

UNIVERZITET SINGIDUNUM
FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
Studijski program: Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu



**ANALIZA LANCA VREDNOSTI SA ASPEKTA TRŽIŠNOG
POZICIONIRANJA GARNI HOTELA EVROPA BEOGRAD**

- Master rad -

Mentor:
Prof. dr Slobodan Čerović

Student: Đina Cicmil
Broj indeksa: 405923/2009

Beograd, 2014

APSTRAKT

Ovaj rad predstavlja i teorijski i empirijski prikaz tržišnog pozicioniranja hotelskih kompanija, i smišljen kao hibrid između teorijsko-akadenskog izlaganja i studije slučaja (case study) srpske kompanije Hotel Evropa Beograd. Rad je prvenstveno orijentisan na tržište Srbije, ali su standardi, poslovne realnosti, praktični primeri i naravno teorijska gledišta iz sveta nezaobilazna dimenzija istraživanja i reper veličina koje su u radu razmatrane.

Za dokazivanje značaja i definisanje pojma pozicioniranja, posebna pažnja se posvećuje analizi lanca vrednosti (value chain analysis) i, u skladu sa empirijskom orijentacijom istraživanja, Hotel Evropa Beograd je prezentovan u smislu njegove istorije, tržišne ponude i glavnih karakteristika poslovanja koje se odnose na konceptualne dimenzije kojim se rad bavi. Poslovno okruženje Hotela, to jest stanje turizma u Srbiji i njegove implikacije na poslovanje kompanija u toj industriji, je takođe prikazano. Glavni očekivani doprinos rada je kvalitetno teorijsko izlaganje, dokazivanje važnosti pozicioniranja u domaćem hotelijerstvu i definisanje adekvatne strategije poslovanja hotela Evropa Beograd, koja može biti inspirativna ne samo za teoretičare, nego i za rukovodioce i ostale stejkholdere u hotelijerskoj privrednoj grani.

Sadržaj

UVOD	4
Metodologija istraživanja	5
i. Polazne hipoteze	5
ii. Cilj istraživanja	6
iii. Metode istraživanja	7
iv. Predmet istraživanja.....	8
v. Ključne reči – pojmovi	9
1. PREGLED GLAVNIH TEORIJSKIH POJMOVA.....	9
1.1. Pojam lanca vrednosti.....	10
1.1.1. Lanac vrednosti u turizmu	15
1.2. Pojam i značaj pozicioniranja.....	19
1.2.1. Proces pozicioniranja turističkih destinacija.....	25
1.3. Marka – važan element pozicioniranja.....	34
1.4. Uticaj cena na pozicioniranje hotelskih destinacija.....	40
1.4.1. Problem izbora cena.....	40
2. PREZENTACIJA GARNI HOTELA „EVROPA“ BEOGRAD.....	42
2.1. Karakteristike tržišne ponude	45
2.2. Kanali prodaje hotela	52
2.3. Analiza hotela "Evropa".....	53
3. POSLOVNO OKRUŽENJE I SAVREMENI TRENDVI U POSLOVANJU	54
3.1. Karakteristike tržišta grada Beograda	54
3.2. Savremeno poslovanje međunarodnog hotelijerstva	62
3.3. Marketing strategija u hotelijerstvu.....	64
3.4. Značaj promocije u pozicioniranju hotelskih lanaca	65
3.4.1. Najznačajnije specifičnosti promocije međunarodnih hotelskih lanaca	68
3.4.2. Uloga međunarodnog hotelijerstva u stvaranju imidža hotela	72
3.5. Savremeni informacioni sistemi u hotelijerstvu	76
4. STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELA „EVROPA“	80

4.1. Analiza lanca vrednosti hotela „Evropa“	82
4.2. Pozicioniranje hotela „Evropa“	84
4.3. Značaj i shvatanje identiteta hotelske destinacije	89
4.4. Unapređenje tehnologije kao specifičan faktor uspeha međunarodnog marketinga u hotelijerstvu	91
4.5. Mape percepcije – spona između lanca vrednosti i pozicioniranja	93
5. STRATEŠKE SMERNICE	95
ZAKLJUČAK	100
LITERATURA.....	101
Internet adrese	105

UVOD

U modernim uslovima privređivanja, turističke destinacije i hotelsko-turistička preduzeća koji žele da ostvare održivu konkurentsku prednost nužno moraju da oslušuju promene na strani ponude i tražnje globalnog tržišta. Sve veći broj rastućih hotelskih lanaca, novi oblici koncentracije poslovnih operacija, promene u sferi obrazovanja, stvaraju imperativ da se turističke destinacije i hotelsko-turistička preduzeća prilagode novim uslovima na globalnom turističkom tržištu, kako bi zadržale i povećale svoj nivo međunarodne marketing konkurentnosti. Racionalno korišćenje postojećih resursa i orijentacija ka inovacijama predstavlja pretpostavku za poslovanje u savremenim okvirima turizma i hotelijerstva, koje odlikuje dinamično marketing okruženje u kome je, u jednoj reči, danas dan sve bitnije dobro se *pozicionirati* u svesti potrošača.

Napuštanje starih paradigmi, tradicionalnih koncepata i definisanje novih pristupa međunarodnom poslovanju, podvlači potrebu da se turističke destinacije, hotelsko-turistička preduzeća i drugi akteri iz oblasti turizma uključe na globalno tržište u kompleksnijem obliku kako bi se izvršila njihova potpunija integracija u međunarodne ekonomske tokove.

Ipak, ako je bitno fokusirati se na eksterne faktore tražnje i pratiti trendove u razvoju nauke i prakse o poslovanju, često neočekivani izvori drastičnih poboljšanja u poslovnom uspehu se nalaze baš unutar tih istih poslovnih sistema koje se nastoji unaprediti. Takva ideja, revolucionarna u svetu biznisa 21. veka, nije ipak ni toliko savremena, nego potiče iz 1980-ih godina, kada je čuveni američki naučnik Michael Porter razvio svoj revolucionarni koncept *lanca vrednosti* u okviru strateškog upravljanja. Ideja analize lanca vrednosti je veoma prosta, ali isto tako efikasna: podeliti celokupni sistem preduzeća na određene ključne aktivnosti svaka od kojih, na različit način, povećava vrednost finalnih produkata koji su namenjeni tržištu.

Koncepti pozicioniranja i analize lanca vrednosti posebno su značajni u turizmu, privrednoj grani od koje često zavise velike porcije celokupnih državnih ekonomija. Turistička industrija, kombinacija proizvoda i usluga, je posebno kompleksan sistem u kome strateške smernice koje su sadržane u predložena dva koncepta lanca vrednosti i pozicioniranja mogu imati posebno povoljan uticaj.

Ovaj rad objašnjava ova dva koncepta i nastoji da ih praktično primeni na primeru domaće kompanije Hotel „Evropa“ Beograd, luksuznog hotela u samom centru glavnog grada Srbije. Kroz

dvojni, teorijsko-empirijski pristup koji obuhvata pregled akademske literature (literature review) i metodu studije slučaja (case study), ovaj rad nastoji da da sveobuhvatni opis nekih vitalnih strateških dimenzija u turizmu/hotelijerstvu i da prikaže poslovanje hotela „Evropa“ sa tih stanovišta.

Metodologija istraživanja

Projektom istraživanja definisani su predmet, cilj, metode i hipoteze istraživanja.

i. Polazne hipoteze

Turistički proizvod je specifičan proizvod, pošto on predstavlja kombinaciju fizičkih i uslužnih elemenata. Hotelski proizvod je jedan od najbitnijih oblika u kojim se turistički proizvod ispoljava, i on podleže mnoštvu uticajnih dimenzija koje određuju dinamike tražnje za proizvodom, među kojim nabrajamo atraktivnost prostora, fizičkog dizajna, kvalitet usluge itd. U tom smislu, pri uticanju na odlučivanje o kupovini hotelskog proizvoda, neophodno je neopipljive elemente ovog proizvoda približiti potencijalnim turistima adekvatnim, planskim i skladnim delovanjem.

Tema ovog rada usmerena je na sagledavanje mesta i uloge strategije pozicioniranja hotela „Evropa“ u Beogradu u stvaranju relativno trajne konkurentske prednosti, a u tome je pažnja posvećena procesu analize lanca vrednosti.

U okviru ovog rada, izdvaja se šest međusobno nezavisnih a povezanih celina. U prvom delu rada dat je pregled svih relevantnih teorijskih dimenzija sa osvrtom na stručnu literaturu. U drugom delu, dat je prikaz kompanije Hotel „Evropa“ u smislu osnovnih podataka o poslovanju, opisa tržišne ponude i opisa kanala prodaje. U trećem delu opisano je poslovno okruženje u kome hotel privređuje i opisani su takođe glavni trendovi u hotelijerskoj privrednoj grani u Srbiji i u svetu. U četvrtom delu objašnjene su implikacije navedenih teorijskih koncepata u njihovoj primeni na konkretan poslovni model „Evrope“ i predstavljena je dopunska slika glavnih koncepata koji se neposredno tiču poslovanja hotela. U petom delu, date su neke strateške smernice ili predlozi (recommendations) za bolje buduće poslovanje, i to u dva različita aspekta: politika formiranja cena i promocija na internetu. Šesti deo zaključuje sve navedeno.

Treba napomenuti da je u radu pojedinim elementima marketinga posvećena posebna pažnja.

Misli se, pre svega, na politiku marke, koja se u uslovima sve oštrije konkurencije na međunarodnom tržištu sve više nameće kao sredstvo uspešnog pozicioniranja turističkih destinacija i hotelijerstva.

ii. Cilj istraživanja

Tržišno sazrevanje turističkih destinacija odvija se u sve kompleksnijem i sve konkurentnijem okruženju. Destinacije, i one koje se nalaze u fazi razvoja i one koje se danas žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost pred konkurencijom, moraju se obezbediti čitavim nizom instrumenata i funkcionalnih metoda za procenu stvarne situacije i stvaranje budućih scenarija.

U tom smislu, strategija pozicioniranja u potpunosti afirmiše novi, multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici. Destinacijama koje prihvataju pozicioniranje kao konkurentsku strategiju, na raspolaganju stoji celokupan niz instrumenata kojima mogu varirati svoju ponudu radi sticanja prednosti nad konkurentima.

Na osnovu napred izloženog možemo reći da se cilj rada sastoji u sledećem:

- utvrđivanje značaja analize lanca vrednosti u modernim uslovima poslovanja i na konkretnom primeru hotela „Evropa“
- utvrđivanje značaja i doprinosa pojedinih faktora uspešnom pozicioniranju hotela “Evropa“,
- identifikovanje doprinosa hotelijerstva, kao osnovnog elementa proizvoda hotelske destinacije, sticanju novih, viših pozicija na hotelskom tržištu,
- opisivanje savremene prilike u poslovanju hotela u Beogradu,
- istraživanje, uz pomoć analize konkurencije, mogućnosti boljeg nastupa hotela Evropa na turističkom tržištu Beograda,
- ukazivanje na načine kojima će se ostvariti bolja pozicija hotela Evropa na međunarodnom turističkom tržištu,
- predočavanje strategije razvoja proizvoda hotela “Evropa“, kao jednog od karakterističnih hotela u Beogradu, i to u skladu sa potrebama hotelskog tržišta u Beogradu.

Pristup istraživanju odraz je, pre svega, činjenice da postavljeni cilj analize integriše:

- fenomen hotelijerstva koji je u funkciji, na jednoj strani, potreba, navika i očekivanja pojedinaca, a na drugoj, mogućnosti njihovog zadovoljavanja upotrebom raznovrsnih i po

kvalitetu veoma različitih usluga i proizvoda vezanih za putovanja i provođenje slobodnog vremena;

- pojam konkurentnosti, kao funkciju suparništva, između činilaca hotelske ponude na pojedinim tržištima, uticaja koji proizilaze iz pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača, ekonomskog okruženja, mogućnosti supstitucije i ograničenja za ulazak u sektor;
- međunarodni analitički nivo, dakle, najviši stepen agregacije ključnih činilaca hotelske destinacije.

iii. Metode istraživanja

Zahtevno postavljeni cilj istraživanja, složenost i višeslojnost predmeta analize, nalažu koncipiranje njegove obrade na skupu metodoloških načela koja će omogućiti sistemsku analizu usmerenu na temeljna pitanja konkurentnosti i pozicioniranja turističkih destinacija. Obrada navedene teme, pored konsultovanja teorijskih i studijskih materijala, obuhvata i „case“ pristup, najčešće u kontekstu dokazivanja, ilustracija odgovarajućih pojava i zaključaka.

Korišćen je, takođe, veći broj naučnih metoda, a naročito deduktivni, deskriptivni, komparativni, i metod studije slučaja. U cilju postizanja visokog stručnog nivoa i autentičnosti obrade predložene teme, uključen je veliki broj aktuelnih, relevantnih informacija, objavljenih u svetskoj i domaćoj literaturi.

U osmišljavanju sadašnjeg, a naročito budućeg hotelskog razvoja, upotreba predočene koncepcije obezbeđuje:

- bolje korišćenje prostora namenjenog turizmu;
- mogućnost da se ekonomski valorizuju i manje kvalitetni turistički resursi;
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste;
- veće potencijale za stvaranje hotelskog identiteta, a zatim i prepoznatljivosti (imidža) na turističkom tržištu;
- garanciju turistima, da će u okviru destinacije naći „sadržajni boravak“, a to je važan, možda, i presudan kriterijum, pri donošenju odluke za posetu konkretnoj destinaciji.

Istraživanje pozitivnih iskustava vodećih turističkih destinacija u uspešnom osvajanju konkurentne pozicije na međunarodnom turističkom tržištu, može biti od izuzetnog praktičnog

značaja, u iznalaženju kvalitetne podloge za buduće starteške pomake, koji bi hotelu “Evropa” osigurali uslove, ne samo da stane uz bok konkurenciji, već da se u svom razvitku okrene integrisanim vrednostima kao temeljnim principima više faze razvoja hotelskog poslovanja.

iv. Predmet istraživanja

Ovim pristupnim radom istražujemo strateške mogućnosti hotela “Evropa” u nastupu na turističkom tržištu. Sadržaj celokupnog istraživanja koncipiran je tako da uputi na određena pozitivna iskustva i zaključke, koji mogu biti relevantni za budući razvoj hotela “Evropa”.

Značaj rada je praktičan i ogleda se u cilju sagledavanja geografske lokacije hotela na području Beograda prema njegovoj kategoriji, kao i u cilju sagledavanja načina unapređenja hotelske ponude grada. U tom smislu mogao bi da posluži kao reper za sagledavanje potreba grada u hotelskim kapacitetima na određenim lokacijama i na taj način unapređenja hotelske ponude grada.

Predmet istraživanja ovog rada su:

- značaj međunarodnog turizma na privrede zemalja u regionu
- prirodni i društveni resursi za razvoj hotelske ponude na području Beograda
- uslovi za poboljšanje položaja hotela “Evropa” na međunarodnoj turističkoj mapi
- način transformacije stare zgrade u hotel sa četiri zvezdice.

Načelno, osnovni pojam koji će biti korišćeni u ovom radu je „hotel“, u smislu konkretnog pravnog lica i privredne grane kojoj ova vrsta preduzeća pripada. Prema definiciji iz literature, „garni hoteli su takvi objekti za smeštaj koji su organizovani na zahtevima kompleksnog pružanja raznih usluga, među kojima smeštaj predstavlja osnovnu uslugu. Po pravilu treba da imaju najmanje 7 smeštajnih jedinica (soba) koje se izdaju gostima za njihov privremeni boravak.”¹

U definiciji strateških smernica, značajni su promotivni ciljevi, koji su osnovna odrednica promotivne strategije. Pri određivanju promotivnih ciljeva najvažnije je poznavanje postojećih odnosa na tržištu (konkurencija), kao i realna procena kvaliteta vlastitih proizvoda i marketinške

¹ Ekonomika turizma – Dr Slobodan Unković, Dr Bojan Zečević, 2008., str. 37.

osposobljenosti (pozicioniranje).

Ovim radom želimo da pokažemo sledeće:

- da Beograd ima veliku koncentraciju hotela u centru grada, ali i da su ti hoteli uglavnom niske kategorije, što je u suprotnosti sa činjeničnim stanjem u drugim zemljama, gde se u centru nalaze uglavnom najbolji hoteli u zemlji. Hotel “Evropa” pošto je luksuzni hotel, trebalo bi s obzirom na poziciju da ostvari konkurentsku prednost u odnosu na druge hotele slične kategorije.

Polazeći od činjenice da je opis stanja na hotelskom tržištu Beograda kompleksan problem možemo pretpostaviti da je u skladu sa Strategijom razvoja turizma Beograda potrebno inovirati, adaptirati i renovirati postojeće hotelske objekte u gradu, kao i izgraditi nove koji će upotpuniti hotelsku ponudu grada.

v. Ključne reči – pojmovi

Lanac vrednosti, turistička destinacija, hotelijerstvo, pozicioniranje, diferenciranje, kanali prodaje, strategija

1. PREGLED GLAVNIH TEORIJSKIH POJMOVA

U ovom poglavlju, daje se detaljan pregled svih glavnih konceptualnih celina kojima se ovaj rad bavi. Cilj ovog poglavlja je da se čitač upozna sa svim najbitnijim aspektima savremenog poslovanja koji se odnose na ovaj rad sa stanovišta nauke o poslovanju. Analiza obuhvata dve glavne dimenzije: pojam lanca vrednosti i pojam pozicioniranja, a ceo skup ostalih povezanih konceptualnih celina je dalje objašnjen kako bi se stvorila kompletna slika upravljačkog okvira u kome deluje hotelijerstvo u 21. veku.

1.1. Pojam lanca vrednosti

Koncept lanca vrednosti (value chain) je moderni koncept poslovanja koji se uspešno primenjuje u domenu strateškog menadžmenta u velikom broju privrednih grana. Ovaj pojam tvorevina je čuvenog američkog autora Michael-a Porter-a, i prvi put se pojavljuje u literaturi u njegovoj uspešnoj knjizi *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* iz 1985.

Prema autoru, „svako preduzeće je skup aktivnosti koje se vrše sa ciljem projektovanja, proizvodnje, prodaje, isporuke i podržavanja sopstvenih proizvoda.“² U skladu sa ovim, autor predlaže model lanca vrednosti, koji u suštini predstavlja holistički prikaz celokupnog niza gorepomenutih aktivnosti u vidu procesa na nivou celog preduzeća, u kome se aktivnosti vrše sekvencijalno, u stepenastom procesu u kome svaki podproces dodaje novu vrednost finalnom produktu koji će biti prodat na tržištu. Porter naglašava da je lanac vrednosti jedne kompanije proizvod njene istorije, strategije i dosadašnje prakse u implementaciji ove strategije, i objašnjava da prvi sveobuhvatni koncept poslovnog sistema kao skup funkcija razvila američka konsultantska kuća McKinsey and Company: u toj koncepciji, sagledavanje doprinosa pojedinačnih funkcija na konkurentnost celokupne firme je dovelo do značajnih poboljšanja moderne ideje analize konkurentnosti, ili identifikacije tzv. konkurentskih prednosti (competitive advantages).³ Lanac vrednosti jeste zapravo osnova za uspešno upravljanje konkurentskim prednostima, pošto konkurenti unutar iste privredne grane, iako se bave istim poslom, mogu ipak imati veoma različite pristupe upravljanju različitim aspektima poslovanja.

Čak i u slučaju da konkurenti proizvode proizvode koji su uzajamno apsolutni supstituti u svim osobinama, unutrašnji procesi proizvodnje i podrške kompanija se razlikuju, i sastavljanje relevantnog analitičkog modela lanca vrednosti omogućava menadžerima kompanija da usresrede pažnju i korektivne mere na one profitne/troškovne centre koji će kompanijama omogućiti superiornost u odnosu na konkurente. Prema filozofiji modela lanca vrednosti, poboljšanje u određenim, specifičnim aspektima poslovanja povećava ukupnu vrednost finalnog ishoda poslovanja, i s tim i profitnu maržu i dugoročnu, stratešku konkurentnost firme.

Model lanca vrednosti je instrument za identifikovanje načina kreiranja više vrednosti za kupce

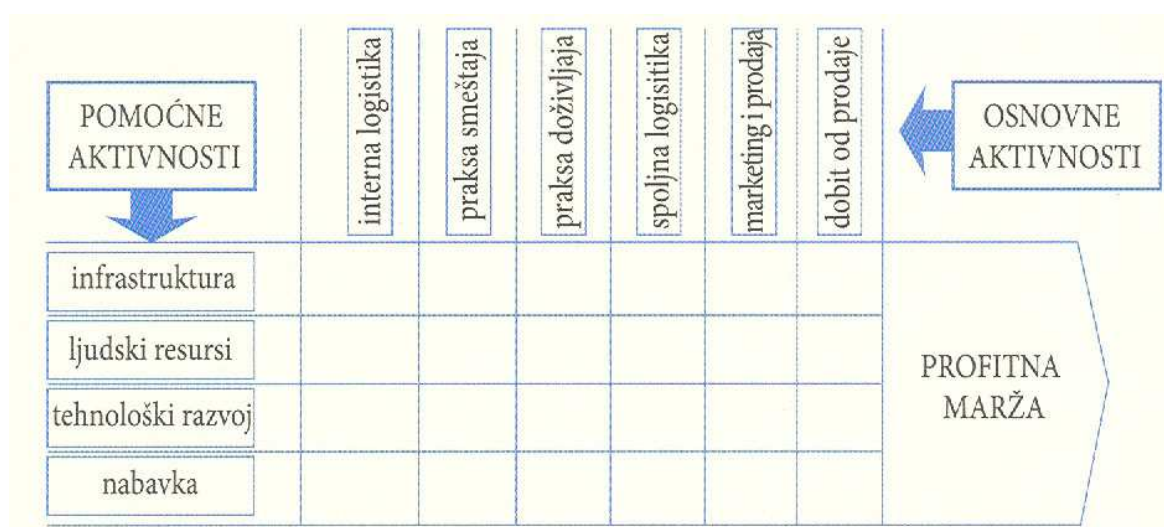
² Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, SAD, 1985. Str.36

³ Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, SAD, 1985. Str.36

i bazira se na 9 strateški relevantnih aktivnosti koje stvaraju vrednost i trošak u specifičnom poslovanju.

Slika 1.1 pokazuje grafičku interpretaciju modela lanca vrednosti, koja dosledno preslikava, na srpskom jeziku, originalni Porterov prikaz.

Slika 1.1. Opšti model lanca vrednosti



Izvor: (Milojević, 2006, Str. 39)

Kao što se može videti u slici, aktivnosti koje stvaraju vrednost u bilo kojoj kompaniji (lanci vrednosti) sastoje se od devet kategorija, od kojih su četiri pomoćne (infrastruktura, ljudski resursi, razvoj tehnologije i nabavka) a pet osnovne (interna logistika, smeštajni kapaciteti, usluge, spoljna logistika, marketing i prodaja, prodajne povlastice). Kako bi preduzeće uspešno poslovalo, neophodna je interfunkcionalna koordinacija svih aktivnosti da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači.

Autor dr Đorđe Kaličanin⁴ daje zanimljivo objašnjenje primarnih (osnovnih) aktivnosti i aktivnosti podrške (pomoćnih) i njihovih pod-aktivnosti koje se u praksi mogu identifikovati (proširen Porterov model). *Primarne aktivnosti* su aktivnosti koje su direktno vezane za proizvodnju i isporuku proizvoda ili usluge potrošačima. Reč je o sledećim aktivnostima: ulazna logistika, proizvodnja (operacije), izlazna logistika, marketing i prodaja, usluge. Svaka od primarnih aktivnosti

⁴ Kaličani. Đ., Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike, Ekonomski fakultet, Beograd

sastoji se od skupa manjih i odvojenih aktivnosti. Tako:

- **ulazna logistika**, kao primarna aktivnost, sastoji se od niza manjih aktivnosti: prijem, skladištenje, distribucija inputa neophodnih za proces proizvodnje. Ona uključuje i aktivnosti kao što su kontrola materijala i reklamacije, upravljanje zalihama, transport i dr.;
- **proizvodnja (operacije)**, kao primarna aktivnost, obuhvata sve aktivnosti koje se odnose na transformaciju inputa u outpute, u užem smislu: proizvodnja delova, sastavljanje, pakovanje, održavanje opreme, kontrola kvaliteta, zaštita okoline i dr.;
- **izlazna logistika**, kao primarna aktivnost, obuhvata aktivnosti, kao što su: skladištenje gotovih proizvoda, obrada porudžbina, utovar poručene robe, transport, uspostavljanje i održavanje mreže dilera i distributera;
- **marketing i prodaja**, kao primarna aktivnost, obuhvata aktivnosti, kao što su: aktivnosti prodajne snage, promocija, istraživanje tržišta i podrška dilerima;
- **usluge**, kao primarna aktivnost, obuhvata aktivnosti, kao što su: instalacija kupljenih proizvoda, održavanje i popravka istih, obuka kupaca, odgovori na upite kupaca i njihove žalbe.

Aktivnosti za podršku su aktivnosti koje doprinose efektivnosti i efikasnosti primarnih aktivnosti. Reč je o sledećim aktivnostima: nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa, infrastruktura. Svaka od njih jasno je zaokružena. Tako:

- **nabavka**, kao aktivnost za podršku, odgovorna je za nabavku resursa koji se koriste na različitim nivoima u organizaciji;
- **razvoj tehnologije**, kao aktivnost za podršku, sastoji se od aktivnosti kao što su: istraživanje i razvoj proizvoda, istraživanje i razvoj procesa, dizajn procesa, dizajn opreme, razvoj kompjuterskih softvera i telekomunikacionih sistema, kompjuterom podržani dizajn i inženjering, razvoj kapaciteta za nove baze podataka; često se ove aktivnosti zaokružuju u razvoj tehnologije proizvoda, razvoj tehnologije procesa i razvoj tehnologije materijala;
- **menadžment ljudskih resursa**, kao aktivnost za podršku, obuhvata aktivnosti kao što su: regrutovanje, selekcija, zapošljavanje, obuka, nagrađivanje, odnosi sa sindikatima, i sl.;
- **infrastruktura**, kao aktivnost za podršku, obuhvata aktivnosti koje se izvode u

sistemima strateškog, investicionog i operativnog planiranja, kontrole kvaliteta, menadžmenta informacija, zatim u računovodstvu i finansijama, opštim i pravnim poslovima, aktivnostima fizičkog i tehničkog obezbeđenja i dr.

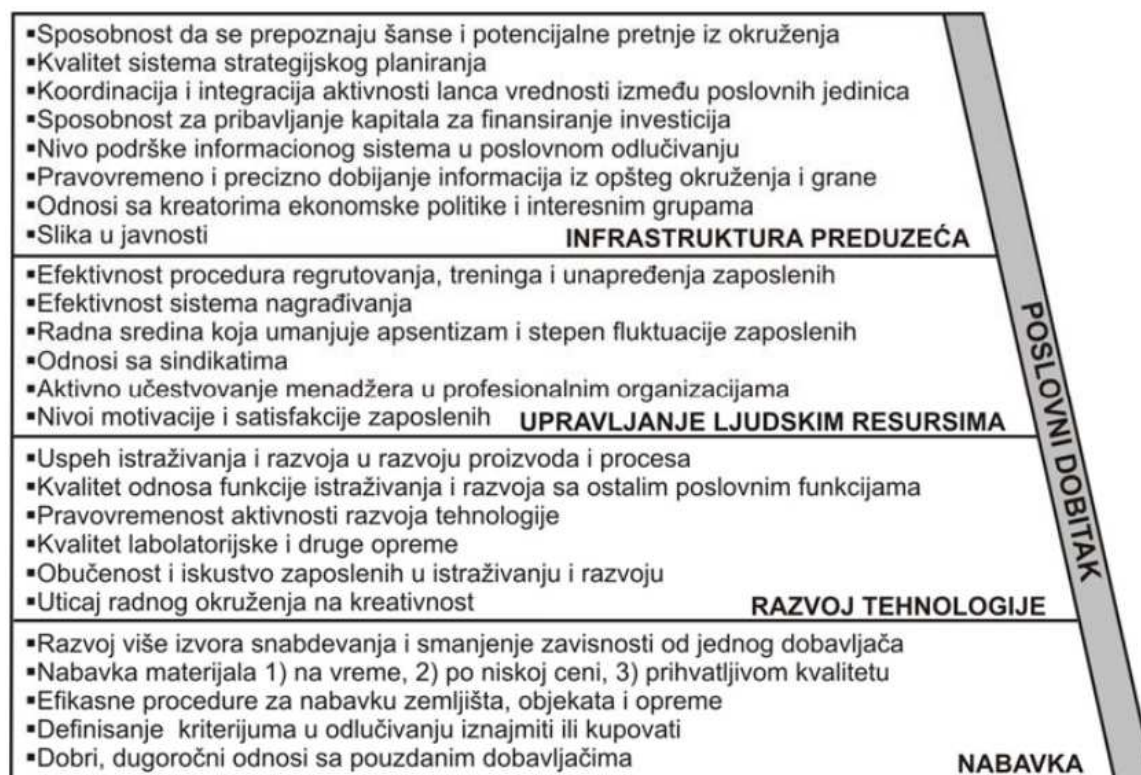
Sve izneto objašnjava pojam lanca vrednosti i ukazuje na misaonu konstrukciju koja stoji iza tog modela, ali takođe smo napomenuli da model utiče na poboljšanje konkurentnosti kompanija koje ga primenjuju samo nakon posebnog analitičkog postupka, koji je pritom strateški i holistički orijentisan. Kako bi se model primenio u praksi, potrebno je dakle sprovesti određeni analitički proces kako bi se dimenzije modela identifikovale na konkretnoj kompaniji ili privrednoj grani. Dok će u daljem tekstu lanac vrednosti biti primenjen na konkretnom primeru turizma i hotelijerstva, predlaže se sada opšti postupak identifikacije faktora koje je neophodno procenjivati u smislu prepoznavanja njihovog značenja (snaga ili slabost) u primarnim i aktivnostima za podršku.

Slika 1.2. Primarne aktivnosti i faktori za ocenu



(Izvor: Miller, 1998, str.127)

Slika 1.3. Aktivnosti za podršku i faktori za ocenu



(izvor: Miller, 1998, str.128)

Faktori koji se ocenjuju dobijaju se iz analize finansijskih izveštaja i iz ostalih informacionih izvora, kao što su analize organizacione strukture i kulture, anketa potrošača i zaposlenih i dr. Dobijeni podaci poređuju se sa prosekom grane i strategijske grupe, ali i sa prošlim rezultatima.

Snage i slabosti, prethodno identifikovane, predstavljaju potencijalne nosioce konkurentske prednosti, odnosno konkurentskog zaostajanja. O njihovom potencijalu ocenjuje se na osnovu sledećih pitanja⁵:

1. pitanje vrednosti. Da li resursi i sposobnosti predstavljaju nešto što je vredno za potrošače?
2. pitanje retkosti. Koliko konkurenata poseduje takav resurs ili sposobnost?
3. pitanje mogućnosti imitacije. Da li se resurs ili sposobnost mogu lako kopirati od strane konkurenata?
4. pitanje održivosti. Koliko je preduzeće/poslovna jedinica sposobna da održi vrednost, retkost

⁵ Duncan, J.W., Ginter, P.M., Swayne, L.E. Competitive advantage and internal organizational assessment. Academy of Management Executive. Vol.12.No.3: 6-16, 1998.

i originalnost nekog resursa ili sposobnosti?

Na osnovu odgovora na navedena pitanja, dolazi se do zaključaka o značaju snage ili slabosti u sticanju konkurentske prednosti. Lanac vrednosti omogućava analizu izvora konkurentske prednosti. Izvori konkurentske prednosti - niski troškovi ili jedinstvenost, nalaze se u svim aktivnostima u lancu vrednosti (i u primarnim, i u aktivnostima za podršku). Analiza resursa i sposobnosti podrazumeva njihovo tumačenje da li oni doprinose proizvodnji i prodaji proizvoda po nižim troškovima u odnosu na konkurente, ili, pak, omogućavaju prodaju po višim cenama, odnosno veće obime prodaje po istim cenama. Ova analiza, dakle, svodi se na identifikovanje konkretnog resursa ili sposobnosti kao pokretača troškova (cost driver), odnosno kao pokretača jedinstvenosti (uniqueness driver).

Model lanca vrednosti ima posebno značajne implikacije u industriji turizma, pošto je ova privredna grana okarakterisana velikom kompleksnošću i mnoštvom faktora koji utiču na poslovanje kompanija.

1.1.1. Lanac vrednosti u turizmu

Od sredine 80-tih godina pa nadalje, u ekonomskoj teoriji uopšte, a u teoriji turizma posebno, sve više se naglašava važnost stvaranja i dodavanja vrednosti u cilju sticanja i održavanja konkurentske prednosti⁶. Danas dan, „sve manje se terminološki govori o ponudi određenih proizvoda i usluga, a sve više o ponudi ukupne vrednosti. Uz klasičnu profitnu formulu, i pomno praćenje delovanja sadašnje i predviđanje buduće konkurencije, neophodno je biti obazriv u svim detaljima sadašnje i buduće ponude vrednosti na tržištu.“⁷

U turizmu proizvod/usluga koji potrošači biraju jeste destinacija, a to je kompleksan element ponude koji ima mnoštvo karakteristika koje zajednički doprinose određivanju njegove atraktivnosti, odnosno percipirane vrednosti.

Potrošači, pri ulasku u proces izbora destinacije imaju opštu predstavu o očekivanoj vrednosti, dok za vreme boravka oni stvarno doživljavaju vrednost. Ukoliko su zadovoljni ostvarenim boravkom, oni su skloni da ponavljaju posetu destinaciji, a ukoliko to nije slučaj, postoji izražena

⁶ Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, SAD, 1985. Str.67

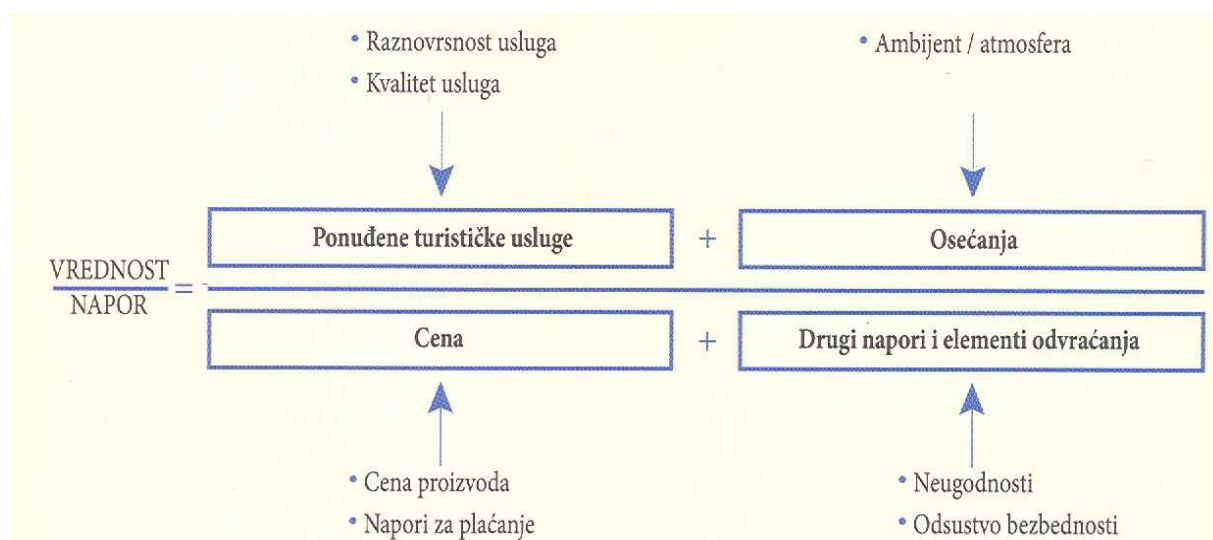
⁷ Jordanović, M.M., *Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. Str.160

težnja da se preorijentišu na druge alternativne ponude.

Prema onome što nalaže prof. Dr Čerović, marketing zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače postaje bitan instrument strategije turističke destinacije. Cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda turističke destinacije u vremenu, i u tom značenju vrednost operiše na dva nivoa: prvi je, da nudi veću vrednost za novac potrošača. Ako se to postigne na način da ponuda stvara vezu između destinacije i njenih posetilaca, u tom slučaju strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa.

Bitnom pretpostavkom poslovnog uspeha destinacije postaje ukupno dostavljena vrednost koju turisti smatraju da će dobiti posetom određenoj destinaciji. Slika 2.4. predstavlja uticajne faktore na percepciju vrednosti destinacije.⁸

Slika 1.4. Vrednost turističkog doživljaja



Izvor: (Milojević, 2006, str.39)

Konkurentska prednost na tržištu putem superiorne isporučene vrednosti je nešto što će potrajati. Sposobnost pružanja veće vrednosti omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite.

Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentske

⁸ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

prednosti, potrebno je razumevanje lanca vrednosti turizma, odnosno identifikovati *subjekte*, tj. aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i/ili dodavanju vrednosti koja će ličiti na konačnu ponudu određene destinacije (klastera). Destinacija se smatra „lancem“, odnosno nizom povezanih aktivnosti, koje su potrebne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna onoj koju nudi konkurencija. Dok su neke aktivnosti ključne za privlačenje turista i zadovoljavanje njihovih potreba (smeštajni kapaciteti, transport, izgrađena atraktivnost, turoperatori, putnički agenti, i dr.), druge imaju perifernu ili ulogu podrške (vodička služba, osiguranje i finansijske aktivnosti vezane za turizam, obrazovne i trening institucije, turistička štampa, NTO, lokalni informativni biroi i dr.). Svaka karika u lancu stvara vrednost iz svog delokruga rada, a konkurentska prednost se može steći u svakoj od karika, zahvaljujući nekoj od njihovih specifičnosti u načinu organizovanosti, opremljenosti, nivou kompetentnosti kadrova, itd. Štaviše, poseban izvor sticanja konkurentske prednosti destinacije može da bude sam način na koji su ove karike ukomponovane.

Uvođenjem modela vrednosti kao pretpostavke stvaranja konkurentskih prednosti, i u krajnjoj liniji profita za preduzeća, odnosno bogatstva za nacionalnu državu, nastala je još jedna promena. Da bi ukupni rezultat bio što povoljniji, svi subjekti koji učestvuju u stvaranju i/ili dodavanju vrednosti moraju sarađivati. Saradnja je, naime, bitna pretpostavka sinergije – kada udružene snage daju veće rezultate od zbira pojedinačnih. Svaka karika u lancu svojevrsni je partner, učesnik u ukupnoj vrednosti ponuđenoj tržištu. Nesumnjivo, lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one aktivnosti koje neposredno doprinose superiornoj isporučenoj vrednosti potrošačima.

Koordinacija različitih učesnika u lancu vrednosti u turizmu važnija je nego u drugim sektorima, iz razloga postojanja drugih „regionalnih sistema vrednosti“, koji doprinose proširenju koncepta.

Na kvalitet vrednosti određenog turističkog doživljaja utiče veliki broj elemenata povezanih sa izborom destinacije, načina putovanja do odredišta, boravka u destinaciji i doživljaja za vreme boravka.

Navedeni aspekti odvijaju se u višestruko povezanim sredinama, i njega sačinjavaju međusobno povezani odnosi raznih lanaca vrednosti, koji dolaze iz javnog i privatnog sektora, uz međusobno preklapanje. Analiza jednonedeljnog turističkog doživljaja u udaljenoj destinaciji, ukazuje na sledeće: aktivni učešće u pružanju usluge odnosno njegovoj realizaciji obuhvata između 10-20 raznih lanaca vrednosti, koje sačinjava i preko 30-50 raznih učesnika sa različitim zaduženjima – vodiči, specijalizovani pultovi za potrebe turista (informativnog sadržaja, radnje sa suvenirima, rent-a car, menjačnica, itd.). Upravo je to razlog da kvalitet turističkog doživljaja zavisi od ukupne usluge svih učesnika u lancima vrednosti.

Kada se priča o destinacijama, pravilno je pričati o turističkim klasterima kao zaokruženim celinama sa sličnim osobinama. Lanac vrednosti svake kompanije i svakog davaoca usluga u klasteru predstavljaju deo većeg lanca aktivnosti, koji se naziva „sistem vrednosti klastera“, obuhvatajući lance brojnih snabdevača, distributera i klijenata. Značajne konkurentske prednosti mogu se ostvariti poboljšanjem veza između raznih lanaca vrednosti u/ili van klastera.

Slika 1.5. Sistem vrednosti turističkog klastera



Izvor: (Milojević, 2006, str. 53)

Partnerstvo je ključni faktor koji omogućuje klasterima da poboljšaju veze između lanaca vrednosti i da stvore nove, različite aktivnosti da bi ostvarili konkurentsku prednost.

U brojnim, vrlo uspešnim primerima nastupa na globalnom tržištu, lancu vrednosti značajnu podršku pruža država sa svojim odgovarajućim ekonomskim, političkim i raznim drugim merama, i na taj način pridružuje se kao značajan faktor u cilju postizanja boljeg uspeha u turizmu.

U uslovima stalno rastuće konkurencije između turističkih destinacija, kada se svi vidljivi elementi konkurentskih prednosti lako i brzo imitiraju, destinacije su u potrazi za takvim elementima ponude koji će se teško ili se uopšte neće moći kopirati.

Njihov glavni zadatak je iznalaženje i stvaranje dodatne vrednosti. Najznačajniji elementi koji ulaze u sastav dodatne vrednosti, svakako su: razvijenost turističke kulture, imidž i reputacija destinacije, uspostavljanje dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Kako smo pokazali da je model lanca vrednosti osnova za povećanje konkurentnosti, predlažemo sada model dr. Zečevića koji pokazuje holistički pristup upravljanja konkurentnošću destinacije.

Slika 1.6. Upravljanje konkurentnošću destinacije



(Izvor: Zečević, 2004)

Ove dimenzije su posebno značajne pošto one prožimaju, u različitim merama, sve mere koje turističke, pa s tim i hotelijerske kompanije preduzimaju kako bi poboljšale svoj trenutni položaj na tržištu. Aktivnosti vezane za marketing su posebno značajne u ovom radu, jer je koncept pozicioniranja, sledeći koji se obrađuje u ovoj sekciji, baš iz ove posebne naučne discipline i proistekao.

1.2. Pojam i značaj pozicioniranja

Koncept pozicioniranja poreklo vodi od ekonomske analize tržišnih struktura i analize konkurentske pozicije, a marketing je ovaj koncept usavršio uvođenjem analize tržišnog učešća, predviđanja prodaje, analize životnog ciklusa i sl. Međutim, pravi sadržaj koji pozicioniranje ima danas, omogućio je uvođenje psiholoških kategorija imidža, percepcija i preferencija, kao i uvođenje multivarijacionih statističkih metoda u tržišnu analizu.

Pozicioniranje je dakle pojam koji je danas dan podržan multidisciplinarnom teorijskom podlogom, što samo po sebi mnogo govori o značaju ove dimenzije poslovanja 21. veka. Prema definiciji veb sajta *BusinessDictionary.com*, koji je kao izvor za ovaj rad zanimljiv pošto ažurno predstavlja najpopularnije teorijske koncepte u modernom poslovanju, definiše tržišno pozicioniranje (market positioning) kao „trud da se utiče na pecepciju koji potrošač ima o nekom posebnom brendu

ili proizvodu u odnosu na njegovu percepciju brendova ili proizvoda konkurenata. Cilj pozicioniranja je zauzimanje jasne, jedinstvene i povoljne pozicije u umu potrošača.“⁹

Bitna determinanta koncepta pozicioniranja jeste što ovaj proces ima pretežno stratešku (dugoročnu i holističku) primenu u modernom poslovanju.

Pozicioniranje je posebno značajno u turizmu, i u hoteljerstvu kao pod-industriji turizma, pošto su ove privredne grane uslužno-proizvodne prirode i podležu kompleksnim dinamikama u svim područjima delovanja. Kompleksnost privredne grane iziskuje potrebu za dubljim analitičkim i planskim naporima za uspešnu implementaciju pozicioniranja, a pozicioniranje je, s druge strane, posebno značajno u turizmu pošto je industrija veoma kompetitivna, tako da benefiti od pozicioniranja mogu drastično uticati na dugoročnu konkurentnost kompanija.

U fokusu strategije pozicioniranja jeste simultana analiza potrošača i konkurenata. U konkretnom sektoru turizma, cilj je da se na osnovu informacija dobijenih od potrošača formira takva slika o turističkoj destinaciji koja će je učiniti prepoznatljivom među konkurentima i to po onim karakteristikama koje turisti ocenjuju kao značajne. Razvijanjem strategije pozicioniranja destinacija nastoji da osvoji željeni položaj u mentalnoj mapi turista. Prema Weber-u i Mikačiću, „pozicioniranje predstavlja mesto koje hotelska destinacija zauzima na određenom tržištu, kako to percipira relevantna grupa potrošača poznata kao ciljni tržišni segment“¹⁰. Pozicioniranje je razlog zbog kojeg je ciljni segment turista zainteresovan za izbor konkretne destinacije.

Strategija pozicioniranja u turizmu se formuliše uzimajući u obzir¹¹:

- kriterijume ili koristi, koje turisti imaju u vidu pri odabiru destinacije, uključujući i relativan značaj kriterijuma;
- okvir do koga i kako se destinacija diferencira od svojih konkurenata;
- ograničenja konkurentnih destinacija u pogledu značaja potreba i želja potrošača;

Strategija pozicioniranja nastoji da uskladi sposobnost destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je povezivanje proizvoda, cene, distribucije i promocije na način da kombinacija najbolje odgovara ciljnom tržištu. Centralno kod odluka o pozicioniranju je određivanje odnosa između marketing napora i reagovanja tržišta.

⁹ www.businessdictionary.com

¹⁰ Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1995, str. 78.

¹¹ Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1995, str 78.

Svrha pozicioniranja je da se stvori i održava, dinstinktivno mesto za destinaciju i njene proizvode. Pozicioniranje uključuje odluke: *gde* (na kom ciljnom segmentu ili tržištu) i *kako* (fizičkim ili psihološkim diferenciranjem) konkurisati na ciljnim tržištima.

Postoji nekoliko elemenata bitnih za uspeh pozicioniranja. Prvi je *jasnoća*: ideja pozicioniranja mora biti jasna u smislu ciljnog tržišta i distinktivne prednosti. Drugi je *konzisentnost*: potrebna je upornost i insistiranje na bazičnoj ideji u porukama koje se emituju kupcima u medijima promocije. Treći je *uočljivost*: što znači da dinstiktivna prednost mora biti lako uočljiva, da se ureže u misli potrošača na ciljnom tržištu. Četvrti je *konkurentnost*: što znači da osnova za konkurentsku prednost mora biti relevantna za potrošače na ciljnom tržištu. To mora biti nešto što konkurenti ne mogu lako da imitiraju.

Osnovna ideja koncepta pozicioniranja jeste rangiranje. Da bi olakšali donošenje odluke o izboru destinacije, turisti ih svrstavaju u određene kategorije na osnovu odabranih dimenzija, odnosno rangiraju ih u svojoj svesti (kao najskuplje, najjeftinije, sa najboljim performansama, najboljim uslugama, najsavremeniji, itd.), tj. pozicioniraju ih.

U hotelijerstvu, osnova za pozicioniranje hotelske destinacije jeste segmentacija tržišta. Različiti segmenti potrošača očekuju i doživljavaju od hotelske destinacije različit način zadovoljenja potreba. Upravo različitost potreba i doživljaja destinacije od strane pripadnika različitih segmenata uvodi dinamiku na turističko tržište i omogućuje opstanak i tržišni uspeh brojnim turističkim proizvodima koji zadovoljavaju manje ili više jednako potrebe i želje turista. Prednost pozicioniranja jeste u ostvarenju konkurentske prednosti i njenom naglašavanju u odnosu na ostale konkurente.

U literaturi postoje dva osnovna pristupa značaju pozicioniranja za proces strategijskog marketinga. Pozicioniranje se locira ili na nivou operativnog odlučivanja koje se tiče marketing miksa ili na nivou strategijskog odlučivanja koje predstavlja fokalnu tačku marketing strategije. Za pristalice prvog pristupa, pozicioniranje primarno asociraju sa pojedinim instrumentima marketing miksa, odnosno pozicioniranje vide kao komunikaciono sredstvo u konkurentskoj borbi ili ga vezuju za politiku proizvoda u smislu izbora karakteristika proizvoda koje treba razvijati ili naglašavati.

Prema drugom pristupu, preovladava strategijski značaj pozicioniranja, jer svi elementi hotelske destinacije mogu uticati na njihovu poziciju u misaonoj viziji potrošača. Zato je neophodno da odluka o pozicioniranju prethodi svim drugim odlukama, uzimajući u obzir celu destinaciju.

Neophodno je shvatiti kako potrošač ocenjuje multiatribute ponude hotelske destinacije i kako bira između konkurentskih ponuda.

Pozicioniranje hotelske destinacije mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji dominantno utiču na opšti uspeh i brzinu etabliranja na turističkom tržištu. Reč je o najmanje tri ključna faktora:

- objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, tj. strateških potencijala za uspeh u turizmu;
- analizi i evaluaciji očekivanih aktuelnih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi i primeni tržišne penetracije destinacije;
- analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu.¹²

Prednost pozicioniranja je u stvaranju konkurentske prednosti i njenom naglašavanju u odnosu na ostale konkurente.

Kod pozicioniranja su moguće tri opcije:

- realizacija aktivnosti u cilju osnaživanja trenutne pozicije u predstavi potrošača,
- realizovanje aktivnosti u cilju zauzimanja slobodnog područja (segmenta potrošača) koje još niko nije zauzeo, a za koje postoji poslovna opravdanost da se zauzme,
- realizacija aktivnosti u cilju repozicioniranja, odnosno zauzimanja povoljnije pozicije.¹³

Potrebno je istaći, da je za efikasno sprovođenje efektivne strategije pozicioniranja neophodno postojanje pet uslova.

Prvi uslov odnosi se na iznalažanje slabe strane lidera, odnosno konkurenata, i formiranje sopstvene pozicije na tim polaznim tačkama.

Drugi uslov je da destinacije koje sprovode strategiju pozicioniranja realno prihvate povoljne prilike koje tržište nudi u poslovanju, odnosno da moraju postojati objektivne mogućnosti za realizaciju efektivne pozicije u budućnosti.

Treće, destinacija mora objektivno da sagleda relativnu poziciju u odnosu na konkurentske ponude, odnosno kako potrošači prihvataju ponudu i šta preferiraju.

¹² Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1995, str. 89.

¹³ Lovreta S., Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd, 1998, str 122.

Četvrti uslov odnosi se na postojanje adekvatnih strukturnih elemenata ponude destinacije.

Peti uslov jeste neophodnost živog komuniciranja sa tržištem, pri čemu je naglasak na komponentama koje su efektivno diferencirane u odnosu na konkurentske.

Pre nego što se pristupi definisanju strategije pozicioniranja, treba dobiti odgovore na nekoliko relativnih pitanja: Koju poziciju destinacija poseduje sada? Koju poziciju hotelska destinacija preferira da ima? Koje konkurentske destinacije treba prevazići ako se želi određena pozicija? Da li destinacija ima dovoljno resursa i sposobnosti da osvoji i održi željenu poziciju? Kakve su mogućnosti da se pozicija održi konzistentnom u okviru strategijskog pozicioniranja?

Turisti najčešće odabiraju one destinacije koje u najvećoj meri zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Upravo doživljaj od strane turista da neka destinacija pruža sadržaje koji su za njega posebno važni, čini konkurentsku prednost u odnosu na ostale ponuđene destinacije. Nakon što se utvrdi šta turisti očekuju od destinacije, koje konkurentske prednosti bi mogle da im izađu u susret, neophodno je odrediti način i pristup kojim će se realizovati najpotpuniji uspeh.

U tom slučaju, pristupa se sintezi dve ili više konkurentskih prednosti u cilju ostvarenja jedinstvene pozicije na tržištu.

Destinacije moraju uz visoke mere opreza odrediti na kojim će konkurentskim prednostima insistirati i odabrati način koji će ih razlikovati od ostale konkurencije. Neophodno je istaći prednosti i različitosti koje se žele: *Važnost*: Razlikovana prednost isporučuje veliku vrednost. *Posebnost*: Ostali konkurenti ne nude tu razlikovanu prednost ili određena destinacija je može plasirati na novi način. *Razlikovana prednost*: Značajna je zbog superiornosti u poređenju s drugim destinacijama koje potrošači uzimaju u obzir da bi ostvarili istu korist. *Komunikativnost*: Razlikovana prednost se može naglašavati i vidljiva je za turiste. *Jedinstvenost*: Konkurenti ne mogu jednostavno imitirati razlikovanu prednost. *Usklađenost*: Priroda razlikovane prednosti mora biti harmonizovana sadašnjem ili željenom imidžu destinacije.

Važno je istaći neophodnost zadovoljenja svih kriterijuma kako bi destinacija ostvarila maksimum (punu korist) od razlikovane prednosti. U suprotnom, prednost može biti mala, nepodesna za komuniciranje, neprofitabilna ili insistiranje na njoj može štetiti imidžu cele destinacije.

Kada se destinacija odlučila za određene karakteristike kao osnove za pozicioniranje, one postaju osnova za pozicioniranje u okviru izabranog ciljnog tržišta. Strategija pozicioniranja

formuliše se uzimajući u obzir:

- kriterijume koristi koje turisti imaju u vidu pri odabiru destinacije, uključujući i relativni značaj kriterijuma;
- okvir do koga i kako se destinacija diferencira od svojih konkurenata;
- ograničenja konkurentskih destinacija u pogledu značaja potreba i želja potrošača.¹⁴

U razmatranju koje konkurentske prednosti staviti u prvi plan prilikom pozicioniranja, postavlja se pitanje koliko tih prednosti naglašavati. Postoji gledište da se treba koncentrisati isključivo na jednu konkurentsku prednost i intenzivno je promovisati. U tom sklopu, koristi se koncept jedinstvenog prodajnog argumenta (USP – *unique selling proposition*).

Strategija pozicioniranja, nastoji da uskladi sposobnost destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Svi marketinški naponi moraju podržavati tu strategiju.

Izbor strategije pozicioniranja omogućava jedinstven koncept za ulogu u strategiji svakog instrumenta marketing miksa. Potrebno je povezivanje proizvoda, cene, promocije i distribucije na način da kombinacija najbolje odgovara ciljnom tržištu. Pozicioniranje pokazuje kako destinacija želi da ciljno tržišno gleda na marketing miks (ponudu destinacije). Centralno od odluka o pozicioniranju je određivanje odnosa između marketing napora i reagovanja tržišta u cilju odabira, zauzimanja, izgradnje i očvršćavanja pozicije treba osmisлити odgovarajući miks svih marketinških elemenata. Treba napomenuti da je pozicioniranje proces koji traje godinama, a tokom ovog procesa i najsitniji propusti mogu ugroziti stabilnost osvojene pozicije.

Stalnim istraživanjem tržišta treba nadzirati poziciju na tržištu u svesti turista, i predstave potrošača zasebno u odnosu prema glavnim konkurentima. Istraživanjem se dobijaju informacije o mogućoj ugroženosti pozicije ili o mogućnostima za bolje učvršćivanje ili pak zauzimanje bolje pozicije (repozicioniranje) u odnosu prema konkurentima, a što je veoma važno u tržišnim, izrazito promenljivim okolnostima.

Posmatrajući najvažnije karakteristike strategije pozicioniranja može se zaključiti da je ista orjentisana na zadržavanje povoljne ili zauzimanje prestižnije pozicije u odnosu na konkurente,

¹⁴ Bakić O., Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd, 1996., str. 56-62.

stvaranjem povoljne i prepoznatljive slike o destinaciji, koja je zasnovana na kontinuelnom istraživanju mišljenja uticajnih grupa o konkurentima i dimenzijama destinacijske ponude.

Savremena literatura ukazuje na postojanje dva **tipa pozicioniranja**: pozicioniranje na osnovu fizičkog proizvoda – tzv. fizičko pozicioniranje, i pozicioniranje na osnovu percepcija destinacije sa tržišta, tzv. perceptivno pozicioniranje.

Razvijanjem strategije pozicioniranja, destinacija nastoji da osvoji ciljani položaj u mentalnoj mapi potrošača. Povoljna pozicija izražava se goodwillom, koji predstavlja nematerijalnu imovinu preduzeća i značajan izvor strategijske aktive.

1.2.1. Proces pozicioniranja turističkih destinacija

Postupak pozicioniranja hotelskog proizvoda na tržištu obuhvata:

- određivanje segmenata na turističkom tržištu,
- opredjeljenje za segmente koji će postati ciljno tržište,
- ispitivanje očekivanja izabranih segmenata od hotelskog proizvoda,
- oblikovanje hotelskog proizvoda u skladu sa očekivanjima tržišnih segmenata, - ocenu položaja konkurencije na tržištu,
- izbor prikladnog imidža hotelskog proizvoda koji će biti prepoznatljiv na tržištu i drugačiji od konkurencije,
- promovisanje hotelskog proizvoda na tržištu kako bi za njega saznali svi potencijalni turisti.

Pozicioniranje kao marketinška strategija polazi simultano od analize potrošača i analize konkurencije, kako bi se utvrdile karakteristike ponude koje se mogu na najpovoljniji način pozicionirati u odnosu na konkurenciju. Strategija pozicioniranja se može definisati na nivou proizvoda, na nivou marketing strategije i na nivou poslovne jedinice. Na nivou proizvoda definišu se smernice za efikasan dizajn proizvoda, prema dimenzijama koje potrošači ocenjuju kao značajne. Na nivou marketing strategije ili poslovne funkcije, utvrđivanjem postojeće i željene pozicije, opredjeljuje se pravac delovanja propagandnih kampanji, politike cena, uslova placanja... Na nivou poslovne jedinice, pozicioniranje predstavlja zahtev za menadžment da obezbedi odgovarajuće

resurse. Kruna ove strategije jeste poruka koja se potrošačima saopštava kao krajnji proizvod u vidu slogana tj. predstavljajući na pravi način realnost i jedinstvenost date ponude. Strategija može da se razvije kako bi se bilo bliže ili dalje od konkurencije.

Pozicioniranje i atmosfera takođe utiču na cenu, ali poseban uticaj na formiranje cena i u turizmu i u hotelijerstvu imaju atraktivni faktori. Oni omogućavaju formiranje više cene, a visina turističke rente uslovljena je kvalitetom i kvantitetom atraktivnosti faktora turističke ponude i blizine emitivnih tržišta (diferencijalna i monopolska).

Pozicioniranje organizacije, brenda, proizvoda ili usluge kao posljednja faza treba da vodi jasnoj distinkciji u odnosu na konkurenciju, plasiranjem imidža kroz sve aktivnosti organizacije u skladu sa potrošačevom percepcijom, standardima i vrednostima. Prilikom pozicioniranja proizvoda hotel mora da definiše i komparativnu prednost na bazi koje vrši diferenciranje proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode. U tom smislu je korisno pronaći odgovore na određena pitanja poput sledećih¹⁵:

- Kako potrošači percipiraju konkretan proizvod, njegove pojedine odlike, koristi i koje su to njegove najvažnije prednosti?
- Koje kompanije i brendove potrošači doživljavaju kao lidere u konkretnoj kategoriji proizvoda i zašto?
- Koje su prednosti konkurentskog brenda a koje sopstvenog?
- Koje su mane konkurentskog brenda a koje sopstvenog?

Odgovori na ova pitanja mogu pomoći prilikom determinisanja sadašnje i željene pozicije na tržištu. Pozicioniranjem proizvoda dizajnira se imidž i vrednost kompanije na taj način da ciljni tržišni segmenti cene i poštuju ono za šta se kompanija bori za razliku od konkurencije. Zato je potrebno identifikovati moguće konkurentske prednosti, eksploatisati ih i izabrati najbolje u skladu sa resursima kompanije.

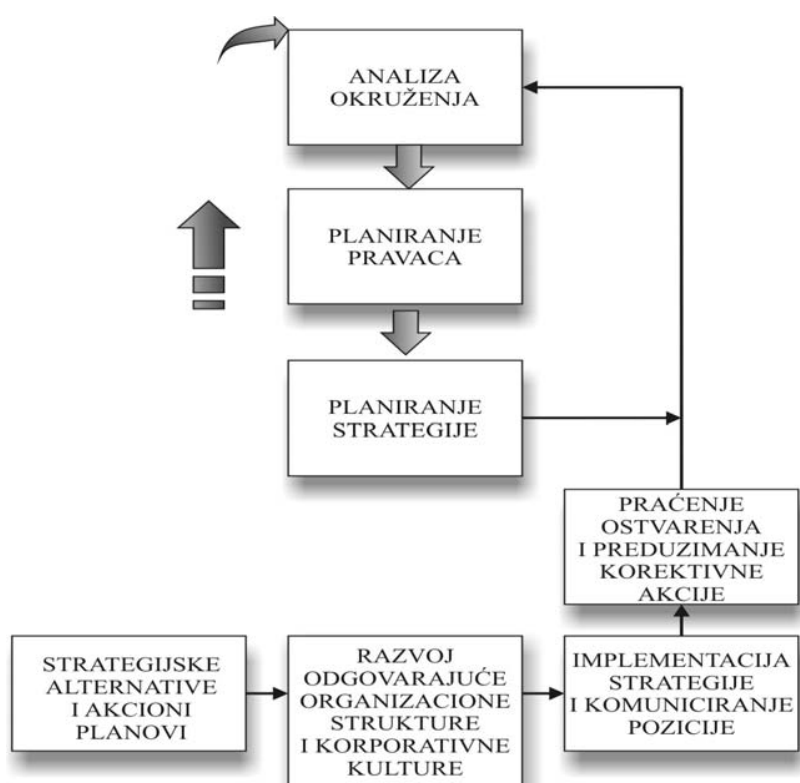
Pozicioniranje se u turizmu afirmisalo kao savremena i uspešna marketing strategija. Tačnije, iznoseći najnovije podatke, tržišno pozicioniranje se afirmisalo kao efikasan strategijski pristup u

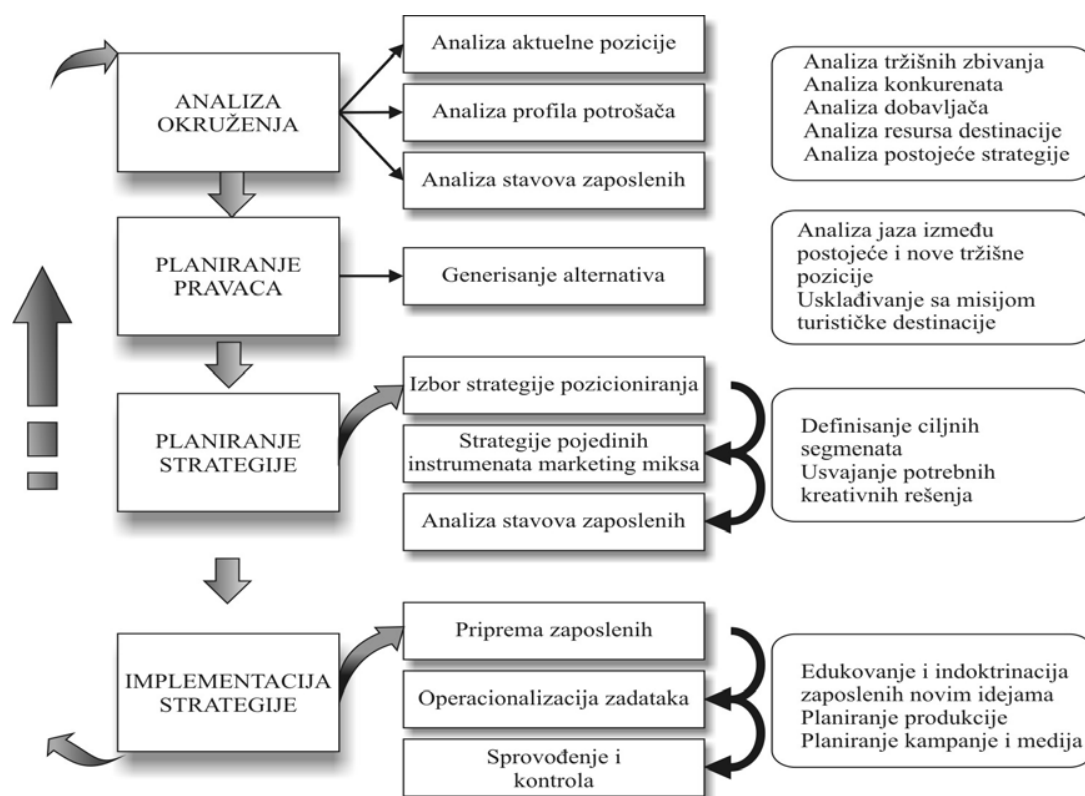
¹⁵ Lovreta S., Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd, 1998, str. 122.

rešavanju problema koji nameće savremena konkurencija. Strategijom pozicioniranja se na dugoročan način opredeljuje odnos hotelske destinacije prema njenom okruženju. Zato se ovde sa pravom preporučuje primena pristupa strategijskog upravljanja.

Uzimajući u obzir specifičnosti hotelske destinacije, u model su unete određene konkretizacije koje olakšavaju pristup upravljanju tržišnim pozicioniranjem. Tako modifikovan model predstavljen je na slici 1.7.

Slika 1.7. Model strategijskog upravljanja hotelskom destinacijom





Izvor: (Petković, 1995, str. 40)

Prvi korak u procesu strategijskog upravljanja tržišnim pozicioniranjem jeste SWOT analiza, odnosno interna analiza (snaga i slabosti) i eksterna analiza (mogućnosti i opasnosti).

Analiza eksternog i internog okruženja podrazumeva detaljna istraživanja koja je potrebno simultano sprovesti u tri pravca.

Prvo, mora se utvrditi sadašnja tržišna pozicija destinacije i njenih konkurenata. Ovom analizom se utvrđuju kritične dimenzije razlikovanja konkurentskih destinacija pomoću analize percepcija i preferencija potrošača. Istom analizom potrebno je utvrditi profil potencijalnih turista, baveći se pitanjima njihovih stavova, navika, i sl. Prateća istraživanja, koja je takođe neophodno obaviti u prvoj i drugoj fazi, ne odnose se neposredno na istraživanje tržišne pozicije, ali su neophodna za planiranje budućih aktivnosti destinacije. U pitanju su uobičajena istraživanja tržišnih trendova, tržišnog učešća i drugih performansi konkurenta. Takođe, u pripremi strategije pozicioniranja, važno je sagledati sa kojim sve resursima destinacija raspolaže i na koji način ih trenutno koristi. Sve ove informacije daju tzv. objektivnu sliku destinacije i tržišta.

SWOT matrice mogu da pomognu u izboru odgovarajuće strategije. Naime, destinacija iz matrice može da sagleda koje joj strategijske opcije stoje na raspolaganju:

- usklađivanje;
- prevođenje (konvergencija);
- minimiziranje (izbegavanje).¹⁶

Opcija usklađivanja internih snaga sa eksternim mogućnostima, ima za rezultat stvaranje sposobnosti potrebne za suočavanje sa izazovima tržišta.

Druga strategijska opcija odnosi se na prevođenje (konvergenciju) slabosti u snage, a opasnosti u mogućnosti. To je i strategija zaokreta, koja služi kako bi se očuvala, odnosno ojačala pozicija destinacije. Kada nije moguće prevesti slabosti u snagu, a opasnosti u mogućnosti, bilo u kratkom ili dugom roku, destinacija se mora opredeliti za primenu strategijske opcije koja izbegava ta pitanja ili minimizira njihov uticaj. U pitanju je, dakle, strategijska opcija minimiziranja internih slabosti i izbegavanja eksternih opasnosti.

Na osnovu SWOT analize, u drugoj fazi planira se nova, poželjna tržišna pozicija. U toj, najdelikatnijoj fazi, na osnovu upoređenja saznanja o tome šta turisti žele, šta konkurenti čine i šta destinacija može, traži se optimalno mesto u postojećoj konkurentskoj strukturi.

U okviru pratećih aktivnosti, vrši se analiza jaza između postojeće i planirane pozicije radi utvrđivanja osnova buduće strategije. Planiranje strategije, podrazumeva traženje najefikasnijeg načina - strategije za dostizanje željene pozicije. Strategija predstavlja, pre svega, odgovor na interne slabosti i snage, odnosno eksterne mogućnosti i opasnosti u funkciji izgradnje konkurentске prednosti turističkih klastera. Ona se može posmatrati i kao definicija konkurentskog prostora poslovnog sektora destinacije. Operativnu strategiju moguće je shvatiti i kao multidimenzionalni koncept koji obuhvata sintetizovanje aktivnosti uključenih subjekata na jasnom putu i sa jasnom svrhom da bi se potrebne promene realizovale. U pitanju je proces izvođenja koherentnih, integrativnih koraka ka promeni sadašnjeg u željeno stanje.

Planiranje strategije odvija se u tri sukcesivna koraka. Prvo se generišu alternative - moguće strategije. Od svih potencijalnih predloga u drugom koraku se izdvaja najbolji, najčešće metodom eliminacije ili upoređenja dobrih i loših strana svake alternative.

¹⁶ Lovreta S., Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd, 1998, str. 157.

Treći korak, odnosi se na detaljnu operacionalizaciju marketing miksa. Sinergetsko delovanje svih instrumenata marketinga stvara imidž destinacije. Zato se sada moraju detaljno analizirati percepcije i preferencije turista, kako bi se najveća pažnja posvetila onim delovima miksa koji su najznačajniji. I ostali instrumenti moraju biti koordinirani sa zahtevima planirane tržišne pozicije. Rezultati detaljne operacionalizacije strategije odnose se na planirane zadatke, projekte i aktivnosti koji će se realizovati i fazi implementacije radi dostizanja željene pozicije.

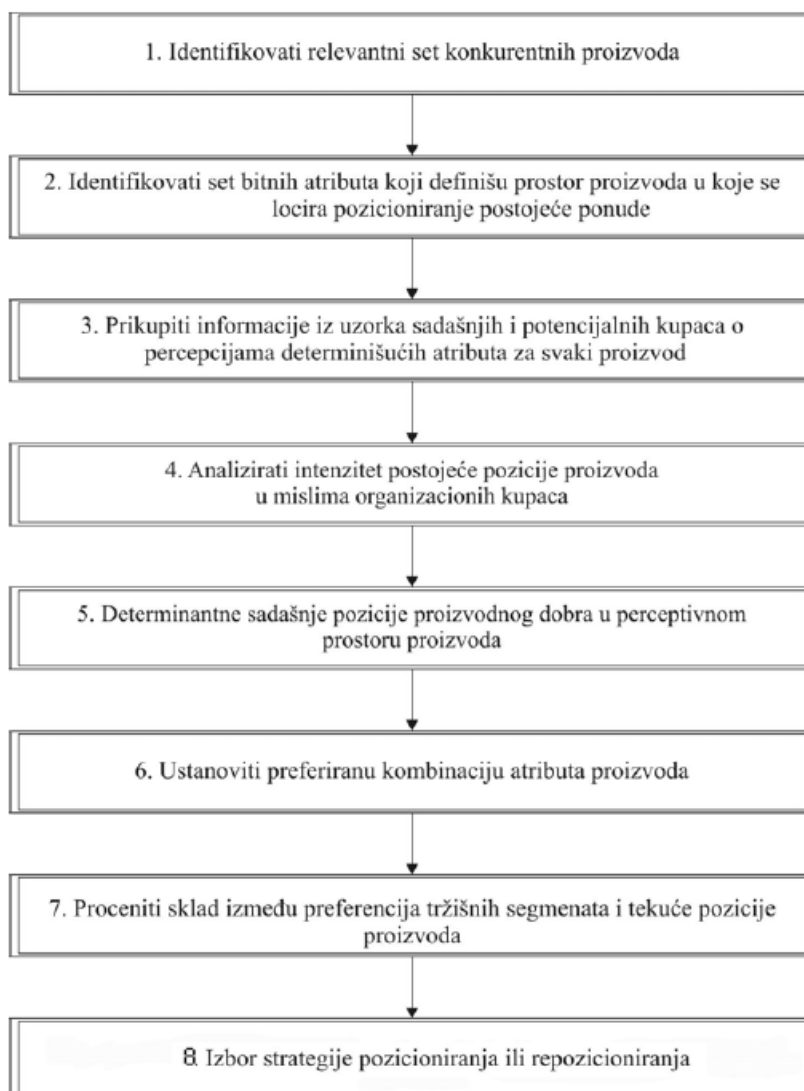
Implementacija strategije pozicioniranja zahteva stvaranje preduslova, a zatim konkrentno sprovođenje i kontrolu sprovođenja planiranih aktivnosti. Preduslovi se stvaraju pripremom zaposlenih u turizmu.

Faza monitoringa, odnosno nadgledanja sprovođenja strategije podrazuimeva potrebu da se periodično sprovede manja tržišna ispitivanja da bi se utvrdilo:

- kako potrošači reaguju na realizovane aktivnosti;
- da li se na tržištu uočavaju neke promene zbog delovanja konkurenata.

Predloženi model, predstavlja uopštavanje jednog opšteg postupka u procesu izrade strategije pozicioniranja. U modelu su pobrojane aktivnosti za koje se smatra da mogu doprineti kvalitetu pozicioniranja. Međutim, ove aktivnosti u velikoj meri zavise od konkretne situacije. Imajući to u vidu, etape kontinuelnog, dinamičkog modela strategijskog upravljanja pozicioniranjem hotelske destinacije prikazane su na slici 1.8:

Slika 1.8. Faze u procesu pozicioniranja



Izvor: (Petković, 1995, str. 38)

U prvoj etapi neophodno je identifikovati relevantni set konkurentnih proizvoda koji konkurišu sa proizvodom destinacije za prferenciju potrošača. Sada se može sagledati „prostor proizvoda“ u kome se locira pozicioniranje postojeće ponude. Sagledavajući koji se atributi proizvoda preferiraju, treba analizirati postojeće pozicije proizvoda u mislima potrošača. Na osnovu postojeće i preferirane pozicije destinacije, potrebno je sagledati njihov sklad/nesklad. Na osnovu toga, bira se strategija pozicioniranja (kod novih) ili repozicioniranja (kod postojećih proizvoda).

Sugerše se opreznost u izboru strategije pozicioniranja. Ne treba nikad zaboraviti da je kriterijum u selekciji najbolje strategije pozicioniranja dugoročna rentabilnost i prinos na investicije, što se ostvaruje pozicioniranjem u dominantnoj lokaciji sa najpovoljnijim tržišnim učešćem. Akcentiranje preferiranih atributa proizvoda ima implikacije na rentabilnost.

Formulisanje strategije tržišnog pozicioniranja, sastoji se od izbora i definisanja tržišne pozicije koja želi da se ostvari, radi ostvarivanja marketing ciljeva, a na osnovu procene ekonomskih potencijala alternativnih pozicija, tj. na bazi potencijala ponude svake pozicije i potrebnih ulaganja radi dostizanja ciljane pozicije. Marketing miks destinacije predstavlja taktičku razradu strategije pozicioniranja, i treba da omogući ostvarenje i održavanje željene pozicije. Moguće je navesti pet strategija pozicioniranja proizvoda hotelske destinacije.

Prva mogućnost je monosegmentno pozicioniranje, po kojoj se kreiranje proizvoda i marketing programi prilagođavaju preferencijama samo jednog tržišnog segmenta. Moguća je i strategija pozicioniranja na dva ili više manjih segmenata i primenjuje se u kada su segmenti mali, ali ipak obezbeđuju ekonomiju veličine.

Strategija imitativnog pozicioniranja je pogodna za tzv. zrela tržišta kada se stara marka repozicionira, ili se za novu marku želi pozicija veoma slična sa postojećom uspešnom markom. Namera je da se privuče jedan broj potrošača od poznate marke. To vodi direktnom konfrontiranju sa konkurencijom i ima male šanse za uspeh ako nema prednost u nekim bitnim atributima proizvoda i cene.

Strategija anticipativnog pozicioniranja orjentisana je da proizvod pozicionira na prostoru gde trenutno ne postoji jaka preferencija potrošača, uz očekivanje da će dovoljan broj potrošača stvoriti preferenciju za tim proizvodom. Ako je pretpostavka tačna, može se ostvariti vodeća pozicija na tržišnom segmentu sa značajnim dugoročnim potencijalom.

Strategija defanzivnog pozicioniranja je pogodna kada postojeći proizvod destinacije ima jaku tržišnu poziciju. Destinacija onemogućuje akcije konkurencije, uvođenjem drugog, sličnog proizvoda koji apeluje isti segment potrošača. Smatra se da je, dugoročno posmatrano, bolje konkurisati sopstvenom proizvodu, nego prepustiti turiste konkurentima.

Strategija adaptivnog pozicioniranja sastoji se od periodičnog repozicioniranja na tržištu radi praćenja razvoja potreba ciljnog segmenta. Brojni razlozi mogu dovesti do potrebe repozicioniranja: promene preferencija potrošača, repozicioniranje konkurencije, pojava novih konkurenata koji ugrožavaju postojeću poziciju. Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati:

- ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
- ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
- ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;
- ne treba se pozicionirati direktno prema konkurentu, sem ako je to neophodno, a i u pomenutom slučaju samo za kratko vreme;
- ne preporučuje se direktno pozicioniranje prema lideru sem ako ne postoji namera da se zauzme njegovo mesto;
- nikako ne koristiti dva pozicioniranja za isti proizvod na istom ciljnom tržištu;
- ne pozicionirati proizvod na osnovu obećanja ili atributa koji se ne mogu ispuniti;
- izbegavati da se pozicioniranje naglo menja, ako postoji opasnost da se izgube potrošači;
- ne treba zaboraviti da je prostor u mislima potrošača ograničen, obično pobeđuje onaj koji prvi uđe u taj prostor;
- kada postoji velika sličnost sa konkurentima, potrebno je otkriti nešto u potrebama potrošača što nije dobro pokriveno od konkurenta, a važno je za potrošače;
- kvalitativna istraživanja su neophodna, da se stekne uvid u mišljenje ciljnog segmenta;
- kad god je moguće, koristiti kvantitativna istraživanja tržišta, kako bi se kvantifikovali najznačajniji atributi i hotelska destinacija rangirala relativno prema konkurentima;
- kada postoji dilema, kako da se pozicionira proizvod, treba dozvoliti da ciljno tržište i njegovo ponašanje bude vodič u odlučivanju.¹⁷

Važan element strategije pozicioniranja jeste praćenje efektivnosti i efikasnosti njene primene, praćenje odstupanja između planirane i ostvarene pozicije i uzroka tog odstupanja, kao i preduzimanje kreativnih akcija. Razlozi za ponovno pozicioniranje, odnosno repozicioniranje su brojni, a najčešće se manifestuju u stagnaciji ili padu tržišnog učešća. U izboru nove pozicije neophodno je oceniti dva faktora. Prvi se odnosi na troškove pomeranja ponude prema određenom segmentu. Ovi troškovi uključuju troškove promene kvaliteta ponude promocije, imidža i sl. Drugi faktor odnosi se na prihode koji se mogu ostvariti na novoj poziciji. Konačan, definitivni izbor vrši se poređenjem očekivanih prihoda i troškova svake alternative repozicioniranja.

¹⁷ Gnoth G., Branding tourism destinations, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998., str 16-28.

1.3. Marka – važan element pozicioniranja

Poslednjih godina, pitanje politike marke u hotelijerstvu, sve češće dolazi na prvo mesto kada se razmišlja o politici razvoja proizvoda, odnosno usluga. Pri tome se može govoriti o dva glavna područja primene: razvoj i pozicioniranje marke preduzeća, odnosno politike marke na nivou hotelske destinacije.

Primena politike marke na hotelske destinacije, javlja se tek krajem 90-tih godina prošlog veka. Objašnjenje za takvu situaciju nalazi se u činjenici da u turističkoj literaturi postoji značajan jaz na području brandinga destinacije, posebno ako prihvatimo stav da je budućnost marketinga „bitka brandova“ i takmičenje za dominaciju brenda, i da u hotelijerstvu destinacije postaju najveći brendovi.

Marka hotelskog proizvoda podjednako je potreban instrument hotelske tržišne politike, kao i na brojnim drugim tržištima. Kako marka proizvoda deluje prvenstveno diferencirajuće, na turističkom tržištu je to idealan način da se specifičnosti sopstvenog proizvoda učine što prepoznatljivijim na potencijalnom tržištu hotelske tražnje. Raznolikost destinacija i posebnosti hotelskog resursa koji naglašavaju specifičnosti ili dozvoljavaju bavljenje nekim posebnim turističkim aktivnostima, najbolje će se na međunarodnom tržištu predstaviti imenom marke proizvoda.

Pozicioniranje brenda je inherentno slojevit postupak, koji za DMO ima poseban značaj. DMO moraju u jezgrovitom i fokusiranom sloganu, obuhvatiti destinacijske multiatributivne zajednice, na način da to ima značaj za ciljnu publiku, te da isto tako efikasno diferencira destinaciju od brojne konkurencije koja nastupa sa sličnim proizvodima. Svrha brenda je da ostvari jedinstven i upečatljiv identitet na tržištu i da on bude izvor vrednosti za potrošača. Temeljni izazov za DMO je da stvore brend koji sadrži bit ili duh raznolike destinacije, a reprezentativan je kako za preduzeća u turizmu, tako i za lokalnu zajednicu. Marketing strategija potom zahteva efikasno pozicioniranje brend identiteta kako bi se na tržištu ostvario željeni brend imidž. Efikasno pozicioniranje je izvor prednosti, ali i ono zahteva jezgrovitu, fokusiranu i stalnu poruku kreiranu prema zahtevima kompetitivnih, heterogenih i dinamičnih tržišta.

Prema Američkom udruženju za marketing, koje se danas smatra najmerodavnijim u svetu na području marketinga, marka se definiše kao ime, termin, znak, simbol ili kombinacija navedenih

elemenata koji imaju za cilj da identifikuju proizvode ili usluge određene organizacije ili institucije i da ih diferenciraju od konkurenata. Sve navedene karakteristike ukazuju na sledeću činjenicu a to je brend destinacija je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identifikuje i diferencira destinaciju.

Pozicioniranje je ključni proces uspešnog upravljanja markom. Marka mora biti usmerenaka pravim potrošačima, na pravi način. Da bi bila prezentirana kako dolikuje, neophodno je da brend menadžer poznaje dimenzije (atribute) po kojima potrošači vrednuju konkurentske marke i da odabere poziciju za svoje marke. Respektujući saznanje da različiti segmenti vrednuju marke različito, bitno je poznavati i odabrati ciljne segmente.

Strategija marke počiva na dve varijable. Prva varijabla odnosi se na kompoziciju elemenata koji će marku učiniti prepoznatljivom i drugačijom od konkurentskih. Druga varijabla je apel na ciljanu grupu potrošača ili, što je danas češći slučaj, na ciljnu grupu potrošača.

Za uspešno pozicioniranje marke, neophodno je poznavati nekoliko koncepata koji su sadržani u strategiji pozicioniranja, a čije uspešno rešavanje doprinosi pozitivnoj reakciji potrošača. To su:

- ličnost marke (*brand personality*);
- slika potrošača o sebi (*self image*);
- sadržaj ponude marke (*brend proposition*).¹⁸

Sa mnoštvom različitih atributa, marka dobija svoju „ličnost“ sa kojom potrošač ostvaruje komunikaciju. Uspešnost u privlačenju i zadržavanju potrošača je uspeh strategije marke. Ličnost marke je ona njena suština, po kojoj je potrošači prepoznaju i razlikuju od konkurentskih. Takođe, predmet istraživanja treba da bude i samopercipiranje potrošača (*self image*), tj. kako oni vide sami sebe. Kod potrošača postoji potreba da ostvare kongruenciju između sopstvenog imidža i destinacije koju posećuju. Isto tako marka čija je ličnost podudarna sa ličnošću kupca, lako s' njim komunicira i održava kontakt. To znači da uspešna marka obezbeđuje podudarnost ličnih očekivanja sa ponudom marke (*self congruence*).

Sadržaj ponude marke, označava zbir stavova o tome šta marka nudi kupcu. Sadržaj ponude mora biti specifičan samo za tu marku, i zato se u literaturi često susreće izraz jedinstveni sadržaj ponude - Unique selling proposition - USP. Sadržaj ponude nosi u sebi dva ključna elementa: prvi je

¹⁸ Morgan N., Pritchard A., & Pride, R. Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002., str.98.

imidž, odnosno slika koju treba preneti i staviti u kontekst sa drugim proizvodima, tako da dobije željenu poziciju; drugi element je identitet marke, shvaćen kao set elemenata po kojima marka postaje prepoznatljiva. Često se sreće metafora „otisak prsta marke“ kao simbol potrebe da identitet mora biti prepoznatljiv i specifičan samo za određenu marku.

Nosioci identiteta su ime, znak, logo, slogan odnosno tema, kombinacija boja i slično. Znak marke obezbeđuje da se na karakterističan način prepozna vizuelni identitet marke u formi simbola, dizajna ili osobenog leteringa.

Na osnovu pregleda literature o pozicioniranju i istraživanju slogana širom sveta, sugeriše se da sledećih šest pitanja budu osnova (temelj) prema globalno prihvaćenom sklopu kriterijuma za razvoj slogana:

1. Koja se vrednosna ponuda komunicira putem slogana?
2. Ko će prepoznati značenje ponude?
3. Kako slogan diferencira destinaciju od konkurencije?
4. Koliko je verovatno da će poruka biti upamćena?
5. Da li je ponuda planirana za duži rok?
6. Može li lokalna zajednica u destinaciji ostvariti obećanje iz ponude?¹⁹

U periodu pozicioniranja, osnovno je iskomunicirati vrednosnu ponudu. Da bi se istražilo kako se destinacije pozicioniraju putem slogana, sprovedena je istraživačka analiza sadržaja slogana DMO širom sveta. Korišćeni pristup, bio je zabeležiti slogan koji se pojavljuje na Web stranicama DMO-a. Treba uzeti u obzir, da osnovno pravilo svake marketinške komunikacije podrazumeva stalnost poruka u različitim medijima, slogan koji se koristi na stranici namenjenoj potrošaču, svakako predstavlja željenu poziciju destinacijskog brenda.

Istraživačka analiza sadržaja predloga slogana dovela je do kategorizacije ključnih termina koji su upotrebljeni u svakom sloganu. U samo nekoliko slučajeva vrednosni predlog nije bio očigledan. Mnogi analizirani slogani, što se tiče relevantnosti su dvosmislene. Na primer, „Ajdaho. Izvrstan krompir. Ukusna destinacija“, jeste inteligentna igra rečima, ali je neobična hotelska poruka posebno jer se pojavila na Web stranici koja u svojoj pozadini pokazuje planine pokriveno snegom.

¹⁹ Keller K., Strategic Brand Management, Upper Saddle River, New York, 2003., str. 100.

Neophodno je da svaka DMO postavi pitanje da li je značenje slogana ispitano na ključnim tržištima.

Bitno je, da asocijacija na brend budu snažne, pogodne i jedinstvene. Slogani moraju biti osmišljeni tako da probijaju medijsku zagušenost zbog koje mogu izgubiti na svojoj efikasnosti ukoliko bi eventualno bila potrebna dodatna promocija kako bi se ponuda još pojasnila. Kao kratka izjava ograničena na oko sedam reči, slogan treba da je izražen u jednostavnim terminima, te jasno fokusiran na jednu vrednosnu ponudu koja je atraktivna ciljanoj publici.

Neophodnost kreativnog pristupa prilikom stvaranja slogana mora biti povezana sa realnošću. Neophodno je naglasiti, da obećane koristi putem slogana moraju biti i stvarne koristi, koje će potrošači ostvariti dolaskom u konkurentnu destinaciju. U suprotnom, obećane koristi koje nemaju podršku u stvarnom životu, dugoročno će pogoršavati imidž destinacije.

Iako politika marke na području marketinga hotelske destinacije nije zaživela u potrebnoj meri, postoje slučajevi kojima se ipak može dokazati da se ona polako, ali sigurno probija na ovo, više nego značajno područje. U razvoju jake marke, hotelske destinacije posebno moraju obratiti pažnju na mogućnost njene primene, i to na tri sledeća nivoa:

- nacionalnom;
- regionalnom (klasterskom);
- proizvodnom.²⁰

Pozicioniranje marke hotela „Evropa“ mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji dominantno utiču na opšti uspeh i brzinu etabliranja na turističkom tržištu. Reč je o najmanje tri ključna faktora:

- 1) objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, tj.strateških potencijala za uspeh u turizmu;
- 2) analizi i evaluaciji očekivanih i aktuelnih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi za tržišnu penetraciju destinacije;
- 3) analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu.²¹

²⁰ Keller K., Strategic Brand Management, Upper Saddle River, New York, 2003., str. 109.

²¹ Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, Strategija turizma Republike Srbije, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006., str 2.

Tabela 1.1. Komparativna analiza turističkih slogana odabranih zemalja

	Slogan		
Država	Engleski	Srpski	Racionalni osnov
Slovenija	Invigorates	Okrepljuje	Rekreativno iskustvo
Mađarska	Talent for entertaining	Talenat za zabavu	Emotivno iskustvo
Rumunija	Come as tourist, leave as a friend	Dodi kao turista, vrati se kao prijatelj	Iskustvo gostoljubivosti
Crna Gora	Best place for Tourists	Najbolje mesto ta turiste	Komercijalni rezultat

Izvor: (Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, 2006: 29)

Analize logotipa i slogana posmatranih zemalja svedoče o različitim taktičkim rešenjima u izboru „zaštićene marke“ države kao makrodestinacije. Izvesno je, međutim, da se sve prikazane države uvažavaju dva principa:

- potreba hotelske afirmacije boja nacionalne zastave, odnosno,
- poruke o iskustvu kao osnovnoj razmenskoj vrednosti u turističkoj interakciji.

Svakako, u taktičkoj realizaciji ovih principa, dolazi do razlika u konzistentnosti, odnosno kvalitetu, a primetno je da se neke zemlje u većoj, odnosno manjoj meri, prihvataju potrebu da logo i slogan budu usklađeni, kao i mogućnost da se nacionalne performanse hotelske ponude u okviru ekonomije iskustva, kreativno tumače na nivou individualne koristi turista i konkurentske prednosti teritorije.

Brend destinacije je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz, koji identifikuje i diferencira; pored toga, brend obećava putno iskustvo koje se pamti, i koje je jedinstveno, povezano samo sa tom destinacijom; brend takođe jača i okuplja zajedno sve prijatne uspomene iz posete toj destinaciji.

Regionalne/klasterske marke su, takođe, vrlo značajne. Njihova je uloga da diferenciraju regije jednu od druge, odnosno da svakoj regiji daju njenu specifičnost (posebnost). Principi realnog upravljanja ekonomije iskustva, ali i principi koji regulišu optimume u ekonomiji obima, sugerišu

potrebu za diferenciranjem i organizacionim pojednostavljivanjem regionalnih/ klsterskih turističkih marki.

Opšte prihvaćen stav u marketingu o pojmu brenda izražen je na sledeći način: brend predstavlja jedinstvenu kombinaciju karakteristika proizvoda, dodatne vrednost, kako funkcionalne tako i nefunkcionalne, koje imaju svoje relativno značenje, koje je neraskidivo vezano za brend. Prihvatanje brenda može biti svesnog ili intuitivnog doživljaja.

Predmet brenda se obezbeđuje komunikacijom, koja ističe specifične prednosti hotelske destinacije, koja kulminira u opštem kontekstu o nadmoćnom brendu. Slika koju proizvod stvara u mišljenju potrošača, kako tu sliku pozicionira, je ključna za krajnji uspeh.

Svi uspešni brendovi u hotelijerstvu, imaju svoje društvene i emocionalne vrednosti, svoje vrednosti identiteta za korisnike: jačaju i ističu korisnost, poželjnost i kvalitet u očima potrošača. Kada potrošači biraju destinaciju, oni ističu svoj životni stil, budući da kupuju i emocionalne odnose. Izbor destinacije za odmor postao je značajan pokazatelj životnog stila savremenih potrošača, mesta koja biraju da provedu svoje sve kraće vreme odmora, neophodno je da budu emocionalno privlačna sa velikom konvencionalnom vrednošću i velikom pratećom popularnošću. Borba za potrošače na tržištu vodiće se ne cenama nego čistim emocijama duše.

Jednoj zemlji, obično je potrebno 15-20 godina da izgradi pozitivan brend, ali će zahvaljujući brzom razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija taj period biti smanjen na vreme od 10-15 godina. Smatra se da je to još uvek dug period.

Pozicioniranje hotelskog brenda ograničeno je brojnim izazovima, od kojih je prvenstveno važno istaći stepen razlikovanja od konkurencije. Malobrojna su istraživanja u turističkoj literaturi o destinacijskom brendingu, koja bi mogla služiti kao vodič DMO. Naročito je primetan nedostatak relevantnosti, dugoročnog upravljanja, efektivnosti slogana u procesu pozicioniranja destinacijskog brenda.

Buduća istraživanja na ovom polju verovatno će svedočiti o pomaku od case studija ka studijama odgovornosti i efektivnosti destinacijskog brenda.

1.4. Uticaj cena na pozicioniranje hotelskih destinacija

Cena je instrument marketing miksa, koji samostalno ili češće u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa treba da omogući ostvarenje željene pozicije u mislima potrošača. Kada se diskutuje o cenama, uglavnom se misli na tehnike njihovog određivanja, na legalna ograničenja za njihovo formiranje, na psiholška ponašanja potrošača u odnosu na cene, na tržišne aspekte cena, itd. Pri tome se u teorijskoj literaturi i savremenoj praksi malo pažnje posvećuje stratezijskim aspektima cena. A one su nezamenljivi instrumenti marketinga za izgradnju odgovarajuće vrednosne platforme hotelske destinacije. Njihov stratezijski značaj dolazi do izražaja u procesu izgradnje konkurentske i tržišne pozicije, hotelske destinacije. Strategija i politika cena moraju biti konzistentne sa ukupnim imidžom (tržišnom pozicijom) hotelske destinacije.

1.4.1. Problem izbora cena

Efekti promena cena su uočljivi u kratkom roku, i direktno se odražavaju na potencijalne potrošače. Kako bi se cena što bolje iskoristila kao osnova ili instrument pozicioniranja, potrebno je sagledati šta cena predstavlja za kupca. Cena koju su kupci spremni da plate reflektuje njihovu percepciju vrednosti proizvoda, odnosno ukupne ponude hotelske destinacije. Različiti tržišni segmenti, procenjuju vrednost na osnovu dimenzija koje su za njih od prioritetne važnosti i značaja. Da bi se u svesti potrošača razvila predstava o vrednosti ponude, hotelske destinacije koriste necenovne instrumente marketing miksa, a cena se određuje na način, da obuhvati percepiranu vrednost. Ključni problem je, dakle, odrediti percepcije određenog tržišta o vrednosti ponude hotelske destinacije. Hotelske destinacije za određeno ciljno tržište razvija koncepciju ponude sa planiranim kvalitetom, uslugama i drugim atributima i određenom cenom.

Drugi faktor koji direktno utiče na strategiju pozicioniranja putem cena je osetljivost potrošača prema promenama cena. Mera senzitivnosti kupaca prema promenama cene koja se najčešće koristi, je cenovna elastičnost tražnje. Osetljivost hotelske tražnje na promene cena zavisi prvenstveno od motiva putovanja (poslovna ili hotelska), kao i o konkretne vrste proizvoda ili usluge i njihovog mesta u ukupnoj strukturi hotelske potrošnje svakog pojedinca.

Poseban aspekt cenovne elastičnosti hotelske tražnje tiče se međuvalutarnih odnosa i

korišćenja promena tečajeva valute u cilju stimulisanja inostranog hotelijerstva (pre svega devalvacijom nacionalne valute).

Vrlo je važno utvrditi politiku cena koja obezbeđuje postizanje ciljeva u smeru utvrđenim strategijom pozicioniranja. Odluke o cenama u strategiji pozicioniranja su veoma kompleksne. One podrazumevaju dobro poznavanje bazične ekonomske teorije i analize, posebno kad govorimo o tržištu i tržišnim strukturama ponude i tražnje, troškova, itd. Podjednako važno, za donošenje odluka o cenama je, pretpostavlja se, dobro poznavanje sfere potrošnje i samih potrošača, njihovog psiholoskog ponašanja, i reagovanja na različitu visinu cena

U uslovima masovnog turizma, uglavnom se sprovodi strategija prilagođavanja cena konkurentima. U tim uslovima, jedina moguća alternativa jeste da koriste brojne instrumente necenovne konkurencije. Politika odstupanja cena od konkurenata, može da se vrši naviše i naniže. Najoštrija politika nižih cena, ostvaruje se u uslovima koji su direktno usmereni prema konkurenciji. Radi se o agresivnoj cenovnoj konkurenciji.

Ostali instrumenti marketing miksa, treba da su u skladu sa politikom viših cena. Cenovnu konkurenciju najčešće prihvataju one hotelske destinacije, koje su u mogućosti da u velikoj meri diferenciraju svoj proizvod.

U savremenoj turističkoj praksi, potrošač je sve više spreman da prihvata cene kao značajan indikator kvaliteta. Istraživanja su pokazala da između cene i kvaliteta doživljaja samih turista postoji visok stepen korelacije. Kao rezultat toga, formira se svojevrsna vrednosna linija koja ima uzlazni trend rasta, a koji u suštini prikazuje da su potrošači spremni da plate više za viši nivo ukupnog doživljaja.

Različiti segmenti potrošača ispoljavaju specifične preferencije u odnosu na kvalitet ukupnog „paketa ponude“. Otuda se, prema različitim segmentima turista formira i različit kvalitet ukupnog „paketa ponude“.

Efektivna kombinacija cene i kvaliteta ima za posledicu povoljnu strategijsku poziciju i profit. U tom smislu može se govoriti o strateškoj i taktičkoj ulozi cena.

Strateška uloga cena je:

- da reflektuje ciljeve (porast profita ili drugi cilj),
- da korespondira sa nameravanim pozicioniranjem i imidžom proizvoda na različitim segmentima,

- da respektuje očekivanja u vezi kvalitetam statusa i vrednosti proizvoda,
- da reflektuje fazu u životnom ciklusu proizvoda i
- da omogući dugoročnu zaradu i povraćaj kapitala.

Taktička uloga cena je:

- da vodi računa o marginalnoj tražnji u smislu stimulacije ili destimulacije određenih segmenata putem cena,
- da pobedi konkurenciju na najbrži mogući način,
- da ohrabri turiste koji prvi put posećuju destinaciju, i
- da omogući priliv sredstava na kratak rok.²²

Posebno značajan činilac, koji utiče na formiranje cena, odnosi se na karakteristike hotelskog proizvoda. Pod tim se, pre svega, podrazumeva učešće atraktivnih faktora hotelske ponude (plaža, flora, osunčanost, tražnja i dr.) u strukturi hotelskog proizvoda.

Opšte tendencije na međunarodnom turističkom tržištu, upućuju na zaključak da će preusmeravanjem potrošača ka dopunskim sadržajima u okviru hotelskog proizvoda (zabava, sport, razonoda i sl.), i njihovim sve većim značajem u procesu donošenja odluke o izboru konkretne hotelske destinacije, i cena ovih usluga postaje sve važniji deo politike cena, kako u okviru destinacije, tako i samih preduzeća hotelske privrede.

2. PREZENTACIJA GARNI HOTELA „EVROPA“ BEOGRAD

U delatnosti turizma i ugostiteljstva na području Beograda posluje preko 5.500 preduzeća i preduzetnika. Na dan 31. decembra 2012. ugostiteljsko-turistička infrastruktura je bila sledeća: 45 hotela, od kojih su 4 hotela sa 5 ***** zvezdica, 18 hotela sa 4 ***** zvezdice, 14 hotela sa 3 *** zvezdice, 8 hotela sa 2** zvezdice i 1 hotel sa 1* zvezdicom; 16 garni hotela od kojih su 9 garni hotela sa 4***** zvezdice, 5 garni hotela sa 3**** zvezdice i 2 garni hotela sa 2** zvezdice; 4 depadansa; 1 motel; 1 kamp; 475 jedinica kategorizovanog privatnog smeštaja, koje raspolažu sa 1.001 ležajam, oko 130 nekategorisanih ugostiteljskih objekata za smeštaj (konačišta, prenočišta i oko 80 hostela).

²² Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002., str. 109.

Sadašnji hotelski kapaciteti u Beogradu apsolutno su nedovoljni. Trenutno su u raznim fazama rekonstrukcije i razvoja veliki hoteli (Jugoslavija, Crowne Plaza, Radisson Blu). Najave Greenfield poduhvata u nove hotelske kapacitete tek su na vidiku.

U ovakvom scenariju, hotel „Evropu,” čija je zgrada pod zaštitom države i lokacijski se nalazi blizu pešačke zone Knez Mihailove, izdvaja se kao pogodna alternativa trenutnom hotelskom ponudom grada Beograda. Projekat pokretanja ovog manjeg hotela u starom gradskom jezgri je veliki plus srpskom turizmu. Naime, citirajući novine „Danas“, „jedan hotelska ponuda prestonice obogaćena je još jednim vrhunskim ugostiteljskim objektom. 3. septembar 2009. godine je i zvanično predstavljen garni hotel „Evropa“, smešten u samom srcu grada, u Sremskoj 1.“²³

Ulaz u zgradu, koji je u Sremskoj ulici br. 1, kao da predstavlja granicu jednog sasvim drugog, zasebnog sveta u kome su u najboljem evropskom maniru spojeni udobno sa lepim, tradicionalno sa savremenim, dizajn sa funkcionalnošću, briga o najsitnijem detalju sa poslednjim čudom tehnike. Kreacija stvorena da svakome ko kroči u nju da osećaj posebnosti.

„Svet za odabrane, za ljude koji nisu samo prolaznici kroz život - a što je najbolje od svega na dohvata ruke, samo korak od Vas.”²⁴, slogan je hotela.

²³ URL: www.danas.rs

²⁴ URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Slika 2.1. Hotel „Evropa”



Izvor: URL: <http://www.yellowpages.rs/sr/Turizam-i-transport/Hoteli/Hotel-Evropa/Hotel-Evropa---Zgrada-hotela/slika/81666/6667#slika>

Pošto hotel ima ograničene smeštajne kapacitete i bazira konkurentnost svoje ponude na vrhunskom kvalitetu usluge i na atraktivnosti vredne lokacije u srcu grada Beograda, hotel ima male potrebe za kadrovima, i ovakva struktura omogućava veoma blizak odnos među zaposlenima i veoma „laissez faire“ stilom menadžmenta.

Direktor je glavni odgovorni za poslovanje hotela i njemu direktno odgovaraju svi operativni zaposleni (recepcioneri, portiri, sobarice, kuvar i konobar). Ideja organizacije hotela „Evropa“ jeste da „svi rade sve“, tako da model organizacije prožima veliki kreativni naboj. Dok su funkcije navedenih kvalifikacija kadrova jasne po njihovom samom nazivu, treba napomenuti da se portiri bave bitnom funkcijom parkiranja automobila klijenata na parking mesta strukture koja se nalazi u blizini hotela, i sa kojom hotel ima dugoročni dogovor. Parkiranje jeste zapravo bitan problem hotela, pošto se on nalazi u zoni u samom centru grada do koje se ne može stići automobilom, pa je dodatna usluga parkiranja veoma bitna kako bi se privukli klijenti.

2.1. Karakteristike tržišne ponude

Zgradu građenu 1921 god. po zamisli češkog arhitekta Matije Bleha kompletno je rekonstruisana po najsavremenijim standardima sve vreme vodeći računa da se sačuva duh starih vremena. U samom centru grada, na početku pesacke zone Knez Mihailove Ulice gosti ovog hotela imaju priliku da na jednom mestu osete spoj starog i novog. Ulaz u zgradu, koji je u Sremskoj ulici br. 1, kao da predstavlja granicu jednog sasvim drugog, zasebnog sveta u kome su u najboljem evropskom maniru spojeni udobno sa lepim, tradicionalno sa savremenim, dizajn sa funkcionalnošću, briga do najsitnijih detalja da bude u duhu sa poslednjim čudom tehnike. Kreacija stvorena da svakome ko kroči u nju podari i zadovolji osećaj posebnosti. Definitivno, to je sinteza luksuza i perfekcije.

Ovaj hotel u svom sastavu ima 9 luksuzno opremljenih apartmana i 8 soba, salu za sastanke, aperitiv bar i spa centar. Svi apartmani dobili su nazive po glavnim gradovima evropskih prestonica. Royal Apartmani nose imena gradova kao što su London, Pariz i Moskva i imaju po 140m². De Lux apartmani su poneli imena Madrida, Rima, Berlina, Atine, Osla i Praga i sadrže po 70m². Sve u svemu, „mala“ Evropa u srcu Beograda.

Objekat po vertikali je podeljen u tri celine i sva tri sprata su praktično ista. Jedna je vertikala centralna, desno od duplih vrata hodnika u kojoj su po kvadraturi smešteni kraljevski apartmani. Onda središnja celina po vertikali i ista takva celina (treća) levo od duplih vrata hodnika, gde su smešteni Delux apartmani. Na četvrtom spratu pored jednog kraljevskog apartmana smeštene su dve premium sobe.

Slika 2.2. Apartman „London“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Kraljevski apartmani su raspoređeni jedan po spratu i to London na drugom, Moskva na trećem i Pariz na četvrtom spratu. Svi ovi apartmani su prostorno definisani na istovetan način.

Slika 2.3. Apartman „Moskva“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Nalaze se desno od duplih vrata hodnika apartmana, sadrže kružni antre i kuhinju sa

trpezarijskim delom gde je smešten frižider sa mini barom. Zatim sledi dnevni boravak, posebni garderober i spavaća soba sa francuskim ležajem. Unutra kraljevskog apartmana smeštena su dva kupatila i to kupatilo sa ležećom kadom i kupatilo sa tuš kadom. Ovi apartmani omogućuju pogled na Knez Mihailovu ulicu, Terazije i Sremsku ulicu.

Slika 2.4. Apartman „Paris“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

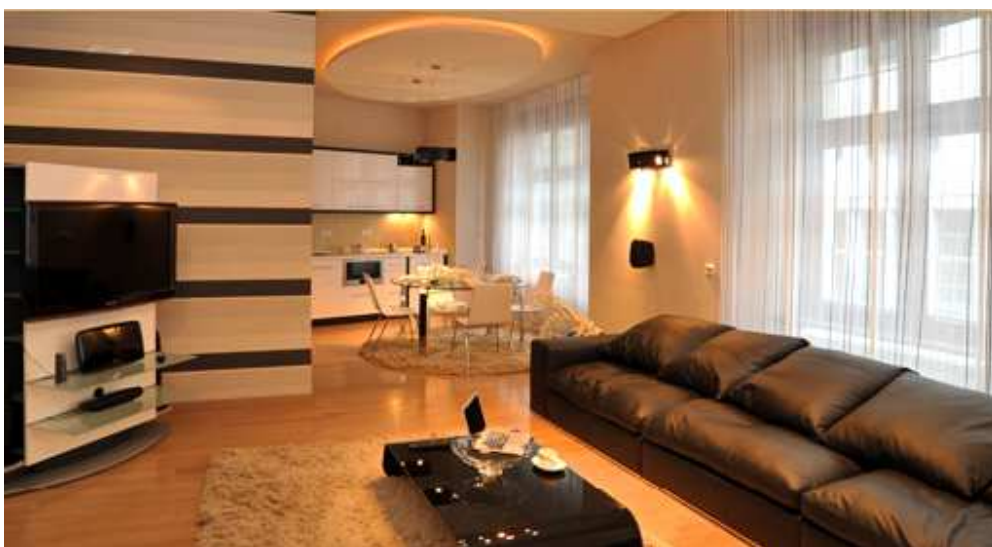
Slika 2.5. Apartman „Atina“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Na drugom i trećem spratu raspoređeni su po jednoj vertikali Rim i Berlin na drugom i trećem spratu kao i Atina i Madrid takođe u paru i u produžetku prethodno navedenih u narednoj vertikali.

Slika 2.6. Apartman „Rim“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Slika 2.7. Apartman „Madrid“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Slika 2.8. Apartman „Berlin“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

U Rim i Berlin apartmanima koji su sa po 70m² kao srednji apartman u hodniku poseduju spavaću soba sa francuskim ležajem, jedno kupatilo sa tuš kadom i mali toalet. Zatim kuhinju sa trpezarijskim delom gde je smešten frižider sa mini barom. Pogled iz ovih apartmana ide ka Sremskoj ulicu i na početak Knez Mihailove. Za razliku od ova dva apartmana, Atina i Madrid imaju mogućnost da se po potrebi klijentele ubace 1-2 ležaja koji funkcionalno mogu da zadovolje u određenom momentu potrebe i većeg broja gostiju. Na četvrtom spratu pored pomenutog Pariz apartmana pozicionirane su dve premium sobe.

Slika 2.9. Apartman „Oslo“



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Slika 2.10. Standardna soba

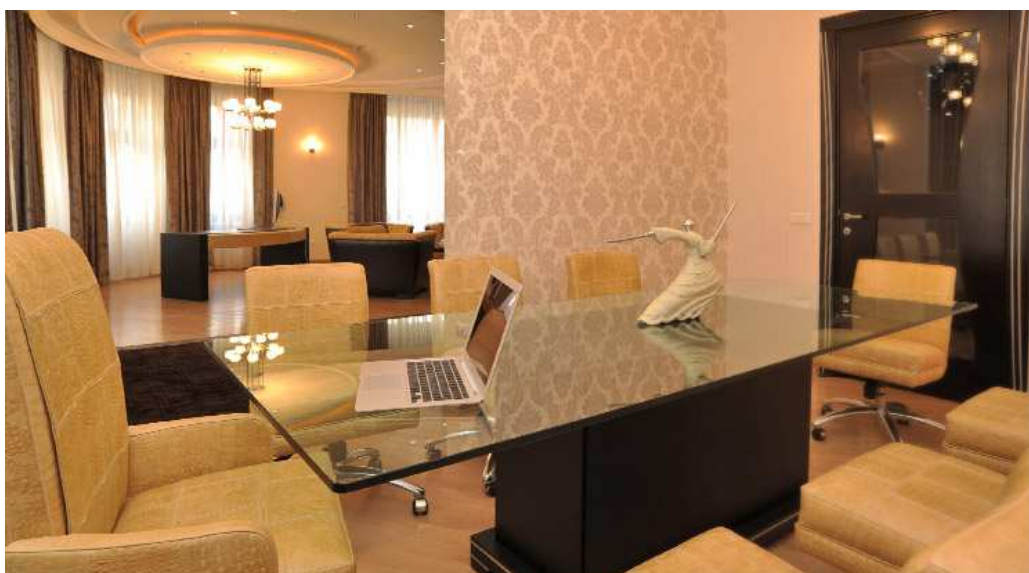


Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Sve sobe i apartmani su opremljeni mini barom, najmodernijom audio i video opremom (LCD televizori, DVD player sa surround sistemom), bežičnim internetom i kablovskom televizijom, a apartmani i kuhinjom.

Za potrebe poslovnih susreta na raspolaganju gostiju je salon za sastanke. Mogućnost korišćenja salona imaju svi gosti hotela, kao i oni koji bi zeleli da u intimnom, prijatnom i ekskluzivnom prostoru sa svojim saradnicima ostvare uspesnu poslovnu saradnju.

Slika 2.11. Salon za sastanke



Izvor: URL: <http://www.hotelevropa.rs/>

Tabela 2.1. daje prikaz trenutnih cena u hotelu „Evropa“.

Tabela 2.1. Cene smeštaja u hotelu “Evropa”

Vrste soba	Cene u EUR (1 osoba)	Cene u EUR (2 osobe)	Korporativne cene u EUR
Standardna soba	110	120	100
Deluxe apartman	180	180	150
Royal apartman	300	300	270

U cenu su uračunati: doručak, osiguranje gosta, korišćenje SPA centra i PDV. Cena ne uključuje boravišnu taksu u iznosu od 140 RSD. Vreme prijave u hotel je do 14h a vreme odlaska do 12h. Gosti rezervaciju mogu izvršiti putem telefona i putem sajta. Rezervacija se smatra važećom samo ukoliko je potvrđena od strane hotela “Evropa”. Rok za potvrdu rezervacije je 24h.

2.2. Kanali prodaje hotela

Hotel "Evropa" može postati dostupna potrošačima kroz veći broj transakcionih kanala. Osnovni zadaci menadžera hotela u vezi izbora kanala prodaje mogu se sumirati u sledećem:

- jasno definisanje misije, ciljeva i smernica za hotel u celini;
- nastojanje hotela da se kod nosilaca turističke ponude postigne takva struktura kanala prodaje koja će u najvećoj meri da odrazi misiju, ciljeve i smernice hotela;
- hotel bi trebalo da obezbeđuje raznovrsnost informacija od neposredne koristi nosiocima ponude. Misli se pre svega na informacije o tekućim i budućim tendencijama na tržištu, karakteristikama, ponašanju segmenata i sl, a koji olakšavaju izbor kanala prodaje;
- hotel pomaže u kreiranju adekvatnog proizvoda i izboru ogovarajućeg kanala prodaje za konkretni proizvod;
- utiče na razvijanje svesti o značaju pravilnog izbora kanala prodaje, a vodeći računa o atraktivnosti turističkih proizvoda kojima raspolaže.

Strategijska odluka o korišćenju kanala prodaje, u osnovi, obuhvata izbor između direktne i indirektno prodaje.

Direktna prodaja podrazumeva, plasman hotelskog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih elemenata u kome se ne pojavljuje posrednik. Ovaj oblik prodaje najčešće se koristi u prodaji parcijalnih turističkih usluga – smeštaja, prevoza, i slično.

Hotel „Evropa” koristi direktnu prodaju, među kojima su najzastupljeniji prodaja preko recepcije, odnosno na mestu prodaje, telefonski/telemarketing, turističke manifestacije, interaktivna televizija, Internet. Mesta na kojima su izloženi reklamni materijali u Beogradu su: AirSerbia review, BG info map, BelGuest.

Indirektna prodaja, podrazumeva postojanje jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupaca. Kao posrednici u prodaji, mogu se javiti:

- turističke agencije;
- turoperator;
- turističke organizacije;

- ne turističke mreže distributera.

Izbor kanala prodaje, određen je karakteristikama samog hotelskog proizvoda. Uticaj navedenog faktora direktno je povezan sa željenom ekspanzijom na tržištu. U tom smislu, mogu se izdvojiti intenzivna, selektivna i ekskluzivna prodaja.

Turistički hotel koja se na tržištu pozicionira i gradi imidž ekskluzivnog hotela opredeljuje se za ekskluzivnu prodaju, odnosno, usmerava se pretežno na samo jednog posrednika i prodaju na određenoj teritoriji (ekskluzivna prodaja – ekskluzivna distribucija).

Izbor kanala prodaje hotelskog proizvoda, uslovljen je i karakteristikama turističke tražnje, odnosno potrošača. To se odnosi, prvenstveno na motive putovanja i kupovnu moć turista. Jasno je, da blizina emitivnih tržišta doprinosi na većem značaju direktne prodaje, prvenstveno hotelskih kapaciteta.

2.3. Analiza Hotela „Evropa“

Predlaže se ovde jedna analiza kvaliteta glavnih determinanti ponude hotela „Evrope“, koja je izrađena na osnovu metodologije u *Strategiji Razvoja Turizma Republike Srbije* koju su izradili Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski Fakultet u Beogradu. Tabela 3.2. pokazuje ocene od jedan do 5 za neke od dimenzija koje su identifikovane kao glavne determinante konkurentnosti u domenu turizma u gradu Beogradu.

Tabela 3.2. Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije (Hotel „Evropa“)

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije	ocena	ocena	ocena	ocena	ocena
	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i uređenost javnih površina					
Čista i očuvana priroda i lepota pejzaža					
Resursi i atrakcije koje mogu da privuku turiste					
Kontrola nivoa zagađenja i buke					
Informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima					
Dostupnost iz drugih zemalja					
Dostupnost unutar zemlje					
Drumsko označavanje i oznake u gradskim aglomeracijama					
Sistem turističkog označavanja/obeležavanja					
Nivo lične i komercijalne sigurnosti					
Prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima					
Kvalitet komplementarnih usluga i javni transport					

Parkirališne zone					
Kvanitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo sofistikacije klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razviju					
Gostoljubivost					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje					

Izvor: urađeno od strane autora na osnovu metodologije date u STRATEGIJI RAZVOJA TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, prema primeru pronađenom u radnom materijalu prof.dr. Čerovića

Prema predloženom modelu, može se uočiti da hotel „Evropa“ ima velikih konkurentnih prednosti koje proističu iz njegove lokacije (centar grada) koja turistima nudi veliki broj atrakcija i objekata za posetu, dobru saobraćajnu infrastrukturu itd. Još jedna bitna prednost hotela jeste ljubaznost i stručnost ljudskih resursa, dok su najveće slabosti nedostatak parking mesta, slaba svest beograđana u vezi očuvanja životne sredine i slaba diverzifikacija ponude hotela u vidu gastronomije.

3. POSLOVNO OKRUŽENJE I SAVREMENI TRENDОВI U POSLOVANJU

Ovo poglavlje daje prikaz poslovnog okruženja hotela „Evropa“ i opisuje neke od značajnijih trendova u savremenoj hotelijersko-turističkoj industriji u Srbiji i u svetu. Sve navedene informacije služe za detaljnije razmatranje dinamika poslovanja Hotela sa stanovišta lanca vrednosti i pozicioniranja, i takođe vrše funkciju podloge za definisanje određenih predloženih strateških smernica za buduće poslovanje tog pravnog lica.

3.1. Karakteristike tržišta grada Beograda

Analiza rasta fizičkih pokazatelja hotelske tražnje u poslednjih deset godina u Evropi, pokazuje da su upravo poslovno uspešni gradovi, koji su bazirali svoje pozicioniranje na elementu zabave, napravili pravi proboj na evropskom tržištu.

Naime, ti gradovi su bezuslovno konkurentni zbog visoke razvijenosti poslovanja i kumulacije bogatstva, ali njihovo insistiranje na tradicionalnim koinceptima pozicioniranja (kulturno-istorijskog

nasleđa), smanjilo im je atraktivnost u percepciji potrošača na evropskom tržištu gradova. Najbolji primer demonstrira Beč, vodeća destinacija u sektoru, čiji se broj noćenja u poslednjih deset godina povećao samo za 2,5%. Shodno sa iznetim, uočava se da su karakteristike tržišta značajnih gradova veoma bitne za konkurentnost hotelijerskih kompanija, te će u ovom delu biti opisano poslovno okruženje grada u kome posluje hotel „Evropa“.

Beograd je glavni i najveći grad Srbije. Smešten je na ušću dve međunarodne reke, Save i Dunava. Zbog svog položaja nazvan je i "kapijom Balkana" i "vratima srednje Evrope". Nalazi se u jugoistočnoj Evropi, na Balkanskom poluostrvu.

Beograd je drevni grad bogate istorije koja traje punih 7000 godina. Jedan je od najstarijih gradova u Evropi koji, pored Atine, predstavlja najveću urbanu celinu na Balkanu. Prva naselja na teritoriji Beograda datiraju iz praistorijske Vinče 4.800 godine pre nove ere. Sam grad osnovali su Kelti u 3. veku pre n.e., pre nego što je postao rimsko naselje Singidunum. Slovensko ime "Beligrad" prvi put je zabeleženo 878. godine. Beograd je glavni grad Srbije od 1403. godine i bio je prestonica raznih južnoslovenskih država od 1918. pa do 2003., kao i Srbije i Crne Gore od 2003. do 2006.

Grad danas ima oko 1.6 miliona stanovnika. Ima prvorazredni saobraćajni značaj, kao drumsko i železničko čvorište, a takođe i međunarodno rečno i vazdušno pristanište i telekomunikacijski centar.

Grad Beograd ima status posebne teritorijalne jedinice u Srbiji, koja ima svoju autonomnu gradsku upravu. Njegova teritorija je podeljena na 17 opština, koje imaju svoje lokalne organe vlasti.

Sedište je srpske kulture, obrazovanja i nauke. U njemu je najveća koncentracija institucija iz oblasti nauke i umetnosti od nacionalnog značaja (Srpska akademija nauka i umetnosti, Narodna biblioteka Srbije, Narodni muzej, Narodno pozorište, Beogradski univerzitet, Univerzitet umetnosti). Klima Beograda je umereno kontinentalna, sa četiri godišnja doba. Prosečna godišnja temperatura vazduha je 11,7⁰C.

Postoje mesta u Beogradu koje obavezno treba posetiti i osetiti, kao što su: ulice, trгови, spomenici, parkovi, česme, arheološka nalazišta i druge znamenitosti. Mnoga od njih su proglašena

za kulturna dobra.²⁵

Najlepše što Beograd kao metropola ima jesu njegovi stanovnici i njihova spontanost. Taj šarm i gostoljubivost Beograđana spominjali su svi putopisci i svetski putnici u prošlim vremenima, a to su komentari i savremenih novinara i gostiju našeg grada. Njegova otvorenost i spremnost da prihvati posetioce će i nadalje biti najznačajniji deo beogradske turističke ponude.

Pod ključnim turističkim proizvodima Beograda podrazumevaju se oni proizvodi koji mogu ostvariti odgovarajuću konkurentnost na međunarodnom turističkom tržištu i na osnovu kojih se može nadoknaditi zaostajanje na međunarodnoj turističkoj sceni. Na osnovu izvršenih analiza stanja može se konstatovati da Beograd može odmah ili relativno brzo oformiti konkurentno zadovoljavajući nivo u vezi sa sledećim turističkim proizvodima:

- Poslovni turizam
- Događaji

Bazu za realizaciju ova dva turistička proizvoda čine hotelski kapaciteti u gradu, aerodrom i autoputevi/železnice i postojeći objekti za realizaciju atrakcija/događaja univerzalnog tipa. To su: Sava Centar, Arena, Sajam, Stadioni, Sportski centri sa bazenima, Ada Ciganlija sa jezerom, marinom i Savom. I do sada su ovo bili objekti za odvijanje međunarodnih i svetskih događaja iz oblasti nauke, kulture, sporta, trgovine i zabave – i to vrlo uspešni i treba im pružiti svu moguću podršku za unapređenje njihovih funkcija.

- 3. Gradski odmori

Predstavljaju treći turistički proizvod Beograda, koji ima velike šanse u konkurenciji sa susednim evropskim metropolama, ali na njemu se mora raditi u dva pravca. Organizator ovog turističkog proizvoda mora ustanoviti partnerski odnos sa low-cost avio kompanijama evropskog i svetskog renomea, sa kojima će na interesnoj partnerskoj osnovi obezbediti masovan i jeftin transfer putnika ka Beogradu.

Na kraju treba konstatovati da na bazi izvršenih multidisciplinarnih analiza ove proizvode treba

²⁵ Ida Ristić, Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Beograda, master rad, 2009 godina, str 15.

organizovati tako da istaknu sve prednosti i izbegnu sve nedostatke Beograda.²⁶

Sekreterijat za privredu grada Beograda poverio je Institutu ekonomskih nauka iz Beograda, da ekspertskim timom formiran od najistaknutijih naučnih i stručnih radnika iz Srbije koji se bave turizmom, izradi Strategiju razvoja turizma grada u skladu sa rešenjima primerenim drugim razvijenim turističkim destinacijama i prestonicama Evrope, koja će biti primerena novoj viziji i razvojnim ciljevima Beograda kao jednog od gradova budičnosti.

Ekspertski tim Instituta ekonomskih nauka izvršio je analizu dosadašnjeg razvoja turizma, utvrdio ključne strategijske pravce razvoja, ključne turističke proizvode, planove investiranja, marketinškog pozicioniranja, saradnje i partnerstva i upravljanja Beogradom kao turističkom destinacijom, definisao ključne segmente politike i predložio upravljački model za realizaciju definisanih ciljeva razvoja turizma grada kao najvećeg kulturnog i turističkog centra Republike Srbije, koji u bliskoj budućnosti treba da postane snažan i moderan grad i regionalni centar jugoistočne Evrope.

Strategijom razvoja turizma definisani su strategijski pravci razvoja sa ciljem da se omogući reafirmacija turizma kao značajne i atraktivne metropole jugoistočne Evrope i metropole na Dunavu do 2018. godine.

Za izradu ove Startegije, korišćeni su relevantni domaći i inostrani izvori: brojna normativna i razvojna dokumenta koja su na snazi ili u izradi i koja uređuju odnose u pojedinim bitnim sektorima i izvori Svetske turističke organizacije (UNWTO) u kojima se obrađuje gradski turizam.

Strategija razvoja turizma Beograda predstavlja dokument kojim će se otvoriti vizija, odrediti ciljevi i ukazati na osnovne sadržaje sa kojima se u razvojnom smislu realno može računati u narednoj deceniji i dalje.

²⁶ Izvor: www.beograd.rs

Tabela 3.1. Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda

Kategorija hotela	Broj hotela	Učešće %
*****	4	8,2%
****	12	24,5%
***	19	38,8%
**	10	20,4%
*	3	6,1%
Ostalo	1	2,0%
Ukupno	49	100%

Izvor: Podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.co.rs)

Ukupan broj hotela u Beogradu je 49. U ova četiri hotela sa 5 zvezdica postoji ukupno 762 hotelske sobe, odnosno 962 ležaja. Ukupan broj hotelskih ležaja u Beogradu je 6806 ležaja prema istom izvoru. Ovaj broj hotelskih ležaja najvećim delom čine ležajevi u hotelima kategorije do 3* (ukupno 3828 ležaja).

Tabela 3.2 Noćenja turista prema vrstama objekata za smeštaj na području Beograda u 2011. godini (prikazano u hiljadama)

Vrsta objekta	Ukupno	Domaći	Strani
Ukupno	1.341,2	551,2	790,0
Hoteli	987,3	298,5	688,8
Moteli	6,3	4,6	1,7
Prenočišta	117,0	100,3	16,7
Kampovi	6,6	1,3	5,3
Banjska lečilišta	135,5	135,0	0,5
Ostali objekti	9,4	4,1	5,3
Hosteli	79,1	7,4	71,7

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd

Iz priložene tabele vidi se da oko 74% turista koriste hotele. Takođe se iz datog prikaza vidi da

je veći udeo stranih turista nego domaćih u ukupnom broju turista koji su 2011. godine posetili Beograd.

Prema podacima koje je objavio Republički zavod za statistiku za 2011. godinu (CPB18 YT10 290109) možemo kreirati tabelu kroz koju se vidi odnos između ukupnog broja dolazaka i noćenja turista u Srbiji i dolazaka i noćenja turista u Beogradu.

Tabela broj 3.3. Noćenja i dolasci turista u 2011. godini

	Dolasci 2011.			Noćenja 2008.		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Srbija	2266166	1619672	646494	7334106	5935219	1398887
Beograd	672042	304662	367380	1232624	493670	738954
Učešće Beograda	30%	19%	57%	17%	8%	53%

Izvor: Republički Zavod za statistiku

Na osnovu datih podataka vidimo da od ukupnog broja turista koji su 2011. godine dolazili u Srbiju, njih 30% je dolazilo u Beograd, ali i da je udeo dolazaka stranih u ukupnom broju dolazaka stranih turista veći u Beogradu (57%) nego u ostalom delu Srbije. Takođe možemo i uvideti da je udeo noćenja stranih u ukupnom broju noćenja turista veći u Beogradu nego u ostalom delu države.

Iz prethodnog možemo lako zaključiti da Beograd više posećuju strani turisti, nego domaći. Ovo se dešava iz više razloga, a neki od bitnijih su veliki broj kulturnih manifestacija, sajmovi, veliki broj preduzeća koja posluju na području Beograda (poslovne posete), postojanje funkcionalnog civilnog aerodroma (za razliku od ostatka Srbije), i sl.

Tabela 3.4. Broj smeštajnih objekata po kategorijama

Grad	Σ	Hoteli						Pansioni				Hosteli	Ostalo	Broj stanovnika
		Σ	5*	4*	3*	2*	1*	Σ	3*	2*	1*			
Beograd	108	48	4	12	19	10	3					46	14	1.63 miliona ^[31]
Beč	366													1.6 miliona ^[32]
Budimpešta	132	102	6	36	56	4		22	16	5	1	8		1.7 miliona ^[32]
Bukurešt	90	58						26				4	2	1.9 miliona ^[32]
Varšava	176	62	11	9	17	16	9					17	97	1.7 miliona ^[32]

Izvor: Strategija razvoja turizma grada Beograda – Institut ekonomskih nauka Beograd, 2008., str.81

Beograd zaostaje za ostalim gradovima po broju hotela sa 5*, 4* i 3*.

Tabela 3.5. Hoteli sa 4* po beogradskim opštinama

Redni broj	Naziv hotela	Opština	Kategorija hotela	Broj soba	Broj ležajeva	Vlasnički status
1	Garni hotel Evropa	Stari grad	4*	17	26	Privatni hotel
2	Jump Inn	Stari grad	4*	49	60	Privatni hotel
9	Townhouse 27	Stari grad	4*	20	36	Privatni hotel
4	Life design hotel	Stari grad	4*	52	52	Privatni hotel
8	Palace	Stari grad	4*	86	140	Društvena svojina
3	BaH	Stari grad	4*	55	75	Privatni hotel
6	Majestic	Stari grad	4*	87	120	Privatni hotel
7	Moskva	Stari grad	4*	130	210	Privatni hotel
5	Best Western M	Savski venac	4*	180	300	Hotelski lanac
10	Best Western Šumadija	Čukarica	4*	103	136	Hotelski lanac
11	President Kovilovo	Palilula	4*	27	89	Privatni hotel
12	In Hotel Beograd	Novi Beograd	4*	187	284	Privatni hotel
13	Holiday Inn	Novi Beograd	4*	140	209	Hotelski lanac
14	Slavija Lux	Vračar	4*	90	179	Društvena svojina
15	Zira	Palilula	4*	125	170	Privatni hotel
16	Prestige	Savski venac	4*	28	54	Privatni hotel

Izvor: <http://www.hoteli-srbije.co.rs/beograd.htm>

Iz date tabele možemo uočiti da je u Beogradu smešteno šesnaest hotela sa 4*. U kategoriji hotela sa 4* u Beogradu ima 1376 soba, odnosno 2167 hotelskih ležajeva.

3.2. Savremeno poslovanje međunarodnog hotelijerstva

Tržišno sazrevanje hotelske destinacije odvija se u sve kompleksnijem i konkurentnijem okruženju. Iz tog razloga, hoteli, i one koje se nalaze u fazi razvoja, i one koje se danas žele dostići, ponovo osvojiti ili zadržati prednost pred konkurencijom, moraju se obezbediti čitavim nizom instrumenata i funkcionalnih metoda za procenu stvarne situacije i stvaranje budućih scenarija.

U tom smislu strategija pozicioniranja u potpunosti definiše novi multidimenzionalni pristup konkurentskoj utakmici²⁷. Hotelskim lancima koje prihvataju strategiju pozicioniranja na raspolaganju stoji celokupan niz instrumenata kojima mogu varirati svoju ponudu, radi sticanja prednosti nad konkurentima.

Veliki hotelski lanci se danas sve više okreću definisanju i pozicioniranju svoje marke tj. brenda (eng. brand – znak, marka, vrsta, kvalitet) na tržištu, pošto ono danas predstavlja najmoćnije komunikaciono sredstvo pomoću kojeg se ostvaruje oko 80% svih marketinških napora. Hotelski brend ne odnosi se samo na zaštitni znak ili odeću uniformisanog servisa, već prožima svaki kontakt sa potrošačem, od 'on-line' rezervacija do tipa hotelskog ležaja, satisfakcije gosta i programa lojalnosti (razne povlastice koje su namijenjene gostima kako bi ostali verni proizvodu i usluzi i postali lojalni potrošači).²⁸

Živimo u fazi globalizacije svetske ekonomije koja je započela posle 1980 godine. Ovo doba odlikuje stvaranje mnoštva međunarodnih udruženja i asocijacija u turizmu. U hotelijerstvu i ugostiteljstvu – lanci, franšizing, holdinzi itd. Globalizaciju u turističkoj delatnosti karakterišu različiti procesi. Pomenućemo samo neke važnije²⁹:

- Gutanje malih turističkih agencija i turoperatora od velikih turoperatora –TUI, Nekerman, ITS – Nemačka, Tompson – Engleska.
- Uključivanje velikih turoperatora u hotelijerstvo (TUI iz Nemačke ima preko 150 000 ležaja) i druge ekonomske delatnosti turizma;

²⁷ Petković G., Pozicioniranje trgovinskih preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 1995.

²⁸ U «Frequent Guest Programmes» spadaju npr. "Starwood Preferred Guest", "Marriott Rewards", "Hilton Honors" i "Hyatt Gold Passport".

²⁹ Milojević Lj. (2006): Turizam i globalizacija, Turistički pregled br.4, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, str. 40-45.

- Stvaranje svetskog informacionog i rezervacionog sistema za davanje informacija i usluga turistima. U tom pravcu posebno mesto zauzima Internet, koji uključuje oko 50% svetskih rezervacija za usluge u turizmu;
- Uključivanje finansijskih, osiguravajućih, penzionih i drugih ustanova u turističku delatnost. To se u praksi realizuje kroz različite oblike kreditiranja turističkih preduzeća i putovanja turista.
- Povezivanje delatnosti specijalizovanih preduzeća sa pratećim delatnostima – avijacije s hotelijerstvom i turoperatorskom delatnošću, turoperatora s hotelijerskom delatnošću i avijacijom, hotelijera s turoperatorskom, trgovinskom i saobraćajnom delatnošću.
- Proces koncentracije i monopolizacije se ostvaruje u dva aspekta –horizontalnom i vertikalnom.
- Uvodjenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija (informatička infrastruktura, mreža, softver, internet, itd).

Horizontalna koncentracija je objedinjavanje preduzeća u jednom istom sektoru, tj. ili samo hotelijerska preduzeća, ili samo putničke agencije, turooperatori itd., koji u određenim slučajevima zadržavaju relativnu samostalnost, a u drugim se spajaju, da se uspešno odupru konkurenciji. U suštini se stvaraju pravi turistički trustovi, koji osvajaju tržište konkretne vrste usluga ili roba. Na bazi horizontalne koncentracije su stvorene sve hotelske grupe (lanci), na taj način prvih sto (kriterijum za izbor je minimum 4000 soba) drže i koriste 3 472 086 soba u 24 120 hotela (“Le Monde”, 1997). Prvi je HOSPITALITI FRANŠIZ SYSTEMS (SAD) sa 5 500 hotela i 500 000 soba. Drugi je HOLIDEJ IN WORLDWIDE (V. Britanija) sa 2 260 hotela i 386 323 sobe. Treći je ČOJS HOTELS INTERNESNEL (SAD) sa 3 646 hotela i 317 423 sobe. Četvrti je AKKOR (Francuska) sa 2 465 hotela i 279 145 soba). Sledećih šest su MARIOT INT; ITT ŠERATON; PROMUS KORP., HILTON HOTEL KORP., KARLSON HOSPITALITI, HAJAT INTERNESNEL –svi iz SAD. Ukupno navedenih 10 hotelskih lanaca sa svojih 17 085 hotela i 2 216 923 soba predstavljaju 64% ponude od prvih sto hotelskih grupa. Po novijim podacima redosled je nešto drugačiji, što svedoči da se u tom domenu dešavaju dinamične promene.³⁰

Horizontalna koncentracija se ostvaruje i u restoranstvu posebno u firmama za brzu hranu. Najveću ekspanziju beleže pica-lanci, ali Mekdonalds zadržava prvo mesto. U SAD Pica Hat sa 7000, Dominos Pisa sa 5500 i Litl Kajzers sa 3200 objekata drže 85% tržišta (1996).

³⁰ Turistički svet br.18, oktobar/novembar 2005, Gastro print, Beograd, str. 1805.

Vertikalna koncentracija nastaje kad pojedina preduzeća s različitim predmetom delatnosti kao hoteli, turoperator, posrednici i dr. , objedinjuju svoju delatnost u turizmu, izlazeći na tržište usluga i roba najčešće u formi turističkih putovnja sa zajedničkom cenom. Tipičan primer za vertikalnu koncentraciju je ulazak aviokompanija u turistički biznis.

Tabela 3.6. Najveće hotelske kompanije u svetu

Naziv	Zemlja registracije	Broj soba u hotelima
Cendant	SAD	528. 891
Bas (hotel-restoran)	V. Britanija	461. 434
Marriott international	SAD	322. 300
Choice	SAD	305. 153
Acor	Francuska	291. 770
Starwood	SAD	200. 583
Promus	SAD	180. 923
Carlson H. W.	SAD	115. 244
Hzatt	SAD	97. 134
Hilton corp.	SAD	87. 014

Izvor: UNWTO, World Tourism Barometar, vol. 1 January 2011

3.3. Marketing strategija u hotelijerstvu

Hotelijerstvo prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju. Sve te usluge čine hotelski proizvod, koji predstavlja rezultat poslovanja hotela namenjen krajnjem korisniku. Pošto se hoteli međusobno razlikuju u pogledu veličine, tipa, kategorije, samim tim se razlikuju i u obimu, strukturi i kvalitetu hotelskog proizvoda koji nude. Njegovo formiranje zavisi od brojnih privrednih i neprivrednih delatnosti, a krajnju mu vrednost ocenjuje sam potrošač prilikom konzumiranja u vidu raznih usluga. Samim tim, centralno mesto potrošača u poslovnoj koncepciji hotela upućuje na logičnu neophodnost tržišno usmerenog i orijentisanog poslovanja, odnosno dominantne uloge marketinške koncepcije u celokupnom poslovanju. S obzirom da je hotelski proizvod samo deo integrisanog turističkog proizvoda, od njegovog kvaliteta zavisi i kvalitet tj. vrednost turističkog proizvoda destinacije.

Imajući u vidu i da hotelski proizvod čini amalgam različitih proizvoda i usluga, a da je poslovanje pretežno usmereno na uslužnu delatnost, proizilaze i određene posebnosti marketinške koncepcije u poslovanju hotela.

Savremeni pristup u određivanju strategijskog okvira razvoja hotelske destinacije treba da se oslanja na šanse i izazove globalnog marketing okruženja. U tom smislu, treba odabrati one međunarodne marketing strategije koje su relativno pouzdana dugoročna osnova za ostarivanje održive konkurentske prednosti u hotelijerstvu. Efikasan vodič u njihovom definisanju mogu biti kritični (ključni) faktori uspeha.³¹

3.4. Značaj promocije u pozicioniranju hotelskih lanaca

Promocija kao instrument marketing miksa označava sve oblike komuniciranja sa potencijalnim i stvarnim potrošačima, sa jednim osnovnim ciljem – da se ostvari prodaja proizvoda i stekne lojalnost potrošača. Smatra se da promocija ima širok spektar ciljeva i zadataka kao što su informisanje, ubeđivanje, podsecanje, povećanje tražnje, diferenciranje proizvoda, stvaranje imidža, akcentiranje vrednosti proizvoda, stabilizovanje prodaje itd., ali generalno gledano, njen osnovni cilj i zadatak se svodi na uticanje na potencijalne potrošače kako bi se učinili spremnim za kupovinu proizvoda. Naime, reč je o procesu komuniciranja između proizvođača i potrošača, pri čemu predmet komuniciranja predstavlja razmena informacija. Kao instrument marketing miksa, promocija zavisi od formulisanja ostalih instrumenata marketinga, jer se upravo promocijom oni povezuju u jedinstvenu celinu koja deluje na tržištu. Promotivne aktivnosti u turizmu i hotelijerstvu imaju i određene specifičnosti, koje proizilaze iz karakteristika samog turističkog tržišta kao tržišta usluga, odnosno postojanja različitih nosioca promotivnih aktivnosti koje su međusobno uslovljene i zahtevaju značajnu koordinaciju.

Uloga promocije u turizmu ogleda se u obezbeđenju potrebnih informacija za potencijalne turiste prilikom donošenja odluke o turističkim putovanjima, o kupovini turističkog proizvoda, odnosno uticaju na izbor konkretnog hotela i konkretnog proizvoda pojedinih preduzeća hotelske privrede. Drugim rečima, njena osnovna uloga se odražava u stvaranju pozitivnog stava prema hotelu,

³¹ Vezjak D., Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1997.

razmenom informacija i pretvaranjem neopipljivih karakteristika turističkog proizvoda u opipljive. Promocija ima najvažniju ulogu u početnim fazama odlučivanja o turističkim putovanjima, jer se vremenom povećava uloga ličnih izvora informacija, turističkih predstavništava i drugih. Nosioци promotivnih aktivnosti u turizmu usmeravaju svoje promotivne aktivnosti i prema članovima kanala prodaje i prema konačnom potrošaču. Samim tim, na raspolaganju im stoje različite strategije promotivnih aktivnosti (strategija guranja i strategija privlačenja) i tehnike prodaje (agresivan /tvrdi/ i sofisticirani /meki/ pristup), a sve u cilju pomeranja krive tražnje u sopstvenu korist. U komuniciranju sa različitim tržišnim segmentima poseban značaj imaju način i stil promocije kao i izbor medija.

Promocije aktivnosti u turizmu pre svega mogu biti realizovane od strane različitih turističkih organizacija na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou (opšta turistička promocija), kao i od strane pojedinačnih preduzeća hotelske privrede (komercijalna promocija). U prvom slučaju radi se o opštem interesu, stvaranju pozitivne slike o integrisanom proizvodu hotela, dok je u drugom slučaju reč o sračunatoj i promišljenoj aktivnosti pojedinih hotela u cilju obezbeđenja obimnijeg plasmana njihovog proizvoda. Nekada je veoma teško napraviti razliku između navedenih vrsta delovanja, imajući u vidu njihovu međusobnu povezanost i uslovljenost, ali uspeh opšte hotelske promocije je važna pretpostavka uspeha komercijalne promocije.

Za marketing komuniciranje hotela, odnosno konkretnih turističkih preduzeća, sa potencijalnim turistima i turističkim agencijama na raspolaganju su različiti elementi tzv. promociionog miksa. Pod promociionim miksom podrazumeva se različita kombinacija promociionih sredstava kako bi se ostvarili opšti i marketing ciljevi preduzeća. Bez obzira o kojem obliku promocije je reč, formulisanje konkretne promotivne aktivnosti prvenstveno zavisi od ciljnog tržišta, cilja promocije, ključne ideje koja se porukom želi preneti, sadržaja poruke, načina obraćanja, izbora medija (kanala komuniciranja) i budžeta kojim se raspolaže.

U osnovne instrumente tržišnog komuniciranja, odnosno komponente promociionog miksa u turizmu i hotelijerstvu ubrajaju se³²:

1. *Turistička propaganda* (plaćeni oblik komuniciranja sa aktuelnim i potencijalnim potrošačima pomoću nekog medija u cilju širenja određenih ideja, odnosno podsticanja na konkretnu

³² Petković G., Pozicioniranje trgovinskih preduzeća, Čigoja štampa, Beograd, 1995.

akciju);

2. *Lična prodaja* (dvosmerna direktna komunikacija između prodavca i kupca, dizajnirana da se utice na kupovinu turističkog proizvoda/usluge);

3. *Unapređenje prodaje* (oblik promotivnih aktivnosti koji ima kratkoročni karakter i koji se odvija preko medija kontrolisanim od strane organizatora, a stimuliše precizno definisanu grupu potencijalnih korisnika na kupovinu u određenom vremenskom periodu); i

4. *Odnosi sa javnošću /Public Relations* (komuniciranje sa najširoom javnošću uz pomoć medija u cilju stvaranja pozitivnog stava prema turističkom/hotelijskom preduzeću, njegovim aktivnostima, proizvodu/usluzi). Od svih navedenih instrumenata promocije politike, najznačajniji instrument u hotelijerstvu predstavlja propaganda koja se u potpunosti vodi i kontroliše od strane nosioca aktivnosti.

Propaganda kao instrument hotelske odnosno poslovne politike konkretnih turističkih preduzeća ima i nepobitne prednosti u odnosu na neplaćenu propagandu (na bazi odnosa sa javnošću, odnosno publicitet) među kojima se izdvajaju:

- mogućnost da se propagandna poruka uputi na određeni tržišni segment, uz minimalno ulaganje sredstava i maksimalno očekivane efekte;
- mogućnost da se za slanje propagandnih poruka izvrši izbor najefikasnijih medija i sredstava kao i najpovoljniji vremenski period tokom godine ili meseca za upućivanje propagandne poruke;
- mogućnost za obnavljanje reklamne poruke i ilustracija;
- mogućnost izbora najpovoljnijeg sadržaja propagandne poruke i ilustracija; i
- mogućnost za izradu plana i programa propagande u skladu sa odabranim tržištem, odnosno tržišnim segmentima.

Pored navedenih sredstava, informacioni sistemi u turizmu (turistički informacioni sistemi, destinacijske baze podataka, globalni distributivni sistemi i kompjuterski rezervacioni sistemi) takođe funkcionišu kao poseban oblik promocije, kao *on-line* marketing. Osim za direktnu propagandu odnosno direktan marketing (usmerenost na pojedinca a ne na masu, na bazi podataka, tj. liste pojedinača i mailing liste), korišćenje Interneta, naročito World Wide Web-a, stvorilo je poseban oblik promocije, tzv. elektronske brošure, koje prikazuju slike turističkih objekata, prirodne atraktivnosti i slično. Specifičnosti njegove primene u hotelijerstvu ogledaju se u mogućnosti

prezentacije samog hotela, odnosno sadržaja u njemu i van njega koji se putem virtuelnih tura (sa video klipovima) kroz objekat mogu videti. Većina web sajtova hotela obezbeđuje ove informacije, kao i informacije o ostalim uslovima i pogodnostima materijalnog karaktera, pravcima do hotela i lokalnim atrakcijama. Internet marketing ili e-marketing i personalizovani marketing ili marketing "jedan na jedan" pogodni su prevashodno zbog niskih troškova distribucije informacija globalnom auditorijumu, odnosno interaktivne prirode komuniciranja. Brzo dobijanje odgovora i izjašnjavanje potencijalnih potrošača, predstavlja jedinstven kvalitet ovog medija. Ova vrsta promocije prvenstveno ima za cilj povećanje prodaje i ostvarenje profita.³³

Naravno, poseban izazov predstavlja i potreba za permanentnim ažuriranjem informacija. U svakom slučaju, zbog visokih troškova poslovanja u hotelijerstvu, izdvajanja pojedinačnih hotela za promotivne aktivnosti su obično nedovoljna, pa u tom kontekstu dolaze do izražaja prednosti hotelskih lanaca i konzorcijuma koji na globalnom nivou predstavljaju šansu za promociju manjim, nezavisnim hotelima.

3.4.1. Najznačajnije specifičnosti promocije međunarodnih hotelskih lanaca

Kao i u ostalim delatnostima, promocija međunarodnih hotelskih lanaca, ima za cilj da svim oblicima promotivnog komuniciranja utiče na proces odlučivanja nosilaca tražnje, odnosno da hotelski proizvod usmERE ka potrošaču. To su, dakle, aktivnosti koje se upotrebljavaju da bi se podržala prodaja hotelskog proizvoda. Njihova je primena prožeta namerom da se ubrzaju tokovi hotelskog proizvoda u pravcu finalnog kupca. Praktično, ovde se radi o dva tipa aktivnosti koje su međusobno komplementarne, jer im je funkcija³⁴:

- da motivišu posrednike u prodaji (turističke agencije i tur-operatore), kako bi se više izložili na prodaji, i
- da stimulišu prodaju hotelskog proizvoda uopšte.

Uspeh prodaje hotelskog proizvoda potrošačima zavisi dobrim delom od toga koliku su mu pažnju poklonili tur-operateri i putničke agencije, koje dolaze u najbliži i najčešći kontakt s potrošačima. Zato treba uložiti simulatni promocijski napor u jednom i drugom pravcu, ali kod toga

³³ Senečić J. (1998): Promocija u turizmu, Mikrorad, Ekonomski fakultet, Zagreb.

³⁴ Bakić O., Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd, 1996.

ne izostaviti ni razne druge posrednike koji se javljaju na svetskom turističkom tržištu, kao što su organizatori kongresa, transportna preduzeća, sportske atrakcije svetskog karaktera, omladinske organizacije, itd.

Internacionalni hotelski lanci imaju tu prednost, kada se radi o politici promocije, da u sebi često uključuju i putničke agencije, i turoperatore i transportna preduzeća kao glavne posrednike. Oni, osim toga, zahvaljujući velikoj koncentraciji informacija sa tržišta intenzivno prate razvoj svetskih manifestacija koje se javljaju na tržištu, zatim razvoj novih turističkih proizvoda, kretanje cena i tome slično. Treba imati u vidu da je za dobru i efikasnu promociju najvažnije raspolagati informacijama o tome šta se događa na tržištu, a to su u najboljem stanju postigli internacionalni hotelski lanci iz institucionalnih i prestižnih razloga.

Razume se, da je u odnosu na putničke agencije i turoperatore kao najvažnije posrednike, pored provizije, od velikog značaja upućivanje poziva da se poseti određena regija, naročito kada se po prvi put u nju stupa sa hotelskim proizvodom. Upoznavanje putničkih agencija i turoperatora sa transportnim preduzećima u novoj regiji, predstavlja takođe važan potez u politici promocije, kao sastavnom delu poslovne politike. Ti kontakti su ujedno i kontakti sa hotelima kao proizvođačima proizvoda, i od tih ličnih kontakata mnogo zavisi dalji tok poslova.

Izvođenje promocije po posebnom unapred pripremljenom programu, čini samu promociju mnogo efikasnijom i smanjuje njene troškove. Naročito je potrebno u ovom programu, posvetiti pažnju kontinuelnosti poslovnih veza, njihovim ponavljanjem u toku godine i ažurnim uključivanjem u kataloge tur-operatore, kako bi se osiguralo stalno prisustvo na turističkom tržištu. To internacionalni hotelski lanci dobro znaju, pa koriste godišnje kongrese Svetske turističke organizacije(WTO) i Internacionalne hotelske asocijacije (IHA), kao masovne kongrese, koji svake godine okupljaju vodeće kadrove u turističkim industrijama svih zemalja, i tako pružaju izvanrednu priliku za promociju turističkog proizvoda.

Promocija, kao jedan od instrumenata marketing miksa, obuhvata primarne promotivne aktivnosti u cilju unapređenja prodaje i odnosa s javnošću i sekundarne promotivne aktivnosti, koje se nalaze na granici tih aktivnosti kao što je oblikovanje hotelskog proizvoda, razne usluge potrošačima i slično.

Kombinacije primarnih i sekundarnih promotivnih aktivnosti je jedna vrsta specifičnog „promotivnog miksa“, koji se pokazao u praksi vrlo efikasnim. Čak je praktički veoma teško odvojiti primarne od sekundarnih promotivnih aktivnosti.

Internacionalni hotelski lanci se služe najčešće ovom kombinacijom komuniciranja s tržištem, gde se spajaju audio-vizuelna metoda sa raznim drugim medijima informacija, kao što su filmovi, izložbe, degustacije i sl. Treba ovde spomenuti i tendenciju internacionalnih hotelskih lanaca da se u politici promocije uspešno uključuju i promotivne aktivnosti koje preduzima i sama država, jer i ona na taj način uspešno deli troškove promocije, obzirom da su internacionalni hotelski lanci zamašnim finansijskim sredstvima u stanju i mogućnosti da smanje troškove države u ovom domenu. S druge strane, svaka opšta promotivna delatnost, a to je najčešće promotivna delatnost države, doprinosi i pojedinačnoj promotivnoj delatnosti.

Internacionalni hotelski lanci se u svojoj politici promocije, služe svim tradicionalnim vidovima promocije, ali se među njima posebno ističe aktivnost odnosa s javnošću (*public relations*).³⁵ Ova metoda, preko široko rasprostranjenih veza u svetu, zahvaljujući mreži internacionalnih hotelskih lanaca, omogućuje najšire komuniciranje s poslovnim partnerima i potencijalnim kupcima. Inače, internacionalni hotelski lanci koriste i druge metode, preko audiovizuelnih medija informacija u svakoj zemlji u kojoj su prisutni, zatim metodu prezentiranja svojih objekata i naročito turističke ponude preko filmova, izložbi, TV-kablovska- naročito svetskih izložbi i šou-manifestacija.

Popusti prilikom posebnih svetskih manifestacija, koje se odigravaju u pojedinim zemljama u kojima su svojom mrežom prisutni, praktikuju se od strane internacionalnih hotelskih lanaca po pravilu samo kod izrazito značajnih svetskih okupljanja, ali kada tamo pristupe onda internacionalni hotelski lanci dobro procene delovanje motivacionog mehanizma.

Dakle, ako se politika promocije definiše kao skup mera, sa ciljem da se proizvod što bolje i brže usmeri ka potrošaču, to znači da se kod politike promocije radi o merama koje internacionalni hotelski lanci koiste sa ciljem da podrže prodaju svog proizvoda. Ako je prodaja plasman, onda je promocija aktivnost koja je potrebna da se ubrzaju tokovi hotelskog proizvoda do krajnjeg potrošača.

Politika promocije, polazi od toga da prisustvo internacionalnih hotelskih lanaca u velikom

³⁵ Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.

broju zemalja, kroz svoju široku mrežu filijala i afilijacija, omogućuje lancima vrlo široko komuniciranje s poslovnim partnerima i potencijalnim kupcima. Tu je posebno istaknuta metoda odnosa s javnošću, te širina i efikasnost te metode.

Prezentiranje široke turističke ponude kroz najsavremenije mas-medije, kao što je kablovska i stelitska televizija, omogućuje internacionalnim hotelskim lancima brzo i efikasno prodiraiih lanaca na svetskom turističkom tržištu.

Odnosi s javnošću predstavljaju važan instrument promocije u turizmu internacionalnih hotelskih lanaca. Za razvijanje odnosa s javnošću važne su i razne povremene akcije (izložbe, sajmovi, simpoziji, filmovi i kulturne priredbe). ³⁶Što se tiče promocije internacionalnih hotelskih lanaca učinjeni su kvalitetni pomaci koji daju sve veće efekte. Posebno je značajan pomak učinjen u realizaciji programa u internacionalnim hotelskim lancima opšte turističke propagande i drugih elemenata promotivnog mix-a.

Cilj ekonomske propagande hotelskog preduzeća je podsticanje motivacije potencijalnih korisnika usluga hotela, da se opredele upravo za usluge tog hotela, a ne njegovih konkurenata. Pri korišćenju ekonomske propagande, kao vida promocije u hotelijerstvu, treba voditi računa o specifičnostima ove delatnosti, a u prvom redu o činjenici da hotel nudi međusobno različite usluge (smeštaj, prehrana, dopunske usluge i dr.) koje su, naravno, nematerijalne i da ne postoje mogućnosti njihove potpune vizuelne prezentacije. Odgovarajućim informacijama sadržanim u porukama ekonomske propagande, hotel pobuđuje potrebe kod potencijalnih gostiju, kao što su odmor, oporavak, različite aktivnosti, novi doživljaj i na taj način indicira potrebe za vlastitim uslugama.

Sledeći korak u tome jeste stvaranje povoljnog imidža u odnosu na konkurente, a naravno i stvaranje preferencija prema hotelu. Nakon ostvarenja preferencije i saradnje sa gostima, u prvi plan dolazi ostvarenje potreba za što kompleksnijim uslugama hotela, odnosno maksimalnim korišćenjem asortimana ponuđenih usluga. Konačno, imajući u vidu značenje tzv.kognitivne disonance, značajno je nakon korišćenja usluga hotela uveriti gosta da je zaista ostvario optimalni izbor. U sprovođenju ekonomske propagande, hotelsko preduzeće treba da odluči hoće li ovu aktivnost ostvarivati samostalno ili u kooperativnom odnosu (zajednička ekonomska propaganda). U savremenim

³⁶ Kovačević S. (1999): Big Idea – Sve što je važno za dobru promociju, Clio, Beograd, str. 22.

uslovima je uobičajeno da preduzeća iz iste i homogene grupe ostvaruju zajedničke marketinške aktivnosti. Vrlo često se takav zajednički kooperativni koncept ostvaruje na regionalnoj osnovi. Zajednička ekonomska propaganda može biti motivisana stvaranjem imidža određene grupe hotela ili redukcijom negativnog uticaja sezone. U svakom slučaju, ostvaruje se zajednički nastup, čime dolazi do povoljnije ekonomije troškova, odnosno do mogućnosti ostvarenja većih efekata ekonomske propagande na regionalnoj, nacionalnoj, internacionalnoj osnovi.

Mnoge svetski poznate marke hotelijerskih korporacija nastale su njihovim potvrđivanjem na međunarodnom tržištu, odnosno njihovim prerastanjem nacionalnih ili regionalnih okvira.

Tabela 3.7. Najveće hotelske marke

Marka	Broj soba
Best Westwrn	315.875
Holiday Inn & Resorts	267.816
Marriot Hotels & Resorts	183.455
Hilton Hotels	166.295
Days Inn	150.322

Izvor: Hotels, Jul 2011.

Propagandna poruka je svaka vrsta podsticanja i obaveštavanja potencijalnih potrošača (gostiju) o uslugama i proizvodima koje nudi hotel. Naravno da formulacija poruke mora biti s jedne strane usklađena s definisanim ciljevima ekonomske propagande hotela, ali isto tako i s propagandnim sredstvima i prenosnicima.

3.4.2. Uloga međunarodnog hotelijerstva u stvaranju imidža hotela

Kada pričamo o međunarodnom hotelijerstvu, dominantnu ulogu i reper za sve ključne veličine koje se tiču poslovanja predstavljaju internacionalni hotelski lanci (IHL).

U objašnjenju aktuelnog trenda rasta i jačanja internacionalnih hotelskih lanaca (IHL), i njihovog šireg uključivanja u ponudu pojedinih zemalja, neophodno je poći od činjenice da su faktori razvoja turizma, ujedno i faktori njihovog širenja. Hotelska industrija, ili kako se popularno naziva „industrija doživljaja“, značajno se oslanja na IHL. Polazni argument je činjenica, to što oni

mogu svojom finansijskom snagom, brojnim idejama, marketinškim nastupom i efikasnošću operacionalizacije hotelskih usluga, najpotpunije iskoristiti faktore koji su od uticaja na razvoj turizma.

Brojni primeri iz dosadašnje prakse razvoja turističkih destinacija u svetu, ukazuju na pozitivnu ulogu u njihovom razvoju. IHL kontinuelno doprinose razvoju i unapređenju hotelske ponude receptivnih turističkih zemalja, insistiranjem na sadržaju i kvalitetu koji potrošači traže. Njihov uticaj na sadržaj i kvalitet hotelske ponude podjednako je važan za njih, kao i za ostale nosioce hotelske ponude u destinaciji.

U početnoj fazi razvoja, IHL su najčešće uticali na izgradnju receptivnog kapaciteta pojedinih regiona u svetu, zbog potrebe da se ubrza njihov privredni razvoj, da bi se kasnije njihov uticaj najviše i najpre proširio na izgradnju različitih dopunskih sadržaja, te poboljšanje i podizanje standarda kvaliteta pruženih usluga. Nudeći na tržištu proizvod koji treba da zadovolji agregatnu hotelsku potrebu „homo turisticusa“, nužno u svoje aktivnosti uključuju kulturne, zdravstveno-rekreativne, obrazovno-vaspitne i druge sadržaje. Nisu retki slučajevi, da su upravo IHL inicirali u turističkim destinacijama različitih manifestacija: od folklornih festivala do manifestacija sa muzičkim i drugim umetničkim sadržajima, kako bi svojim gostima boravak učinili što zanimljivijim i sadržajnijim. IHL podstiču ekonomsku valorizaciju kulturnog nasleđa određene sredine, kako bi se pojačali faktori atraktivnosti hotelske ponude određene delatnosti. IHL dali su značajan doprinos rapidnom razvoju turizma u svetu, omogućivši njegov razvoj i u destinacijama koje deo tada nisu imale gotovo nikakvu hotelsku promociju, niti bilo kakve kapacitete ponude kao neophodne preduslove za početak razvoja turizma u njima.

Vlade u mnogim zemljama, pokazuju spremnost brzog uključivanja u nacionalne programe vrhunskih hotelskih lanaca. Hotelski proizvod predstavlja fundamentalnu komponentu proizvoda hotelske destinacije. Osnovne odlike i specifičnosti hotelskog proizvoda u velikoj meri determinišu kvalitet hotelskog proizvoda destinacije. Hotelijerstvo, pružanjem različitih usluga sa ciljem zadovoljenja potreba gostiju stvara sasvim poseban proizvod. Ključne komponente ovog proizvoda određene su lokacijom. Lokacija je prostorni okvir funkcionisanja hotelijerstva. Prostorna dimenzija hotelskog proizvoda ukazuje na uslovljenost njegovih materijalnih elemenata resursnim odlikama hotelske destinacije. Nematerijalni elementi hotelskog produkta, odnosno usluge, bazne -

vezane za smeštaj, hranu i piće, i dodatne - koje se odnose na kulturu, zabavu, rekreativne, sportske i edukativne aktivnosti, a takođe i na neke druge sadržaje, pojačavaju atraktivnost hotelske destinacije i nedvosmisleno doprinose kvalitetu njene kompletne ponude. Kvalitet hotelskog proizvoda u velikoj meri određuje kvalitet proizvoda hotelske destinacije.

U savremenom hotelijerstvu, kvalitet se meri primenom određenih standarda. Lideri u primeni standarda su vodeće svetske hotelske kompanije, odnosno hotelski lanci. Ulazak globalnih hotelskih marki na prostore novih turističkih destinacija, predstavlja važan doprinos njihovoj međunarodnoj turističkoj afirmaciji. Promocija razvojnog kapaciteta vodećih svetskih hotelskih korporacija, znači stvaranje povoljne klime za trodimenzionalnu standardizaciju, tehnološku, komunikacionu, ekološku, na nivou proizvoda hotelske destinacije.

Tehnološki aspekt u domenu internacionalnih hotelskih lanaca postaje sve više odlučujući u razvoju i položaju navedenih lanaca na svetskom turističkom tržištu. Najnovija dostignuća tehnologije, dobila su na značaju najviše kod hotelskih objekata u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca. Istraživanja pokazuju da je u hotelijerstvu razvoj tehnologije postao brz i da se pitanje internacionalnog transfera te nove tehnologije postavlja sve više kao neophodni uslov daljeg progresa. Gosti su u sve većoj meri privučeni primenom brojnih dostignuća nove tehnologije u hotelskim objektima, uslovljavajući time svoj dolazak. Najnovije informacione tehnologije dostupne su samo internacionalnim lancima hotela.

Tehnologija smeštaja i priprema hrane učinila je krupan korak u pravcu komfora i estetskog doživljaja, a naravno i poboljšanja ukusa hrane. Moderna oprema, naročito prisutna u objektima internacionalnih hotelskih lanaca, postaje sastavni deo njihovog imidža; hotelska modernizacija sve više opredeljuje goste upravo prema navedenim objektima.

Tehnološki faktor, deluje na razvoj položaja internacionalnih hotelskih lanaca, preko njihovog monopola tehnoloških inovacija u prvim fazama, dok te inovacije još nisu našle širu primenu u hotelskoj delatnosti, a to je od daljeg značaja za njihovo teritorijalno širenje. Pod uticajem IHL, inovacije postaju sve brže i te promene povezane su sa visokim troškovima koje teško mogu da podnesu hotelska preduzeća izvan lanca.

Drugi domen primene savremenih hotelskih standarda, odnosi se na uvažavanje principa razvoja održivog turizma. Turistički ambijent i ekološka čistoća predstavljaju sve više faktore koji

imaju presudnu ulogu za turistički razvoj i razvoj IHL-a. Zbog toga dolazi do zajedničkih akcija države i IHL-a na planu zaštite ambijenta, koji postaje predmetom međudržavnih sporazuma i finansijske podrške države i IHL u obostranom interesu.

Međunarodne hotelske korporacije imaju globalni imidž i leaderske pozicije na svetskom tržištu, što nameće obaveze poštovanja ekoloških standarda i njihovog inkorporiranja u poslovne strategije. Ove korporacije su često u situaciji da kreiraju ekološke standarde, ne samo u okvirima hotelskog poslovanja, već i šire. Njihovi interni standardi, postepeno postaju primenljivi i u poslovanju lokalnih hotelskih preduzeća. Uvođenje ekoloških kriterijuma u poslovanje strategije međunarodnih hotelskih kompanija, doprinosi očuvanju i globalnoj promociji izvornih atraktivnosti, a na taj način i profilisanju originalnog proizvoda konkretnih turističkih destinacija.

Podstaknuti ekonomskim interesom trajnijeg karaktera, IHL mogu svojim marketing aktivnostima najbrže doprineti promovisanju jedne receptivne hotelske zemlje. Dominaciju IHL na navedenom polju ne može niko prevazići, niti osporiti. Početne teškoće koje danas prate turistički razvoj mnogih zemalja, a reflektuju se ne samo u nedostatku kapitala, već i u oblasti međunarodnog marketinga, savremenog, hotelskog dizajna, konstrukcije, tehnologije, podstiču njihovu potrebu za saradnjom sa IHL. Turističko tržište koje karakteriše dinamičan razvoj, postavlja visoke zahteve u pogledu hotelskog proizvoda. Potrebno je kreirati turistički proizvod i predstaviti ga korisniku, vodeći računa o njegovoj optimalnoj realizaciji sa stanovišta hotelskog preduzeća, ali i o satisfakciji potrošača. Oslanjanje na IHL slabi sa daljim turističkim razvojem. I pored slabljenja uzajamnih veza, neophodnost njihovog održavanja opravdana je daljim razvojem i nastupom na svetskom turističkom tržištu.

Na kraju, potrebno je spomenuti sve veći uticaj IHL na turiste u kreiranju njihove svesti o sigurnosti određene destinacije. Porast terorizma i kriminala u svetu, ukazao je na novi problem, a to je izbor turista kao pogodne mete raznih terorističkih i kriminalnih akcija. Izbegavajući takve, i slične moguće rizike, koje imaju prema svojim gostima, IHL izbegavaju u svoje poslovne strategije uvrstiti destinacije u kojima takav rizik postoji. Neuvrštavanje određene destinacije u razvojne programe signal je i ostalim hotelskim lancima da bezbednost nije zadovoljavajuća u destinaciji, koju IHL izbegavaju. Na taj način IHL utiču na kreiranje imidža, obzirom da njihovo poslovno ponašanje prema određenoj turističkoj destinaciji predstavlja refleksiju i na ponašanje potencijalnih turista

prema naznačenom mestu.

U odnosima sa potrošačima ne treba prevideti činjenicu da je hotel ili neki drugi objekat hotelijerstva za njih »drugi dom« dok u njemu privremeno borave. Kod poslovnih, ali i lokalnih putovanja u druge zemlje i manje poznate krajeve, izbor objekata prevashodno vodi ka velikim hotelskim lancima, što oni garantuju kvalitet i ostale potrebne prateće elemente usluge. Među osnovne karakteristike koje opredeljuju potrošače prema IHL ubrajaju se:

- jačina emocionalnog odziva – pripadnosti, u direktnoj je vezi sa dužinom trajanja i održavanja imidža. Kvalitetne asocijacije vezane za *Ritz* ili *Hilton*, duboko su ukorenjene. Imidž izgrađen na ovakvim karakteristikama predstavlja osnovu i oslonac lojalnosti potrošača;
- pojava snage, potrošač želi da oseti snagu i moć korporacije čije usluge ili proizvod koristi. Imena, među kojima se nalaze *Inter-Continental*, *Sheraton*, *Hollidey Inn*, i druga doprinose osećaju sigurnosti kod gostiju, a takođe i osećaju pripadnosti jednoj snažnoj i svetski moćnoj korporaciji;
- doživljaj poverenja, tradicije i iskustva – pruža mogućnost da se imidž kreiran ovim elementima može navesti u bilo kom kontekstu;
- trajnost – u smislu dužine postojanja i trajanja hotelskog lanca.

3.5. Savremeni informacioni sistemi u hotelijerstvu

Turizam se veoma brzo širi i postaće jedna od najdominantnijih industrija današnjice, a kao rezultat toga zahteva se bolji kvalitet i efikasniji prenos informacija. S druge strane, informaciona tehnologija nudi nove alate i mehanizme za upravljanje informacijama.

Globalna koncentracija i horizontalna integracija turističkih organizacija dovele su do razvoja multinacionalnih kompanija koje nude usluge na nekoliko geografskih regiona. Na primer, Bass organizacija radi sa više od 3000 hotela u više od 100 zemalja pod brend nazivima Intercontinental, Holiday Inn i Crown Plaza.

Novonastalo poslovno okruženje usled difuzije IT-a neminovno utiče na sistem turizma. Nastaje termin elektronskog turizma (eTurizam) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu, putničkim i catering industrijama. Može se slobodno reći da hotelijerstvo kada je reč o međunarodnom turističkom tržištu predstavlja sektor privređivanja koji se nalazi u uzlaznoj

fazi primene kompjuterske tehnologije.

Poslednjih godina se ova situacija rapidno menja i to paralelno u sledećem smislu³⁷:

- hotelska industrija (i šire Hospitality Industry) karakteriše sve brže i efikasnije obavljanje operacija. Informatički sistemi omogućavaju da se operacije u hotelima i restoranima mnogo brže odvijaju i sa manje grešaka;
- informacioni sistemi kao kolekcija komponenti koji rade zajedno da proizvedu informacije pomažu menadžmentu organizacije;
- hoteli ove sisteme koriste dominantno za rezervacije, izdavanje računa, povećavaju brzinu kod prijave i odjave gosta, a kod restorana u pitanju je efikasnosti kroz informacioni sistem u naručivanju hrane i usluga, kao i kontrolu inventara;
- razvija se veza delova u preduzeću, ali i veza sa okruženjem;
- informacije se mnogo više dele (information skaring), postaju dostupnije;
- proces pružanja hotelske usluge kao i one u restoranima se značajno poboljšavaju, a potrošači postaju zadovoljniji (i lojalniji) itd.
- Područja koja se kompjuterizuju nalaze se u domenu internih, ali i eksternih aktivnosti
- hotelskih preduzeća (tabela 3.8.).

Tabela 3.8. Područja primene kompjutera u hotelskom preduzeću

Upravljanje u domenu vlasništva (Property Management)	Upravljanje marketingom	Upravljanje uslugom
Računovodstvo	Ugostiteljski trakt(ishrana)	Poslovno predviđanje
Energija	Sastavljanje menija	Pregled radne snage
Hotelska domaćinstva	Prodaja soba	Produktivnost
Rezervacije	Pregled gostiju	Kontrola kvaliteta
Pregled soba	Dnevne informacije (Yeld management)	
Plate		

(Izvor: Records and Glennie, Service Management and Quality Assurance, 1991)

³⁷ Walker, J. R.: Introduction to hospitality management, Upper Saddle River, N.J, 2004.

Era informacione tehnologije u industriji putovanja počinje 1962., kada American Airlines uvodi SABRE računarski rezervacioni sistem (*Central Computer Reservation System* – CRS). Od sredine 70-tih godina SABRE postaje nešto više od običnog sistema za upravljanje zalihama, ona generiše planove leta, prati stanje rezervnih delova, raspoređuje posadu i razvija čitav opseg sistema za podršku odlučivanju za menadžment. Sredinom 80-tih CRS se razvija u sadržajan globalni distributivni sistem (*Global Distribution System* - GDS) koji nudi širok spektar turističkih proizvoda i usluga i obezbeđuje mehanizme za komunikaciju između aviokompanija i turističkih agencija (Buhalis, 2003). CRS sistem kao što je SABRE je razvio sopstvenu bazu podataka koja uključuje planove leta i praćenje resursa drugih aviokompanija.

Razvoj CRS-a u GDS integriše turističke usluge, koristi CRS infrastrukturu i obezbeđuje dodatnu vrednost usluga. GDS klijentima obezbeđuje usluge kako pri odlasku tako i na odgovarajućim destinacijama. Ovaj sistem nudi informacije i rezervacije nad svim turističkim proizvodima kao što su smeštaj, rentiranje kola, raspored vazdušnog saobraćaja itd. Četiri vodeća GDS-a su: već pomenuti SABRE, Amadeus, Worldspan i Galileo. Postoje i nekoliko manjih ili regionalnih GDS-a kao što su SITA Sahara, Infini (Japan), Axess (Japan), Tapas (Korea), Fantasia (South Pacific), Abacus (Asia/Pacific) i dr., koje služe interesima specifičnih regiona ili zemalja.³⁸

Primena savremenih informacionih sistema – oličena najpre, kroz nagli razvoj softverskih

rešenja, zatim razvoj Interneta u hotelsko-turističkoj privredi sve više je imperativ, kako za istraživanje tržišta sa kojim je veoma usko povezano, tako i za propagandu i kanale prodaje. Internet je postao i glavni kanal prodaje uslužnog turističkog programa. Komunikacija putem njega je brza, masovna i jeftina. Tokom poslednjih nekoliko godina, Internet se vrtoglavo razvija i od početnog tekstualnog, sve je više postao multimedijalni medij za prenos informacija. Pored informativnosti kao značajni element Internet prezentacije sve više se pojavljuju atraktivnost i dizajn u prezentaciji. Internet znatno poboljšava prezentacije hotela i proces rezervacije.

³⁸ Zečević B., Kompjuterski rezervacioni sistemi u distribuciji turističkog proizvoda, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.

Tabela 3.9. Načini rezervisanja hotelskih usluga preko Interneta velikih hotelskih lanaca 2011. godine

Rezervisanje preko Interneta	% rezervisanja
Sajtovi hotela	76,0
Prodajni sajтови	8,7
Trgovački sajтови	9,7
Nepotpuni sajтови	5,6
Ukupno	100

(Izvor: www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm)

Hoteli razvijaju sopstvenu web prezentaciju i sarađuju sa distributerima kako bi multimedijalno predstavili informacije o samom hotelu, kapacitetima i uslugama. Obezbeđuju online rezervacije i interakciju sa klijentima i partnerima. Takav način poslovanja potvrđuje i to da se oko 76% rezervacija elektronskim putem obavi preko sajtova hotela kada su u pitanju veliki hotelski lanci (tabela 5). S druge strane gosti hotela očekuju IT uređaje u sobama kao i Internet pristup i druge odgovarajuće portove.

Turizam kao privredna delatnost, kojoj globalizacija, masovnost i otvorenost Interneta daje široke mogućnosti, među prvim se našao u sadržajima Internetovih prezentacija. Bukiranje preko Interneta u stalnom je porastu.

Tabela 3.10. Načini rezervisanja hotelskih usluga velikih hotelskih lanaca u 2011. i 2012.

Hotelsko rezervisanje	2011	2012
Internet	40,4%	45,4%
Turistička agencija kao deo GDS-a	34,0%	32,3%
Ukupno elektronski	74,4%	77,7%
Telefonski	25,6%	22,3%
Ukupno	100%	100%

(Izvor: www.travelclick.net/information-center/bookings-by-channel.cfm)

U bukiranju smeštajnih kapaciteta velikih hotelskih lanaca internet učestvuje sa oko 45%, dok je elektronski način bukiranja prisutan sa čak 77,7% (tabela 6) i očekuje se da se trend povećanja nastavi. koje se pružaju u korišćenju Interneta u hotelsko-turističkoj privredi ogledaju se u:

- povećanju tržišta (ceo svet je tržište)
- snižavanju troškova;
- mogućnosti stalnog komuniciranja sa potencijalnim turistima na čitavoj planeti;
- obezbeđivanju više pravih i potpunih informacija u jedinici vremena;
- omogućavanju donošenja optimalnih odluka; i
- efikasnijoj kontroli u sprovođenju ciljeva i akcija preduzeća.

Internet je danas zasigurno najpopularniji i najperspektivniji medij za komunikaciju i prenos informacija. Pored navedenog, primenom Interneta preduzećima je omogućeno i da kreiraju marketing enciklopedije kao skladišta vrednih marketinških informacija i da upravljaju osnovnim marketinškim kampanjama. Internet danas predstavlja veoma važan resurs poslovanja svih, pa preduzeća iz oblasti turizma i hotelijerstva. U primeni Internet marketing koncepta koristi se nekoliko sredstava ili načina marketinga i to:

- direktni marketing,
- indirektni marketing,
- telemarketing i
- sredstva upravljanja kampanjama.

Istraživanja su pokazala da u 2011. godini 23,5% stanovništva u svetu koristi Internet, u Evropi gotovo 50% stanovništva koristi internet, dok za našu zemlju taj procenat iznosi 22,7%.³⁹

4. STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE HOTELA EVROPA

O ovom delu obrađuje se detaljni pregled svih navedenih dimenzija, i daje se njihova konkretna primena na poslovni model hotela „Evropa“.

U savremenim uslovim poslovanja, svaki hotel mora brzo naći svoju poziciju i specijalizaciju

³⁹ Đelić T. (2005): Savremene informacije i e-turizam, Turistički pregled, br.3, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, str 14.

na osnovu jakih strana, kako bi uspešno sarađivala ili konkurisala drugim destinacijama. Strategijom pozicioniranja hotela “Evropa” identifikuju viziju i određuju puteve sopstvenog rasta i razvoja u uslovima globalizacije. Njihov uspeh na međunarodnom turističkom tržištu, zavisi od sposobnosti da dokažu na kojim prirodnim, privrednim i kulturnim vrednostima mogu postići posebne konkurentske prednosti. Privlačenje novih energija i kapitala podrazumeva i otvaranje, naravno i inteligentno aktiviranje internacionalnih mreža i resursa. To svakako podrazumeva efikasnu organizaciju, kooperaciju raznih interesnih strana i uključivanje stanovništva, i na kraju kontinuirani monitoring i reviziju.

Strategija pozicioniranja predstavlja način na koji hotela “Evropa” planira da zauzme željenu tržišnu poziciju. Ona je, dakle, pravac kretanja ka poziciji koju poslovanje hotela želi dostići. Polazi se s perspektivom, zauzimanjem ciljeva i pozicioniranja, a da bi se isti realizovali mora se pristupiti pažljivom dizajniranju plana i sistema aktivnosti kao i sredstava koja stoje na raspolaganju. Tokom vremena, situacije se menjaju. Ukoliko hotela “Evropa” ima ozbiljne namere u budućnosti, strategija pozicioniranja je nužna, posebno danas u vreme globalne konkurencije.

Objektivno konkurentsko pozicioniranje hotela “Evropa” podrazumeva utvrđivanje tržišnog potencijala, njegovog rasta i prosperiteta. Ne sme se zaboraviti da zbog promene globalnih uslova i uticaja, većina turističkih destinacija opredeljuje se za visoke tehnologije, obrazovanje, razvoj i istraživanje i uslužni sektor kao potencijal rasta i razvoja, pa se postavlja pitanje ranga aspiracija, izbora tržišnih niša i specijalizacije strategije pozicioniranja.

U budućem periodu uspešnije i kvalitetnije pozicioniranje hotelskih destinacija bitno će zavisiti od sledećih izdvojenih, aktivnosti:

- izgradnje identiteta i formulisanja imidža hotelske destinacije, fokusirajući se pri tom na tržišno što prepoznatljiviju proizvodnu marku i međunarodno standardizovana sva važnija obeležja kvaliteta;
- sadržajnom proširenju i kvalitativnom poboljšanju ukupne hotelske ponude;
- uspešnom rešavanju cenovne, ali i svih drugih aspekata konkurentnosti, posebno većoj kontroli kvalitativnih standarda odlučujućih u nadmetanju za tržišne pozicije u zahtevnom konkurentskom okruženju;
- intenzivnim tržišnim istraživanjima radi obezbeđenja kvalitetnih tržišnih informacija o stanju i mogućnostima na pojedinim tržištima, osnovnim obeležjima tržišne strukture i segmentacije

po najvažnijim potrošačkim segmentima, s obzirom da su to ključne podloge za neophodna prilagođavanja u sferi ponude, sadržaja i cena hotelskog proizvoda, te osluškivanja spešnijeg tržišnog nastupa;

Dugoročno uspešno pozicioniranje hotela na hotelskom tržištu zavisiće od ispunjenja navedenih pretpostavki i otklanjanju određenih ograničenja. Svaki drugi pristup donosi improvizaciju i razvojnu stihiju s dalekosežnim posledicama koje se najčešće ogledaju u niskom kvalitetu razvojnih rešenja i po pravilu, mnogo manjim razvojnim efektima od mogućih.

4.1. Analiza lanca vrednosti hotela „Evropa“

Prema predloženom teorijskom okviru u smislu analize lanca vrednosti, jasno je da je ovaj proces strateške prirode i da se on zasniva na planskim analitičkim naporima čija je suština posmatranje strukture celokupnog postojećeg poslovanja u njenim sastavnim, posebnim delovima.

Prema Porterovom osnovnom modelu, možemo primetiti sledeće oblike manifestacije na primeru hotela „Evropa“ za osnovne aktivnosti:

- **Ulazna logistika:** ova aktivnost je podržana dugoročnim odnosima sa dobavljačima. Osobine privredne grane (relativno lako predvidive statistike poseta i noćenja, što je podržano prirodno ograničenim smeštajnim kapacitetima objekta) garantuju lako dostižnu ročnost u vidu nabavke opreme i materijala.
- **Proizvodnja (operacije):** u ovom slučaju, ovo se odražava na održavanje čistoće ambijenta, na savršenost obroka i porizvodnje u restoranu i na ljubaznost osoblja u „proizvodnji“ prijatnog doživljaja boravka u hotelu.
- **Izlazna logistika:** ova aktivnost nije mnogo izražena, i njene glavne odlike se mogu sažeti u proces zakonski skladnog i odgovornog odlaganja smeća i, u nematerijalnom smislu, u ostavljanje „pozitivnog utiska“ na goste, što nije zanemarljiva činjenica s obziron na prirodu delatnosti.
- **Marketing i prodaja:** sve veća vrednost u ovom domenu dodaje se preko uloge internet promocije, a jedna dimenzija poslovanja koja prožima ceo poslovni model se odnosi na jedan elementa tzv. „proširenog marketing miksa“: *physical evidence*, odnosno izgled prostora, koji je značajno PR oruđe za ostavljanje „dobrog utiska“ kod gostiju. To se, normalno, odnosi prvenstveno (ali ne samo) na ljubaznost i profesionalnost osoblja.

- **Usluge:** u ovom polju, izdvajamo aktivnosti interne inspekcije čistoće i poštovanja standarda, kvalitetan odnos sa klijentima i kontinualni proces popravljavanja defekata u sobama i periodično renoviranje prostorija radi povećanja konkurentnosti.

Aktivnosti za podršku u hotelu „Evropa“ imaju sledeće osobine:

- **nabavka:** nabavka se vrši od pouzdanih dobavljača i postoje efikasni i ustaljeni kontrolni sistemi. Vrednost se ovde dodaje tako što se povećava efikasnost poslovanja i zadovoljstvo zahtevnih klijenata u visoko platežno sposobnoj tražnji koji i predstavljaju *target* kompanije.
- **Razvoj tehnologije:** hotel nabavlja kvalitetan materijal i osnovna sredstva (opremljenost soba) i služi se namenski dizajniranim softverima za praćenje inventara. Uloga internet tehnologije u vidu poboljšanja promotivnih mogućnosti je takođe sve više naglašavana.
- **Menadžment ljudskih resursa:** vrsta delatnosti ne uslovljava redovno korišćenje privremene radne snage niti brzi obrt kadrova, što ostavlja otvorene mogućnosti za stvaranje iskusne, dobro istrenirane i lojalne baze kadrova. Uprava hotela ovo postiže preko postavljanja dovoljno preciznih uslova za zapošljavanje i implementacijom uspešnog feedback-a između različitih nivoa hijerarhije autoriteta. Aspekti koji donose vrednost u ovom domenu proizilaze iz ljubaznosti i profesionalnosti celokupnog osoblja u odnosu sa klijentom i glavnim stejkholderima.
- **Infrastruktura:** strateško i operativno planiranje hotela „Evropa“ je podržano lako dostupnim i merljivim podacima o razvoju turističke tražnje u Beogradu. Statistike o broju posetilaca i broju noćenja stranih i domaćih turista služe kao podrška za predviđanje obima poslovanja, što iziskuje kvalitetnu politiku nabavke obrtne imovine (u departmanu „F&B“- *food & beverage*, hrana i piće; režijski materijal; kancelarijski materijal itd.) i fiksne imovine (planiranje većih renoviranja i održavanja u vidu sezona sa većim obimom poslovanja). Takođe, hotel ima ustaljene sisteme za kontrolu kvaliteta (interna inspekcija) i održavaju se kontakti sa key-account (ključnim) kupcima, što povećava njihovu lojalnost.

Kako je definisano da je cena jedan bitan element za uticanje na percipiranu vrednost hotela od strane potencijalnih i trenutnih gostiju, predlaže se jedan model iz literature koji je posebno pogodan

za poslovanje hotela „Evropa.“

Prema modelu, mogu se izdvojiti sledeće karakteristike hotelskog tržišta, sa stanovišta uticaja na cenu:⁴⁰

- visoka cenovna elastičnost najvažnijih segmenata hotelskog tržišta,
- dug vremenski razmak između odluke o ceni i prodaje proizvoda (posebno kod turoperatora),
- nemogućnost formiranja zaliha, tako da posrednici ne dele sa proizvođačima rizik za neprodate kapacitete;
- velika verovatnoća pojave nepredvidivih, ali važnih kratkoročnih fluktuacija pojedinih, značajnih elemenata za formiranje cena (cena nafte, tečaj valuta);
- visok stepen sigurnosti, da će glavni konkurenti pribeći, taktičkom snižavanju cene u slučajevima i kada ponuda prevazilazi tražnju
- mogućnost izbijanja rata cenama, što može uticati na umanjenje ili iščeznuće kratkoročnih profita;
- široka državna regulacija, posebno u oblasti saobraćaja (koji uključuje elemente kontrole cena);
- potreba za sezonskim fluktuiranjem cena zbog kratkoročno fiksnih kapaciteta;
- visok nivo psihološkog uključenja kupaca, pri čemu cena može biti simbol, kako statusa, tako i vrednosti;
- visoki fiksni troškovi podstiču i opravdavaju kratkoročna sniženja cena neprodatih kapaciteta;

Valja takođe napomenuti da politika cena koja je prevashodno usmerena na konkurente, ima za cilj što uspešniju realizaciju strategije diferenciranja i tržišnog pozicioniranja. U odnosu na konkurente, mogu se realizovati sledeće strategije u politici cena:

- prilagođavanje konkurentskoj ceni, i
- odstupanje od konkurentске cene naniže ili naviše.

4.2. Pozicioniranje hotela „Evropa“

Kreiranje imidža destinacije jedan je od osnovnih elemenata razvoja hotelske destinacije. Ako su prirodni i antropogeni resursi, pristupačnost i stepen razvoja ponude, temelj na kome se razvija

⁴⁰ Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002., str. 107.

hotelske destinacije, onda proizilazi da je isticanje različitosti između turističkih destinacija bitan faktor u stvaranju različitih imidža, odnosno o isticanju tržišnih prednosti određene destinacije u odnosu na druge, što kod potencijalnih turista utiče na preferenciju jedne u odnosu na ostale ponuđene destinacije.

Imidž je rezultat komunikacionog procesa. Imidž hotela “Evropa” možemo definisati kao kompleksnu doživljajnu strukturu stavova i mišljenja, verovanja, predrasuda i iskustava koje potrošači i šira javnost imaju u odnosu na određenu destinaciju. U pitanju je zapravo skup značenja ili asocijacija u vezi sa hotelom “Evropa”. Ovaj psihološki integrisani konstrukt direktno omogućuje određeno poslovno ili tržišno ponašanje različitih struktura okoline u odnosu prema hotelu “Evropa”.

Strateškim promišljanjem i delovanjem marketinga na imidž hotela “Evropa”, dobija se dodatna vrednost velikog potencijala kojom se stvara i održava njena konkurentska prednost.

Imidž hotela “Evropa” komunicira sa različitim grupama auditorija. Naravno, najpre komunicira sa:

- potencijalnim turistima i na taj način im pomaže da razviju sklonost prema konkurentnoj destinaciji,
- lokalnom stanovništvu, da bi shvatili značaj razvoja turizma za porast ekonomske (društvenog) blagostanja i očuvanje kulturno-istorijske baštine, ali i da bi se razvilo gostoprimstvo prema posetiocima,
- investitorima, da bi se privukla ulaganja u hotelsku infrastrukturu,
- korporacijama, da bi otvarile svoje centrale i biroa u određenom mestu, što u krajnjoj liniji dovodi do porasta poseta poslovnih putnika,
- talentovanim, stručnim ljudima, kao potencijalno snažnom intelektualnom kapitalu.⁴¹

Ciljevi hotela “Evropa”, kojima neposredno služi imidž mogu se pronaći u nekoliko domena:

- strategijsko pozicioniranje destinacije na turističkom tržištu;
- olakšavanje ulaska na nova emitivna tržišta;
- pružanje podrške marketinškim strategijama stvaranja novih i učvršćivanja postojećih turističkih proizvoda na tržištima.

⁴¹ Bakić O., Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd, 1996., str 127.

Imidž hotela “Evropa“, treba razumeti kao kontinuirani proces od projekcije do percepcije, koji mora počivati na ciljevima hotela “Evropa“ i njenih subjekata s jedne strane, kao i na aktuelnom ponašanju hotelske tražnje s druge strane.

Imidž hotela “Evropa“ je slojevit pojam, jer u svesti ljudi nastaje delovanjem brojnih faktora (mentalno-psihološki sklop ličnosti, socio-ekonomski ambijent, kultura, promocija i sl.) i najčešće se dugo vremenski stvara.

Slika 4.1. Faktori koji utiču na formiranje imidža kod potrošača



Izvor: (Bakić, 1995, str. 112)

Kada je u pitanju imidž hotela “Evropa“, treba imati u vidu činjenicu da je gotovo svaka hotelska destinacija multifunkcionalna, odnosno da u turističkoj tražnji postoje različiti motivi potrošača prilikom izbora hotela, odnosno da postoji naglašena heterogenost tržišta s obzirom na želje, motive, potrebe i preferencije pojedinih potrošačkih segmenata. Prema tome javlja se problem: prema kojem tržišnom segmentu promovisati imidž dstinacije, odnosno mogu li se na određenom tržištu u okviru emitivnih turističkih zemalja identifikovati ciljni tržišni segmenti i kakav imidž treba promovisati pojedinim segmentima.

Razumevanje hotelskog viđenja destinacije, važno je za prilagođavanje obeležja hotela “Evropa” kako bi se imidž približio tražnji hotelskog tržišta.

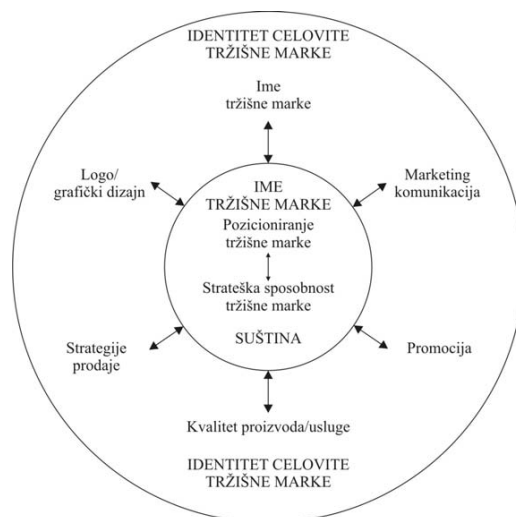
Ulogu imidža hotela u procesu odabira odredišta putovanja, koja se može uspešno primeniti na primer hotela „Evropa“, razradio je Law koristeći skraćenicu AIDA (*Awareness* ili svesnost, *Interest* ili interes, *Desire* ili želja i *Action* ili akcija)⁴². Teorija polazi od pretpostavke da turista pre nego što odabere destinaciju mora biti svestan njenog postojanja, odnosno pre nego što preduzme akciju mora posedovati želju da je poseti.

Interes i želja mogu se podstaći kod potencijalnog turista stvaranjem pozitivnog imidža, dok će akcija, poseta nastupiti tek nakon što se poželjan imidž formira u svesti potencijalnog turista i tako iz individualnog izbora istisne ostale potencijalne hotele. Ako imidž hotela “Evropa” koji je stvorio potencijalni turista nije dovoljno privlačan da bi uticao na njegov izbor ništa drugo ga ne može uveriti da odabere upravo taj hotel. Stoga će različite grupe turista birati različite hotele u skladu sa svojim predstavama i željama ili očekivanjima povezanim sa različitim hotelima. Kotler ističe potrebu istraživanja kako bi se omogućilo razumevanje donošenja odluka turista i odabira destinacija, ali i evaluacija imidža na osnovu kojeg se vrši odabir hotela. Takva su istraživanja važna jer pružaju informacije o poželjnom imidžu. Takođe, pomažu da se izbegnu problemi promenljivog ili nekonzistentnog imidža, koji mogu rezultirati razočarenjem ili nezadovoljstvom turista, slabim poslovnim rezultatima, prenošenjem pogrešnih informacija i lošom reputacijom hotela “Evropa”.

U istraživanju imidža i tržišne pozicije hotela “Evropa”, ključnu fazu predstavlja identifikovanje dimenzija (obeležja), po kojima su one pozicionirane. Hotelska literatura beleži veliki broj pokušaja da se odgovori na pitanje koje to karakteristike opredeljuju formiranje imidža i tržišne pozicije hotela.

⁴² Laws E., *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, Stanley Thornes, Ltd, Cheltenham, 1991., str. 87.

Slika 4.2. Priroda i struktura tržišne marke



Izvor: (Govers, 2004, str.183)

Istraživanja su potvrdila da turisti ocenjuju imidž hotela ne samo na bazi multidimenzionalnog seta ličnih kognitivnih dimenzija, već da različito vrednuju ove dimenzije po važnosti za izbor. Time se potvrđuje pretpostavka da je imidž hotela “Evropa” mešavina uticaja različitih faktora. Nadalje, razlike koje se javljaju u percepciji imidža između različitih segmenata podržava argumente ukazujući na činjenicu da je univerzalni imidž hotela “Evropa” teško postići, obzirom da zavisi od percepcije pojedinaca. Ipak, moguća veza između atrakcija i potrebe za putovanjima ili različitim motivima među tržišnim segmentima, a na koju ova istraživanja upućuju, jesu činioci kao što su planiranje i promocija atrakcija, koji mogu podstaći privlačnost hotela “Evropa”.

Takođe, stvaranje željenog imidža podrazumeva, da sveukupni imidž hotela “Evropa” proizilazi iz imidža na svakom od ciljnih tržišta. Da bi imidž hotela bio dugoročna osnova za stvaranje konkurentske prednosti, odnosno za strategijski pristup razvoju hotela “Evropa”, neophodno je, da:

- počiva na istinitim argumentima;
- mora mu se verovati;
- mora biti jednostavan, mora na pravi način sugerisati osnove za dolazak turista;

- mora se razlikovati u odnosu na imidže konkurentskih hotela.⁴³

Imidž, i na njoj zasnovana pozicija su dinamičke kategorije podložne promenama. Neophodno je praviti razliku, između aktuelne ili tekuće pozicioniranosti hotela “Evropa“, koja je rezultat prošlih i tekućih aktivnosti, i planirane ili željene pozicije, koja predstavlja cilj strategije pozicioniranja i postiže se dogovarajućom kombinacijom instrumenata marketing miksa. Pozicioniranje upravo znači oblikovanje marketing programa, radi kreiranja određenog, distinktivnog imidža hotela, koga treba postaviti ili ograničiti u okviru multidimenzionalnog prostora hotelske destinacije.

U kreiranju imidža hotela “Evropa“, značajno je uočiti da imidž koji stvaraju zadužene i specijalizovane javne ili polujavne hotelske institucije u određenoj zemlji, dakle imidž koji bi se mogao nazvati 'službenim' ili oficijelnim, nije uvek i najznačajniji izvor ideja i spoznaja koje oblikuju potencijalni turisti o određenom hotelu. Imidž oblikovan javnim medijima, ličnim iskustvom na osnovu ranijih poseta određenim hotelima ima veću važnost. To ne predstavlja poseban problem, sve do trenutka dok ne nastane ozbiljan konflikt između različitih izvora, koji oblikuju imidž hotela. U praksi se to najčešće dešava, kada je promocija imidža hotela koju realizuju specijalizovane i službene institucije defanzivnog karaktera, odnosno kad služi za kreaciju imidža, oblikovanog na podlozi drugih izvora.

Izvesne poteškoće nastaju i u izboru elemenata imidža i njihove povezanosti sa osnovnim marketinškim ciljevima. Efekat imidža hotela, zavisi od lakoće njihovog shvatanja i njegove usklađenosti sa predizpozicijama zahteva hotelske potražnje. Temelj uspeha je u jasnoći, jedinstvenosti i minimumu disonance, u odnosu na postojeće stavove i predrasude. Naravno, da je mnogo veći problem kada se imidž koristi kao instrument za usmeravanje turizma u novim pravcima različitim od dosadašnjeg, gde je imidž deo napora da se zadrži i osnaži postojeće stanje na tržištu.

4.3. Značaj i shvatanje identiteta hotelske destinacije

Održiva konkurentska prednost hotelske destinacije, najčešće se zasniva na dva osnovna

⁴³ Govers R., Go F., Stvoreni, zamišljeni i doživljeni kulturni identitet, tri problema u modelu stvaranja imidža turističke destinacije, Turizam br. 2, Institut za turizam, Zagreb, 2004. str 14.

faktora, i to: na veštini i znanju, ili na jedinstvenim resursima, koji su superiorni onima koje poseduju konkurenti ili je teško pronaći način oponašanja. Za hotelsku destinaciju, superiorni resursi koje ne mogu oponašati druge konkurentske destinacije, uglavnom predstavljaju sledeći elementi: jedinstvena priroda (klima, fauna, pejzaž), kulturno nasleđe, kao što su lokaliteti koji svedoče o bogatoj istoriji i religiji mesta, ili kulturni izrazi poput umetnosti, arhitekture i dizajna. Ipak, konkurentska prednost može se kreirati edukativnim pristupom, npr. sposobnošću lokalne zajednice da privuče turiste. Znanje je tu ključni element. Edukovanost lokalne zajednice i njena pravovremena primena može imati ključnu ulogu, a što se ogleda u sposobnosti destinacije da organizuje događaje svetskog značaja, festivale izložbe i konferencije, ili sposobnost da iskoristi svoju folklornu ili neku drugu dominantnu tradiciju (npr. dugu tradiciju ugostiteljstva), ali i modernu kulturu umetnost, arhitekturu, itd. Svaka zemlja, dakle, ističe svoju „svoju jedinstvenu kulturu, jedinstvene pejzaže, jedinstvenu baštinu“; svako mesto propagira da je naseljeno „najljubaznijim stanovnicima“ i shodno tome očekuje se visok standard usluga. Iz te jedinstvenosti stvorila se potreba da destinacije izgrade, odnosno i predstave svoj jedinstveni identitet kojim se razlikuju od svojih konkurenata. Identitet je postao osnova opstanka na globalno konkurentnom tržištu.

Identitet destinacije, mora biti osnova na kojoj će se kreirati očekivanja potencijalnih posetilaca. Turistički proizvod destinacije ili ponuda u smislu usluga, dostupnosti, a posebno atrakcija, mora se zasnivati na tom jedinstvenom identitetu destinacije. Bez takve osnove, održivost i kvalitet hotelskog razvoja, mogu postati diskutabilni, zato što bi bilo koji uspeh u privlačenju turista mogao uticati da druge destinacije kopiraju njihovu formulu uspeha ili bilo koju drugu konkurentsku prednost.

U cilju stvaranja utiska prepoznatljivosti i diferenciranosti u odnosu na konkurenciju, uspešne i afirmisane hotelske destinacije planiraju, realizuju i kontrolišu strategije identiteta. Pod ovom strategijom podrazumeva se centralna komunikaciona strategija sa ciljem stvaranja odgovarajućeg imidža destinacije. Stvaranje identiteta destinacije počinje jasno ustanovljenom filozofijom destinacije, odnosno određivanjem ideje vodilje u nastupu destinacije na turističkom tržištu, izražene ciljevima destinacije i određivanjem osnovnih obeležja destinacije. U središtu napora destinacije nalazi se turista, odnosno ostvarenje ili ispunjenje njegovih želja.

Suština identiteta hotelske destinacije prezentuje se kroz dizajn, komuniciranje i ponašanje, odnosno stavove. Dizajn se odnosi na ukupnu vizuelnu prezentaciju destinacije. Stalnim korišćenjem istih grafičkih elemenata, postiže se brža identifikacija i prepoznatljivost destinacije,

odnosno njene hotelske ponude. Znak (simbol) destinacije, službene i karakteristične boje, izabrani tip slova, čine osnovu za njenu vizuelnu prezentaciju. Navedeni elementi, moraju se duže vremena konstantno primenjivati, zbog toga što je to jedini način postizanja željenog efekta. Naravno, nakon izvesnog vremena, javlja se potreba modifikacije i aktuelizacije primenjenog dizajna. Komuniciranje podrazumeva ukupnost prepoznatljivih i specifičnih promotivnih akcija i vizuelnih prezentacija destinacije koji se sistematski povezuju, i tokom vremena učvršćuju u svesti potrošača, brzo uočavaju i na taj način postaju konstanta. Identitet jedne hotelske destinacije čine sledeći navedeni sadržaji: istorija, verovanja i filozofija, ljudi, njene etičke i kulturne vrednosti.⁴⁴

Strategijsko upravljanje identitetom, ima za cilj da u javnosti stvara određnu sliku - imidž koji će omogućiti da se destinacija na željeni način pozicionira na turističkom tržištu.

Destinacija mora biti čvrsto i jasno profilisana na snazi svojih izvornih i specifičnih vrednosti. Premda globalizacija menja prirodu međunarodnog turizma, treba imati u vidu da kvalitet nije isključivo u standardizovanim sadržajima, već, pre svega u afirmaciji posebnosti (specifičnosti) koje čine atraktivnu komponentu destinacije.

4.4. Unapređenje tehnologije kao specifičan faktor uspeha međunarodnog marketinga u hotelijerstvu

U tehnološkom okruženju međunarodnog marketinga u poslednjim decenijama se dešavaju krupne promene koje omogućavaju razvoj informacione i komunikacione osnove za unapređivanje poslovanja. Uticaj tehnologije na savremenu turističku industriju možemo posmatrati dvostrano: s aspekta povećanja stepena automatizacije i s aspekta povećanja broja potencijalnih turista koji koriste tehnologiju vizuelnih komunikacija⁴⁵.

Unapređenje kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS) avio-kompanija, upravljačkih i menadžment sistema u hotelijerstvu i kod putničkih agencija, primena satelitskih veza, aplikacija Interneta, elektronski novac, telekonferensing itd. daju novi kvalitet turizmu i hotelijerstvu i povećavaju očekivanja gostiju danas u smislu zahteva za većim nivoom sofisticiranosti usluge.

⁴⁴ Nikolas I., Korporacijski imidž, Clio, Beograd, 1996., str. 13.

⁴⁵ Bakić, O: Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 41.

Poslednje četiri decenije naročito su važne kad je reč o primeni visoke tehnologije u hotelijerstvu i njenom uticaju na hotelsko poslovanje. Računovodstveni i finansijski “mainframe-based” sistemi uvedeni su tokom 60-tih u najvećim hotelima, dok se tokom 70-tih radilo na razvijanju “property - management” sistema. Tokom 80-tih, javljaju se sistemi bazirani na platformama mini ili mikro kompjutera, a računovodstveni, finansijski i “property - management” sistemi postaju dostupni i najmanjim hotelima. Radi se na razvoju prodajnih i marketing aplikacija. Za 90-te se može reći da predstavljaju period integracija, predvođene velikim mogućnostima umrežavanja putem korisničkih tehnologija. Ovim tehnologijama omogućeno je da pristup informacijama bude neuporedivo lakši i jednostavniji nego u prošlosti. Očekuje se da će primena novih tehnologija u oblasti turizma i hotelijerstva u velikoj mjeri uticati na lagodnost i bezbednost putovanja i boravka u hotelu i destinaciji, npr. kompjutersko “čitanje” podataka umesto pasoša, upotreba “smart cards” i plastificiranih putničkih čekova i drugih olakšica koje ubrzavaju i pojednostavljaju formalnosti i regulativu u vezi sa putovanjima.

Neke od tehnologija i tehnoloških alati koje od kraja 90-tih pa nadalje oslikavaju moderno hotelsko poslovanje su:

- Klijent – server kompjuterski sistem (*Client Server Computing*)
- Klijent – servis struktura kompjuterskog sistema (*Client Service Architectures*)
- Jednokratni servis gosta (*One-Stop Guest Service*)
- Pametne kartice (*Smart Cards*)
- Video prijavljivanje i brzo odjavljivanje (*Check-In and Express Check-Out*)
- Izvršni informacioni sistem (*Executive Information Systems - EIS*).

Inače, kad je reč o informacionim tehnologijama, u savremenom hotelijerstvu na značaju dobijaju one koje obezbeđuju integrisanje podataka kompanije u jedinstveni, dobro strukturirani sistem, koji će svim korisnicima obezbediti brzi pristup informacijama potrebnim za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

Primer takvog sistema je *Enterprise Resource Planning* (ERP) informacioni sistem, koji zamenjuje odvojene sisteme pojedinih organizacionih jedinica u okviru preduzeća i predstavlja podršku efikasnog upravljanja poslovanjem u hotelijerstvu. Ovaj sistem se ostvaruje na temelju jedinstvene baze koja sadrži sve podatke hotelsko-turističkog preduzeća, pri čemu su tehnološka

rešenja složena, ali i vrlo fleksibilna jer se mogu nadograđivati programski moduli (npr. za nabavku se obično koristi *Supplier Relationship Management* – SRM, odnosno podsistem za upravljanje odnosima s dobavljačima).

Vodeći globalni integralni informacioni sistem, koji pruža najpotpuniju informacionu podršku u hotelsko-turističkoj industriji je Micros-Fidelio⁴⁶. Pod Micros-Fidelio brendom, izrađena su integralna informatička rešenja za najvažnije svetske hotelske lance i njihove brendove. Konkurentnost u oblasti hotelijerstva usko je povezana sa razvojem i primenom različitih vidova tehnologije.

4.5. Mape percepcije – spona između lanca vrednosti i pozicioniranja

Odluke o pozicioniranju treba donositi na osnovu rezultata istraživanja tržišta koji će sa odgovarajućom pouzdanošću pokazati kako turisti doživljavaju različite destinacije. Na osnovu tih rezultata formiraju se mape percepcije koje su izrazita pomoć u procesu pozicioniranja.

Mape percepcije se koriste da se bolje razumeju i konkretna pozicija i ključni konkurenti za poređenje. Percepcione mape, pomažu da se ustanovi percepcija potrošača o konkurentima. Na osnovu percepcione mape konkurenata, može se utvrditi sledeće: konkurentska pozicija u odnosu na konkurente, kako bi mogli da se privuku i zadrže potrošači. Da bi preduzeće održavalo i poboljšavalo konkurentsku poziciju, relativno prema idealnoj poziciji, ono mora da zna na kojoj osnovi ciljno tržište diferencira proizvode.

Percepcione mape su korisno sredstvo za određivanje pozicije destinacije na tržištu. Stvaranje percepcionih mapa obuhvata sledeće faze:

- identifikovati grupu konkurentnih destinacija;
- identifikovati, koristeći kvalitativna istraživanja, važne atribute koje turisti koriste pri donošenju odluka o izboru destinacije;
- obaviti kvantitativno istraživanje u kome potrošači vrednuju svaku destinaciju;
- ucrtati destinacije na dvodimenzionalnoj mapi. Mapa uključuje sva tri aspekta pozicioniranja:
- segmente potrošača,

⁴⁶ <http://www.poslovniforum.hr/projekti/004.asp>

- na mapi su locirani konkurenti,
- diferentna prednost, može da se proceni koristeći attribute predstavljene u prostoru.

Mape percepcije predstavljaju spoj ključnih atributa proizvoda i percepcije turista. One vizuelno sumiraju dimenzije koje potrošači koriste za percepcioniranje i ocenjivanje proizvoda i identifikaciju pozicije konkurenata, na osnovu tih dimenzija. Dakle, percepcione mape pomažu da se bolje razumeju i konkurentna pozicija i ključni konkurenti za poređenje.

Mape obezbeđuju preciznu prezentaciju, na način kako turisti vide i ocenjuju odabrane destinacije. Mape percepcije pružaju uvid u sledeće bazne probleme:

- koji su atributi percipirani kao značajni od strane turista;
- koju kombinaciju atributa turisti najviše preferiraju;
- koji su proizvodi viđeni kao supstituti;
- raspoložive segmente koji postoje na tržištu.⁴⁷

Za konstruisanje mapa percepcije neophodno je utvrditi primarne potrebe, tj. nazive tih dimenzija, koje potrebe turista čine te dimenzije, gde su locirane konkurentske marke, i da li ima neispunjenih gepova. Mape percepcije fokusiranjem ključnih koristi i potenciranjem eksplicitne komparacije sa konkurencijom, omogućavaju da ponudom ključne koristi, obezbedi diferentnu prednost. Za pozicioniranje hotelske destinacije, od posebnog je značaja da se sagleda šta one predstavljaju za turiste, a važnost doživljaja pojedinačne ponude, direktno u mislima opredeljuje turista. Pozicioniranje proizvoda hotelske destinacije na tržištu u odnosu na konkurentske, koji bazično podmiruju istu potrebu, može se uspešno obaviti samo ako se putem istraživanja ustanovi kakvu predstavu o njima imaju turisti. Turisti se odlučuju za posetu destinaciji na osnovu sopstvenih stavova. Ti stavovi često imaju i dodatna svojstva simbola za turiste, koja daju pečat, statusu destinacije u očima turista u njenom mestu i položaju, u odnosu na druge destinacije na tržištu.

⁴⁷ Gnoth G., Branding tourism destinations, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998., str 22.

5. STRATEŠKE SMERNICE

Iz cele prethodne analize možemo videti da je hotel „Evropa“ kompanija nekoliko povoljnih kompetitivnih prednosti u odnosu na konkurente u grani: ona postoji u uslovima brzog rasta turističkog potencijala (grad Beograd sa svim opisanim karakteristikama), hotel se nalazi na povoljnoj lokaciji i, iz analize lanca vrednosti i pozicioniranja, proizilazi da hotel ima kvalitetnu unutrašnju strukturu i eksterni položaj na tržištu koji može obezbediti zadovoljavajući dugoročni rast.

Ovo poglavlje će se bazirati na dva posebna aspekta u kome postoje atraktivne mogućnosti za poboljšanje poslovnog modela hotela „Evropa“: politika cena i promocija putem interneta.

U prethodnom izlaganju bilo je reči o strategiji **formiranja cene** kao jednoj od ključnih determinanti uspešnog pozicioniranja. Ovde dodajemo jedan akademsko-teorijski pregled osnovnih preduslova za sprovođenje politike diferenciranja cena:

- tržište mora biti podložno segmentiranju uz postojanje različitog stepena širenja;
- meta tražnje po pojedinim segmentima;
- konkurenti ne smeju biti u mogućnosti da proizvod prodaju po nižim cenama, segmentu kojem je preduzeće odredilo veću cenu troškova;
- troškovi segmentacije i obrade tržišta, ne bi trebalo da budu veći od ekstra prihoda koji proističe iz korišćenja politike diferenciranja cena;⁴⁸

Kao što smo videli, na formiranje cena deluju mnogobrojni faktori internog i eksternog karaktera. U pitanju su izuzetno složeni i dinamični faktori koje treba uzimati u obzir prilikom formiranja cena. Međutim, po svom značaju izdvajaju se karakteristike hotelskog proizvoda. One se mogu sagledati razmatranjem učešća atraktivnih faktora hotelske ponude (plaža, flora, fauna, osunčanost, temperatura, i dr.), u strukturi hotelskog proizvoda. Diferenciranje cena u zavisnosti od načina i uslova plaćanja, predstavlja sastavni deo strategije i politike cena hotela „Evropa“. Najčešće se ostvaruje putem davanja posebnih popusta za plaćanje gotovinom u odnosu na kredit.

U budućnosti, realno je očekivati sledeće trendove u politici cena:

- formiranje takvog „paketa ponude“ koji će biti usmeren na jedinstveno

⁴⁸ Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002., str 114.

zadovoljenje potreba kupaca;

- jedinstvena ponuda hotela “Evropa” značajno će smanjiti mogućnosti poređenja sa konkurentima, naročito u pogledu cena;
- konkurentske prednosti i politika diferenciranja sve više će se sprovoditi integralno, sa svim instrumentima marketinga u „paketu ponude”.⁴⁹

Od posebne je važnosti, da se hotel “Evropa” sve više adaptira promenama, u očekivanju turista i njihovim vrednostima i kriterijumima. Konkurencija postaje sve intenzivnija u uslovima, kada se vodi borba između hotela za ostvarivanje određenog tržišnog učešća i za lojalnost potrošača. Savremene turiste karakteriše sve manja spremnost za ulaganje napora i vremena za posetu određenom hotelu. I ako je nivo životnog standarda sve viši, oni istovremeno postaju sve više vrednosno orjentisani.

Uporedo sa tim, evidentan je porast mobilnosti turista, njihove specifičnosti i obrazovanosti. Jedinstvenost, kvalitet, selekcija, zajedno sa pristupačnim cenama, postaju sastavni deo filozofije uspeha hotela “Evropa”.

Na kraju, važno je istaći, da će politika cena i dalje ostati važan instrument marketinga hotela “Evropa”. Transformacija ovog instrumenta odvijace se uporedo sa daljim razvojem hotelijerstva. Ona će sa sve većim intezitetom svoj kratkoročni taktički karakter menjati dugoročnom orjentacijom. Sa ove platforme, razvijace se strategijski pristup u vođenju politike cena.

Koliko se tiče internet promocije, pokazano je da ova oblast ima strahovite potencijale u savremenim uslovima privređivanja, koje hotel „Evropa” mora iskoristiti radi boljeg pozicioniranja i radi stvaranja inkrementalne vrednosti za svoje klijente.

Internet je pored radija i televizije još jedan moćan medij širenja informacija. Internet je postao globalna računarska mreža ili „mreža svih mreža” kako je još nazivaju. Neke od prednosti Interneta su te da nikad nije zatvoren, na raspolaganju je korisnicima 24 sata na dan, sedam dana u nedelji, pokriva ceo svet i može da prenosi kolor fotografije⁵⁰. Mogućnost prenošenja kolor fotografija i filmskog zapisa i muzike, milionima ljudi širom planete učinili su da Internet postane bitan distributivni kanal. Turističke agencije slikom prenose izgled i ambijent bilo koje destinacije na planeti, a hotelijeri mogu lako korisnike Interneta provesti kroz sobe svog objekta, predstaviti

⁴⁹ Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002., str 122.

⁵⁰ Kotler Ph., Bowen J. & Makens J. (2003): Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey, USA.

kulinarske specijalitete i odgovoriti na sva pitanja potencijalnih korisnika putem e-maila. Mogućnost kontakta i neposredne komunikacije između budućih korisnika usluga i hotelijera ili turističkih agencija učinili su da Internet postane i kanal komunikacije.

Usavršavanje tehnologija, širenje operativnih i funkcionalnih mogućnosti Interneta, učinili su da se njegova uloga proširi i na treći sektor delovanja, a to je da postane i mesto prodaje. Danas većina komercijalnih Web sajtova pored informacione i komunikacione uloge, obavezno pruža mogućnost i za rezervaciju i kupovinu svojih usluga. Na ovaj način Internet poprima karakteristike globalnog tržišta, ogromnog virtualnog biznis prostora ili tzv. *marketspace*-a.

Na početku 2011.godine u svetu je bilo oko milijardu korisnika Interneta, odnosno 14,6% svetskog stanovništva. U najrazvijenijim državama 65% stanovnika koristi Internet, 45% domaćinstava ima stalni priključak, a oko 85% kompanija koristi Internet u poslovanju.

U Srbiji je krajem 2010. godine bilo oko milion korisnika Interneta, prema istraživanjima koje je sproveo CESID za potrebe Telekoma Srbija. U procentima to je oko 13% stanovništva, što je za oko 1,3% ispod svetskog proseka. Od oko milion domaćih korisnika, njih oko 300 000 svakodnevno provede više od jednog sata na mreži. Od kuće Internetu pretežno pristupa čak 66% korisnika, sa posla ili fakulteta 28% i 6% iz Internet kafea i sličnih mesta. Približno 27 000 preduzeća (35%) primenjuje Internet u poslovanju (istina skromno), time što koristi elektronsku poštu, predstavlja svoju delatnost i ponudu na Web sajtu i slično⁵¹. Ograničavajući faktori Interneta su još uvek relativno mali auditorijum u odnosu na radio, TV i štampu, problem jezičkih barijera, kao i stalna pojava "virusa" koji mu osetno umanjuju konkurentnost⁵².

U današnje vreme, nemoguće je uspešno poslovati u svetu hotelijerstva bez interneta zbog njegove prednosti u odnosu na druge medije: povećanje brzine razmene informacija kao i azuriranje i prenos podataka (zvuk, slika, tekst).

Troškovi komuniciranja preko Weba menjaju se u zavisnosti od vrste (tipa) Web propagande. Egzistiraju dva preovlađujuća tipa propagande putem Weba: ciljna propaganda (target ads) i baner propaganda (banner ads).

Ciljna propaganda obuhvata uspostavljanje svog Web mesta, odnosno Web prisustva uz

⁵¹ Marković N. (2006): Milion na Internetu, časopis *PC Press* br.119, Beograd,

⁵² Nedeljković M. (2001): Marketinški priručnik, Dnevnik, Novi Sad

uvažavanje svih specifičnih karakteristika Weba. Ovakva propaganda, koja se još naziva i Web prezentacija, „on-line izlog“, „elektronska trgovina“ i sl., u najvećem broju slučajeva dostavlja postojećim i potencijalnim kupcima sve informacije potrebne u procesu kupovnog odlučivanja. Troškovi ovakvog Web komuniciranja, u odnosu na komuniciranje kroz tradicionalne medije, su značajno niži. Oni obično uključuju troškove podizanja Web servera, troškove izrade Web prezentacije i troškove ažuriranja. Svi nabrojani, a i ostali troškovi komuniciranja preko Weba najčešće su puno niži od troškova jednog oglasa na celoj strani nekog popularnog časopisa ili od troškova jednog TV spota od 10 sec. u udarnom terminu. Takozvani CPM, troškovi na hiljadu izlaganja kod ovog oblika propagande su uglavnom ispod 1\$.

Pored sve većeg značaja Interneta u svakodnevnoj upotrebi kako za poslovne tako i za aktivnosti u slobodnom vremenu i njegove uloge u opštoj globalizaciji i povezivanju ljudi u svim delovima planete, Internet se smatra i naprednom digitalnom tehnologijom koja sve više razdvaja narode i države. Na Svetskom ekonomskom forumu održanom u Davosu, Švajcarska, 2001. godine stručnjaci su zaključili da na osnovu postojećih materijalnih i tehnoloških razlika Internet će samo produbiti digitalni jaz između razvijenog i nerazvijenog dela sveta, onih koji imaju i onih koji nemaju.

Broj kompanija koje imaju svoje stranice na Internetu jedno je od merila digitalno-tehnološkog napretka zemlje. Po tom kriterijumu, stalno se povećava jaz među zemljama, naročito, između SAD i Afrike, zaključili su istraživači OECD. Poražava činjenica da čak više od polovine ljudi u svetu nikada nije ni začulo signal podizanja telefonske slušalice, a kamoli, putem kompjutera, poslalo ili primilo elektronsku poštu i pretraživalo Internet. Tom prilikom generalni sekretar UN Kofi Anan izneo je podatak da je u svim afričkim zemljama južno od Sahare zajedno pristup Internetu manji nego na njujorškom Menhetnu. Međutim, korišćenje Interneta se javlja kao merilo socijalnih razlika između bogatih i siromašnih i u razvijenim zemljama. U Francuskoj, na primer, kompjuter i Internet koristi preko 70% najbogatije populacije, dok kod ljudi s najnižim primanjima taj procenat iznosi tek oko 10%.⁵³

Baner propaganda je praktično klasična, „sirova“ propaganda koju u suštini poznaju i ostali mediji. Baner je mala sličica, obično u obliku pravougaonika, koja je linkovana na ciljnu propagandu.

⁵³ Pantoš D. (2001): Internet razdvaja narode i države, Građanski list, 19. februar, Novi Sad, str.9

Cilj baner propagande je da upozna što više sadašnjih i potencijalnih kupaca sa postojanjem Web prezentacije neke kompanije i da ih dovede na Web mesto, odnosno ciljnu propagandu. Baner propagandu obezbeđuju uglavnom Webovi koji imaju jako obiman saobraćaj, kao što su „agenti za pretraživanje“ (Yahoo, Lycos, Alta Vista, Google i dr.) ili neki jako popularni Webovi (HotWired, Playboy i dr.). Tarife za baner propagandu su različite, a CPM se najčešće kreće između 50\$ i 100\$.

54

Hotel „Evropa” trenutno poseduje veoma dobro dezajniran i konceptualno osmišljen vebisajt. Na osnovu svega predstavljenog u ovoj sekciji, predlaže se korišćenje „baner” promocije na specijalizovanim sajtovima turističkih agencija koje su horizontalno uključene u širu privrednu granu turizma u Srbiji. Navode se sledeći razlozi:

- Baner promocija, iako je skuplja od drugih vidova internet promocije (kao što je tzv. „SN Aktivacija”, dvosmerna komunikacija preko društvenih mreža), je ipak dobar način da se dopre do potencijalnog putnika (posebno stranog) koji nije upoznat sa hotelskom ponudom Srbije i koji će zbog toga lakše biti privučen kvalitetnim grafičkim i tekstualnim prikazom
- Korišćenje banera na nekoliko različitih kredibilnih partnerskih vebisajtova automatski poboljšava imidž kompanije u vidu njene prisutnosti u glavnim kanalima prodaje i u profesionalnosti usluge
- Baneri daju fleksibilnost u kontroli troškova (vremensko plaćanje ili „po kliku”), što omogućava lakše i doslednije planiranje
- Reklamiranje na sajtovima horizontalnih partnera može poboljšati dugoročne odnose sa njima.

⁵⁴ Pandurević N. (1997): World Wide Web – novi medij i novi model marketing komuniciranja, časopis Marketing br.1, godina 28, IntermaNet, Beograd

ZAKLJUČAK

Iz svega iznetog, razumljivo je da je sveobuhvatni koncept strateškog menadžmenta u savremenom hotelijerstvu nezaobilazna etapa svakog kvalitetnog i naučno zasnovanog rukovođenja. Koncept analize lanca vrednosti omogućava hotelijerskim i generalno turističkim kompanijama da znatno povećaju svoju konkurentnost u odnosu na rivale u istoj grani tako što će omogućiti da se uoče koji su to aspekti koji u najvećoj (ili najmanjoj) meri utiču na profitabilnost poslovanja. Analiza lanca vrednosti hotela „Evropa“ je pokazala da hotel ima konkurentne prednosti koje se uglavnom odnose na efikasno upravljanje tzv. day-to-day operacijama i da veoma značajan resurs hotela se nalazi u njegovim ljudskim resursima, koji su prvenstveni nosioci tog faktora „dobrog doživljaja“, koji predstavlja zadovoljstvo kupca u konkretnoj grani hotelijerstva. Primer hotela u Beogradu je pokazao da analiza lanca vrednosti može značajno pomoći menadžmentu da uvidi koje su to aktivnosti u poslovanju najznačajnije za stvaranje profita i obezbeđenje dugoročnog rasta.

Koliko se tiče pozicioniranja, radom je dokazano da je ova dimenzija nezaobilazni determinant kompetitivnosti u hotelijerskoj-turističkoj industriji i date su smernice za dalje poslovanje hotela „Evropa“ koje će poboljšati pozicioniranost brenda u svestima potrošača.

Nakon svega iznetog, zanimljivo je primetiti jednu ključnu stvar: kao što se može iz primera hotela „Evropa“ uvideti, proces analize lanca vrednosti zapravo prethodi svim upravljačkim procesima koji treba da utiču na pozicioniranost, što znači da analiza lanca vrednosti treba da bude planski strateški okvir koji služi kao polazna tačka za korektivne akcije menadžmenta.

Prošlo je više od 20 godina od dana kad je Porter objavio čuveni model lanca vrednosti, ali taj model je ipak još uvek popularan i koristan u modernom poslovanju, a turizam nije izuzetak u ovom trendu. Ipak, dok je ovaj bitni strateški okvir nastavljao da vodi kompanije iz celog sveta ka sve racionalnijem korišćenju resursa i sve „mudrijim“ strateškim upravljanjem, nauka o marketingu je značajno evoluirala, te je koncept pozicioniranja takođe evoluirao i zauzeo sve centralniju ulogu u poslovanju 21. veka.

LITERATURA

1. 24th Issue 2, HUfile://MCBUH Online Information Review, Vol. 24, Issue 2.htm
2. A.A.Thompson Jr. i A.J.Strickland III, Strategic Management 12. izd. (New York: McGraw-Hill/Irwin,2001)
3. Ansoff, I., and McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.
4. Bakić O., Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici, Čigoja štampa, Beograd, 1996.
5. Bakić O., Ljubojević Č., Živković A., Marketing usluga u savremenoj ekonomiji, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
6. Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
7. Bakić,O., Unković,S., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.
8. Borislav Jošanov: Uvod u elektronsko poslovanje, Viša poslovna škola, Novi Sad, 2006.
9. Christoph Steinacher, GIS Priručnik za Lokalne samouprave u Srbiji, GTZ GmbH, Stalna konferencija gradova i opština (SKGO), str.6
10. Čerović S., Menadžment u turizmu, PMF u Novom Sadu, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
11. Čerović S., Menadžment u turizmu,PMF Novi Sad,Čigoja štampa,Beograd,2004.
12. Čerović, S., Strategijski menadžment hotelske privrede Srbije, Želind, Beograd, 2002.
13. Davis, K. R., Marketing Management, John Wiley and Sons, New York, 1985.
14. Dejan Šapić : "Marketing na Internetu", Beograd, 2002.
15. Dejan Šapić: "E-commerce poslovanje preko Interneta", Beograd 2005.
16. Destination Proposition, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
17. Doc. dr Bojana Rilke: "Internacionalni menadžment turizma i hotelijerstva", Beograd, 2002.
18. Dr Drago Ružić: "e-marketing", Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003.
19. Dr Pero Petrović, Mr Miroslav Antevski, Informacione i komunikacione tehnologije i ljudski kapital, Hotel link 9-10, 2007. godine, str. 959
20. Dr. Stevan Stanković, Dr Svetomir Marić, Materijalna baza turizma u Srbiji, Hotel Link 6, 2005 god., str.586
21. Duncan, J.W., Ginter, P.M., Swayne, L.E. Competitive advantage and internal organizational assessment. Academy of Management Executive. Vol.12.No.3: 6-16, 1998.
22. Đelić T. (2005): Savremene informacije i e-turizam, Turistički pregled, br.3, Ministarstvo

trgovine, turizma i usluga, Beograd.

23. Ekonomika turizma – Dr Slobodan Unković, Dr Bojan Zečević, 2008., str. 37, 38, 92
24. Frank Jefkins: "Oglašavanje", Clio, Beograd, 2003.
25. Gnoth G., Branding tourism destinations, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998.
26. Govers R., Go F., Stvoreni, zamišljeni i doživljeni kulturni identitet, tri problema u modelu stvaranja imidža turističke destinacije, Turizam br. 2, Institut za turizam, Zagreb, 2004.
27. Green D.: The Evolution of Web Searching, Online Information Review, Vol.
28. Heath,E., Wall,G., Marketing tourism destination, John Willey and Sons, London, 1992.
29. Hofer, C. W., Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, St. Paul, 1978.
30. Holjevac, I. A. Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija,2002.
31. Horwath Consulting Zagreb, Ekonomski fakultet Beograd, Strategija turizma Republike Srbije, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.
32. Ida Ristić, Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeća Beograda, master rad, 2009 godina, str 5.
33. Imidž hotelskog proizvoda, mr Silvana Đurašević, RTCG, Podgorica, Hotel Link 2005. godina str. 496
34. Jordanović, M.M., Pozicioniranje kao konkurentska strategija turističkih destinacija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
35. Kaličani. Đ., Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike, Ekonomski fakultet, Beograd
36. komuniciranja, časopis Marketing br.1, godina 28, IntermaNet, Beograd
37. Koontz, H.and O` Donnel, C., Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, 1992.
38. Kostić, R. , Menadžment totalnim kvalitetom, Beograd,2000.
39. Kotler Ph., Bowen J. & Makens J. (2003): Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, New Jersey, USA.
40. Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989.
41. Laws E., Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives, Stanley

- Thornes, Ltd, Cheltenham, 1991.
42. Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., MENADŽMENT-pricipi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
43. Lows, E., Tourism Marketing, Stanley Thorners, London, 1991.
44. Marković N. (2006): Milion na Internetu, časopis *PC Press* br.119, Beograd.
45. Mašić, B., Strategijski menadžment, Univerzitet «Braća Karić», 2001.
46. Milićević, V., Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993.
47. Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., ID=5785172.
48. Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
49. Miller, A., Strategic Management, third edition. Irwin McGraw-Hill. Boston, 1998, str.128.
50. Milojević Lj., Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006.
51. Modifikovano predavanje "Osnove GIS-a" na Tehničkom univerzitetu u Minhenu,
52. Morgan N., Pritchard A., & Pride, R. Destination Branding – Creating the Unique
53. Mr Tanja A. Đelić: "Elektronski marketing u turizmu", Beograd, 2004.
54. Nedeljković M. (2001): Marketinški priručnik, Dnevnik, Novi Sad
55. Novi Sad
56. Pandurević N. (1997): World Wide Web – novi medij i novi model marketing
57. Pantoš D. (2001): Internet razdvaja narode i države, Građanski list, 19.februar,
58. Patrick B. McNamee, Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press, 1985.
59. Petrović, P., Marketing strategija i međunarodno poslovanje preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1997.
60. Petrović, P., Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.
61. Poon, A., Tourism, Tehnology and Competitive Strategies, C.A.B. International, Oxford, 1998.
62. Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa&CenORT, Beograd, 2002.
63. Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.
64. Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, SAD, 1985
65. Porter, M., Competative Strategy, The Free Press a diviscion of Mac Millan 1991.

66. Prof. dr Milan Tomić: "Marketing u sportu", Astimbo, Beograd, 2001.
67. Prof. dr Miodrag Ivković, mr Slađana Milošević, Zoran Subić i mr Dalibor Dobrilović: "Elektronsko poslovanje e-Business", Zrenjanin 2005.
68. Prof. dr Velimir Sotirović, Doc. dr Branislav Egić: "Elektronsko poslovanje", tims., Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, 2005.
69. Prof.Dr. Verka Jovanović, Geografske karte i planovi Beograda u putopisnim delima, SANU, Balkanološki institut, posebna izdanja 80, BEOGRAD U DELIMA EVROPSKIH PUTOPISACA, Beograd 2003.,str 31-32
70. Republički Zavod za statistiku CPB18 YT10 290109
71. Ružić D. (2001): Hrvatski turizam na Internetu, Novi turizam u Hrvatskoj, Rijeka, str. 142.
72. Schilcher, 2006. – Preuzeto iz GIS Priručnik za Lokalne samouprave u Srbiji, GTZ GmbH, Stalna konferencija gradova i opština (SKGO), str.16
73. Stevan M.Stanković, Vanja Vojčić, Mesto turizma u privredi Beograda, Zbornik radova, sv.LV, 2007, str. 95, 96
74. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
75. Strategija razvoja grada Beograda – Ciljevi, koncepcija i strateški prioriteti održivog razvoja, Beograd, maj 2008
76. Strategija razvoja turizma grada Beograda – Institut ekonomskih nauka Beograd, 2008., str.3, 77, 78, 79, 81, 103, 110, 160, 194, 198
77. Strategija razvoja turizma Republike Srbije –Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, str.1
78. Susan Tyler Eastman: "Promocija i marketing elektronskih medija", Clio, Beograd, 2004.
79. Teodosijevuć A., Strategijske alijanse, Poslovna politika br. 4, Beograd, 1995.
80. The application of GIS and its components in tourism (sopstveni prevod) – Verka Jovanović, Angelina Njeguš, Yugoslav Journal of Operations Research – Vol 18 (2008), Number 2, str. 261-262
81. Thorelli H., Cavusgil S., International Marketing, Pergamon Press, New York, 1990.
82. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment,Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.
83. Todorović J.,Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9,Beograd,2003.
84. Turistički svet br.18, oktobar/novembar 2005, Gastro print, Beograd.

85. Uloga menadžmenta u prilagođavanju ponude hotelskih preduzeća savremenim uslovima poslovanja, mr Dragan Barjaktarević, Hotel link 2005. god. Str.72
86. Vesna Miličević, Internet ekonomija, FON 2002.
87. Walker, J. R.: Introduction to hospitality management, Upper Saddle River, N.J, 2004.
88. Weber S., Mikačić V., Osnove turizma, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
89. Zečević, B., Organizacioni oblici posredovanja u realizovanju turističkih usluga, Ekonomika turizma, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004.

Internet adrese

http://apatc.sf.bg.ac.rs/ATM_ECS.htm<http://www.ifcanet.com><http://www.galileo.com>.
<http://apatc.sf.bg.ac.rs/Economics.htm>
<http://en.wikipedia.org/wiki/Belgrade>
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_DS_YEARBOOK/PGE_DS_YEARBOOK_01/YEARBOOK/CH06.XLS
<http://people.hofstra.edu><http://www.sabre-holdings.com><http://www.sita.net><http://www.worldspan.com><http://www.worldtracer.aero>
<http://www.beoland.com/GIS/default.asp><http://www.beograd.rs>
<http://www.danas.rs/>
http://www.garsonline.de/Downloads/Calls/Belgrade_hotels_June_2009.pdf
<http://www.hotelevropa.rs/>
<http://www.hoteli-srbije.co.rs/beograd.htm>
<http://www.kombeg.org.yu>
<http://www.weforum.org/ttcr08browse/index.html><http://www.tob.co.yu><http://www.amadeus.com>