче пажњу и подстакне потребу за акцијом, али и медиј (штампа, ТВ, радио) којим ће се пропагандна активност пренети до крајњих прималаца поруке. Речи у штампаном облику не смеју да буду расипане, речи треба да буду звучне, да при првом читању привуку и заинтересују потенцијалне потрошаче. Кад говоримо о радио-звучном огласу, тада се јављају другачији проблеми. Потребно је објаву свести на једноставну причу, кроз дијалог или драматизован огласни текст. Радио порука мање заокупља пажњу слушалаца јер се радио обично слуша успут, те је потребно да стил који одаје буде лични, релаксирајући, ведар, са додатком хумора. ТВ оглас је специфичан по свом настајању, али и по времену који је потребно за његову реализацију. ТВ оглас захтева дугу припрему, глумце, сценарио, снимање, разне преправке, идеје морају бити једноставне и лако схватљиве и у оквирима културно-моралних граница. Међутим, масовна употреба и успешно задобијање велике пажње, што свакако утиче на повољан углед иницијатора рекламе, чини да ТВ оглас буде лидер међу графичким средствима пропаганде.

Арта хотел маркетинг тим се није бавио проблематиком огласних средстава и она се не појављују као носиоци пропагандне кампање хотела. Према изнетим позитивним странама и добитима које огласна средства могу да пруже, чини се да је потребно размишљати и у правцу пропагирања на тај начин и улагање извесних средстава у овај вид активности. Затим, хотел Арта налази своје место рекламирања и путем огласа у неколико стручно опредељених часописа који се конретно баве проблемима модерног угоститељства („Caffe Vojvodina“, „Caffe&Bar“, као и босански часопис „Intermezzo“). Ради се о часописима који излазе једном месечно у тиражу од 10.000 примерака, а који се дистрибуирају туристичко-угоститељским објектима бесплатно, што за последицу има изразиту селективност у избору циљне групе и умањену могућност на стварање свести шире јавности. Изглед и садржај огласа о хотелу који се јавља у овим часописима је оскудан, сведен на пола странице текста, представља само уводну причу о новоотвореном објекту у Новом Саду, даје основне информације о хотелу што је недовољно ако се желе остварити пословни циљеви, преузети место лидера и постићи жељена добит.

У даљем плану промотивних активности хотела акценат би требало ставити на ширу употребу оглашавања у различитим часописима. Наравно потребно је извршити стручну и темељну анализу у проналажењу управо оних који би на најбољи могући начин пренели крајњим корисницима и потенцијалним клијентима поруку, чиме би се пропанадна кампања хотела подигла на виши ниво. Неки од часописа о којима би се могло разматрати, а који су веома успешни у свом послу јесу и „Travel magazin“, „Turistički svet“ и други.

Просторно-пластична средства обухватају из групе просторних средстава – сајмове, изложбе, излог и пословни простор, а из групе пластичних – сувенире, маскоте

и пропагандне поклоне. Просторно-пластична средства називају се још и тродимензионална средства, где је обликовање и уређење простора одраз општег културног нивоа као и културе пословања. Углавном се сматра да ова средства немају толики значај за пропаганду као што имају графичка или огласна и да она више служе да допуне пропагандну акцију. Међутим, у савременом пословању када се јавља интензивна конкуренција на тржишту и снажна поларизација између великих, често монополских, агенција сваки детаљ у вођењу пропагандне кампање је битан и не сме бити препуштен случају[37].

Сајмови. Сајам је у техничком смислу медиј – његовим посредовањем успоставља се контакт с тржиштем и уз његову помоћ могу се разним пропагандним средствима лансирати одређене поруке. Захваљујући развоју информатичке технологије и нових средстава комуникација, сајмови постају својеврсна берза информација, на којој потенцијални купци и продавци добијају слику о стању на тржишту одређене врсте производа. Сајмови постају и медијски интересантни догађаји, привлаче пажњу средстава масовних комуникација, што омогућава излагачу да оствари комуникативне циљеве излагања – побољшање имица фирме у јавности, припрема за увођење новог производа на тржиште, најава наступа на новом тржишту, а не само непосредне продаје[37].

Сваки потенцијални излагач треба да изабере одговарајућу изложбу за сваку сврху. Стога, требало би да користи што је могуће више извора информација. Уколико је боља информација о дужини и квалитету изложбе, сајма, утолико су веће шансе за успешнијим учешћем. На основу те информације, изложбени менаџер треба да дефинише критеријуме и циљеве за учешће тог предузећа на сајму. Учешће на једном таквом догађају може се сматрати као појединачно средство комуникације или као допуна комуникацијских средстава. Сајмови захтевају комбиновање различитих комуникацијских средстава[38].

Хотел Арта се активно укључио у сајамске активности, посете и излагање на различитим сајмовима. Као што је већ раније поменуто, у сарадњи и у склопу са Туристичком организацијом Новог Сада и Привредном комором Србије, Арта хотел се са својом потпуном понудом услуга појавио као излагач на сајмовима првентвено по Србији – Нови Сад, Београд, затим по сајмовима у региону – Словенија, Хрватска, али и по Европи – Шпанија, са тенденцијом и жељом за ширењем сајамских активности. Наиме, Арта хотел схвата колико је појава на неком стручном сајму значајан пословни корак за предузеће, јер је њихова основна улога да се на једном месту упозна што више потенцијалних купаца и да се склопи што већи број послова. Излагањем се отварају врата новим тржиштима, повећавању производње. Данас су сајмови све више

[37] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[38] www.serbianfurniture.org 2. IV 2011.

специјализовани и усмерени ка промоцији предузећа и њихових производа и услуга на страним тржиштима. Због тога је битно не посматрати сајам као трошак, већ као инвестицију у промотивне активности предузећа, упознавање нових људи из струке и склапање послова у иностранству. Успешан сајамски наступ увек има за циљ да се привуче што већи број посетилаца, посебно великих инвеститора, клијената и у исто време упозна конкуренција. Са друге стране, велике сајамске приредбе су интересантне и великом броју посетилаца сајмова, због чега је битно осмислити што интересантнији начин да се предузеће представи широј публици. Излагање на сајму омогућава боље упознавање са жељама и потребама купаца, као и сагледавање могућности за пласман производа.

Према истраживању Међународне асоцијације сајмова о најбољим комуникацијским инструментима предузећа, сајмови су заузели друго место после личне продаје. Према мишљењу испитаних предузећа, наступом на сајму се повећава препознатљивост предузећа, обнавља контакт са постојећим и помаже у придобијању нових купаца, али и осигурава присутност на тржишту и увођење нових производа. Што се тиче инвестиција, тешко је дати прецизан одговор на питање да ли је излагање на сајму скупо, поготово ако се пореде трошкови излагања на сајму или трominутне рекламе на телевизији у ударном термину. Сајмови и данас представљају незаобилазну карику у ланцу продаје. Сајам је јединствени простор на ком компанија може да ступи у контакт са великим бројем људи. Ако предузеће прихвати да је излагање на сајмовима важан део маркетиншког плана, онда најважнија ствар јесте буџет. Буџет би требало да се заснива на расположивим средствима и на пажљивом избору догађаја на којима треба учествовати[39].

Сајмови као крајњи циљ имају стварање отворених и несметаних услова за сарадњу на међународном нивоу. Што се тога тиче, Арта хотел који је чланица Привредне коморе Србије остварио је веома пријатељски и близак однос са Господарском комором Хрватске, што ће даље водити ка зближавању и бољој сарадњи.

Излог и пословни простор. Излог, као и пословни простор, се јавља као медиј за преношење пропагандне поруке. Код излога, као средство се јавља сам аранжман излога, заједно са другим средствима која су стручно уклопљена у аранжман[40].

Уређење излога може бити врло разнолико, а оно на шта се треба обратити пажња, у шта је креативни тим хотела уложио труд, јесте да се самим излогом створи утисак о атмосфери у хотелу, да излог говори у име хотела, да упућује својим дизајном, креативношћу и суптилношћу на оно што хотел жели да прода својим клијентима – „осећај оазе мира усред динамике града“. Приликом градње хотела мора се обратити

[39] www.serbianfurniture.org 2. IV 2011.

[40] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

пажња на сваки детаљ, уколико се жели успешно пословање. Тако је за презентацију хотела осим излога битан и прилаз хотела, чиме се такође утиче на свест гостију. Прилаз хотела је поплочан, осветљен и добро обезбеђен. Излог представља и главни улаз за госте. Излог је застакљен и потпуно уклопљен у сам објекат, али није добро уочљив за госте. Превише се бринуло о интимности ентеријера, па је излог неупадљив и сувише монотон. Оно што се издваја као недостатак у дизајну излога јесте и непостојање табле са видљивим именом хотела и назнаком категорије хотела.

Људско око је осетљивије него што се то понекад може замислити. Гости, клијенти, пословни партнери и др. апсорбују запажања о хотелу, а да тога нису често ни свесни. Пословни простор обухвата ентеријер хотела. Сасвим сигурно много већи ефекат и први утисак на потрошача оставља пословни простор складно уређен, технички савремено опремљен и са пријатном атмосфером. Успешно уређен и опремљен унутрашњи простор доприноси да остала пропагандна средства много успешније делују у таквој атмосфери. Када говоримо о пословном простору прво што треба издвојити јесте пријемни хол или предворје са рецепцијом, који је веома пространи и модерно опремљен са доста природног светла, захваљујући великој застакљеној површини. Са леве и десне стране налазе се гарнитуре за седење и привремен боравак гостију. Овај простор је изузетно атрактиван и у потпуности се уклапа у амбијент хотела. С обзиром на капацитет хотела, хол у потпуности задовољава потребе гостију. У овом простору доминирају уметничке слике Дуње Недељковић. Саставни део хола је и рецепција са главним пултом за пријем гостију. Атрактивног је изгледа и опремљена свим потребним уређајима. На пулту се налазе уочљиви ценовници услуга, књига утисака и пропагандни материјал. Може се закључити да је рецепција најважнији сектор у хотелу и преко ње се одвија комуникација са свим осталим оделењима.



Слика 9. Рецепција
(Извор:www.boutiquehotelarta.rs)



Слика 10. Caffe Bar
(Извор: www.boutiquehotelarta.rs)

Пропагандни поклони и сувенири. Пропагандни поклони су специјално, по наруџбини, израђени предмети које предузеће, хотел, поклања некоме. Циљ ових поклона је да подсећају на дародавца и локалитет. На овај начин поклоњени предмети, осим куртоазног и пријатељског геста, чине и посебан вид пропаганде. При избору поклона треба водити рачуна да то не буду скупи поклони, али да свакако буду особени

по својој изради, изгледу и пореклу. Сувенири су предмети који имају трајни подсећајни карактер и који кроз своју естетску и/или употребну функцију врше пасивну пропагандну улогу[41].

Арта хотел веома је заинтересован за сваког госта, води рачуна о свим жељама и потребама својих потрошача и свакако мисли на дугорочност утицаја пропаганде, те су размишљања у правцу обликовања и реализације пропагандних поклона и сувенира у току. Ради се на осмишљавању примерених пословних поклона који би носили ознаку хотела и тиме вршили своју пропагандну улогу, а уједно вршили пријатељску функцију, остваривање присниjих односа и исказивање значаја партнерских односа кроз гест поклањања. Како је за лого фирме урађен веома креативан дизајн („дом далеко од дома“) могло би се размишљати и о сувенирима истог дизајна, од чврстог материјала, примамљивог изгледа и облика, нешто што ће госта и код куће у далекој земљи подсећати на тренутке проведене у хотелу.

Интерактивна средства. Интерактивна средства пропаганде су посебна група средстава заснована на употреби савремених технологија, она су широко заступљена и захваљујући својим великим меморијским капацитетима, изузетно су погодна за похрањивање велике количине корисних података који се могу веома лако и брзо учинити доступним свим корисницима. Код ових средстава корисник сам бира врсту и количину жељених информација и података, па чак сам бира и време када ће те податке преузети или користити[41].

Интернет и Web sajtovi. Систематизацију понуде на Интернету могуће је извршити на: резервационе системе, резервационе сервисе, дестинацијске информативне системе и претраживаче и портале.

Резервациони системи и сервиси на Интернету омогућују да се лако, брзо и једноставно из било ког дела света омогући потрошачима резервација, а све чешће и сама куповина, туристичко-угоститељских услуга. Чињеница је, да у времену у којем живимо, о предузећу више казује претрага на Googlu, него милиони уложени у пропаганду предузећа. Из овог произилази важност ових система. Данас се већ говори о глобалним дистрибутивним системима, који су потпуно компујтеризовани системи за резерисање, а помоћу којих путнички агенти и други дистрибутери услужних делатности пласирају своје услуге тржишту. Резервациони системи у хотелијерству најчешће се везују за међународне хотелске ланце, али се на Интернету могу срести и резервациони системи појединачног хотела.

[41] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Што се тиче резервационих сервиса ту разликујемо – хотелске резервационе сервисе и путничке сервисе. Хотелски резервациони сервиси пружају искључиво могућност резервације хотелског смештаја[41].

Када конкретно говоримо о хотелу Арта, можемо закључити да је менаџмент тим био врло ефикасан, што је свакако добро за пословање, јер се налазе на иностраном резервационом сервису – www.booking.com – једном од водећих хотелских резервационих сервиса Европе, који је основан давне 1996. године, доступан на 24 језика са понудом од преко 73.000 хотела у 71 држави. Ове чињенице потврђују значајност налажења имена хотела на једном оваквом сајту.

Што се тиче домаћих резервационих сервиса, они нису развијени у већем броју, а понуда коју обједињују није разноврсна. Један од најјачих на којем своје услуге нуди и Арта хотел јесте www.hotels.rs . Затим, ту се још помиње и један веома посећен сајт – www.vojvodinaonline.com који поред услуга резервације хотелског смештаја, нуди и друге, потребне и разноврсне информације. Преостала два сајта које је директор Арта хотела, Тања Кресојевић, издвојила као битна за њихово даље пословање јесу www.serbia-tourism.org и www.ekapija.com који и не спадају међу хотелске резервационе сервисе, јер се поред ове функције баве и многим другим, али су нашли место у пословима вођења пропагандних акција хотела.

Оно на шта се у хотелу не обраћа пажња јесте вођење статитистике и контрола резервационих сервиса. Веома је корисно поседовање информација о профилу особа који се служе резервационим системима, јер би се тим путем створио увид у потребе корисника, а то би водило ка усавршавању пословања и лакшем одговору на жеље гостију. Оно што се на том пољу чини јесте отварање различитих портала и форума где се размењују мишљења о дестинацијама, хотелима, дају сугестије, критике и похвале. Неки од таквих сајтова јесу www.activehotels.com и www.trivago.rs на којима Арта хотел заиста важи за изузетан хотелски објекат, што се даље одражава на пословање, стварање жеље за посетом и промоцију од уста до уста (word-of-mouth), а што свакако оправдава ласкаву медаљу која је уручена хотелу протекле (2010.) године за квалитет услуга.

Привредна пропаганда као средство пропаганде веома је делотворна и много се улаже у њу што је чини основом пропагандне кампање. Њоме се утиче на масован аудиторијум, релативно су ниски трошкови за улагање у средства овог вида пропаганде, али даје значајне резултате и одлична је за креирање имиџа марке, висок је степен флексибилности и различитости што даље омогућава остваривање различите врсте промоционих циљева. Чињеница јесте да је Арта хотел на почетку свог постојања, да се храбро бори у изразито тешким конкурентским условима, али да се још увек недовољно користи моћним средствима привредне пропаганде.

3.3 ПОСРЕДНИЦИ, МЕДИЈИ ПРОМОЦИЈЕ

Како је већ објашњено, основу промоције представља комуникација, стална, свеобухватна комуникација са потрошачима. У том процесу веома је битно одабрати делотворан медиј, којим ће порука путовати до потрошача, којим ће се постићи највећи ефекат и на најлакши начин допрети до циљаног аудиторијума.

Скоро све може бити коришћено као рекламни медиј: небо, аутобуске карте, шибице, уличне канте за ђубре, паркинг сатови, такси возила... Изводи се закључак да су идеје непресушне, да нема граница. Међутим, није све тако једноставно. Продаја преко медија захтева велику стручност, јер треба најнижим трошковима постићи најефикаснију рекламу[42].

Ради лакше прегледности, медији су разврставају у неколико врста, те можемо говорити о: штампи, радију, телевизији, отвореном простору и средствима јавног превоза и наравно о Интернету, једном од најјачих медија данашњице.

Штампа. Под појмом штампе подразумевамо дневне новине, недељне новине, стручне часописе, ревије, магазине, именике, годишњаке. Већина ових издања се продаје, било на киосцима било путем претплате, а нека се достављају потрошачима бесплатно. Међу предностима штампе истиче се то да је штампа једно од најјефтинијих средстава које стиже до огромног броја непознатих или неидентификованих могућих купаца, огласи се могу веома брзо убацити у новине, за разлику од ТВ рекламе за коју је потребно време за снимање. Огласи су усмерени на циљну групу према листовима и часописима које припадници, читаоци одређене циљне групе читају. Дневни листови и часописи могу да прихвате велики број огласа који се могу читати више пута, који се могу сачувати, па и архивирати. Новине се могу носити свуда, могу се читати било где и све су бољег квалитета. Са друге стране, недостаци који би се могли изводијити јесу – кратко трајање дневних, па и недељних листова који се обично читају само један дан, затим, још увек можемо говорити о лошем отиску штампе, као и о штампи као статичном медију – одсуство звука, покрета или боја. Највеће тираже имају дневне новине, а најмање уско оријентисани стручни часописи. Огласи у дневној штампи допиру до великог читалачког аудиторијума широког интересовања, несегментисаног, док огласи у стручним часописима допиру до мањег броја читалаца, али уско издиференцираног сегмента потрошача[42].

Са овим у вези можемо говорити о стучним часописима у којима се појављује и име Арта хотела. Свакако да су велике предности дневних новина – већи је опсег

[42] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

читалачког аудиторијума, али не постоји увид у ефекте оваквих активности, нити о томе да ли такве активности заиста погађају циљну групу. Оно што је за сада учинио маркетинг тим хотела јесте појављивање у уско специјализовим часописима који се управо баве тематиком угоститељске привреде, хотелијерства и иновација на том тржишту. Наиме, говоримо о часописима строго окренутим стучним темама из области туризма и хотелијерства, чије акције утичу на помоћ угоститељима да унапреде квалитет своје понуде, подигну ниво угоститељства у нашој земљи, као и да кроз стручне текстове подигну ниво знања у истој области:

- Часопис „Caffe Vojvodina“ – специјализован магазин за туризам и угоститељство, којим се промовише туристички потенцијал Војводине и успоставља међусобна комуникација војвођанских угоститеља. Магазин се бесплатно дистрибуира предузећима, компанијама, туристичким агенцијама, ресторанима и пословним и друштвеним институцијама[43]. Реклама која нађе своје место у часопису „Caffe Vojvodina“ и њему сличним, свакако има већу тежину, вредност, пошто се ради о стручним часописима, али основни недостатак јесте уска читалачка публика до које допире. С обзиром на то да се часопис дистрибуира бесплатно, упућује на закључак да је немогуће купити га у слободној продаји и тако утицати рекламом на шире јавно мњење.

- Часопис „Caffe&Bar“ – специјализован часопис за угоститељство, B2B (business to business) публикација намењена професионалцима из свих области угоститељства, часопис који информише и едукује читаоце о стручним темама, прати актуелна дешавања и извештава о њима и о новим трендовима у земљи и иностранству[44]. Овим се часописом допире до нешто шире публике, али јасно издиференцираног профила, јер слично претходно описаном часопису и часопис „Caffe&Bar“ је месечни часопис, који се бесплатно дистрибуира, утиче на мали сегмент читалачке публике, те је утицај рекламирања у овом часопису и уопште часописима сличног профила, сведен на минимум.

- Часопис „Intermezzo“ Босна и Херцеговина – специјализован је часопис за угоститељство на нивоу региона. За разлику од претходна два часописа, овим се путем циља на шири читалачки аудиторијум, те има већи опсег и значај за склапање нових и одржавање постојећих пословно-пријатељских веза.

Веома је битно увидети значај појављивања у овако реномираним, познатим, стручним часописима, који ће допирати управо до заинтересоване, циљне публике, а самим тим информисати и креирати свест о постојању хотела и свим погодностима које нуди. Време у којем живимо, када се ради о штампаним медијима, нуди нам изразито широк спектар различитих часописа и новина – по квалитету, занимљивости и темама

[43] www.ekapija.com 4. IV 2011.

[44] www.horecabor.com 4.IV 2011.

које обрађују. Сходно томе, Арта хотел, који се тренутно не појављује у већем броју часописа, било као спонзор или путем плаћеног огласа, би требало да изврши озбиљну анализу медија и канала медија микса, приликом чега би се узели у обзир циљеви који се тиме желе постићи и на тај начин пронашли жељени часописи који би успешно остварили рекламирање хотела и указивали на постојање и квалитет хотела, па самим тим поспешили пословање и учинили рекламу делотворном.

Тарифе за оглашавање у штампаним средствима пропаганде мере се према величини и позицији закупљеног новинског простора, те се разликује тарифа за закуп последње стране, полеђине насловних страна, десне стране са ТВ програмом и слично (према анализи десна страна новина оставља јачи утисак од леве, чак и трећина десне стране, оставља већи утисак него цела прва лева страна). Купци простора у медијима су упознати са тиме, као и власници медија, па се у ценовницима, сходно томе, налазе и различите цене[45].

Незапосленост, ниска лична примања, ширење електронских медија, брз темпо живота и промена животних навика утичу на смањење куповина новина, док млађа популација потпуно губи навику читања новина[46]. Чињенице говоре да данас у Србији 60% одраслих становника не чита дневне новине, док је проценат оних који читају дневне новине упола мањи, а само 5% становништва купује часописе. Имајући све ово у виду, треба пажљиво и са опрезом приступити оглашавању посредством штампе уз константно праћење резултата и планским постизањем циљева[45]. Арта хотел је врло површно приступио промотивисању путем штампе, па је свакако препоручљиво, нужно и потребно подробније прићи овом проблему. Потребно је пронаћи адекватно средство штампе које ће на најбољи начин осликати оно што хотел жели да прода, оубличити поруку којом хотел жели да утиче на своју читалачку публику, заинтересује и допре до циљног сегмента и постигне делотворну рекламу којом ће успети у постизању жељених циљева. Треба ићи ка обимнијем појављивању у средствима штампе, као и проширењу средстава путем којих ће се промоција вршити.

Радио и телевизија. У многим се земљама почетак оглашавања на радију повезује са увођењем самог радија и он се сматра за медиј са дугим стажом. Наравно, као и други медији може се похвалити одређеним предностима, али и манама. Оно што овај медиј прати у стопу јесте епитет превазиђености и застарелости, те га Арта хотел није разматрао за носиоца промоционе кампање, осим случајним неплаћеним промовисањем од стране одређених станица или томе слично, који су нашли за сходно да из неких разлога помену овај новоотворени хотелски објекат. Није одбачен као

[45] www.b92.net 4. IV 2011.

[46] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

медиј, али веома ретко радио налази своје место као носилац или чак и као помоћно средство пропаганде једног хотела. Када се говори о тарифама оглашавања на радију она се мери у секундама и према временском интервалу трајања поруке, времену емитовања у току дана, у току специјалних програма, броју понављања и сл.

Телевизија, иако убрајана у најмлађе медије, издваја се као најјачи медиј. Предности оглашавања овим средством су значајне и запажене, али слично као у случају са радијом, Арта хотел маркетинг тим није се још определио за рекламирање овим путем, осим оном приликом када је директор хотела, Тања Кресојевић, дала изјаву приликом интервју-а на Новосадском Сајму, што је пропратила Телевизија Војводина. Телевизија свакако завређује да буде укључена као један од носиоца промотивних активности. Комбинација боје, звука и покрета телевизији даје предност које ниједан други медиј не може да пружи. Телевизија се гледа у кућној, забавној атмосфери и као таква, реклама се прихвата благонаклоно. Рекламе треба понављати све дотле, док их не види довољан број гледалаца и не стекне утисак о њима. Оглашивачи не дозвољавају да дође до засићења, јер је то скупо и чак увредљиво.

Оно што би се могло окарактерисати као ограничење телевизије јесте да је то масовни медиј и не може се утицати на диференцирање и издвајање циљне публике[47]. Међутим, могло би се порадити на делимичном диференцирању циљног сегмента које би се остварило кроз избор оних ТВ програма за које је циљни сегмент заинтересован и који прати – специјалне, забавне емисије и др. Са тим у вези, потребно је уложити много новца и времена при анализи ТВ програма и изналажењу оних емисија које су довољно занимљиве и успевају да привуку своју публику, која је уједно циљни сегмент хотела. Након такве једне акције, могуће је рекламу „дотурити“ циљном сегменту, али чест је случај да ни тад реклама неће стићи до жељене публике. Разлог томе лежи у чињеници да рекламни блокови често служе за паузу у гледању и одлазак да се нешто уради, или се у том времену пребацују канали и гледа неки други програм, што модерна телевизија свакако нуди као могућност.

Тек оваквим приказом заиста се ствара слика о посебности, али и нестабилности телевизије и моћи утицаја на гледалиште, али и немерљивост резултата. Арта тим има у перспективи промовисање на телевизији, али тренутно следи период уходавања овог хотелијерског пионира и осмишљавање особене и оригиналне, још невиђене рекламе, која би скренула пажњу јавности на објекат и допринела успешнијем пословању.

Приликом сагледавања чињеница, долази се до закључка да се приликом оглашавања преко телевизијског програма или радио програма могу договорити значајни попусти, које медији нуде својим клијентима и на тај начин се постижу чвршћи и присније пословни односи. Попусти се огледају у различитим бонусима, бенефицијама и олакшицама, а све у циљу привлачења пропагандних актера. Све ово

[47] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

води се логиком симбиозе. Хотел ће са великим опрезом проналазити врсте медија за своје потребе, али и медији су ти који ће селективно прихватити захтеве различитих пропагандних актера и направити разлику између оних сталних клијената, којима је стало до квалитета пословања и уопште подизања квалитета живота и оних који о тим питањима мање воде рачуна. Међутим, ово важи само када се говори о квалитетним телевизијским кућама и каналима, где убрајамо оне који обликују свест јавног мњења, а не замућују.

Табела 1. Преглед медија према предностима и недостацима

	Предности	Недостаци
Новине	Флексибилност, широка прихваћеност, високо поверење	Краткотрајност, низак квалитет продукције
Часописи	Селективност, висок квалитет продукције, дуготрајност	Закуп простора је потребан пре објављивања поруке
Телевизија	Мултимедијалност (комбинује слику, звук и покрет), висок досег, висок домет	Високи трошкови, велики број оглашивача, мала селективност публике
Радио	Масовно коришћење, висока селективност, ниски трошкови	Само аудио презентација, нижа пажња него код телевизије

(Извор: http://www.google.com)

За сваки медиј о којем се говори постоје аргументи за и против и планери коришћења медија морају да изаберу онај који има све адуте ефикасности и економичности у постизању циљева предузећа.

Радио и телевизија су веома исплативи као медији рекламирања када се узме у обзир да чак 50% становника Србије слуша радио и 88% гледа телевизију[48]

[48] www.b92.net 4.IV 2011.

Интернет. Интернет је поред радија и телевизије још један моћан медиј ширења информација. Постао је глобална рачунарска мрежа или „мрежа свих мрежа“ - WEB. Неке од предности интернета су те да никад није затворен, на располагању је корисницима 24 сата на дан, седам дана у недељи, покрива цео свет и може да преноси колор фотографије, а у новије време и филмске записе и музику, те је као медиј оглашавања незаменљив и веома исплатив. Милиони људи широм планете учинили су да интернет постане битан дистрибутивни канал, поред тога што је од самог свог почетка био канал комуникације. Поред ове улоге, информационе, комуникационе и дистрибутивне, пружа различите могућности за резервацију и куповину одређених услуга. На овај начин интернет поприма карактеристике глобалног тржишта, огромног виртуалног бизнис простора или тзв. marketspace-а. Оно што га чини изузетним јесте и чињеница да се почетни темпо раста интернета не смањује. Корисници се броје у милијардама. Могућности овог медија су неограничене, једино што умањује његову моћ јесте још увек релативно мали аудиторијум у односу на радио, ТВ или штампу, проблем језичких баријера и стална појава „вируса“ који му осетно умањују конкурентност[49].

Поред свих ограничавајућих фактора, интернет као медиј и као феномен и даље успева да савлада све препреке, а самим тим преузима улогу осталих медија и прераста у лидера међу медијима адвертајзинга. Оно што га посебно издваја, уз ниске трошкове комуницирања јесте и могућност кастомизације, могућност успостављања интерактивног односа са потрошачима и успешна реализација повратне спреге.

Кастомизација је заправо прилагођавање комуникационог садржаја сваком конкретном реципијенту, те је сваком кориснику пружена могућност да сам „креира“ управо ону информацију коју жели и која му је потребна. Кастомизација се може означити и као персонализација јер се очито ради о 1:1 (one – to - one) маркетингу[49].

Интерактивност значи да корисници узимају информације, уместо да им буду дате. За разлику од кастомизације, која значи стављање на располагање купцу њему потребних информација, интерактивност значи омогућавање купцу да активно приступа и активно користи Web. Највиши ниво интерактивности посетилац мреже остварује кроз: feedback, слање e-mail, коментарисање садржаја, тражење додатних информација, наручивање роба и услуга и сл. У овоме се огледа највећа и најзначајнија предност интернета[49].

Повратна спрега је један од кључних елемената успешног комуницирања, начин да се успостави двосмерни проток информација. Масовно тржиште и обраћање купцима као хомогеној маси појединаца одавно је превазиђено. Интернет је медиј који омогућава разлагање тржишта чак до нивоа купца као индивидуе. Пажљиво смишљена и креирана презентација на мрежи може бити извор великог броја података о

[49] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

клијентима. На крајње једноставан, лак и јефтин начин може се доћи до информација о мишљенима, ставовима купаца према производу или услузи предузећа, њиховим преференцијама, потребама и жељама, као и читав низ других информација[49].

Из свега наведеног веома је лако закључити да су сва предузећа веома заинтересована за рекламу и вођење пропагандних активности путем интернета. У томе не заостаје ни Арта хотел, који је веома заступљен на мрежи, што на свом званичном сајту (www.boutiquehotelarta.rs), што на сајту својих партнера и инвеститора, једном речју стејкхолдера, управо оних који у свему томе налазе одређену корист, тако и на различитим инфо-туристичким порталима, резервационим сајтовима и слично. Хотел Арта се веома активно служи свим предностима које интернет мрежа пружа, тако да се на интернет као медиј и носилац пропагандне кампање у највећој мери ослања. На свом званичном сајту презентоване су све услуге, погодности и квалитет које хотел пружа и обећава, уз информације о локацији, детаљном опису соба, приказан је ценовник, живописне фотографије и остале информације. Осим на свом званичном web-site-у, име Арта хотела налази се и на другим порталима (www.ekapija.com, www.hotels.rs – су само неки од портала), резервационим системима (www.booking.com). Сходно модерном добу и свакодневним повећањем употребе интернета међу популацијом свих старосних доби, рекламирање на овом медију константно добија на вредности, па не чуди што и Арта хотел, из дана у дан, повећава свој утицај у cyber space-у, а тиме и сталним улагањем у квалитет услуге стиче многе предности у односу на конкуренцију.

Што се тиче трошкова, они се мењају у зависности од врсте Web пропаганде, па разликујемо егзитирање два преовлађујућа типа:

- Циљна пропаганда обухвата успостављање свог места на Интернету, што подразумева постојање сопствене Web презентације, „он-лине излога“. Трошкови оваквог комуницирања, у односу на комуницирање кроз традиционалне медије, су значајно нижи. Они обично укључују трошкове подизања сервера, трошкове израде Web презентације и трошкове ажурирања.

- Банер пропаганда је практично класична, „сирова“ пропаганда коју у суштини познају и остали медији. Банер је мала сличица која је линкована на циљну пропаганду. Циљ лежи у упознавању што већег броја садашњих и потенцијалних купаца са постојањем Web презентације неке компаније и упут на Web место, односно циљну пропаганду. Банер пропаганду углавном обезбеђују Web-ови који имају јако обиман саобраћај[49].

4. МЕРЕЊЕ ЕФЕКАТА ПРИМЕНЕ ПРОМОЦИЈЕ

Имајући у виду чињеницу да издаци за пропагандне активности предствљају значајну ставку међу трошковима предузећа, веома је битно за предузеће да утврди остварене ефекте након спроведене пропагандне кампање. Утврђивање ефеката кампање битно је из два разлога: утврђивање ефеката у којој су мери уложена средства у пропаганду враћена кроз повећану продају роба и услуга, као и утврђивање да ли је вођена пропагандна кампања дала прави резултат. Мерење ефеката пропрагандне кампање отежано је из разлога што велики број варијабли утиче на понашање потрошача[50].

Оцена ефеката маркетинг комуницирања обухвата тестове концепције, пред тестове, пост тестове и оцену кампање. Тестом концепције поруке утврђује се привлачност, убедљивост, веродостојност и разумевање поруке, чак и уз релативно кратко излагање. Пред тест истраживање се врши када је порука скоро завршена и то је њена последња провера; уочене препреке у комуницирању се могу поправити пре него што се упуте потрошачима. Пост тест се користи после пласирања поруке како би се проценило да ли порука у реалној, тржишној, ситуацији комуницира са циљним потрошачима. Оцена кампање се бави ефектима укупне кампање у постизању постављених циљева маркетинг комуницирања[51].

Изводи се општи закључак да не постоји једна универзална формула по којој би се тачно утврдили ефекти спроведених пропагандних активности. Оно што би се могло приказати са већом или мањом тачношћу јесу ефекти проузроковани сваким појединачним елементом пропагандног микса. Тако се ефикасност оглашавања и привредне пропаганде мери повећањем обима продаје на, рецимо, сваких 1000 издатих плаката, разних штампаних средстава, затим наклоности ка куповини и упознатости са имиџом хотела, а као резултат улагања у оглашавање. Ефикасност личне продаје такође се мери повећањем утицаја које је хотелско особље оставило на трећа лица и остале између којих је дошло до непосредне комуникације. Ефекти унапређења продаје једнаки су разлици утрошених средстава за осмишљавање акције унапређења продаје и остварених увећаних добити после акције. Директни маркетинг не даје резултате у облику постигнутих добити или утицаја на јавност, али оно што се добија овим видом промоције јесу неопходне информације и виђење хотела које корисници стварају у својој свести. Оно што се постиже кроз спонзорство и односе с јавношћу мери се кроз позитивно изграђен имиџ о хотелу у јавности и повећању обима продаје као последица

[50] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

[51] Новаковић Рајчић Б. (2008), *Маркетинг, Пут којим треба ићи*, Привредна академија, Нови Сад

тога. Жива реч даје печат и везује у целину све остале елементе промотивног микса и она је последица укупних улагања у све остале облике промоције.

Арта хотел се већим делом промотивног микса не користи, па су тиме и ефекти постигнути промоцијом у ширем смислу, једноставни и скромни. Међутим, услед повећања обима употребе и проширења на остале елементе промоције којим се тренутно не користи, могућности хотела за бољим пословањем и јачим конкурентским вредностима могле би се проширити, а тиме преузети лидерска улога на туристичком тржишту. Како било, Арта хотел заступљен је на тржишту тек непуних две године, те су резултати које је постигао сасвим позитивни и охрабрујући иако још увек не постоје званични подаци који би указивали на реалну слику ефеката промотивних активности. Постоје очекивана мишљења која указују да пословање резултира позитивним ефектима, односно подаци који сугеришу на добро вођену промотивну кампању и наравно указују на трендове који би помогли при конструкцији планова за наредне акције пропаганде у будућности.

5. УСЛОВИ МЕЂУНАРОДНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ

Мала историјска дигресија указује да је фокус трговинског система протеклих деценија био усмерен на трговину између земаља што је „приморавало“ државе на усклађивање извоза са њиховим увозним захтевима, односно усмеравало их да увозе онолико колико им извозни приходи дозвољавају. Нови оквири одвијања размене која се базира на индивидуалним, односно приватним ентитетима, заснивају се на умањивању препрека „државне дисциплине“ и омогућава међународну специјализацију која се може изводити са мање или више државне присмотре. Такав режим одвијања трговина и размене уопште изложио је, у исто време, не само извозне индустрије, него и све локалне произвођаче међународно профилисаној укупној конкурентности, стварајући многим државама проблем губљења читавих индустријских грана у једном потезу. За многе државе јављају се проблеми уређивања сопственог економског простора – потребно је имати припремљене и прилагођене фирме, функционално и транспарентно умрежене институције са ефикасном економском администрацијом, али и помирити се са одласком неприпремљених, уз снажније локално присуство међународних компанија у тзв. домицилу[52]. Измењени услови и профил светског тржишта захтевају да савремена предузећа могу да развијају своју тржишну и конкурентску позицију путем снажније међународне оријентације, а не ослањањем на класичне форме пословања и подршку државе, будући да су њене могућности у новим условима ограничене.

Измењено окружење, интернационализација и глобализација производње су кључни процеси који су условили потребу редефинисања улоге и места економског ангажовања и приступа обављању пословања. Дилема шта производити се мења у дилему где производити, а дилема шта и колико размењивати у дилему како размењивати. На тој основи конвенционални извоз и увоз роба и услуга између замаља је постао превазиђен, јер интенационализовањем производње и размене, која је у неким областима и индустријама добила глобалну основу, инсистирање на трансакционим робним токовима није, нити довољно, нити обухватно, јер лимити економске активности су се померили са националних на регионални или глобални ниво. Разлика између интернационализације и глобализације је у степену и облику интегрисаности производне и маркетинг функције са светским тржиштем и стратешким маркетинг и менаџмент опцијама у међународним пословним активностима. Док се традиционални извоз и увоз заснивају на дефанзивној или пасивној варијанти остваривања функције међународне продаје, дотле се у процесу интернационализације и глобализације развија агилна или активна комбиновања функције производње и размене у међународним

[52] Field P. (2008.), *Marketing Strategy Masterclass- Implementing Market Strategies*, Дата статус, Београд

токовима. У моделском приступу интернационализацији као економском процесу истичу се три различите фазе[53]:

- интернационализација заснована на чистим трговинским односима, или мерене (финансијским) резултатима чија се суштина своди у основи на производњу за непознатог купца и без посебне координације активности са иностраним продавцима,

- интернационализација кроз развијање сарадње или интернационализација процеса пословања која укључује координацију активности у различитим земљама,

- интернационализација потенцијала проедузећа која подразумева и уједињавање ресурса са другим партнерима ради постизања (вишег) заједничког циља.

Интернационализација и глобализација су унеле нове изазове у развијању система међународног пословања и маркетинг ангажовања савремених предузећа у зависности од правца и степена њихове интегрисаности са светским тржиштем. Прелаз од фирме која има спољно-трговинску или извозну маркетинг оријентацију ка мултинационалној или глобалној је у суштини прелаз са праксе повећавања обима размене ка адаптилности (различитом броју тржишта), до креирања производа и размене за регионално или глобално тржиште. Глобалне компаније доносе одлуке о концепту производа, његовом дизајну или производњи на бази потпуних информација о циљним тржиштима и са намером да се задовољи тражња на глобалном нивоу. С друге стране, извозне и мултинационалне компаније често имају производе које продају широм света при чему је углавном реч о локалним, или домаћим производима за које су нашле тржиште у иностранству, док глобалне компаније суштински конципирају производ са становишта потреба глобалних потрошачких сегмената.

[53] Krugman P., Obstfeld M. (2009.), *Међународна економија,* Дата статус, Београд

6 . МЕЂУНАРОДНА КОНКУРЕНТНОСТ

Дефинисање нових оквира међународног пословања и међународне размене умногоме су појачали потребу и могућност за шире укључивање и комплексније предузећа и њихово интегрисање у потпуније економско међународне токове. Оријентација на међународна тржишта и глобална у таквим условима постаје фамозна неминовност будући да је интернационализација и глобализација укупних пословних активности појава која узима све више маха као један од најимпресивнијих трендова на пословном плану. Реч је уједно и о новом стратешком хоризонту предузећа. Разлози томе могли би се наћи у чињеници што је данас[54]:

• конкуренција постала свеобухватнија, комплекснија, јача и много више међународна по профилу,

• технолошке промене су много брже и технолошки развој је скупљи него до сада (посебно је скуп за појединачно предузеће када је у питању развој производа),

• баријере за улазак на савремена тржишта постају све веће, као и трошкови одржавања, односно задржавања тржишта,

• у циљу задржавања конкурентности предузећима је све потребније постизање, не само одговарајуће економије обима (economics of scale) него и постизање критичне масе кључних фактора успеха и економије знања / циља (economics of scope).

Оно што карактерише конкуренцију као тржишни и економски феномен у савременим условима на глобалном нивоу је њена релативност и непостојаност. Згуснутија мрежа учесника и структурне промене које су захватиле свет с краја прошлог века имале су као крајњи резултат проширивање поља конкурентске борбе, њено интензивирање и диверсификовање. Снажно преплитање на међународном нивоу довело је до рушења до тада суверених економских сила и јавио се свет без монопола у међународној размени. У исто време већи део националних економија постао је рањив услед оваквих померања и промена док су фактори који су узрочници тога бивали све мање под њиховом контролом. Конкуренција (посматрана географски или робно) скоро да је изгубила локалне атрибуте и постала је међународна и глобална по форми, облицима и интензитету. На многим сегментима тржишним појава нових, или такозваних нетрадиционалних учесника знатно је допринела да се конкурентска борба појача.

[54] Krugman P., Obstfeld M. (2009.), *Међународна економија,* Дата статус, Београд

Други кључни моменат у оваквом усмеравању међународног пословања условљен је актуелним технолошким променама. Економске последице оваквих кретања су огромне - оне се у првом реду огледају кроз јачање нових, напредних индустрија на бази високих технологија (High-Tech) и њихово јасно раздвајање од старих, традиционалних грана првенствено преко стопе профитабилности. Водеће светске компаније већ данас остварују већи профит од продаје робе из ових група у поређењу са традиционалним гранама (Old-line). Управо из ових разлога, процес хоризонталног повезивања међу компанијама из ових индустрија је доста изражен, јер бојазан од ризика који може да резултирати губитком или промашајем упућује компаније на међусобне везе помоћу широког спектра пословних система, почев од набавки и производње до продаје и сервисирања, што је довело до глобализације читавих грана. Савремени токови трансфера знања и искустава су саставни део, а пораст значаја ових трансфера на плану тзв. "незаштићених права" у смислу специфичног знања све више има места у пракси (реч је не само о технолошком, већ и организационом, предузетничком, маркетингу знању или know-how).

Ови процеси су у међувремену довели до јачања нових језгара раста или центара развоја са глобалним импликацијама. Чини се да су чак и постојеће међународне институције (и економски механизми) помало затечени чињеницом симултаног преузимања нове улоге у условима већ прилично интегрисане глобалне економије. Не треба помињати да је разлог што су те институције и биле конципиране према систему националних држава у коме је свака од њих, по дефиницији, имала потпуни суверенитет над домаћим економским токовима. Како процес глобализације напредује, сваким даном искрсну нова питања функционисања међународне економије, неке од институција су у таквој констелацији изгубиле на ефективности, а у међувремену је створен и низ нових. Актуелна кретања су скоро срушила класичне представе о функционисању међународне економије у којој све државе организују своју економију на исти начин и остварују истоветне интересе. Тај приступ полако прелази у историју јер свет се креће у правцу све институционализованијих односа, усмеренije трговине, стратешки програмираних (и контролисаних) токова роба, услуга, капитала и знања. Из такве перспективе Посматрано сваки учесник на светском тржишту - земља или предузеће - има суштинску потребу да изгради и спроводи јасну стратегију или одрживу стратегију у циљу капитализовања евентуалних стратешких предности које треба да направи у новим условима функционисања савремене економије[55].

[55] Krugman P., Obstfeld M. (2009.), *Међународна економија,* Дата статус, Београд

6.1 КЛАСИЧНИ ПРИСТУП СТАТЕГИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ

Основу стратешких предности сваког учесника у савременим економским токовима чине конкурентске предности које настају у процесу специфичног обједињеног напора у процесу њиховог интегралног креирања - на макро и микро нивоу. У досадашњем периоду кључни аспект међународних пословних трендова била је мултинационализација производне функције путем различитих форми међународних под-уговорних веза и ангажовања слободних ресурса. Покретачка снага се у суштини налазила у преносу конкурентске предности компанија "главни - principal " која је омогућавала редукцију трошкова варијабилних (првенствено радне снаге) кроз лоцирање делова производног ланца на различим локацијама, посебно у земљама у развоју. У том смислу практикована међународна подела рада доприносила је снажном расту интраиндустријске размене као и развијању нових инвестиционих и технолошких веза различитих компанија односно економских релација између водећих развијених земаља и нижег степена развоја. То је са своје стране био значајан фактор успешног релативно афирмисања концепта извозно оријентисане индустријализације, посебно у Азији[56].

6.2 САВРЕМЕНИ ПРИСТУП СТРАТЕШКИ КОНКУРЕНАТА

Савремена кретања су довела до крупних померања у схватању и остваривању конкурентских предности предузећа као базног ослонца ефикасности укупних, па самим тим и међународних пословних активности. Током последње деценије у многим индустријама (посебно код низа великих или светских лидерских фирми) однос фиксних трошкова према варијабилним је достигао ниво који је померио нагласак у дефинисању стратегије на друге конкурентске основе тако што је било нужно релативизовање варијабилних трошкова како би се "покрили" сопствени фиксни трошкови. Пораст учешћа фиксних у укупним трошковима одражава повећани значај фиксних трошкова услед технолошког напретка на рачун опадања, примера ради, компоненте радне снаге као варијабилног трошка у укупним производним трошковима. Другим речима, снажан пораст значаја улагања у истраживање и развој производа, или стварање светске марке (бренд) добијају сада посебно место. На

[56] Porter M. (2008), *О конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и амдинистрацију, Београд

примеру многих грана и фирми ове фундаменталне промене су постале видљиве јасно у последњих 10-15 година. Раније ослањање на рачуницу са варијабилним трошковима (радна снага, сировине итд.) давало је руководству фирме аргументе да примарни фокус стављају на постизање профита путем редукције трошкова материјала, плата или часова рада. У условима новог окружења, очигледан је заокрет који се ослања на максимирање маргиналног доприноса фиксних трошкова кроз ширење (повећавање) просторне димензије продаје: светско, а не једно национално или више националних тржишта која се третирају издвојено чине сада хоризонт за стратешко дефинисање оквира и модалитета међународног , па самим тим и укупног пословања. Нова логика тржишног наступа предузећа данас утиче на руководства фирми да амортизацију фиксних трошкова остварују ширењем тржишне основе пословања. Да их на основама овакве економске логике води ка глобализацији при чему традиционални потреба редукције трошкова уопште није изгубила на значају, али у филозофији пословања уступа место новој логици: тржиште па ресурси, не обрнуто[57]. Другим речима, ако имате тржиште, имаћете и производњу - шта само значи да се компаније увек померају тамо где су и купци.

6.3 РЕЗУЛТАТ САВРЕМЕНОГ ПРИСТУПА КОНКУРЕНТОСТИ

Све претходно поменуте промене имале су одговарајући утицај у најширем смислу на пословном плану јер свако предузеће у конципирању савременог тржишног наступа мора водити рачуна о свим елементима пословног окружења - локалном, регионалном или глобалном. На микро нивоу то подразумева неколико значајних импликација за свако предузеће у условима који владају на тржишту савременом:

• присутна је афирмација нових конкурената и уједно нових метода конкуренције на свим деловима и у свим сегментима тржишта- локално, регионално, глобално,

• јавила су се нова тржишта (поједине земље које су имале последњих година снажну експанзију извозно развојну знатно су повећали БНП али и доходак и куповну моћ становништва),

• егзистирају нови извори понуда по нижим ценама него до сада (на неки начин реч је о алтернативама досадашњим традиционалним изворима алиментирања међународних тржишта),

[57] Porter M. (2008), *О конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и амдинистрацију, Београд

• јављају се тако и нови потенцијални партнери за производне и / или маркетиншки аранжмане, та сарадња може бити за многе додатна активност, али уједно и различита у односу на сарадњу са традиционалним партнерима из индустријализованих земаља,

• традиционални произвођачи су принуђени да редефинишу или модификују своје досадашње производне линије тражећи тржишни простор тамо где могу имати конкурентске предности,

• предузећима је неопходна конкурентски одржива производња, не само економија обима како би могли конкурисати на међународно профилисаним тржиштима - локалним, регионалним или глобалним,

• у циљу опстанка на све више глобализованим тржиштима предузећа морају у значајнијем степену прихватити интернационализацију као полазни, а у неким сегментима глобализацију као реални оквир усмеравања својих производних и маркетинг напора и ресурса.

Сви ови елементи савременог окружења сведоче о измењеном профилу светског тржишта. Кључна покретачка снага ових промена је у суштини нови модели пословања иницира, пре свега, ефектима глобализације и продором нових технологија који су на прелазу у нови миленијум драматично променили начин на који су организовани пословање и процеси тржишног привређивања (са даљим импликацијама по функционисање савремених друштава и влада). Феномен глобализације је као појам одскора почео да привлачи пажњу све више јавности, али и фактора економског одлучивања као "нешто што се јавља данас, или изазива последице за сутра", мада суштина самог феномена није нова. Актуелни талас глобализације само се испољава у специфичним условима неравнотеже у светској привреди, иако економска историја бележи већ скоро два века дугорочни глобални тренд ка либерализацији међународне размене и инвестиција. Чини се да кључ разумевања глобализације данас не треба тражити у либерализацији трговинских политика и токова капитала, нити у брзини и фреквенцији технолошких промена. Ти елементи су били важне компоненте и у претходним таласима глобализације. Кључ лежи у природи модела пословања који управља конкуренцијом у водећим економијама. При томе је јасно да се фрагментација производа односно производње, омогућена техничко-технолошким напретком, надовезује и обухвата процесс дефрагментације репродукционог циклуса, али не у националним оквирима него у оквирима једног предузећа која су позната као међународне компаније - мултинационалне корпорације или глобалне корпорације. Доминација корпоративног ентитета у савременој привреди означава да свака фирма мора у фокусу интересовања да има задатак унапређивање могућности праћења перманентних промена ради стварања компанијске имовине за будуће време. Да подразумева агилно ангажовање на изграђивању сопствених конкурентских предности, никако ослањање на стечене или компаративне предности. Основу савремене конкурентности чине квалитет флексибилност, организација, поузданост и укључивање

у мрежу односно пословне кластере. Креативност, специјализација и диверсификација су кључни за одржавање конкурентске позиције на глобалном тржишту. Уклапање у глобална нова правила захтева улагање у подизање продуктивности, подизање кредибилности производа коришћењем међународно прихваћених метода сертификације, покретања нових линија производа и ширење тржишта путем освајања нових сегмената на различитим основама. Да захтева улагање у тзв. нове форме имовине предузећа које су кључне за постизање тржишне флексибилности и конкурентности на дуги рок. Пракса указује да је данас можда најважнија промена у стратегијом сваке озбиљне фирме у циљу унапређивања конкурентности јасно наглашена оријентација на улагања у тзв. неопипљиву имовину (технологију, управљачко и предузетничко знање и вештине запослених, пословну организацију, развој тржишта, софтверских апликација). Изграђивање формалне управљачке структуре која ће штитити и гарантовати равнотежу интерес стејкхолдера уз транспарентност власничке структуре треба да омогуће одрживе перформансе савремене компаније. Уз компатибилност са незаобилазним задацима које имају националне владе у циљу остваривања међузависности у успостављању и подржавању конкретних пословних политика, стални задатак сваке фирме на одржавању конкурентских предности није једноставан задатак или једнозначан - Најчешће квантификован путем финансијских параметара[58].

[58] Krugman P., Obstfeld M. (2009.), *Међународна економија,* Дата Статус, Београд

7. СТРАТЕШКИ ОКВИРИ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Конкурентска предност у суштини представља начин на који компанија жели да се надмеће на одабраном тржишту производа како би остварила неке своје посебно дефинисане циљеве. Промењена логика светског тржишта условила је да се најважнији извори конкурентске предности (чак и на нивоу једне земље) морају активно и перманентно тражити и користити за разлику од "играња на карту" ниских трошкова на основу јефтине радне снаге или сировина. Стварање конкурентских предности је посебно битно на нивоу предузећа, мада су активности неопходне за њихово стварање и одржавање у међународним условима веома интензивне и комплексне. Ово је посебно изражено у појединим гранама које су се увелико глобализовале, или су на путу глобализације. Стога су стратешки оквири конкурентске предности изузетно значајни, како за ефективно тако и ефикасно односно рентабилно пословање. У пракси предузећа постоје и други, или заобилазни начини постизања рентабилности као што је тражење заштите државне, остваривање профита и добити на тржишту кроз недовољна улагања (ресурсни или текући монополски положај), или генерално избегавање глобалних индустријских грана (случај најмање развијених земаља), али то су решења која ће имати велику цену када дође време. На светском тржишту се под конкурентском предношћу подразумева релативно већа моћ, односно снага једне компаније или једног производа у односу на друге.

Предузеће данас има могућност да своје укључивање у светску конкуренцију у стратешком смислу постави у две варијанте алтернативне: стратегију усмерену на конкретне дестинације (потрошаче или потрошачке сегменте на националној основи) и глобалну стратегију (усмерену на производ на глобално сегментираним тржиштима). У првом случају реч је о фокусирању на посебне сегменте тржишта или земље где се уз одговарајући напор може да остварити сопствена Тржишна погодност покривањем локалних различитости које се могу јавити у било којој земљи. У оваквом приступу опасност лежи у чињеници да фирме које се определе за овај стратешки оквир морају рачунати на излагање ризику од конкурената који своју предност разред на основама глобалне стратегије. Конкурентска предност путем глобалне стратегије подразумевала би концентрисање укупних активности на један тржишни сегмент и његово опслуживање на тој основи уз снажно координирану и интегрално дефинисану понуду. Такав конкурент не мора да буде велика фирма, него може бити и мања међународно оријентисана фирма која има овакав глобални приступ.

Привредна, односно индустријска структура у једној земљи има доста значајну улогу и место у том смислу. У знатном броју истраживања анализира се велики број међународно значајних делатности (индустрија) и на бази тога може да се извршити

подела са становишта изграђивања и одржавања (међународне) конкурентске предности на две групе[59]:

• грууп мултидомицилних индустрија,

• гропу глобалних индустрија.

Профил мултидомицилних индустрија подразумева профил конкуренције у једној мањој групи земаља. Реч је о конкуренцији која је у суштини по тржишним сегментима независна, односно не утиче на стање конкуренције у другим, тако да предузеће може да остварити своју конкурентску предност и путем једнократних трансфера из једне (домаће) у другу (страну) земљу. Значајно је истаћи да фирма може да прилагодите своје неопипљиве вредности за сваку појединачну земљу што значи да се конкурентска предност остварује на начин прилагођен специфичностима сваке земље посебно. Примери индустрија овог профила су данас трговина на мало, информатика, дистрибуција, осигурања или део банкарства итд.

Профил глобалних индустрија повлачи за собом чињеницу да је конкурентска позиција фирме у једној земљи под снажним утицајем њеног положаја у другим земљама. То значи да у овим индустријама оперативно деловање фирме није базирано на збиру појединачних, већ низу повезаних тржишта на којима се ривали надмећу у целини. Пример глобалних индустрија су авиоиндустрија, индустрија аутомобила, сатова итд.

У мултидомицилним индустријама предузеће може да остане домаћа фирма или да постане мултинационална применом различитих стратегија у зависности од локалних тржишних услова и стратешке оријентације, или односа према међународном пословању. У глобалним индустријама, пак, фирма у циљу опстанка на дуги рок мора бити активна у глобалном контексту тако што мора да развије интегрисану стратегију светску за све облике свог оперативног деловања. Уз то, изузетна пажња мора бити посвећена развијању и спровођењу такве опште стратегије широм света, с обзиром да су ризици и могућности погрешног организовања већи него код мултинационалног приступа.

Чини се да је највећи број индустрија негде на средини између ова два пола, мада је чињеница и да се после 1990. године све већи број грана делатности и креће ка глобализацији своје основе. Тако, примера ради, значај националних оквира и оријентације на тим основама у изграђивању конкурентских предности опада све више у индустрији компјутера, фармацији, потрошачкој електроници, хемији, машиноградњи и производњи контролних система, Сличне тенденције су и у индустрији безалкохолних пића, одеће, туризму, осигурању, превозу робе, банкарству итд.

[59] Porter M. (2008.), *Конкурентска предност*, ASEE, Београд

Сопствене стратегије које успешне фирме користе у међународном пословању међусобно се разликују, али све такве фирме које су остариле трајну конкурентску предност, имају извесне сличности које се могу препознати у иновацијама, сталном побољшању, јачању укупног система вредности и глобалном приступу[59]:

• Конкурентна предност у основи настаје из побољшања, иновација и промена. Фирме стичу предност у односу на међународне конкуренте тако што увиђају нове основе за развијање конкурентске предности, или налазе нова и боља средства за њено постизање на стари начин. Историја сваке од водећих светских фирми открива нека остварења са карактеристикама које укључују промене и иновативни приступ фирме где је иновација у стратешком значењу дефинисана у најширем смислу те речи. Иновација не обухвата само нове технологије већ и нове методе, или начине на које се делује у пословној пракси који понекад изгледају сасвим обично (може да се манифестовати преко дизајна производа, производње, приступа инструментима маркетинга или новог начина обуке, или организације појединих функција или целе фирме). С друге стране, неке иновације стварају конкурентну предност када предузеће уочи једну потпуно нову потребу купаца, или задовољава потребе неког тржишног сегмента који су конкуренти занемарили. Иновације које омогућавају постизање конкурентске предности често су засноване и на новим методама или технологијама које постојећа средства и погоне чине застарелим, конкуренти не успевају да одговоре услед страха од убрзаног застаривања њихових ранијих улагања, итд.

• Конкурентска предност обухвата укупан систем вредности. Систем вредности представља читав низ активности укључених у стварање и коришћење производа. Блиска сарадња и размена са сталним добављачима, каналима и купцима укључена је у процес стварања и одржавања вредности (ланац вредности). Конкурентска предност се често може да остварити променом приступа тржишту и фирме организовањем овог целог система вредности.

• Конкурентска предност се одржава само путем сталног побољшања. Мало је конкурентских предности које се не могу копирати. Због тога је битна карактеристика инсистирање на сталном побољшању постојећег система рада, јер конкуренти Лако потискују фирме (ја националне индустријске гране) које се не усавршавају. Понекад се утврђене конкурентске позиције могу да задржи годинама сам деценијама по престанку унапређења на основу снаге почетних предности као сто су успостављене везе са потрошачима, економија обима у постојећим технологијама и лојалност дистрибуционих канала. Упркос томе, динамичнији конкуренти постепено изналазе начин да заобиђу те предности откривајући боље или јефтиније радне процеси и продоре. Не треба истицати да трајније конкурентске предности данас доста зависе и од поседовања високо квалификоване радне снаге и опште техничке могућности. Оне захтевају стално улагање у специјализована знања и средства, исто као и у сталну промену. Из тих разлога стратегије које укључују висок квалитет производа, побољшање њихових карактеристика, висок ниво услуга и низ нових унапређења

производа обично су одрживије од стратегија заснованих на цени коштања. Ово друго могу да копирају конкуренти који купују најсавременију опрему и погоне и зато је перманентно побољшавање кључ остваривања раста и опстанка фирме у савременим условима. Али са друге стране, једном стечена предност се одржава само путем сталног трагања за изналажењем нових начина рада или бољих, или сталним променама понашања фирме у општем стратешком контексту. Међутим, чињеница је да је потреба за сталном иновацијом у супротности са организационим нормама многих компанија јер фирме нису склоне променама. Посебно у успешним фирмама јаке су снаге коју делују против стратеги прилагођавања, Будући да се постојећи или ранији приступи начинима рада и управљању институционализују. Са сазревањем организације расте потреба за стабилношћу и сигурношћу и због тога се ретко компаније спонтано мењају, већ их на то обично иницира окружење. Једна компанија мора да буде изложена спољним притисцима и стимулансима који мотивишу и усмеравају у том правцу (још је важније да сама фирма мора да омогући подстицаје за промену у склопу своје компанијске културе).

• Одржавање предности у савременим условима неизбежно захтева глобални приступ стратегијом. Фирма не може дугорочно да задржи конкурентну предност на међународном плану без коришћења и проширивања домаћих предности са глобалним приступом стратегијом јер глобални приступ стратегијом укључује бројне важне елементе. Пре свега, он јасно значи остваривање сталне продаје и присуства на светском тржишту где је матично тржиште фирме само његов интегрални део. Фирма изграђује међународну репутацију и успоставља међународне маркетиншке канале које контролише, или на њих утиче. Развијање глобалне стратегије укључује активности у другима земљама како би се освојиле локалне предности, превазишле одређене сметње, или олакшао продор, јер концепцијски оквир овог приступа укључује координацију и интеграцију на светској основи, остваривање конзистентне репутације производа и тржишну усмереност ка међународним купцима. Обично пословање широм света није исто што и глобална стратегија, уколико не дође до овакве координације и интеграције.

Остваривање конкурентских предности представља специфичан одговор предузећа на импулс из окружења. У суштини то је специфичност сваке међународно оријентисане фирме, јер усаглашавајући посебне могућности (distinctive competence) са критичним факторима успеха на циљном тржишту, предузеће у суштини идентификује своје конкурентске предности. Конкурентске предности подразумевају постојање, или остваривање оног степена могућности предузећа који се захтева на тржишту и који конкуренција не може да тако лако достићи, осим путем стварања већих трошкова себи (улагања) и / или у дужем временском периоду. Конкурентске предности фирме су израженије што су јединственије, што значи да не могу бити тако лако и једноставно имитиране. У условима када савремена предузећа опслужују потрошаче у контексту снажног конкурентског окружења, које је по дефиницији све више интернационализовано и глобализовано, за многа предузећа, па и гране, присутна је тенденција потреба и редефинисања што значи бити успешан. У практичном

пословању, способност предузећа да ради у конкретним условима окружења је врло битна мада се основе успешних компанија налазе у инсистирању на квалитету, иновативности и одликама њиховог маркетинга[59].

8. МЕРЕЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ

Конвенционални став да се раст остварује кроз извозно пословање можда неће бити значајан за дугорочни развој фирме, мада се доста наглашава у економским политикама на националном нивоу у многим земљама. Да је узрок појаве потенцијалног конфликта микро и макро политика (чија је сврха подржавање међународне конкурентности предузећа). Разлог је што конкурентност у данашњим условима има различито значење – за фирму и за националну економију. На предузећу је да се одлучи које ће следити критерије, мада се последице промашаја лоцирају код њега. Међутим, у контексту међународног пословања учинка, поента изграђивања и развијања конкурентних предности налази се у повезаности улагања у маркетинг које ће интензивирати међународну оријентацију и на тој основи постизања већег степена оспособљености предузећа да успешно конкурише на међународним, односно глобалним тржиштима из те перспективе. Пракса је показала да постоји директна веза између остварене маркетинг моћи и укупне снаге предузећа посматрајући маркетиншку снагу као композитни индекс који се састоји од више фактора као сто су:

• квалитет програма (где виши квалитет тржишног програма у односу на конкуренцију омогућава и већу снагу фирме на тржишту),

• степен ефикасности (где ефикаснија фирма у креирању програма у односу на конкуренте омогућава остваривање веће укупне снаге),

• познавање тржишта (где потпуније познавање потрошача на том тржишту по дубини и њихових потреба и захтева, значи већу снагу фирме),

• маркетинг ефективност, која ако се испољи, повећава укупну делотворност фирме.

Може се закључити и обрнуто - што је маркетинг слабост, односно исуфицијентност већа у односу на конкуренте, то је конкурентска предност на другој страни.

Утврђивање конкурентских предности се може извести из више фактора: природе производа, профила тржишта, технолошке оријентације, коришћених ресурса, знања о тржишту постојећег (објективног - које се може научити и експерименталног знања, односно искуства). У суштини, да би се омогућило конкретном предузећу да успешно конкурише на међународним тржиштима, потребно је развити и одговарајућу стратешку инфраструктуру. Пет елемената стратешке инфраструктуре значајних у изграђивању конкурентних предности могу бити[60]:

[60] Porter M. (2008.), *Конкурентска предност*, ASEE, Београд

• портфолио производних локација,

• стално унапређивање технологије производње и продуктивности,

• портфолио тржишта,

• поседовање јаке марке производа и приступ, односно располагање дистрибутивном мрежом,

• широка линија производа.

Портфолио производних локација даје могућност коришћења предузећу предности у маневрисању факторским трошковима са циљем интегрисања у глобалну мрежу (подразумевајући и флуктуације девизног курса). Портфолио тржишта омогућава учинак пословања у условима постојања разлика између различитих конкурентских тржишних ситуација коју резултирају разликама у ценама. Располагање марком и приступ каналима пмогућава фирми директан приступ потрошачкој бази са постојећим или новим производима, шири производ микс унакрсно профитно покривање производа на тржишту датом. Многе фирме немају овако изграђену стратешку инфраструктуру, али желе да развију поједине елементе тога како би искористиле дате околности. На сличној основи може да се истаћи још елемената са статусом активе предузећа помоћу којих се ствара специфична (диференцијалну) или конкурентска предност:

• технологија у власништву (власничка технологија): Технолошки процес производ или који је власништво фирме, које други могу да обезбедити било је новим истраживањима и развојем, или путем лиценце односно куповином од власника,

• менаџмент know-how: вештина у вођењу послова на многим тржиштима обично стечена искуства путем у различитим земљама,

• мултинационална мрежа дистрибуције и продајни огранци у многим земљама који омогућавају фирми развијање портфолија тржишта,

• приступ ретким сировинама: поседовање или дугорочни уговори о набавкама,

• могућност производње на принципу економије обима: велике производне могућности које снижавају трошкове производње по јединици производа (економија обима),

• постојање финансијских ефеката на принципу економије обима (финансијски економија обима): приступ капиталу по нижим трошковима који имају веће фирме у односу на мање,

• поседовање јаке марке производа или трговинског имена: наставак коришћења репутације по основи квалитета услуга итд. која се развила путем искуства у пракси, било извесних производа, или фирме у целини.

Сви ови елементи, уз познавање тржишта, потрошача и успостављање веза путем комуницирања подразумевају неку врсту маркетинга имовине (маркетинг актива) предузећа као основу маркетинга конкурентских предности које у суштини чине сржж укупне конкурентске предности предузећа. Стога, предузеће има једну сталну потребу и задатак да анализира структуру бизниса (индустрије и конкурената) у којој делује или жели да делује, да разуме своје купце и вредности код њих сам да утврђује своју релативну тржишну позиције, како би остварило одрживу конкурентску предност, не само на нивоу делатности односно индустрији где се појављује, него и на широј основи. Да би се утврдиле конкурентске предности фирме потребно је унакрсно комбиновање анализа конкуренције, екстерних и интерних варијабли значајних и са становишта међународне оријентације и ангажовања[61].

[61] http://www.scribd.com/

9. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРЕДНОСТИ И ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ СТРАТЕГИЈЕ

Идентификовање конкурентске предности води ка опредељењу односно сазнању на које ефективно језгро маркетинг стратегија може да се ослони, односно која је главна тачка ослонца изграђивања међународних Маркетинг стратегија. Ослонац или језгро маркетинга стратегије (језгро маркетинг стратегија) је важно јер дефинише не само како ће реаговати на изазове предузеће на тржишту, него чини основу за избор и модалитета међународног маркетинга ангажовања. То је и разлог зашто фирме у истом подручју делатности реагују различито на исте импулсе из циљног тржишног окружења. Оно што чини успешне фирме уочљивим јесте сопствено гледање себе и своје улоге на тржишту (визија, мисија) Иако је светско тржиште претрпано компанијама које практикују копирање успешних, без да их озбиљно угрозе на дужи рок, односно њихову улогу помере на тржишту. Пракса указује да се компанијска посебна улога на тржишту осваја путем опредељења за језгро маркетинг стратегије. То је базни оквир дефинисања маркетинг стратегија који треба по карактеристикама да буде[62]:

• концентрисан на потрошаче: основни фокус је на остваривању потреба и захтева циљне групе потрошача, не продају програма или имиџа које фирма жели да прода,

• постављен са визијом: да јасно изражава будућност фирме која ће се јавити када се оствари очекивани успех,

• разликује фирму од кључних ривала: нудити праве разлоге, односно садржаје који ће омогућити преференцијални однос потрошача за конкретне производе или услуге,

• одржив на дуги року и поред одговора вероватне конкуренције јер се стратегије не спроводе у вакуум-у,

• јасно схватљив: једноставан и јасно уочљив, како за потрошаче, тако и запослене како би знали зашто да пруже подршку,

• мотивациони: успешна стратегија треба да преокупира у потпуности оне који ће је спроводити ,

• флексибилан: довољно широк у смислу начина да како ће је они што буду ангажовани у извршењу успешно спровести, никако ригидан и бескомпромисан.

[62] Kotler F., Trias de Bes F. (2009.), *Латерални маркетинг,* ASEE, Београд

Полазећи од тога широко је прихваћено мишљење које дефинише три базна оквира стратегије коју предузеће може да прихвати своје као решење:

• Диференцијација - овај приступ подразумева нуђење нечега што нико или неколико осталих конкурената могу да понуде, с тим што се може јавити диференцијација у облику реалних разлика код понуђених производа и / или услуга, односно путем канала дистрибуције, могу се јавити и у виду примећених разлика које се стварају углавном путем промоционих активности,

• Вођство у трошковима - углавном се заснива на приступању "понуди по нижој цени", чиме се развија конкурентска предност,

• Фокус - приступ који подразумева избор конкретног, тј. ограниченог сегмента тржишта - обично на коме нема других - на коме се концентрише јединствен начин опслуживања. Стратешки оквир фокусирања може бити у два правца реализован - на бази трошковног или диференцираног усмеравања.

У принципу, не постоји могућност симултаног примењивања, односно комбиновања стратешких оквира, већ се на тој основи даље развија конкурентска стратегија.

У суштини идентификовањем тржишта на коме ће се ангажовати и фирма избором одговарајућег стратешког оквира конкурентског одлучује се о начинима пословања на тржишту (географски или по основу производа). То означава да се проценом окружења и потенцијала фирме у контексту међународног ангажовања одлучује о начину како да оствари могуће опције. Подаци процена у значајном степену опредељује и оријентацију у развијању међународних маркетиншких активности. Непостојање одговарајућих капацитета (финансијских, материјалних, искуствених) условиће опредељење за стратегије ниског интензитета укључености да би се на тој основи, у суштини, предузеће позиционирало на датом тржишту производа и тако одредило модалитет међународног ангажовања. То са своје стране дефинише и остале активности, пре свега политику инструмената маркетинг микс-као механизма спровођења маркетинга концепта односно Тржишне стратегије савремених фирми.

10. НАЦИОНАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ И КЉУЧНИ ФАКТОРИ РАЗВОЈА

Конкурентске предности и тзв. националне стратегије конкурентске - базна основа постављања дугорочнијих оквира ефикасног укључивања на међународна тржишта - била она робна, регионална, финансијска, технолошка - дефинисана је започетим таласом глобализације с краја 80-тих година па надаље, који је у значајној мери проширио и продубио међузависност свих учесника у међународним токовима размене укључених у инвестиционе и трговинске процесе. Процес глобализације са отвореним технолошким променама и либерализацијом токова размене значајно утиче на националне и међународне аспекате вођења трговинских политика. Задржавање, односно ослањање на старе структуре, институције, уобичајене облике деловања и усмеравања јавних политика скоро сигурно не доводи до резултата[63].

У таквим условима окружења било какво конципирање стратешких опредељења мора узимати у обзир суштински садржај појма конкурентности па самим тим и изграђивања тзв. националних конкурентских стратегија. Најновија истраживања и анализе у оквиру радних програма ИТЦ указују на историјски потврђену чињеницу да су технолошке промене биле основни и кључни извор индустријског раста и повећавања животног стандарда у развијеним земљама и економијама у развоју. Чињеница је и да су земље у развоју, па самим тим и земље у транзицији на том плану значајно хендикепиране што се посебно односи на њихов актуелан степен развијања иновативних и индустријско-технолошких могућности. То у великом степену сужава простор за постизање потребног нивоа конкурентности која се у новим условима дефинише не као традиционални појам тзв. конкурентских предности, него подразумева под појмом суштинским међународне конкурентности. Другим речима, међународна конкурентност подразумева у савременим условима способност предузећа, индустрија и привреде уопште да изгради сопствену конкурентну позицији у оквиру националног тржишног простора, али по међународним критеријима односно по критеријима тзв. кључних фактора конкурентности који владају у појединим делатностима или индустријским секторима. Стратешка опредељења, стога, полазе од уважавања актуелно важећих глобалних критерија по појединим индустријама или бизнисима (електроника, машиноградња, агроиндустрија и сл). При томе се на националном нивоу постављају циљеви постизања компаративних предности који се мере, не на бази економских остваривања бољих резултата или пословних тзв. трансакционим путем (цена, извоз, квалитет, понуда) у поређењу са сличним или другим фирмама у појединим земљама, него са аспекта економског доприноса појединих индустрија (простор) укупном развоју земље, животном стандарду

[63] www.wikipedia.com

становништва, запослености, укључености у светски репродукциони циклус итд. То у практичном смислу означава да се основа конкурентске предности савремених фирми и економског проспетитета земље поставља, трасира и креира у националном економском амбијенту када се остваре одређени услови. То подразумева да поједине индустрије, односно привредни субјекти треба првенствено да достигну одређени степен на плану националне конкурентске оспособљености што им даје иницијалну снагу за праћење ефикасности и динамизма који имају остале присутне фирме на тзв. националном тржишту (укључујући и сучељавање са страним конкурентима, JB. ентитетима и сл.). Стога се креирање компанијске (самим тим и националне) конкурентности кроз процес овладавања јавља технолошким и осталим потребним способностима индустријским релевантним за одређени бизнис или делатност и то у условима тржишне имперфектности која је суштинска одлика приступа факторима као што су финансије, производно искуство и технолошка подршка у оквирима светског тржишта. У том смислу се може говорити данас и о новим или измењеним (теоријским и практичним) приступима дефинисању успешних националних стратегија које се конкуретнтских стратегија које се нужно морају ослањати на давању нагласака на низу елемената[64]:

• постојању, односно изграђивању стабилног, предвидивог макроекономског окружења (низак буџетски дефицит, конктролисана инфлација, реалан курс),

• екстровертно оријентисани и на тржишним принципима уређени режими одвијања трговинских и индустријских активности - који се ослањају на напуштање увозне царинске контроле (слање сигнала индутријским круговима о намери за брзим реструктурирањем), или подржавање снажније извозне оријентације (бесцаринski третман код увоза сировина и помоћ у извозним пословима),

• проактивна стратегија ФДИ (селекција неколико најизгледнијих сектора и циљних дестинација, изградња ино-мрежи са канцеларијама за унапређење извоза на бази партнерства јавног и приватног сектора, подстицање и рационализација одређених улагања),

• значајно, односно рационално улагање у људски капитал на свим нивоима (терцијарни, научни сектор, ИТ, образовање техничког кадра), посебно појачавање обуке у фирмама (помоћ удружењима у одабраним индустријама, афирмисање обуке као методе повећавања оспособљености фирми, пореско ослобађања за издвајања у ове програме),

• најшира подршка подизању нивоа технолошог квалитета менаџмента, повећавању продуктивности, метрологије и техничких услуга МСП (ISO 9000 сертификација, ефикасан приступ јавним институцијама различитог профила),

[64] Porter M. (2008.), *Конкурентска предност*, ASEE, Београд

• омогућавање приступа изворима широког финансирања индустријских и пословних активности по повољним каматним стопама (пажљиво управљање монетарном политиком, омогућавање конкуренције у банкарском сектору, обука банкарских кадрова за рад са МСП-посебно специјалиста за тзв. меке кредите, развијање мреже посредника и институција за микрофинансирање) ,

• ефикасна и релативно јефтина пословна инфраструктура (превоз, телекомуникације, приступ интернету).

Неки од ових елемената су саставне компоненте стандардних програма структурног прилагођавања (профилисање макроекономског окружења, екстровертна оријентација), док остали иду много даље од тога и подразумевају нормалне елементе тржишног приступа развоју међународно или извозно оријентисане индустријске структуре.

У измењеном глобалном економском, технолошком и конкурентском окружењу критични фактори развоја предузећа и његове конкурентности постају:

• способност прилагођавања новим тржишним условима,

• неопходност идентифакције нових могућности,

• иновативност у оквирима предузећа и минимизирање трошкова технолошког развоја са значајнијим улагањима у маркетинг који подразумева различите модалитете и укључивања у мрежне компанијске системе (повезивање са другим фирмама на националном, регионалном и глобалном нивоу).

Читав сет нових реалности које су фундаментално измениле пословно окружење у значајном степену су измениле и приступ дефинисању извозних политика, постављања извозних стратегија као и на пословима и активностима унапређења извоза. Реч је, пре свега, о институционализацији и омогућавању савременије праксе:

• финансирања извоза путем нових форми и модалитета,

• укључивања нових трендова пословног информисања у вези одвијања трговинских активности и у вези са тржишним кретањима,

• подржавања новог концепта експортних компанија, односно предузећа оријентисаних на континуирано међународно ангажовање.

У том смислу је евидентна пракса успешних економија где владе усмеравају економску политику и актуелне мере, не према развијању инструмената и активности ка остваривању утицаја на развој и структуру трговине, већ ажурно праћење тржишних токова фокусирањем на један тачке националног заостајања на плану истраживања, технологије и информатике које треба ефикасно превазилазити. Јасно дефинисање

извозних политика је полазна основа изграђивања успешних стратегија, и оне су много шири и комплекснији захват од кога зависе и оперативне активности унапређивања извоза (тзв. експортне промоција). Показало се у пракси да стратешки приступ као једини ефикасан одговор новој реалности треба да омогући постизање четири кључна циља:

• на националном нивоу пре свега унапређење квалитета и обима информација за међународне активности,

• генерални правац економске политике мора бити усмерен на подржавање и стварање погодних услова за развијање модалитета сарадње међу компанијама како на плану креирања производа, тако и развијању технолошких процеса,

• на нивоу појединих индустрија / бизниса превазилажењу стања резервисаности од извозних активности у циљу елиминисања усмерености на краткорочне финансијске циљеве (тзв. девизни ефекат),

• на нивоу Владе изражене подстицајне активности "улагања у људе" путем едукативних или инструктивних програма прилагођених потребама новог миленијума.

11. БУЏЕТ И ФИНАНСИРАЊЕ ПРОМОТИВНИХ АКТИВНОСТИ

За потребе пропаганде предузећа троше огромна средства. Количина новчаних средстава која ће бити за ове потребе издвојена утврђују се буџетом. Висина буџета може се утврдити коришћењем неколико метода:

- Проценат од продаје – метод који је заснован на оствареној реализацији или укупном приходу. Пројектовани проценат се може односити на остварење из прошле године или на планирано остварење за идућу годину.

- Метод конкуренције – начин утврђивања пропагандног буџета на основу оцена конкурентске пропагандне активности, процентуално учешће конкурената на тржишту, односно висину конкурентских пропагандних буџета и то обично најјачих.

- Арбитрарни метод – заснива се на одређивању висине средстава намењених пропаганди у зависности од финансијских могућности предузећа.

- Метод циља и задатка – заснован је на утврђивању потребних средстава према постављеним циљевима пропагандних акција и кампања и трошковима који ће настати ради остварења тих циљева[65].

Према подацима добијеним у разговору са директором хотела, Тањом Кресојевић, може се рећи да хотел креира буџет за одвијање пропагандних акција методом циља и задатка, који се руководи правилом да се интензитет улагања у пропаганду повећава у периоду који претходи евентуалном повећању обима продаје, те га то чини најцелисходнијим методом за предузеће и на најбољи начин води до остваривања постављених циљева, и арбитрарним методом. Када би се новчана средства хотела издвојена зарад промотивних активности исказала у процентима, то би износило око 25% од укупног промета хотела, што је значајно већи износ у односу на износ који се издвајао за потребе промотивне кампање у периоду прве године постојања хотела, а што је износило свега 10% од укупне зараде.. Оно што се намеће као закључак јесте да би тај проценат требало повећавати са даљим одвијањем пословања и усаглашавати га са постигнутим ефектима како би се загарантовао процес сталног напретка и остваривања корпорацијских циљева, што се свакако може остварити кроз пажљиво планиране промотивне актвиности. Арта хотел је објекат који се развија и напредује, хотел који је за релативно кратко време постигао довољно успеха у свом пословању кроз моћну пропагандну кампању, што гарантује још јачу синергију пословања и промотивних активности хотела у будућности.

[65] Ђурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

11.1 ФИНАНСИЈСКИ ИЗВЕШТАЈИ

Финансијски извештаји представљају структуирани финансијски приказ финансијског положаја предузећа и пословних промена које су у предузећу настале. Циљ финансијских извештаја јесте пружање информација о финансијском положају, успешности и променама у финасијском положају привредног субјекта, које су корисне широком кругу корисника за доношење економских одлука.

Финансијски извештаји такође показују резултате начина на који руководство управља или начин на који руководство полаже рачуне за ресурсе који су му поверени.[66]

Финансијске извештаје чине:

- биланс стања
- биланс успеха
- извештај о променама на капиталу
- извештај о токовима готовине и
- рачуноводствене политике и напомене са објашњењима;

У пракси је уобичајено да се под појмом биланс подразумевају два књиговодствена инструмента (тј. финансијска извештаја): биланс стања и биланс успеха.

Предузећа се подстичу да, уз финансијске извештаје, прикажу и извештај о финансијском пословању руководства, који садржи опис и објашњења главних одлика финансијске успешности и финансијског положаја предузећа, као и главне неизвесности са којима се оно суочава. Уз финансијске извештаје, многа предузећа показују додатне извештаје, као што су еколошки извештаји и извештаји о додатној вредности, нарочито у оним привредним гранама у којима еколошки чиниоци играју значајну улогу.[67]

Финансијски извештаји се припремају најмање једном годишње.

[66] Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

[67] Подаци Међународног комитета за рачуноводствене стандарде

Биланс стања. Биланс стања[прилог] преставља један од инструмената књиговодства. За биланс стања можемо рећи да представља слику имовине предузећа у одређеном тренутку.[68]

Основни циљ састављања биланса стања предузећа јесте, дакле, утврђивање или мерење финансијске структуре, тј. имовинске ситуације предузећа на одређени дан. Наиме, биланс стања је преглед стања вредности активе и пасиве у одређеном тренутку. Биланс се саставља на основу стварног стања активе и пасиве, утврђеног инвентаром. Коначно, биланс стања је табеларни приказ средстава и извора средстава одређеног предузећа на одређени дан.[69] Дакле, структуру биланса стања чине његова два билансна агрегата: актива и пасива. С обзиром на то да и актива и пасива приказују једну исту ствар, тј. имовину предузећа (са различитих аспеката), природно је збир активе квантитативно одговара збиру пасиве.

Актива=Пасива

Постоји више усвојених принципа у вези са уношењем позиција активе и пасиве у биланс. По принципу сигурности редослед је следећи:[56]

- некретнине,постројења и опрема (грађевински објекти, машине, ситни инвентар)
- нематеријална улагања
- транспортна средства
- пословни инвентар
- благајна
- текући рачун
- материјал
- недовршена производња
- готови производи
- роба
- купци

Док је редослед у пасиви следећи:

- капитал
- дугорочне обавезе
- краткорочне обавезе
-

[68] Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

[69] www.link-elearning.com 20. IV 2011.

Свако предузеће има своју специфичну структуру и величину средстава и извора, која је условљена врстом и обимом пословних задатака, али и успешношћу пословања. Биланс води порекло од латинске речи *bilancio* што значи вага са два таса. Као што тасови ваге стоје у равнотежи, тако су и актива и пасива у билансу у равнотежи. Равнотежа проистиче отуда што је и на једној и на другој страни биланса дато стање средстава предузећа и то на левој страни по њиховој намени или функцији, а на десној по њиховом пореклу.

Биланс стања предузећа се саставља[70]:

1. Редовно – на крају пословне године на дан 31. децембра и
2. Ванредно у току пословне године због:
   2.1. статусне промене (поделе, спајања или припајања),
   2.2. промене облика организовања или продаје правног лица
   2.3. власничке трансформације
   2.4. престанка рада правног лица и др.

При састављању биланса потребно је придржавати се одређених правила или принципа. Биланс се може састављати (и најчешће се и саставља на овај начин) по принципу опадајуће ликвидности у активи – најликвиднија имовина се ставља на прво место, а имовина која није намењена продаји на последње место. Овакав биланс нужно прати принцип растуће рочности у пасиви – прво се стављају обавезе које најпре доспевају на наплату, а на крају сопствени капитал.[71]

Биланс успеха. Следећи значајан инструмент у књиговодству је биланс успеха[прилог]. Основни циљ састављања биланса успеха састоји се у израчунавању оствареног периодичног резултата. У ту сврху у билансу успеха приказују се приходи и расходи једног предузећа настали у одређеном временском периоду[57]. Биланс успеха приказује само глобалну величину или део укупног резултата оствареног у једном периоду. Оријентисан је на приказивање успеха исказивањем оствареног успеха по врстама, висини и изворима.[56]

Дакле, садржину биланса успеха чине приходи и расходи. За приходе можемо рећи да су позитиван ток вредности, а за расходе да су негативан ток вредности у предузећу. У Оквиру за припремање и приказивање финансијских извештаја приходи и расходи су дефинисани на следећи начин:

[70] Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

[71] www.cekos.rs 20. IV 2011.

Приходи – су повећања економских користи током обрачунског периода у облику прилива или повећања средстава, односно смањења обавеза, што доводи до повећања сопственог капитала, изузев оних која су повезана са доприносима учесника у капиталу;

Расходи – су смањења економских користи током обрачунског периода у облику одлива или смањења средстава или стварања обавеза, што доводи до смањења сопственог капитала, изузев оних која су повезана са расподелом ученицима у капиталу.

Разлика прихода и расхода представља финансијски резултат.[57]

Дакле, биланс успеха представља осамостаљени и развијени потконто сопственог капитала на коме су обухваћени сви приходи и расходи обрачунског периода, на начин да се јасно уочавају врсте, висина и извори оствареног резултата.

Информације које се приказују у самом билансу успеха:[72]

- приход од продаје
- резултат пословних активности
- трошкови финансирања
- припадајући део добитка или губитка који су остварила придружена предузећа или који потичу из заједничких улагања
- порези из добитка
- добитак или губитак из редовног пословања
- ванредни приходи и расходи
- мањински интереси
- нето добитак или губитак периода

Биланс успеха предузећа саставља се:[73]

1. Редовно на крају пословне године на дан 31. децембра и
2. Ванредно у току пословне године због
   2.1. статусне промене (поделе, спајања или припајања)
   2.2. промене облика организовања или продаје правног лица
   2.3. власничке трансформације
   2.4. престанка рада правног лица и др.

[72] Подаци Међународног комитета за рачуноводствене стандарде

[73] Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

У рачуноводственој теорији и пракси користе се две методе за балансирање успеха: метода укупних трошкова и метода трошкова продатих учинака. У нашој земљи биланс успеха је дат у форми листе, а примењује се метода укупних трошкова по нето принципу са корекцијом вредности залиха на приходној страни.[74]

Извештај о новчаним токовима. Извештај о токовима готовине[прилог] је књиговодствени инструмент који се саставља са циљем да се корисницима финансијских извештаја пруже информације о изворима готовине и начину њене употребе.[75] Дакле, извештајем се показује одакле готовина одлази (готовински приливи) и где одлази (готовински одливи) за одређени рачуноводствени период, као и то, каква је ибла промена биланса готовине у току периода.[76]

У изештајима о токовима готовине токови готовине су груписани у три целине:

- токови готовине по основу пословних активности
- токови готовине по основу инвестиционих активности и
- токови готовине по основу финансијских активности.

Сврха класификовања токова готовине по наведеним активностима је да корисници извештаја о токовима готовине могу да оцене утицај тих активности на финансијски положај привредног субјекта и износ готовине и готовинских еквивалената по тим основама.[62]

Износ токова готовине који проистичу из пословних активности представља кључни показатељ степена у којем је предузеће из својих пословних активности остварило готовину, која је довољна за отплату зајмова, очување пословне способности предузећа, исплату дивиденди и нове инвестиције без помоћи спољних извора финансирања. Токови готовине из пословних активности првенствено произилазе из главних пословних делатности предузећа које доносе приходе.[61]

Извештај о новчаним токовима чини битну компоненту финансијског извештаја и сматра се централним циљем процеса финансијског извештавања, а са билансом стања и успеха чини нераздвојиву целину.[77]

---

[74] Подаци Међународног комитета за рачуноводствене стандарде

[75] Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

[76] www.infosajt.com 20. IV 2011.

[77] www.link-elearning.com 20.IV 2011.

Извештај о променама на капиталу[прилог] је књиговодствени инструмент који се саставља са циљем да корисницима финансијских извештаја пружи информације о променама које су у току године биле на капиталу предузећа. Ове промене на капиталу настају по више основа:

- додатним улагањем или повлачењем капитала од стране власника,
- остваривањем прихода и расхода (на основу којих се утврђује резултат)
- расподелом добити
- превредновањем средстава која се мере по фер вредости,
- признавањем ефеката промена рачуноводствених политика и исправком материјално значајних грешака.

Дакле, укупна повећања и смањења нето имовине (капитала) последица су настанка прихода и расхода исказаних у биласну успеха али и износа повећања или смањења нето имовине привредног субјекта који су директно књижени на одговарајућем рачуну капитала, на пример на рачуну ревалоризационих резерви. С обзиром да за процењивање успешности предузећа у одређеном временском периоду није довољно узети у обзир само остварене приходе и расходе тог обрачунског периода, већ је неопходно узети у обзир и све остале трансакције које доводе до промена на капиталу предузеће саставља финансијски извештај у којем ће се навести укупна повећања и смањења нето имовине (капитала) привредног субјекта.[62]

Напомене. Напомене су књиговодствени инструмент који се саставља са циљем да се корисницима финансијских извештаја пруже:[62]

- информације о основама за припрему финансијских извештаја и о специфичним рачуноводственим политикама које су одабране и примењене на значајне пословне промене и догађаје.
- информације које захтевају Међународни стандарди финансијског извештавања, а које нису приказане у неком од образаца финансијских извештаја (билансу стања, билансу успеха, извештају о токовима готовине, извештају о променама на капиталу) и
- додатне информације које нису приказане у обрасцима финансијских извештаја (билансу стања, билансу успеха, извештају о токовима готовине, извештају о променама на капиталу) ако су релавантне за њихово разумевање.

12. ЗАКЉУЧАК

Пословна пракса и искуство показују да процес комбиновања промотивног микса представља комплексан и софистициран посао. Са сигурношћу се може рећи да нема формуле за израчунавање оптималне комбинације инструмената промоције, напротив, не само да нема формуле, него у пракси нема ни две идентичне комбинације инструмената с обзиром на широк спектар интерних фактора који утичу на пословање хотела као и на велику разноликост и динамичност фактора из окружења. Позитивно мишљење и хипотеза да се употребом промоције и добро осмишљене пропагандне кампање и јаке, јасно дефинисане поруке могу остварити циљеви везани за унапређење пословања и планови константног поспешивања квалитета услуга је доказана кроз истраживачки рад. Томе у прилог иду разна признања које је хотел добио као резултат квалитета. Међутим, Арта хотел се налази на почетку свог пословања, те је у томе разлог варијабилног промотивног микса, још увек слабе искоришћености свих потенцијала промотивних инструмената и немогућности досезања крајњих резултата који су реално остварив само уз потпуни развој и примену промоције као најмоћнијег средства у реализацији циљева и постизања лидерске улоге на туристичком тржишту. У случају Арта хотела, средства уложена у промотивне активности још увек су недовољна, са тенденцијом пораста, али је употреба елемената промоције још увек површна. Како би се те баријере превазишле потребно је доста знања и уложеног труда чиме би се уз минимална улагања постигла оптимална комбинација промотивног микса и тиме осигурала позиција хотела на тржишту.

Након свега намеће се закључак да је креирање промотивног микса од стратешког значаја за хотел, јер уколико се жели постићи максимална сатисфакција крајњих корисника и остварити рентабилно пословање, није довољно да хотел располаже само квалитетним производом, прихватљивим ценама и ефикасном дистрибуцијом, већ је неопходно да направи такву комбинацију промотивних елемената како би благовремено, свеобухватно и ефикасно комуницирао са својим окружењем.

13. ЛИТЕРАТУРА

Бакић О., Унковић С. (1991), *Маркетинг у туризму*, Економски факултет Београд, Београд

Јовичић Д. (2007), „Промоциони микс и индустријски маркетинг“, *Маркетинг*, св. бр. 38, стр.99-101

Копривица М. (2008), *Основе маркетинга*, Прометеј, Нови Сад

Котлер Ф., Келер К. (2006), *Маркетинг менаџмент*, XII издање, Дата Статус, Београд

Крсмановић М. (2006), „Boutique hotels“, Hotel profesional, бр. 2, Прес клуб, Београд

Krugman P., Obstfeld M. (2009.), *Међународна економија*, Дата Статус, Београд

Милисављевић М. (2002), *Маркетинг XXI издање*, Савремена администрација, Београд

Новаковић Рајчић Б. (2008), *Маркетинг, Пут којим треба ићи*, Привредна академија, Нови Сад

Петровић З. (2009), *Рачуноводство II издање*, Универзитет Сингидунум, Београд

Попеску Ј. (2002), *Маркетинг у туризму*, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Porter M. (2008), *О конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и администрацију,

Porter M. (2008.), *Конкурентна предност*, ASEE, Београд.

Радосављевић Ж. (2007), *Менаџмент у модерном бизнису*, Привредна академија, Нови Сад

Смит П. (2002), *Маркетиншке комуникације*, Clio, Београд

Field P. (2008.), *Marketing Strategy Masterclass- Implementing Market Strategies*, Дата Статус, Београд

Ћурчић Н. (2008), *Маркетинг у туризму и угоститељству*, (скрипта), Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Черовић С. (2003), *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Чомић Ђ., Вукић М. (2003), *Изградња и опремање хотелских објеката*, Виша хотелијерска школа и аутори Београд, Београд

Извори:

www.activehotels.com

www.b92.net

www.booking.com

www.boutiquehotelarta.rs

www.cekos.rs

www.chooseserbia.com

www.ekapija.com

www.google.com

www.horecabor.com

www.hugos.rs

www.infosajt.com

www.link-elearning.com

www.serbianfurniture.org

www.scribd.com

www.trivago.rs

www.tripadvisor.com

www.virtualnigrad.com

www.wikipedia.com

www.yutrend.com

Интерни извори хотела

Подаци Међународног комитета за рачуноводствене стандарде

Contents

УВОД 2

1. ХОТЕЛ „Boutique hotel Arta“ 5

1.1 ИСТОРИЈА 5

1.2 ЛОКАЦИЈА 6

1.3 БУТИК (boutique) ХОТЕЛИ 6

2. ПРОМОЦИЈА 8

2.1 ЛИЧНА ПРОДАЈА 11

2.2 УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОДАЈЕ 14

2.3 ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ И ПУБЛИЦИТЕТ 17

2.4 СПОНЗОРСТВО 20

2.5 ДИРЕКТНИ МАРКЕТИНГ 22

2.6 ПРОМОЦИЈА „ОД УСТА ДО УСТА“ 24

3. ПРИВРЕДНА ПРОПАГАНДА 26

3.1 ФАКТОРИ ЕФИКАСНОСТИ ПРИВРЕДНЕ ПРОПАГАНДЕ 29

3.2 ПОДЕЛЕ И ВРСТЕ ПРОПАГАНДЕ 31

3.3 ПОСРЕДНИЦИ, МЕДИЈИ ПРОМОЦИЈЕ 45

4. МЕРЕЊЕ ЕФЕКАТА ПРИМЕНЕ ПРОМОЦИЈЕ 52

5. УСЛОВИ МЕЂУНАРОДНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ 54

6 . МЕЂУНАРОДНА КОНКУРЕНТНОСТ 56

6.1 КЛАСИЧНИ ПРИСТУП СТАТЕГИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ 58

6.2 САВРЕМЕНИ ПРИСТУП СТРАТЕШКИ КОНКУРЕНАТА 58

6.3 РЕЗУЛТАТ САВРЕМЕНОГ ПРИСТУПА КОНКУРЕНТОСТИ 59

7. СТРАТЕШКИ ОКВИРИ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ 62

8. МЕРЕЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ 67

9. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРЕДНОСТИ И ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ СТРАТЕГИЈЕ 70

10. НАЦИОНАЛНЕ СТРАТЕГИЈЕ И КЉУЧНИ ФАКТОРИ РАЗВОЈА 72

11. БУЏЕТ И ФИНАНСИРАЊЕ ПРОМОТИВНИХ АКТИВНОСТИ 76

11.1 ФИНАНСИЈСКИ ИЗВЕШТАЈИ 77

12. ЗАКЉУЧАК 83

13. ЛИТЕРАТУРА 84