



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**PREDUZETNIŠTVO U
HOTELIJERSTVU**
-na primeru pojedinih beogradski hotela-

Mentor Prof. Dr Slobodan Čerović

Kandidat: Željka Babović
Br. Indexa 405405/2011

Beograd, juni 2013.

SADRŽAJ

1	UVOD.....	4
2	PREDUZETNIŠTVO U HOTELIJERSTVU.....	6
2.1	ZNAČAJ I ULOGA PREDUZETNIŠTVA U HOTELIJERSTVU.....	6
2.2	BARIJERE NA PUTU RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA U SRPSKIM HOTELIMA ..	8
2.3	SAVREMENI PREDUZETNIK U UGOSTITELJSTVU	9
3	ORGANIZACIONE I STRUKTURNE PROMENE U HOTELIJERSTVU	12
3.1	PRIVATIZACIJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U SRBIJI.....	12
3.2	TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONIH STRUKTURA U HOTELIJERSTVU ...	13
3.3	RAST I RAZVOJ HOTELSKOG PREDUZEĆA	14
4	NOVE FORME MENADŽERA I MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU	18
4.1	Savremeni menadžeri u hotelijerstvu.....	18
4.1.1	Osnovne veštine savremenog menadžera u hotelijerstvu	19
4.2	OBRAZOVANJE PREDUZETNIKA U HOTELIJERSTVU I PREDUZETNIČKE VEŠTINE	21
4.2.1	Metode rešavanja problema kreativnosti preduzetnika u hotelijerstvu	23
5	PREDUZETNIŠTVO U HOTELIJERSTVU I LJUDSKI RESURSI	25
5.1	ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENOM HOTELIJERSTVU 25	
5.2	TIMSKI RAD U HOTELIJERSTVU	26
5.2.1	Vrste timova u hotelijerstvu.....	27
5.2.2	Metode timskog rada	28
6	UTICAJ GLOBALIZACIJE NA HOTELIJERSTVO.....	29
7	SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU	32
7.1	SEGMENTACIJA TRAŽNJE U HOTELIJERSTVU	32
7.2	DIVERZIFIKACIJA HOTELSKOG PRODUKTA	34
7.3	NASTANAK EKO-HOTELA I EKO PROIZVODA.....	37
8	STANDARDIZACIJA U HOTELIJERSTVU	39
8.1	ISO STANDARDI KVALITETA U HOTELIJERSTVU	40
8.2	Hotelski standardi u hotelijerskoj praksi.....	42
8.3	TIPOVI KONTROLE KVALITETA HOTELSKOG PRODUKTA.....	43
9	UTICAJ SAVREMENE TEHNOLOGIJE NA POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU	45
10	PRIMENA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU	50
10.1	Primena geografskog informacionog sistema (GIS) u turizmu	52
10.2	Hotelski informacioni sistemi.....	53
11	SAVREMENE INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU	55
11.1	KOMUNIKACIONI MEDIJI U HOTELIJERSTVU	55
11.1.1	Vrste medija kao sredstvo komuniciranja.....	56
11.1.2	Tradicionalni mediji	57
11.2	INTERNET – SAVREMENI MEDIJ	59
11.2.1	Nastanak Interneta.....	60
11.2.2	Uloga Interneta u hotelijerstvu.....	62
11.2.3	Prednosti i slabosti interneta kao savremenog medija u hotelijerstvu.....	65
11.2.4	Uticaj Interneta na goste u hotelijerstvu	66
12	ELEKTRONSKO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU	67
12.1	E-Turizam.....	68
12.1.1	Prednosti i nedostaci E-turizma	69
12.1.2	E-Marketing u hotelijerstvu.....	69
12.1.3	Internet kao medij marketinga	70

12.2	Online satisfakcija gostiju	71
12.2.1	Ponašanje Online gostiju	73
12.2.2	Karakteristike gostiju	74
12.2.3	Karakteristike online gostiju.....	75
13	INSTRUMENTI MARKETINGA U SAVREMENOM HOTELIJERSTVU	77
13.1	HOTELSKI PRODUKT.....	77
13.2	CENA HOTELSKIH USLUGA.....	77
13.2.1	Prodaja usluga izvan sezone	79
13.2.2	Marketing plan u hotelijerstvu	80
13.2.3	Promocija hotelskog proizvoda.....	81
13.3	FAZE I POSTUPCI FORMIRANJA PAKET-ARANŽMANA.....	83
14	PRIMERI PREDUZETNIČKE AKTIVNOSTI U HOTELIJERSTVU BEOGRADA	86
14.1	HOTEL „SQUARE NINE 5* “	86
14.2	HOTEL „BEOGRAD ART 4 * “	88
14.3	HOTEL „EVROPA 4 * “	92
14.4	HOTEL “LIFE DESIGN 4* ”	95
14.5	HOTEL „DESIGN MR. PRESIDENT 4* “	98
14.6	HOTEL „TOWNHOUSE 27 4* “	101
15	ZAKLJUČCI	105
	LITERATURA:	107

1 UVOD

Na savremenom turističkom tržištu deluju mnogobrojni pritisci među kojima su pojedini izuzetno visokog intenziteta. Hotelska preduzeća posluju u takvom okruženju koga odlikuju dve grupe pritisaka: unutrašnji i spoljašnji. Uslov opstanka u takvim uslovima jesu promene. Promene moraju biti efikasne i obuhvatiti sve one delove i sektore u hotelu kod kojih se uočavaju loši rezultati u poslovanju. Danas je postalo gotovo pravilo da hoteli napuštaju tradicionalne metode poslovanja i da uvode nove, modernizovane modele koji su prilagođeni trenutnim tendencijama na turističkom tržištu. Ovde se ne radi samo o površnim promenama, već o korenitim i dugoročnim promenama u organizaciji. Efikasnost razvoja preduzetništva zavisi u velikoj meri od korporativne klime, kao i od celokupne kulture i klime u društvu. Da bi preduzetništvo zaživelo u jednom hotelskom preduzeću mora postojati pozitivna klima ka promenama i inovacijama. Preduzetništvo u domaćem hotelijerstvu je ekonomska komponenta koja tek treba da zaživi. U domaća hotelska preduzeća preduzetništvo je ušlo relativno kasno, oko 2000. godine. Upravo od adekvatnog razvoja hotelskog preduzetništva zavisice oživljavanje poslovanja domaćih hotela i uključivanje u međunarodno poslovanje.

Postavlja se jedno logično pitanje: „Zašto je preduzetništvo toliko bitno u poslovanju hotela“? Razlozi su veoma jednostavni, jer danas u uslovima velikih turbulencija na turističkom tržištu preduzetništvo predstavlja jedan on najbitnijih elemenata za oživljavanje i poboljšanje ekonomije nerazvijenih zemalja. Pored istraživanja preduzetništva u domaćem hotelskom poslovanju, deo rada baviće se proučavanjem uticaja preduzetništva na uspeh u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca. Analiziraće se najbitnija polja preduzetništva na osnovu kojih su međunarodni hotelski lanci ostvarili globalno poslovanje i primat vodećeg u hotelskoj industriji.

U savremenom poslovanju hoteli ne mogu da zadovolje zahteve svih segmentata tražnje, već se usmeravaju na onaj segment potrošača koji je u skladu sa strukturom hotelskog produkta hotela. Jedan od načina odgovora na turističku segmentaciju je diversifikacija hotelskog proizvoda, odnosno stvaranje hotelskog produkta koji je u skladu sa zahtevima i potrebama odabranog tržišnog segmenta. Danas kada živimo u eri savremenih tehnologija značajne novine u poslovanju uvode novi uređaji i internet. Internet menja kompletne organizacione strukture hotela i uspostavlja nove modele menadžmenta. Uvodi nove metode u prezentacije i marketinga turističkog proizvoda, omogućuje korisnicima hotelskih usluga da izvrše neposrednu rezervaciju usluga. Internet je omogućio veoma brz i jeftin prenos informacija. Savremeni uređaji su uglavno zasnovani na elektronskoj tehnologiji. Kompljuterizacija zadire u sve vidove tehnologije u hotelijerstvu. Zahvaljujući preduzetništvu manji hoteli mogu postati veliki na turističkom tržištu, tako da se svojim kvalitetom mogu suprostaviti i najmoćnijim hotelskim lancima. Razvoj preduzetništva u domaćem hotelijerstvu zavisice u velikoj meri od politike Srbije, menadžmenta hotela, informacija sa tržišta, finansijske pomoći međunarodnih finansijskih institucija, primene savremene tehnologije i slično. Veoma velika pomoć domaćem preduzetništvu mogu pružiti iskustva razvijenih zapadnih zemalja, čija iskustva treba odgovarajuće primeniti na poslovanje domaćih hotela.

Predmet rada je analiza uloge preduzetnika u poslovanja hotela sa posebnim osvrtom na njihov marketing i menadžment.

Primarni cilj ovog rada je utvrđivanje i predstavljanje poslovanja hotela u Beogradu kroz njihovu strukturu proizvoda i prisutnu marketing strategiju.

Kada je u pitanju **stepen istraženosti ove problematike** možemo reći da je analiza poslovanja hotelskih preduzeca u Srbiji izvršena kroz izradu Strategije razvoja turizma Beograda. Pored toga, doktorska disertacija "Marketing mix hotelskih preduzeca Beograda" autora Dragana Barjaktarovića, kao i doktorska disertacija "Strategijsko pozicioniranje hotelskih preduzeca Beograda" Miroslava Živkovića, takođe se bave ovom problematikom. O poslovanju Beogradskih hotela pojedinačno i ukupno naučno-stručne radove objavio je i Prof.dr Slobodan Čerović, kroz knjigu Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Strategijski menadžment u turizmu, kao i kroz pojedinačne radove o menadžmentu hotela Jugoslavija, Metropol, Slavija itd.

Podaci koji će se u radu navoditi dobijeni su pre svega putem primarnih i sekundarnih istraživanja (desk research), metodom statističke analize, metodom dedukcije, dijalektičko-logičkom metodom kao i metodama intervjua i anketa. Korišćena je SWOT analiza, finansijska analiza i stratejsko planiranje.

Glavna hipoteza ovog rada je svakako ta da za postizanje višeg nivoa poslovnih performansi u hotelijerstvu, neophodno je osloniti se na suštinsku ideju marketing koncepta – što potpunije zadovoljavanje potreba i želja potrošača odnosno turista.

Struktura rada: Rad je urađen kroz 15 glava zajedno sa uvodom i zaključcima. U uvodu, **prva glava rada**, date su osnovne napomene vezane za preduzetnički menadžment, zadatak rada, ciljevi rada, metodologija izrade rada i polazne hipoteze rada. U **drugoj glavi rada** pod naslovom Preduzetništvo u hotelijerstvu date su osnovne teorijske postavke preduzetništva. **Treća glava rada** pod naslovom Organizacione i strukturne promene u hotelijerstvu posvećena je problematici privatizacija hotelskih preduzeća u Srbiji, transformacija organizacionih struktura u hotelijerstvu i rastu i razvoju hotelskog preduzeća. U **četvrtoj glavi rada** pod naslovom Nove forme menadžera i menadžmenta u hotelijerstvu, analizirali smo problematiku menadžerstva u hotelijerstvu, osnovne veštine savremenog menadžera u hotelijerstvu, obrazovanje preduzetnika u hotelijerstvu i preduzetničke veštine i metode rešavanja problema kreativnosti preduzetnika u hotelijerstvu. **Peta glava rada** posvećena je lozi ljudskih resursa u preduzetništvu i savremenom hotelijerstvu, vrsti i metodama timskog rada u hotelijerstvu. U **šestoj glavi rada** analizirali smo uticaj globalizacije na hotelijerstvo, a u **sedmoj glavi** savremene tendencije u hotelijerstvu, kroz analizu segmentacija tražnje u hotelijerstvu, diverzifikaciji hotelskog proizvoda, nastanak eko-hotela i eko proizvoda. **Osma glava rada** posvećena je analizi standardizacija u hotelijerstvu. **Deveta glava** posvećena je uticaju savremene tehnologije na poslovanje u hotelijerstvu, a **deseta glava** primeni informacione tehnologije u hotelijerstvu i to kroz primenu geografskog informacionog sistema (GIS) u turizmu i hotelski informacioni sistem. U **jedanestoj glavi** analizirali smo savremene informacione tehnologije u hotelijerstvu. U **dvanestoj glavi** analizirali smo elektronsko poslovanje u hotelijerstvu i to kroz analizu prednosti i nedostataka E-turizma, E-Marketing u hotelijerstvu, i Online satisfakcija gostiju. U **trinaestoj glavi** istražili smo problematiku instrumenta marketing mix-a u savremenom hotelijerstvu i to analizu hotelskog proizvoda, cene hotelskih usluga, prodaje hotelskih usluga, promocija hotelskog proizvoda i faze i postupci formiranja paket-aranžmana. **Četrnaesta glava** posvećena je analizi preduzetništva u pojedinim beogradskim hotelima, dok smo u **petnaestoj glavi** dali završna razmatranja

2 PREDUZETNIŠTVO U HOTELIJERSTVU

Preduzetništvo je ukupnost preduzetnikovih organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih, rukovodećih i upravljačkih funkcija. U ekonomskoj se teoriji promatra kao posebni proizvodni faktor. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinuje i koordinira proizvodne faktore i tako maksimizira čisti profit. Izrazi “management” i “poduzetništvo” često se upotrebljavaju kao sinonimi, ali među njima postoje razlike jer management ne znači nužno uključivanje rizika, a poduzetništvo uvijek uključuje rizik (Hisrich, Peters, 1998). **Preduzetništvo je delatnost poduzetnika usmerena na pokretanje, organizovanje i inoviranje poslovanja poduzeća s temeljnom svrhom stvaranja novog tržišta.** Često se zbog nedovoljnog poznavanja preduzetništvo poistovećuje sa određenim privrednicima koje poseduju hotele malih kapaciteta, odnosno sa malim biznisom. Međutim, to je potpuno pogrešno tumačenje ovog termina, jer preduzetnički orijentisana preduzeća mogu spadati i velika i hotelska preduzeća. Preduzetništvo je pre svega kreativna upotreba proizvodnih resursa radi sticanja dobiti.

2.1 ZNAČAJ I ULOGA PREDUZETNIŠTVA U HOTELIJERSTVU

Hotelijerstvo se može označiti kao privredna delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju (Kosar, 2002, 10). U okviru engleskog govornog područja za hotelijerstvo se koristi naziv “*Accommodation Industry*” i “*Hotel Industry*”. Međutim bitno je napomenuti da hotelijerstvo predstavlja reprezentivnu delatnost ugostiteljstva. Savremeni hoteli su najčešće većeg smeštajnog kapaciteta i locirani u najvažnijim centrima stacionarnog turizma, što potvrđuje njihovu orijentaciju na usluge pansioinskog tipa, dok su u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom smislu opremljeni za masovno pružanje usluga.

Prema ekonomskom ili neekonomskom poslovnoj orijentaciji postoje sledeći tipovi hotela:

- a. komercijalni- hoteli koji posuju radi sticanja dobiti na turističkom tržištu i obuhvataju najveći broj hotela
- b. nekomercijalni- hoteli koji ne posluju radi sticanja dobiti, već su zatvorenog tipa i pružaju uglavnom usluge svojim vlasnicima (radnička odmarališta, planinarski domovi i sl).

Prema periodu poslovanja razlikujemo sledeće tipove hotela:

- 1) hoteli sa celogodišnjim poslovanjem – najčešće su ovog tipa gradski hoteli
- 2) hoteli sa sezonskim poslovanjem- hoteli koji posluju samo za vreme turističke sezone, odnosno oko 5-6 meseci u toku godine
- 3) hoteli sa povremenim poslovanjem- tip hotela koji je do skora poostojao u Srbiji i uključivao je hotele koji su bili zatvoreni i samo su radili kada su dolazile turističke grupe, pa potom opet zatvarani.

Preduzetništvo u hotelijerstvu je tip preduzetništva koji ima određene sličnosti i razlike sa ostalim vidovima preduzetništva. Što se tiče osnovnih načela preduzetništva u hotelijerstvu uglavnom su ista kao i u drugim privrednim delatnostima. Razlike se prevashodno odnose na promene u sektoru usluge smeštaja i sektoru usluge ishrane, koje predstavljaju određenu specifičnost vezanu za hotelijerstvo. Preduzetništvo je jedan od

osnovnih puteva do postizanje konkurentske prednosti među hotelskim preduzećima. Ono zahteva potpuno nov princip menadžmenta, što podrazumeva potpuno napuštanje postojećeg tipa menadžmenta. Zapravo preduzetništvo ne podrazumeva samo sitne promene u poslovanju, već korenite promene uz usvajanje novih poslovnih koncepata. U takvim uslovima menadžment hotela mora stalno tražiti mogućnosti za unapređenje postojećeg poslovanja. Top menadžment hotela donosi odluke o tome koji tip promena u poslovanju će se izvršiti, koji će se novi proizvodi plasirati na tržište, na koje nove tržišne segmente treba hotel da se orijentiše. Hotelska preduzeća koja žele da ostvare odgovarajuće promene moraju imati rukovodstvo, odnosno menadžment sastavljen od tima stručnjaka.. Pod timom se podrazumeva više menadžera različitog profila od kojih je svaki stručnjak za određenu oblast. Nije dovoljno samo jednom promeniti organizacionu strukturu organizacije i potom prekinuti sa istraživanjem i prikupljanjem informacija sa tržišta. Istraživanja se moraju kontinuirano vršiti uz stalno prikupljanje informacija sa turističkog tržišta. U ovome se ogleda fleksibilnost organizacije. Jedan od osnovnih uslova za razvoj preduzetništva jeste postojanje poverenja zaposlenih u odluke top menadžmenta. Bez poverenja u top menadžment ne mogu se ni ostvariti pozitivne promene u poslovanju. Zatim radnici moraju imati pozitivan odnos prema radu, a da bi se to postiglo radnici moraju biti odgovarajuće stimulisani. Organizacija mora imati lidera koji će zaposlenima prezentirati planirane ciljeve i zainteresovati ih da iste ciljeve i ostvare. Inovacije u domaćem hotelijerstvu su u manjoj meri prisutne nego što je slučaj u razvijenim zemljama. Manjak inovacija je rezultat ranije političke nestabilnosti i ekonomske krize koja je bila zahvatila našu zemlju u skorijoj prošlosti. Poslednjih godina osnovna obeležja srpskog hotelijerstva jeste privatizacija, kao jedan od neophodnih uslova za poboljšanje poslovanja domaćih hotela.

Preduzetništvo je grana ekonomije koja je u trenutnoj ekspanziji, čija je uloga u poslovanju jednog hotelskog preduzeća svakim danom sve veća i veća.

Šema 1 Model preduzetničkog procesa



Izvor: Ožegović Lazar, *Istraživanje uticaja strukture životnih ciljeva preduzetnika na uspešno poslovanje preduzeća u preduzetničkom inkubatoru*, 2006, str. 48.

Preduzeće koje želi postići prednost pred drugima, tj. pred konkurencijom odlikuje se sledećim karakteristikama:

- stalna potraga za novim tržištima
- konstantan razvoj novih proizvoda ili usluga

- poboljšavanje razine i kvalitete usluga (kvaliteta servisa)
- permanentan tehnološki razvoj
- unapređenje i modernizacija kapaciteta
- unapređenje metoda prodaje
- unapređenje tehnike distribucije proizvoda
- ovladavanje prirodnim resursima
- povećanje opsega prodaje (stalan rast i razvoj)
- povećanje dobiti

2.2 BARIJERE NA PUTU RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA U SRPSKIM HOTELIMA

Svest o potrebi razvoja preduzetništva u hotelijerstvu se javila sa talasom privatizacije i procesom restrukturiranja. Međutim, sam razvoj domaćeg preduzetništva je veoma težak i zahtevan poduhvat s obzirom na postojanje velikog broja ograničavajućih faktora u srpskoj privredi. U prošlosti rukovođenje upravljanje hotelima se zasnivalo na samoupravljanju, tako da se preduzetništvo danas često susreće sa odsustvom inovativne klime i kulture. U ovom periodu su iskorenje slobode u radu i kreativnost, što predstavlja jednu od ozbiljnijih barijera na putu razvoja preduzetništva. Za oživljavanje preduzetničke klime potrebne su adekvatne akcije menadžera u ovom domenu.

Najčešća smetnja u razvoju domaćeg hotelijerstva prouzrokovana je nedostatkom odgovarajućih profila radnika sa stručnom spremom za rad u ugostiteljstvu i hotelijerstvu. Samim tim ovakve osobe ne poseduju ni dovoljno znanja o poslovanju hotela. Takve osobe često znaju da se protive promenama i potcenjuju kolege u kolektivu. Mnogo je hotela u Srbiji koji poseduju radnike sa završenom osnovnom školom (osam razreda), koji često rade na veoma odgovornim mestima. Najčešće su to konobari, za koje je po najnovijim standardima zahteva odgovarajuća stručna sprema iz oblasti ugostiteljstva i poznavanje stranih jezika. Nedostaci školovanih kadrova su samo neki od razloga lošeg poslovanja domaćih hotela.

Jaka kočnica u razvoju preduzetništva bila je ekonomska kriza i politička nestabilnost u Srbiji devedesetih godina. U tom periodu hoteli su uglavnom poslovali sa gubicima, bez ikakvih mogućnosti za inovacije i unapređenje poslovanja. Pored toga tih godina je opao broj stranih turista koji su do tada posećivali našu zemlju i omogućavali priliv deviza. U pojedinim susednim zemljama značajnu podršku razvoju preduzetništva omogućuje EU sredstvima brzog delovanja koja je u najvećem broju slučajeva dala pozitivne rezultate. Osnovna vrsta pomoći Evropske Unije ogleda se u pomoći malim i srednjim hotelima, koji su do skoro poslovali na izolovanom tržištu, da prebrode krizu i omogući im inovaciju, modernizaciju, otvaranje novih radnih mesta i unapredi ekonomski razvoj. Potencijalne preduzetnike najčešće obeshrabljuje nedostatak odgovarajućih pravnih, poreskih i zakonskih regulativa na nivou privrede. Srbija je nametnula velike poreske stope za sve pravne subjekte, uz veliku prisutnost inflacije u domaćoj ekonomiji. Preduzetništvo zahteva celovit i odgovarajući pravni poredak, poreske olakšice za nove preduzetnike, finansijsku pomoć, stručnu pomoć, konsalting, istraživanje tržišta i slično.

Da bi se na kraju ocenila izvodljivost (isplativost) preduzetničkog projekta potrebno je izračunati ocenu opravdanosti ulaganja. Ocenu opravdanosti moguće je izračunati preko dve grupe pokazatelja: statičke ocene, dinamičke ocene.

Statičke se oslanjaju na podatke iz samo jedne (prosečne) godine perioda eksploatacije investicije. U statičke ocene spadaju: rok vraćanja, jedinična cena koštanja, produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, koeficijent tehničke opremljenosti.

Dinamički kriterijumi koriste diskontni račun kako bi sveli buduće vrednosti na sadašnju vrednost. Najčešće korišene dinamičke ocene su **neto sadašnja vrednost i interna stopa rentabilnosti**. **Neto sadašnja vrednost** je suma diskontovanih neto priliva koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije. Investicioni projekat je opravdan ako je neto sadašnja vrednost veća od nule. Kod **interne stope rentabilnosti** nije potrebno predvideti diskontnu stopu, jer se ona u proračunu pojavljuje kao nepoznata veličina. Interna stopa rentabilnosti je ona diskontna stopa za koju je neto sadašnja vrednost jednaka nuli. Investicioni projekat je opravdan ako je interna stopa rentabilnosti veća od važeće kamatne stope na tržištu, odnosno ako postoji više projekata najbolji je onaj koji ima najveću internu stopu rentabilnosti.

2.3 SAVREMENI PREDUZETNIK U UGOSTITELJSTVU

Pod pojmom preduzetnika ne može se podrazumevati i menadžer jer postoje izvesne razlike. Dobar preduzetnik može biti i dobar menadžer, dok dobar menadžer ne mora biti dobar preduzetnik. Iskustvo je jedna od veoma bitnih karakteristika preduzetnika. Preduzetnici su najčešće starosti između 20-55 godina. Osnivač Mc Donalds-a Rej Krok imao je preko 50 godina kad je osnovao lanac svojih restorana. Osnivač prvog hotelskog lanca Konrad Hilton imao je samo 32 godine kada je kupio prvi hotel. Cesar Ric je sa 27 godina postao direktor luksuznog hotela „Nasional“ u Lucernu. Preduzetnici najčešće imaju ideju za razvoj jednog posla, mada u svetu postoje preduzetnici koji imaju viziju za dobre poslovne rezultate u više delatnosti. Primer ovakvog preduzetnika je porodica Prizker vlasnik „Hyatt“ korporacije koja se bavi hotelijerstvom, trgovačkom mornaricom, kazinima, preradom drveta, nekretninama i jahtingom.



Slika 1 Konrad Hilton

Izvor: www.hilton.com



Slika 2 Cesar Ritz

Izvor: www.google.it/immagine

Mega-poduzetnici koji su počeli kao 20 godišnjaci

Microsoft Bill Gates and Paul Allen

Netscape Marc Andressen

Dell Computers Michael Dell

Gateway 2000 Ted Waitt

McCaw Cellular Craig McCaw

Apple Computers Steve Jobs and Steve Wozniak

Digital Equipment Corporation Ken and Stan Olsen

Federal Express Fred Smith
Genentech Robert Swanson
Polaroid Edward Land
Nike Phil Knight
Lotus Development Mitch Kapor
Ipix.com Kevin McCurdy

Razvoj preduzetničke aktivnosti je sinergija između:

a) **talenta**

b) **tehnologije**

c) **kapitala**, mora da bude stalno prisutan kako bi se realizovale ideje

d) **know-how**, kao spona koja povezuje talenat, tehnologiju i kapital

Šema 2 Koncept činilaca dolaska do preduzetničkog vrha



Izvor: Ožegović Lazar, Istraživanje uticaja strukture životnih ciljeva preduzetnika na uspešno poslovanje preduzeća u preduzetničkom inkubatoru, 2006, 43 str.

Faktori koji utiču na preduzetništvo su: lične karakteristike preduzetnika, okolnosti životnog puta, faktori okruženja.

Lične karakteristike

Među ličnim karakteristikama preduzetnika izvajaju se:

- ✚ **potreba za postignućem**, preuzimanje lične odgovornosti da bi se ostvarili zadati ciljevi
- ✚ **unutrašnji skup kontrole**, je težnja da se sopstvenim radom kontroliše sudbina preduzetnika

- ✚ **visoka tolerancija nejasnoće**, znači da je pojedinac sposoban da radi i u neizvesnim situacijama
- ✚ **red rođenja**, deca kojima je više posvećeno pažnje u detinjstvu, jedinci i prvorodena deca imaju više šanse da postanu preduzetnici
- ✚ **zanimanje roditelja**, najčešće deca čiji su roditelji, jedno ili oba, preduzetnici imaju veće šanse da to i sami postanu
- ✚ **nivo obrazovanja**, preduzetnici teže što boljem obrazovanju
- ✚ **starost**, raspon od kada pojedinci postaju preduzetnici je od 20-40, danas je to i do 55 godine
- ✚ **radno iskustvo**, prethodno radno iskustvo značajno je za odluku o postanku preduzetnika

Okolnosti životnog puta

Verovatnoću da će neko postati preduzetnik imaju:

nezadovoljavajuće redno okruženje, napuštanje posla i započinjanje sopstvenog

- ✚ **negativno iskustvo**, dobijeni otkaz, razvod braka i sl.
- ✚ **razvoj karijere**, završetak studija, vojnog roka i sl.
- ✚ **ljudi od pozitivnog uticaja**, pojedinci koji podstiču osobe da započnu sopstveni posao

Faktori okruženja

Faktori iz okruženja mogu da stimulišu i destimulišu preduzetništvo, adekvatno finansiranje, tehnički sposobna radna snaga, uticaj vlade, uslovi života itd.

3 ORGANIZACIONE I STRUKTURNE PROMENE U HOTELIJERSTVU

3.1 PRIVATIZACIJA HOTELSKIH PREDUZEĆA U SRBIJI

Promene u hotelskoj delatnosti se dešavaju svakog minuta, svakog časa, dana, meseca, godine. Preduzetnik mora biti spreman na promene i nesme bežati od njih. Poslednjih godina u našoj zemlji hoteli su vršili promene vlasničke strukture, kako bi stvorili uslove sa unapređenje poslovanja i razvoj. Hoteli u Srbiji su u proteklom periodu uglavnom poslovali sa gubicima, koji su uglavnom bili prikrivani političkim intervencijama. Najveći broj hotela nalazio se u društvenoj i državnoj svojini i najveći broj ovih hotela zbog katastrofalnih minusa na tekućim računima bio i zatvoren. Prvi *Zakon o privatizaciji i prestruktuiranju* u Srbiji je donešen 2001. godine. Doduše dosta kasnije nego što je to isto učinjeno u zapadnim zemljama. Početni korak u ostvarivanju privatizacije jeste restruktuiranje.

Tri ključna metoda vršenja privatizacije u Srbiji su:

- prodaja akcija i imovine putem javnih tendera
- prodaja akcija i imovine putem javne aukcije
- prodaja akcija na berzi

Pored navedenih metoda na predlog nadležnog organa društva ili resornog ministarstva mogu se i koristiti drugi metodi koji su predviđeni *Zakonom o privatizaciji privrede*. Privatizacija dela hotela izvršena je putem stečaja. Celokupan stečajni postupak je pod nadležnošću Privrednog suda i vrši se u skladu sa uzansama u *Zakonu o insolventnosti privrednih društava*.

Tabela 1 Procentualni udeo privatnog vlasništva hotelskih preduzeća u pojedinim zemljama

Godina	Srbija	Hrvatska	Makedonija	Bugarska	Mađarska
2004	50	60	65	75	80
2005	55	60	65	75	80

Ivor: EBRD Transition Report, 2004 & 2005.

U domaćoj privredi prisutna je i tranzicija koja predstavlja jedan vid mosta koji omogućuje prelazak iz sadašnjeg kriznog stanja u blagostanje. Tranzicija nije proizvoljan cilj pojedinca, već pre svega proizvod ekonomske krize koja je u Srbiji bila prisutna. Privatizacija se nametnula srpskoj privredi i moraće da je sprovede, jer je privatizacija jedan od neophodnih uslova za uključivanje u međunarodno poslovanje.

Tabela 2 Spisak privatizovanih hotela u Srbiji i Crnoj Gori do decembra 2006. god.

Naziv hotelskog preduzeća i mesto	
4. JUL - Petrovac na moru	LEPENSKI VIR UTDP - Donji Milanovac
AS - Perazića do	MAESTRAL - Miločer
AVALA - Beograd	MEDITERAN - Bečići
AVALA - Budva	MONTENEGRO - Bečići
BELLEVUE - Bečići	MONTENEGRO A -TARA - Bečići
BJELASICA - BIANCA - Kolašin	MORAVA-TURIST - Ražanj
CENTAR - Herceg Novi	NOVA SRBIJA TUT - Odžaci
CENTRAL - Vrbas	NOVI SAD HUP - Novi Sad

EVROPA - Svilajnac	OTRANT - Ulcinj
FONTANA - Vrnjačka Banja	PALANKA - Smederevska Palanka
GOLUBAC DUTP - Arilje	PANORAMA - Bečići
GRZA-TURIST - Paraćin	PARK - Novi Sad
HOTEL IZVOR - Aranđelovac	PETROVAC - Petrovac
HOTEL ROJAL - Beograd	PLANA - Velika Plana
HOTEL SIRMIIUM - Sremska Mitrovica	POBEDA - Predejane
HOTEL SRBIJA - Beograd	PODGORICA - Podgorica
HOTEL ŠUMADIJA - Beograd	RIVIJERA - NJIVICE -Herceg Novi
HOTEL TURIST / HOTEL REKS - Beograd	RIVIJERA - Petrovac na moru
HOTEL UNION - Beograd	SLOBODA - Šabac
HTP BOKA - Herceg Novi	SLOBODA DHTUP - INTERNACION - Sombor
HTP BUDVANSKA REVIJERA - Budva	SLOGA - Valjevo
HTP KORALI - Bar	SM-TURIST - Zrenjanin
HTP MIMOZA - Tivat	SPLENDID - Bečići
INEKS TARA - Bajina Bašta	SRBIJA UTD P / UTP "Srbija - Tis" AD - Zaječar
JEZERA - Žabljak	TOPLA - Herceg Novi
JUNIOR - Beograd	ZLATAR - Nova Varoš
KOPAONIK TUTP - Blace	ZVEZDA UTP - Brus
KOZNIK - Aleksandrovac	143 hotela i motela čeka da bude privatizovano

Izvor: Bilten Agencije za privatizaciju, 2006.

Srpski hoteli bi trebalo da slede sledeća pravila radi opimizacije svoje bilansne strukture:

- ✓ načelo 1 – minimizirati prosečne troškove kapitala
- ✓ načelo 2 – zadržati adekvatnu likvidnost
- ✓ načelo 3 – osigurati adekvatnu fleksibilnost finansijske vrednosti (u smislu investiranja zahtevanih od strane strategije)
- ✓ načelo 4 – zahtevati najveću pažnju uprave
- ✓ načelo 5 – kreirati equity rizik koji je u skladu sa strategijom društva
- ✓ načelo 6 – optimalna podešenost kapitalne strukture
- ✓ načelo 7 - vek poslovanja organizacije (potencijalne pretpostavke).

3.2 TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONIH STRUKTURA U HOTELIJERSTVU

Preduzetništvo zahteva nove tipove menadžmenta. Nije dovoljno samo modifikovati postojeće tipove menadžmenta koji su se do sada pokazali kao loši u poslovanju jednog hotela. Preduzetnički koncept podrazumeva potpuno napuštanje postojećeg tipa menadžmenta i primenu nekog novog tipa koji je u skladu sa trenutnim tendencijama na turističkom tržištu i ciljevima preduzetnika. Transformacija organizacionih struktura predstavlja kontinuirani proces prilagođavanja tržišnim uslovima. Transformacija organizacionih struktura na početku XXI veka odvija se pod uticajem informacione tehnologije, interneta i elektronskog poslovanja (Petrović, 2005, 77). Intenzivne promene na turističkom tržištu zahtevaju od menadžmenta da bude kreativan, da poseduje odgovarajuće kreativne ideje, da bude brz u donošenju odluka i poseduje viziju kako da se

suprostavi konkurenciji. Uspeh novih tipova menadžmenta ne zavisi samo od preduzetnika jer poslovni uspeh hotela zavisi od čitavog tima stručnjaka koji preduzetniku pomažu prilikom vođenja poslova. Odnosno menadžeri ne donose odluke pojedinačno, već to danas rade u saranji sa ostalim menadžerima u organizaciji. Ranije je jedan menadžer mogao da obavlja i više različitih funkcija, pa tako da sve poslove nije mogao da izvršava na najbolji mogući način. Međutim danas, u vremenu izrazite konkurencije vrši se podela poslova, a menadžeri formiraju različite radne timove. Podela poslova se vrši na svim hijerarhijskim nivoima tako da danas timovi mogu daleko bolje i brže da izvrše radne zadatke.

Dve osnovne grupe organizacionih struktura u ugostiteljstvu su (Petrović, 2005, 80):

- a) klasične ili birokratske
- b) organske ili prilagođene.

Savremene organizacione strukture doprinose da radnici budu veoma specijalizovani za obavljanje određenog posla. Novi tipovi struktura radnicima daju veće slobode prilikom rada, kako bi svojom kreativnošću poboljšali postojeće poslovne rezultate.

Najbitnije karakteristike ovakvog oblika organizovanja su (Petrović, 2005, 96):

- demokratski stil odlučivanja
- horizontalna organizacija
- visok stepen decentralizacije
- visok nivo fleksibilnosti i prilagodljivosti kontinuiranim tržišnim promenama.

U ovakvim organizacijama menadžerima se smanjuje nadležnost, pa se tako vlast prenosi na niže slojeve tako da se podstiče kreativnost svakog pojedinca. Novi tip organizacione strukture jeste modularna ili virtuelna organizacija. Osnovni nedostatak ovakvih organizacionih struktura je uslovljen elektronskom tehnologijom. Povezivanje u ovakvoj organizaciji se obavlja pomoću savremene informacione tehnologije. Takva organizaciona struktura ruši prostorne barijere između zaposlenih, između pojedinih sektora u hotelu, među hotelima u hotelskom lancu. Jednostavno informaciona tehnologija ruši sve granice i povezuje sve pojedince koji su uključeni u poslovanje hotela. Virtuelne organizacije su znatno unapredile postojeće poslovanje hotela, omogućivši znatno brže i jeftinije prenošenje informacija.

3.3 RAST I RAZVOJ HOTELSKOG PREDUZEĆA

Na turističkom tržištu su veoma izražene turbulencije koje zahtevaju stalno prilagođavanje hotela postojećim uslovima poslovanja. U takvoj poslovnoj klimi hoteli često nisu u mogućnosti da se suprostave moćnoj konkurenciji. Jedna metoda odgovora na ovakve tendencije jeste rast preduzeća koji se ostvaruje različitim formama udruživanja pojedinačnih hotela.

Dva osnovna načina na osnovu kojih se ostvaruje rast preduzeća su (Čerović, 2002, 46):

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

Najčešći načini rasta hotelskih preduzeća su: franšizing, ugovor o menadžmentu, zajednička ulaganja, akvizicije, strateške alijanse.

Franšizing je jedan od najčešće korišćenih metoda za izlazak na međunarodno tržište i rast organizacije. Ugovor o franšizingu u svojoj osnovnoj formi podrazumeva ugovorni odnos između dve strane davaoca franšize (franšizera) i primaoca franšize (franšizanta) (Kosar, 2002).

Obaveze davaoca franšizinga: ustupanje prava upotrebe žiga, ustupanje prava upotrebe firme, memorandum, ustupanje know-how pružanje pomoći pri pronalasku sedišta firme
Obaveze primaoca franšize: primena propisanih standarda, određena ulaganja, čuvanje poslovne tajne, plaćanje određenih nadoknada, paušalna, *fee*, ili posebna franšizing naknada, *royalty*.

Potencijalni franšizanti treba da se drže sledećih kriterijuma pri izboru franšizera:

- treba da bira franšizera koji se brzo širi
- treba da traži punu terensku pomoć
- ne treba da bude zatečen poslovnom zgradom franšizera
- treba da nađe franšizera koji razvija snažnu marku
- treba da proveri u organizaciji za franšizing registraciju franšizera i njegov status

franšizi treba da se zabrine ako franšizer nudi master-franšizing (franšizer sa velikim izborom pogodnosti za franšizija), jer on povećava rast sistema, ali ne i uspeh. Ugovor o franšizi je ustvari spisak standarda koji davalac franšize daje primaocu franšize. Za dobijanje franšize franšizant plaća pristupnu nadoknadu čiji iznos varira u zavisnosti od hotelskog lanca. Na primer nadoknada za prijem franšize hotelskog lanca „Doubletree“, „Embassy Suites“, „Grovo Plaza“ iznosi 150.000 US\$, za „Hilton“ iznosi 55.000 US\$, za „Marriott“ iznosi 90.000 US\$, za „Best Western“ iznosi 44.000 US\$ (Kosar, 2002). Iz navedenog se može zaključiti da iznos prijemne nadoknade franšize veoma varira. Pored ovog iznosa koji se plaća za ulazak u poslovni sistem lanca, hoteli plaćaju i procenat od ostvarenog prihoda. Ekstra usluge davaoca franšize su propaganda, istraživanje tržišta, rezervacione takse koje se dodatno plaćaju jer nisu uključene u osnovni paket franšize. Franšizer pre prijema vrši strogu kontrolu hotela u pogledu ispunjavanja svih tehničkih standarda koji određeni hotreliki lanac nalaže. Danas je franšizing veoma mnogo rasprostranjen i koriste ga svi oni hoteli koji žele da posluju na međunarodnom tržištu. Tvorac franšiznog sistema su SAD koje danas i imaju najveći broj franšiznih hotela. Franšizni hoteli još uvek nisu zauzeli vodeću ulogu u poslovanju u Evropi, uglavnom najveći broj hotela posluje izvan hotelskih lanaca. Postoje dve osnovne vrste franšizinga: **master franšizing i ekskluzivni franšizing**. Ekskluzivni franšizing podrazumeva ustupanje franšize nezavisnim hotelima za poslovanje na određenom tržištu. Master franšizing je tip franšizinga gde franšizer dobija ulogu podfranšizera za određenu oblast, odnosno dobija ulogu zastupnika kompanije u tom regionu (npr. zastupnik hotelskog lanca za istočnu Evropu ili Balkan, Latinsku Ameriku, Mediteran i slično). Franšizni „paket“ koji nude hotelski lanci nije fiksna za sva tržišta, već varira u zavisnosti od tržišta.

Tabela 3 Vodeći hotelski franšizeri u svetu u 2009. godini

Kompanija	Hoteli u franšizni	Hoteli ukupno
CENDANT CORP.	6.513	6.513
CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	4.664	4.664
INTERCONTINENTAL HOTELS GRP	2.834	3.333
MARRIOTT INTERNATIONAL	1.612	2.557
ACCOR SA	897	3.829
CARLSON HOSPITALITY WORLDWIDE	813	847
U.S. FRANCHISE SYSTEM	494	494
SOCIETE DU LOUVRE	366	900
C.H.E. GROUP PLC	314	372

Izvor: Časopis „Turistički svet“, decembar/januar 20010 str. 609.

Drugi način rasta i razvoja hotelskih preduzeća je ugovor o **menadžmentu**. Ovaj oblik razvoja se pre svega zasniva na tome što određena specijalizovana kompanija za oblast hotelijerstva pruža pomoć u upravljanju pojedinim hotelima. Specijalizovana kompanija pre svega pruža stručnu pomoć, informacije, know-how i sve pojedinosti koje će unaprediti poslovanje hotelskih preduzeća. Kompanija kreator i nosilac „upravljačkog paketa“ sklapanjem ugovora o menadžmentu drugoj ugovorenoj strani pruža jednu vrstu stručne ekspertize koja se odnosi na kompletno poslovanje. Treba napomenuti de je ugovor o menadžmentu najčešći oblik povezivanja hotela. Kompanija koja pruža usluge visokostručnog upravljanja ne ulaže nikakav kapital niti snosi rizik poslovanja hotela. Usluga se samo zasniva na pružanju znanja (know-how). Najčešće kompanija koja pruža usluge menadžmenta postavlja svoje stručnjake na najbitnije poslovne funkcije u hotelu. Na čelo hotela postavlja generalnog menadžera koji kompaniji odgovara za izvršenje svih zadataka u hotelu i poseduje velika ovlašćenja i nadležnost. Pružanje menadžment usluga spada u sastavni deo poslovanja međunarodnih hotelskih korporacija. Poseduju tržišno prepoznatljiv imidž i marku kako bi bili ravnopravni u tržišnoj trci sa franšiznim kompanijama. Ugovor o menadžmentu je zastupljen u manjoj meri od ugovora o franšizingu, jer se radi o čvršćem obliku povezivanja hotela. Kompanija koja pruža usluge menadžmenta odgovara za celokupno funkcionisanje hotela i iz novčanog toka (cash flow) vrši plaćanja svih troškova hotela. Takođe iz novčanog toka naplaćuje i svoje usluge (menagment free), najčešće u iznosu koji je fiksiran ili na osnovu procenta od ostvarenog prihoda. Kompanija pružalac usluga stručne ekspertize poseduje kompletno razrađen paket vezan za tehničko-tehnološko i organizaciono-kadrovsko poslovanje hotela. Kompanija koja vodi hotel može vršiti obuku i trening osoblja hotela. Kompanija „Marriott“ poseduje najveći broj hotela koje vodi pod ugovorom o menadžmentu, čak 838 hotela što je najviše u svetu. Hotelski lanci „Extended Stay America“ i „Tharaldson Enterprise“ sve hotele poseduju na osnovu ugovora o menadžmentu što potvrđuje orijentaciju kompanija na globalni rast uz pomoć ugovora o menadžmentu.

Treći oblik rasta hotelskih organizacija jesu zajednička ulaganja. Međunarodni hotelski lanci su razvili mnogobrojne forme zajedničkih ulaganja koje uglavnom zavise od pravne regulative zemlje. Zajednička ulaganja predstavljaju oblik direktnog investiranja koji je veoma često korišćen u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca.

Tri najčešća načina rasta svakog preduzeća su: intenzivni rast, rast na bazi integracije, rast na bazi diversifikacije (Čerović, 2002).

Četvrti oblik rasta hotelskih preduzeća jeste akvizicija koja predstavlja takođe jedan od oblika spajanja preduzeća. Akvizicija je bila jedna od značajnih metoda rasta ugostiteljskih preduzeća posle 80-tih godina.

Najčešći oblici spajanja hotelskih preduzeća su (Čačić, 2010):

1. Između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca
2. Između preduzeća ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca
3. Između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Razvoj hotelskih preduzeća može se ostvariti primenom savremenih poslovnih procesa

A) Reinžinjerstvo

Ovaj poslovnih procesa je organizacijska metoda koja u prvi plan stavlja modeliranje poslovnih procesa organizacije (Leško, 2005). Osnovni cilj koji treba postići primenom ove metode jeste smanjenje troškova i povećanje kvaliteta proizvoda i usluga.

Zasniva se na kritičkoj analizi i korenitim redizajniranjem poslovnih procesa kako bi su poboljšale karakteristike organizacije. Odnosno uz pomoć BPR-a se vrši promena postojeće poslovne organizacije. Reinžinjeri je svoj procvat doživio 90-tih godina kada su autori Michael Hammer i James Champy objavili knjigu „*Reengineering Corporation*“. U ovoj knjizi je predstavljeno na koji način treba reorganizovati preduzeće kako bi se smanjili troškovi i povećao kvalitet proizvoda i usluga. Bitno je napomenuti da se ovaj metod zasniva na inovacijama.

Reinžinjeri obuhvata sledeće principe (Leško, 2005, 15):

- 1) BPR- nije jednokratni projekat
- 2) BPR- nije automatizacija postojećih procesa
- 3) fokus nije na poboljšanje postojećih procesa
- 4) procesi ne moraju slediti postojeću strukturu
- 5) u središtu aktivnosti se nalazi korist za kupca
- 6) preduzeće se upoređuje sa konkurencijom
- 7) saradnici postaju samostalniji i odgovorniji.

B) TQM

Može se definisati kao ekonomska metoda koja postepeno i kontinuirano poboljšava poslovanje hotela. Odnosno TQM predstavlja menadžment „totalnog kvaliteta“. Organizacije koje su razvile TQM u svojim organizacijama, veliku pažnju poklanjaju timovima i timskom radu.

Total Quality Managment se može podeliti na: planiranje – *planing*, izradu – *doing*, kontrolu – *checking*, delovanje – *acting* (Leško, 2005).

Kvalitet je mera ili pokazatelj koji pokazuje opseg, odnosno iznos upotrebne vrednosti nekog proizvoda radi zadovoljavanja poznate (određene) potrebe na određenom mestu i u određenom vremenu, s obzirom da je tada proizvod kroz društveni proces razmene sposoban se potvrditi kao roba ili usluga. Dakle, kvalitet proizvoda je apsolutna pretpostavka društvenog priznavanja i transformacije u robu ili uslugu, koji potom služe za zadovoljavanje potreba potrošača, odnosno gostiju hotela. . Kvalitet je ukupnost svojstava pojedinog entiteta koja ga čini sposobnim da zadovolji izražene ili pretpostavljene potrebe – odnosno specificirane zahteve¹. Odnosno, **kvalitet** je stupanj do kojeg sustav međusobno ovisnih karakteristika zadovoljava zahteve².

Kod menadžmenata „totalnog kvaliteta“ u prvi plan se stavlja turista, odnosno potrošač i njegove potrebe. Hoteli koji koriste TQM vrše potpunu orijentaciju prema odabranim tržišnim grupama potrošača, tako da svoje usluge potpuno prilagođavaju njihovim zahtevima. Odnosno kada hotel pruža usluge baš u onakvom obliku (u pogledu sadržaja, kvaliteta i kvantiteta) koje su u skladu sa zahtevima odabranog tržišnog segmenta potrošača dolazi do gubljenja nepotrebnih troškova hotela i neprodatih kapaciteta i usluga. Odnosno kod TQM principa menadžmenta hotel ne posluje na klasičan način kakav smo do sada navikli da hotel formira paket svojih usluga, pa potom vrši promociju i prodaje ga onom tržišnom segmentu koji izrazi želju za kupovinom. Sa menadžmentom totalnog kvaliteta hotel prvo izabere tržišni segment koji je u skladu sa uslugama koje hotel može da pruži, potom vrši potpuno prilagođavanje usluga odobranom tržišnom segmentu.

¹ Definicija kvaliteta prema normi ISO 8402:1994

² Definicija kvalitete prema ISO 9000:2000

4 NOVE FORME MENADŽERA I MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU

Najbolje rezultate ostvaruju hoteli koji kontinuirano prate promene i vrše stalno prilagođavanje menadžmenta tržišnim ulovima, jer nije dovoljno samo jednom izvršiti modifikaciju i prestati sa istraživanjem tržišta. Promene se neprekidno dešavaju tako da se informacije moraju svakodnevno prikupljati. Česti su problemi menadžmenta sa mladim menadžerima, njihovom platom i napredovanjem. Hotelski lanci vrše trening i obuku novih menadžera pre stupanja u radni odnos, kako bi ovakve i slične probleme sveli na minimalnu šansu. Odnosno putem svojih škola, kurseva, seminara i treninga uvećavaju buduće menadžere za poslove koje će obavljati u hotelu, tako da ih uvećavaju za rad u konkretnom hotelskom lancu. Neki hotelski lanci poseduju škole u kojima vrše trening, dok pojedini lanci vrše trening u pojedinim svojim hotelima. Usavršavanje menadžera se vrši kontinuirano, npr. korporacija „Hyatt“ vrši stalno premeštanje menadžera među svojim hotelima u lancu, tako da menadžeri stalno uče o organizacionim strukturama i u ostalim hotelima u lancu. Kod hotelskih lanaca novozaposleni menadžer započinje posao sa jednostavnijim radnim mestima (npr. kao vratar, nosač prtljaga, konobar i slično), da bi potom napredovao ka višim radnim mestima završno sa najvišim pozicijama u top menadžmentu. Naravno menadžer biva plaćen srazmerno svojoj poziciji koju ima u organizaciji. Ovakvi i slični principi napredovanja radnika se svakim danom sve više primenjuju i u pojedinačnim hotelima, što znači da nisu vezani samo za poslovanje hotelskih lanaca. U takvom okruženju radnici daju daleko bolje rezultate u radu, jer poseduju veliku želju za napredovanjem i boljom zaradom. Pojedini ekonomski stručnjaci ovakav model napredovanja nazivaju „princip pokretne trake“. Najbolja slika o uspešnosti ovakog menadžmenta je da su američki hotelski lanci upravo sa ovakvim tipom menadžmenta ostvarili svoj rast, tako da danas nose primat vodećeg u hotelskoj industriji. Naime nove forme menadžmenta nastoje da postaknu razvoj inovativne klime u hotelijerstvu. Velika pažnja se pridodaje komunikacijama i informacijskoj tehnologiji, upravo zbog velikog značaja po poslovanje hotela. Za odgovarajuću komunikaciju u organizaciji neophodno je oformiti odgovarajuću horizontalnu i vertikalnu komunikaciju. Samo u ovakvim i sličnim uslovima informacije će biti prosleđivane veoma brzo do onih kojima su namenjene.

4.1 Savremeni menadžeri u hotelijerstvu

Preduzetništvo je vezano za rizik, a menadžment taj rizik svodi na najmanju moguću meru. Preduzetništvo ne bi se moglo razviti bez menadžera odgovarajućih profila koji će sprovesti promene u organizaciji. U današnje vreme menadžer je stručnjak u svakom pogledu, persona od ugleda i manira. Savremeno društvo ima veliku potrebu za menadžerima raznih profila, upravo zbog velike stručnosti i uspešnosti u vođenju poslova. Dobar menadžer će prvo sebe organizovati, pažljivo planirati, održavati dobre međuljudske odnose i vršiti kontrolu.

Da bi bio uspešan menadžer u hotelijerstvu mora da bude (Dobre, 2003, 69):

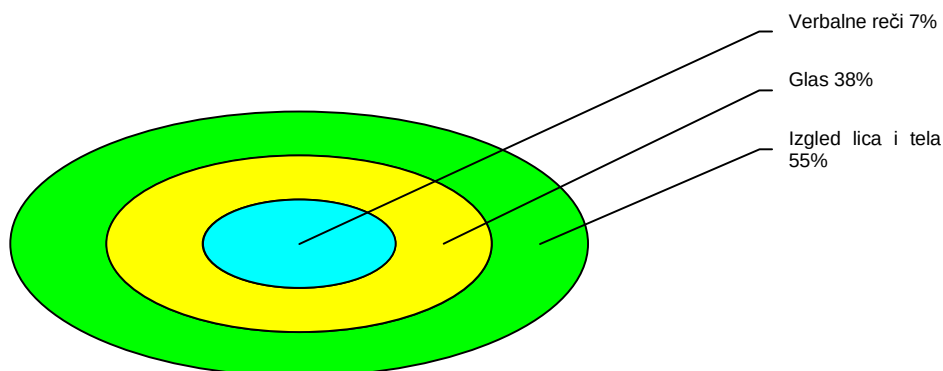
- ✓ sposaban u odnosu sa ljudima
- ✓ osposobljen za brojne i raznovrsne komunikacije
- ✓ da poseduje izvrsno znanje o svim funkcijama u ugostiteljskom preduzeću.

Savremeni menadžer je vrhunski rukovodilac u preduzeću, koji upravlja inovacijama i izvršenjima radnih zadataka. Veoma bitna osobina menadžera jeste kreativnost. Menadžer vrši stalnu analizu svih informacija o pojavama u preduzeću i izvan preduzeća, jer je krizu najbolje sprečiti pre njenog nastajanja. Dobar menadžer za organizaciju predstavlja jedan vid kapitala, jer odgovarajuće odluke menadžera u pojedinim trenucima mogu da doprinesu ostvarivanju kapitalnih rezultata preduzeća. Danas se od menadžera zahteva da budu veoma efikasni u pogledu donošenja odluka, jer su promene veoma česte a vreme za donošenje odluka veoma kratko. Savremeni menadžer mora da shvati značaj promena i da taj značaj na odgovarajući način predstavi svojim radnicima. Upravljanje hotelom zahteva od menadžera da uvek bude u potpunosti prisutan, a ne da bude zaokupljen određenim privatnim problemima. Menadžer mora da objedini sve resurse hotelskog preduzeća i da ih iskoristi na pravi način u borbi sa konkurencijom. Mora u potpunosti da poznaje hotel za koji radi (npr. stanje soba, kvalitet usluga, broj soba u funkciji, nedostatke hotela, nedostatke na određenim radnim mestima, koje su najčešće žalbe gostiju i slično). Samo kad mu je sve navedeno poznato menadžer može donositi valjane odluke, jer se ne može odlučivati bez poznavanje najbitnijih činjenica koje su vezane za određeni problem. Danas menadžeri na nižim višim nivoima delegiraju nadležnost menadžerima koji su na nižoj lestvici u hijerarhiji menadžmenta nekog hotela.

4.1.1 Osnovne veštine savremenog menadžera u hotelijerstvu

Menadžerske veštine su u prošlosti dovele do uspeha, a dovodiće do boljih rezultata u poslovanju i u budućnosti. Mnogobrojne veštine savremenih menadžera će dovesti da se taj trend i nastavi. Često se pitamo da li se na osnovu prošlosti može predvideti budućnost? Ne možemo biti potpuno sigurni jer je budućnost najčešće nepredvidljiva. Velikim delom veštine menadžera zavise od znanja usvojenog na univerzitetu i radne prakse u hotelu. Dobar menadžer nikad ne prestaje sa usavršavanjem, čak i tokom rada kontinuirano prati promene u hotelijerstvu i usavršava se. Menadžer stalno uči i usvaja nove veštine koje će kasnije po potrebi primenjivati u radu. Najčešće usavršava strane jezike, prati nove standarde u hotelijerstvu, čita stručnu literaturu, pohađa razne seminare i kongrese su samo neke od aktivnosti usavršavanja. On se mora postaviti u ulogu apsolutnog lidera u hotelskoj organizaciji za koju radi, sa pozitivnim delovanjem na zaposlene tako da zaposleni u njemu vide uzora u radu. Radnici moraju da poseduju poverenje u postupke menadžera, jer će samo tako moći da sprovede u delo planirane ciljeve. Mora da ovlada dobrom poslovnom komunikacijom i odgovarajućim nastupanjem u konfliktnim situacijama. U konfliktnim situacijama dobar menadžer mora nastojati da problem prebrodi na krajnje profesionalan način, bez uvreda i psovki. Mora veoma dobro da poznaje svoje nadležnosti i ovlašćenja. Svoja ovlašćenja nesme zloupotrebljavati tako što će svakome ko mu se suprotstavi u mišljenju pretiti otkazom. U pojedinim slučajevima ako menadžer preti određenim sankcijama, koja naravno nije u stanju da primeni jer nije na tom nivou u hijerarhiji menadžmenta, je isto kao i stajanje na tankom ledu. Što znači da u ovakvim situacijama upravo menadžer može da bude kažnjen. Zato je veoma bitno da se menadžer odnosi prema radnicima srazmerno svojim izvorima moći. Jedna od veoma korisnih osobina menadžera kojima može skrenuti pažnju sagovornika je govor tela, odnosno neverbalna komunikacija.

Šema 3 Važnost pojedinih elemenata u komuniciranju



Izvor: Urađeno od strane autora

Veoma je bitno da prilikom komuniciranja menadžer deluje pozitivno na svog sagovornika. Svojom ozbiljnošću dokazuje svoju profesionalnost i ozbiljnost firme koju predstavlja. Teško da jedan menadžer koji deluje veoma rasejano i neraspoloženo može da sklopi odgovarajući poslovni ugovor za svoju organizaciju.

Veoma često se menadžeri koriste verbalnom komunikacijom, jer verbalna komunikacija skreće pažnju sagovornika i pruža mogućnost da se sagovornik zavarava. Bitne veštine savremenog menadžera jesu obučenosť za korišćenje interneta i kompjutera. Sa savremenom tehnologijom menadžer može u svakom trenutku da dođe do željenih informacija i komunicira sa svim ostalim menadžerima preduzeću i izvan preduzeća. Danas menadžer radnike organizuje u timove, a potom vrši usmeravanje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu tima. Kad se tim oformi menadžeri vrše uvežbavanje i trening tima za rešavanje predstojećeg problema, pošto se timovi najčešće formiraju za rešavanje nekog problema. Svi veliki hotelski lanci obavljaju trening i uvežbavanje svojih radnika za predstojeće poslovne zadatke. Trening je neizostavan uslov pre stupanja u stalni radni odnos u neki od hotela hotelskog lanca. Trening traje najčešće nekoliko meseci, odnosno onoliko dugo koliko je neophodno da bi se potpuno uvežbali svi poslovi koje će radnik obavljati u hotelu. Na primer u hotelskom lancu „Hyatt“ trening se vrši u nekom od hotela ovog hotelskog lanca i traje najmanje šest meseci. Neki hotelski lanci vrše trening novozaposlenih u svojim privatnim hotelijerskim školama. Ovakvim treninzima hotelski lanci radnike prilagođavaju svojim potrebama i pripremaju za buduće radne zadatke. Pored ovakvog vida dousavršavanja menadžeri se usavršavaju putem raznih kurseva, seminara, kongresa i slično.

Koliko je bitno obrazovanje kadrova u hotelijerstvu najbolje govori podatak da je razvoj kadrova prihvaćen kao najbitniji deo „Programa rada“ Svetske turističke organizacije (World Tourism Organisation). Upravo zbog važnosti obrazovanja kadrova u hotelijerstvu i turizmu Republika Srbija treba da učini sledeće korake:

- o pruži podršku razvoju programa primerenih osposobljavanju kadrova u turizmu
- o pruži neophodan oslonac u njegovom pozicioniranju u hotelijerskom obrazovanju, treningu i ostalim oblicima usavršavanja, kao i stvaranju politike stalnog usavršavanja u turizmu

o pruži pomoć u upravljanju informacijama radi promotivnih aktivnosti na strani ponude i tražnje.

U smislu poboljšanja kvaliteta kadrova u turizmu u Evropi, 1995. god. pokrenut je program „Socrates“ kao jedan od formalnih oblika saradnje članica Evropske unije na području obrazovanja skupina ljudi svih starosnih doba. U središtu ovog programa je razmena znanja i studenata, dok je krajnji cilj projekta obezbediti evropsku dimenziju učenja kroz mnogobrojne zajedničke projekte.

Razlikuju se dve vrste učenja:

- ♦ učenje radi preživljavanja - znači učiti na vlastitim i tuđim greškama. Takav pristup je dovoljan tek za „preživljavanje“.
- ♦ učenje radi znanja - predstavlja sposobnost menadžera da aktivno menja svoju okolinu, nalazi izvore kreativnih ideja, itd. Menadžeri žele mijenjati poslovni svet i to im često uspeva.

Pravila prilikom pregovaranja:

- a) ukoliko je cilj važniji treba uložiti više energije, pretpostaviti šta sagovornik želi i energiju usmeriti u pravom smeru.
- b) obje strane moraju imati koristiti te one moraju pristati na dogovor bez prisile i uveravanja.
- c) ako se predlog odbija treba saznati zašto
- d) ko pita u slučaju neizvesne situacije taj vodi razgovor
- e) postavljamo pitanja i upoznajemo sugovornika a pitanje znači da aktivno slušamo.

Veštine veštog pregovarača su govoriti najmanje moguće, pažljivo slušati, biti smiren, imati ambiciozne ciljeve, pozitivno istraživati, za ustupak težiti protuustupak, koncentracija, razmišljanje u pod stresom, mora znati donju i gornju granicu te iznad koje i ispod koje granice ide.

4.2 OBRAZOVANJE PREDUZETNIKA U HOTELIJERSTVU I PREDUZETNIČKE VEŠTINE

Za obrazovanje preduzetnika postoje nacionalni standardi (National Content Standards For Entrepreneurship Education) koji pre svega preporučuju standarde i veštine koji su neophodnost za preduzetnika (Avlijaš, 2006, 63). Osnovni cilj razvoja Nacionalnih standarda bio je da se razvije preduzetnička kultura na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Proces obrazovanja preduzetnika se ne završava sa završenim studijama, već taj proces traje čitav život, jer od ovih znanja zavisi kako će preduzetnik u budućnosti da vodi poslove u organizaciji.

Postoji petnaest glavnih standarda za obrazovanje preduzetnika koji su podeljeni u tri segmenta (Avlijaš, 2006):

- 1) **preduzetničke veštine**- ponašanje, maniri, procesi koji diferenciraju preduzetnika od ostalih radnika.
- 2) **pripremne veštine**- preduzetničke, poslovne, znanje i veštine koje su neophodne za preduzetnika
- 3) **poslovne funkcije**- poslovne aktivnosti koje se obavljaju u toku biznisa.

Osnovne crte preduzetničkog ponašanja su: lični menadžment, lično procenjivanje, liderstvo.

Svi preduzetnički koncepti se zasnivaju na razumevanju koncepta i performansi koji su u vezi sa preduzetničkim ciljem. Međutim za uspešnost preduzetništva neophodne su pripremne veštine. Često se pripremne veštine stiču školovanjem, studiranjem, pohađanjem seminara, kongresa i treningom. Preduzetnik prvo mora usvojiti najbitnije standarde iz oblasti biznisa i poslovnih aktivnosti. Od njegovog poznavanja principa funkcionisanja tržišta zavisiće i poslovni uspeh hotela. Druga veština koja se zahteva od preduzetnika odnosi se na usvajanje komunikacionih veština. Veština komuniciranja se odnosi na osnovnu poslovnu komunikaciju, etiku u komuniciranju (ne upadati sagovorniku u reč i ne prekidati ga dok govori), komuniciranje u konfliktnim situacijama. Najnovija veština koja se zahteva od preduzetnika odnosi se na poznavanje korišćenja računarske opreme. Ekonomske veštine odnose se na poznavanje osnovnih mehanizama ponude i tražnje, o ekonomskim zakonitostima, faktorima proizvodnje, cenama, tržištu i konkurenciji. Dobar hotelski preduzetnik mora da poznaje trendove koji su trenutno aktuelni na turističkom tržištu i da teži da kontinuirano prilagodi svoje poslovanje novim trendovima. Mora težiti uključenju u međunarodno poslovanje, odnosno da teži poslovanju izvan okvira nacionalne turističke privrede i privuče inostrane goste.

Finansijske veštine odnose se na sposobnost preduzetnika da upravlja ličnim novcem, postavlja odgovarajuće finansijske ciljeve, da poseduje odgovarajuću svest o trošenju i štednji novca. Takođe mora posedovati veštinu da premosti nesolventnost u poslovanju hotela putem kratkoročnih pozajmica, kredita i slično. Poslovne veštine predstavlja grupu veština koja se odnosi na aktivnosti koje preduzetnik vrši u upravljanju hotelu.

Menadžment u hotelu mora veliku pažnju da posveti izboru načina na koji treba tretirati zaposlene. U praksi postoji veoma veliki broj odnosa između hotela i zaposlenih, a najčešći su poverenje ili nepoverenje, sukob interesa itd., koji se ponekad mogu nepovoljno odraziti na poslovanje hotela. U poslovanju hotela zaposleni prolaze kroz mnogobrojna etička iskušenja. Etički je kada usluge koje su prodate potrošačima budu pružene kvalitetno, a neetički da osoblje bude namrgođeno, neljubazno, vulgarno, obroci budu nižeg kvaliteta, loša hrana, sobe sa prljavim ćebadima, prljavi stolnjaci i sl. Takođe etičke kodekse moraju poštovati i dobavljači robe, pa hotelu moraju isporučiti robu odgovarajućeg kvaliteta, kako bi hotelijer „proizveo“ proizvod ili uslugu odgovarajućeg kvaliteta. Upravo iz ovih napred navedenih razloga pojedini hoteli su razvili sopstvene etičke kodekse ponašanja personala. To su zapravo norme kojih se moraju pridržavati svi zaposleni u hotelu. Ovakvi pisani kodeksi pomažu zaposlenima da nauče kakvo ponašanje je etički, a kakvo ne. Zaposleni koji se ne ponašaju u skladu sa etičkim kodeksima mogu biti novčano kažnjeni, degradirani, suspendovani ili otpušteni. Pravilnici o radu obavezuju zaposlene da rade zadatke koji su im povereni izvršavaju marljivo i svesno, usavršavajući znanja i veštine, štite interese hotela. Ovi pravilnici utiču na visinu plate, otkaze, otkazne rokove, plaćene godišnje odmore, dnevne pauze u radu, probni rad, stručno usavršavanje, radno vreme i prekovremeni rad. Takođe utiče na poslovnu tajnu, odnosno da zaposleni ne smeju svuda unaokolo da pričaju kako posluje hotel u kome su zaposleni i iznose bitne informacije po poslovanje hotela.

Primeri etičkog ponašanja u hotelu bi mogli biti:

- izbegavati sva mesta u hotela koja su namenjena gostima
- goste oslovljavati ljubazno i pažljivo
- nikad ne ostaviti gosta da dugo čeka
- na pitanja odgovarati precizno i kratko

- visoka pažnja o ličnoj higijeni
- kosa fino podšišana, brada obrijana, ne nositi nakit
- isključivo nositi radnu odeću koja mora biti čista i ispeglana
- ne govoriti glasno
- izbegavati okupljanje u grupama.

4.2.1 Metode rešavanja problema kreativnosti preduzetnika u hotelijerstvu

Kreativnost je vrlo važna karakteristika uspešnog poduzetnika. Nažalost, kreativnost se menja s godinama, neusavršavanjem i korištenjem. Kreativnost opada u etapama – prva etapa kad osoba krene u školu, zatim u tinejdžerskoj dobu, zatim sa 30, 40 i 50 godina. Latentni kreativni potencijal određene osobe može se ugušiti zbog kulturnih, emocionalnih i organizacijskih faktora. Kreativnost se može razviti koristeći neku od tehnika za rešavanje problema kreativnosti.

To su sledeće tehnike:

- **Brainstorming** – organizovanje “kreativnog” skupa na kome se donose kreativne odluke.
- **Obrnuti brainstorming (Reverse Brainstorming)** – grupna metoda za dobivanje nove ideje fokusirajući njene negativnosti i koristeći se negativnim komentarima. Može se koristiti prije drugih ideja da bi stimulirala inovativni razgovor.
- **Gordonova metoda (Gordon Method)** - metoda za razvijanje novih ideja kad zaposleni nisu svesni problema. Počinje sa grupom članova koji nisu upoznati s pravom prirodom problema. Poduzetnik počinje analizirati generalni koncept koji je povezan s problemom. Pri tome grupa raspravlja mnoštvo ideja. Kad se koncept ideje razvije, sledeći ostale koncepte.
- **Metoda kontrolnog popisa (Checklist Method)** - razvija nove ideje kroz listu odgovarajućih pitanja ili sugestija. Poduzetnik može uzeti listu pitanja na koje treba odgovoriti. Kontrolni popis može imati različitu formu i sadržaj pitanja.
- **Slobodne ideje (Free Asociation)** – jedna od jednostavnijih metoda koju poduzetnik može koristiti. Ova je tehnika korisna za razvoj potpuno novog pristupa problemu. Prvo, reč ili izraz koji je u vezi s problemom napiše se dole, zatim jedna na drugu, tako da svaka nova reč pokušava dodati nešto novo što rasvetljava odgovarajući problem.
- **Prisilno povezivanje (Forced Relationships)** - je metoda kod koje određena riječ obuhvaća tri ili četiri relacije uključujući određene proizvodne kombinacije. Nove kombinacije i eventualni koncept se razvija kroz proces u pet koraka: a) izolirati elemente problema, b) naći povezanost među tim elementima, c) registrirati povezanost u određenom redu, d) analizirati rezultate povezanosti kako bi se pronašle ideje ili uzori i e) razviti nove ideje na temelju spoznatih uzoraka.
- **Metoda kolektivnog beleženja (Collective Notebook Method)** razvija nove ideje koristeći se zapisivanjem ideja pojedinih članova grupe. Ideje se beleže u notes veličine koje stane u džep. U notesu je naveden problem, a svaki onaj koji učestvuje u ovoj metodi beleži zapažanja jednom do tri puta dnevno. Na kraju meseca, naniže se čitav niz dobrih ideja. Ova se metoda može koristiti i individualno, ali i grupno gde koordinator sumira ideje.
- **Znanstvena metoda (Scientific Method)** - razvija nove ideje kroz pitanja i testiranja. Koristi se kroz mnogo različitih pitanja, temelji se na određenim principima i

procesima, uključujući observacije i eksperiment, i ocjenjujući hipotezu. Procenitelj sarađuje u definisanju preduzetnikovog problema, analizira problem, sakuplja i analizira podatke, razvija i testira potencijalne solucije i odabire najbolju soluciju.

- **Vrednosna analiza (Value Analysis)** - razvija nove ideje procenjujući vrednost pojedinih aspekata ideje. To je metode za maksimiziranje vrednosti za poduzetnika u novom rizičnom poslu.
- **Približavanje velikom snu (Big-Dream Approach)** - je metoda razvijanja ideje razmišljajući o ograničenjima. Ova metoda proizlazi iz nove ideje koja se obično poduzetniku čini velika. Ideja se može predvideti i realizovati bez nekih ograničenja odnosno ona se može razviti u formi koja omogućuje normalno poslovanje.
- **Analiza parametara (Parameter Analysis)** - razvija nove ideje fokusirajući problem na identifikaciju, odnosno spoznavanje parametara i njihovu kreativnu sintezu. Ova metoda ima dva aspekta - upoznavanje s parametrima i kreativnu sintezu tih parametara.

5 PREDUZETNIŠTVO U HOTELIJERSTVU I LJUDSKI RESURSI

5.1 ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENOM HOTELIJERSTVU

Menadžment ljudskih resursa predstavlja novu koncepciju odnosa menadžmenta prema zaposlenima, kao i nove metode upravljanja radom i znanjem zaposlenih. Ovaj tip menadžmenta nastao je kao poslednja etapa u razvoju kadrovskog menadžmenta, kao jedan od odgovora na promene koje su nastale u sveri ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizaciji (globalizacija i nove organizacione forme) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada).

Ljudski resursi predstavljaju osnovnu polugu u ostvarivanju rezultata poslovanja. Zato preduzetništvo veliku pažnju posvećuje ljudskim resursima, odnosno svojim radnicima. Tokom istorije odnos između vlasnika hotela i radnika se stalno menjao. Danas vlasnici hotela (preduzetnici) poklanjaju više pažnje svakom radniku nego što je to bio slučaj ranije, jer svaki radnik u hotelu učestvuje na neki način u pružanju usluge. Ukratko rečeno svaki radnik ostvarivanjem svojeg radnog zadatka doprinosi ostvarivanju pozitivnih rezultata u poslovanju hotela. Savremeni uslovi u kojima posluje hotelska industrija se odlikuje čestim promenama, pa se samim tim postavlja zahtev promena u karakteru rada, zapošljavanju, obrazovanju i inovacijama. Globalizacija svakim danom pred preduzetnike postavlja nove uslove za prilagođavanje poslovanja.

Četri osnovna cilja menadžmenta ljudskih resursa (Ćamilović, Vujić, 2006):

- a) **operativna uloga**- uglavnom se odnosi na administrativne postupke odabiranja i postavljanja ljudskih resursa, kao i na rešavanje zahteva zaposlenih.
- b) **strateška uloga**- menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u hotelskoj organizaciji najvredniji resurs, što je potpuno tačno. Tim dobrih radnika predstavlja pravi kapital za hotel. Upravo ljudski resursi su presudni na turističkom tržištu da se pobedi konkurencija. Ako se prilikom prilagođavanja novim tržišnim trendovima izostavi prilagođavanje ljudskih resursa dovodi se u pitanje uspešnost čitavog projekta inovacije hotela.

Na osnovu napred navedenih uloga menadžmenta proizilaze sledeći ciljevi menadžmenta ljudskih resursa: društveni cilj, preduzetnički cilj, funkcionalni cilj menadžmenta ljudskih resursa, lični cilj svakog zaposlenog (Ćamilović, Vujić, 2006).

Društveni ciljevi se pre svega odnose na ciljeve u okviru organizacije. Ovi ciljevi predstavljaju zadovoljenje materijalnih i duhovnih potreba društva, minimiziranje negativnih efekata poslovanja po životnu sredinu.

Preduzetnički cilj se u najvećoj meri uglavnom oslanja na poslovanje i efikasnost menadžmenta.

Funkcionalni cilj menadžmenta ljudskih resursa odnosi se na formiranje i negovanje skladnih odnosa (unutar i izvan hotela) u skladu sa strukturom i veličinom hotela. Nameće se zahtev što boljeg motivisanja zaposlenih, što će u značajnoj meri unaprediti uspešnost i kvalitet izvršenih zadataka.

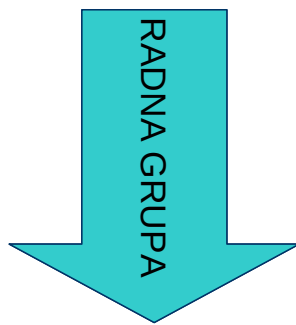
Lični cilj svakog zaposlenog- očekivanja zaposlenog od radnog mesta su se u poslednjim decenijama značajno izmenila. Radnici danas očekuju složenije radne zadatke i brže napredovanje u karijeri, uz odgovarajuću novčanu nadoknadu.

5.2 TIMSKI RAD U HOTELIJERSTVU

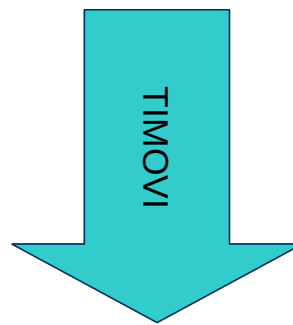
U savremenom hotelijerstvu radnici su najčešće organizovani u grupe ili timove. Grupe su osnovne organizacione celine (Basic Building Blocks) savremene organizacije. Potencijalne prednosti koje nudi timski rad nije jednostavno realizovati jer je grupa više od prostog zbira pojedinaca. To znači kada rade u timu ili grupi ljudi se ponašaju na drukčiji način u odnosu na ponašanje kada rade samostalno za iste poslove (Petrović, 2005, 82).

Timski rad je povoljan za rešavanje složenih problema, jer tim rešava problem bolje, efikasnije i za kraći vremenski period u odnosu na pojedinca. Osnovna specifičnost tima je da se tim sastoji od većeg broja stručnjaka iste ili različite specijalnosti. Timski rad najčešće započinje onda kad se treba rešiti neki složeni problem i nakon rešavanja problema tim se raspušta. Grupni rad podrazumeva stručnjake koji izvršavaju zadatke i poslove. Jedna od karakteristika koju učesnici tima moraju da prihvate jesu kolektivni rezultati rada umesto rezultata pojedinca. Pre nego što tim počne sa radom vrši se trening tima i podela radnih zadataka. Takođe u ovoj fazi vrši se odabir tima, odnosno odabir radnika sa kojima će se formirati tim. Kad se tim oformi vrši se podela radnih zadataka. Pre početka treninga tima vrši se izbor vođe tima, odnosno osobe koja će koordinirati sa članovima tima. Vođa tima je odgovoran za kompetan rad i funkcionisanje tima, kao i ostvarenje zadataka. Svakom članu tima moraju da budu poznati krajnji ciljevi preduzetnika.

Šema 4 Razlike između timova i grupa.



- 1. najčešće su izabrene i definisane**
- 2. najčešće izbegavaju konflikte**
- 3. rade na fiksnim ciljevima**
- 4. troše veoma mnogo vremena da bi postigle koncenzus**



- 1. menjaju ili priznaju članstvo**
- 2. menjaju i proširuju radne ciljeve**
- 3. spremno se suočavaju sa problemima**
- 4. podržavaju i podstiču kreativnost**
- 5. traže predanost timu**

Izvor: Sastavio autor rada.

Prema vremenu trajanja timovi mogu biti: stalni timovi, povremeni timovi (ad hock).

Stalni timovi jesu timovi koji svakodnevno postoje u hotelu, a ne samo kada se određeni problem javi pa se onda oformi tim radi rešavanja problema. Povremeni timovi su kratkoročnog karaktera, odnosno formiraju se samo onda kada nastane određeni problem.

Životni ciklus tima se sastoji iz sledećih pet faza (Adair, 1986):

1. formiranje tima (selekcija)

-analiziraju se tehnička i funkcionalna znanja, veštine, iskustva i sposobnosti svakog kandidata.

2. priprema tima ili faza „nerada“

-dolaze do izražaja različita očekivanja, interesi ličnosti i stavovi članova grupe.

3. faza normiranja

-uspostavljaju se pravila ponašanja, uloge i odgovornosti članova tima

4. angažovanje – „pun pogon tima“

-ostvaruju se ciljevi i performanse zbog kojih je tim formiran.

5. završetak rada tima

-poslednja faza nakon izvršenja zadatka, često se posle ove faze tim raspušta.

Timski rad je ključ modernog poslovanja. Najčešće uspešne timove karakterišu mnogobrojni interesi i razna obeležja.

Postoje sledeći stupnjevi razvoja timova:

a) **zreli tim** – razvoj je prioritetan, stabilan pristup i produktivna atmosfera.

b) **nerazvijeni tim** – članovi tima ne kontrolišu osećanja, puno priče a malo slušanja, greške se ne skrivaju, nisu isti pogledi na zadatke.

c) **eksperimentalni tim** – revizija metoda, o problemima se otvoreno diskutuje, interno orjentisani, više slušaju i razmišljaju.

d) **konsolidujući tim** – uči i razvija se, poverenje među članovima, rešavaju timske probleme i slede dogovorene metode.

5.2.1 Vrste timova u hotelijerstvu

Vrsta tima najčešće zavisi od razloga zbog kog se tim formira i po ovom kriterijumu timovi mogu biti jednorodni i raznorodni

Jednorodan jeste tim koji se formira za rešavanje jednog problema. Ovakav tim je sastavljen od stručnjaka iste specijalnosti. *Raznorodan* tim obuhvata stručnjake različitih specijalnosti i ovakvi timovi se formiraju za rešavanje veoma složenih problema. U praksi se najčešće u hotelijerstvu formiraju raznorodni timovi, jer su problemi često jako složeni i slojeviti.

Na osnovu porekla članova tima timovi se mogu podeliti na: **interni timovi, eksterni timovi, mešoviti timovi.**

Interni timovi su sastavljeni od stručnjaka iz preduzeća, koji se međusobno veoma dobro poznaju. Pored toga što se međusobno poznaju članovi ovakvog tima poznaju veoma dobro i sam problem koji treba da reše. **Eksretni timovi** su sastavljeni od članova tima koji su izvan preduzeća, odnosno ne rade svakodnevno za hotel za koji trenutno oformljavaju tim. Ovakav tip tima ima dosta nedostataka jer članovi tima ne poznaju u potrebnij meri preduzeće i strukturu problema. **Mešoviti timovi** su sastavljeni delom od članova iz preduzeća, a delom od članova izvan preduzeća. Najbolje rezultati se postižu kada je veći broj članova tima izvan preduzeća. U praksi domaćih hotela malo se

formiraju ovakvi timovi, jer „domaći“ članovi tima tada najčešće smatraju da su poniženi. Međunarodni hotelski lanci često primenjuju ovakav tip timova, a često ga formiraju uz pomoć članova iz više svojih hotela u okviru lanca.

5.2.2 Metode timskog rada

Postoje tri osnovne metode timskog rada: rad po metodu zatvorene grupe, rad po metodu štafete, kombinacija metoda (Dobre, 2003).

Rad po metodu zatvorene grupe predstavlja zatvoreni tim radnika koji stalno komunicira. U ovakvim timovima informacije se veoma lako prenose. Tim koji koristi ovakvu metodu u radu ostvaruje izuzetne rezultate. **Rad po metodu štafete** – predstavlja tim u kome svaki član tima izvršava samo deo zadatka. Prednosti ovakvog tima je da svi članovi tima ne moraju stalno biti na radnom mestu i ne moraju se poznavati. Informatika i internet su omogućili nastajanje tima ovakvog tipa. Timovi ovakvog vida su najviše zastupljeni u Japanu, jer su Japanci po prirodi individualci. **Kombinovana metoda timskog rada** predstavlja ujedinjenje napred navedenih metoda. Ovo je ujedno i najoptimalnija metoda, jer otklanja nedostatke obe prethodne grupe.

6 UTICAJ GLOBALIZACIJE NA HOTELIJERSTVO

Uticaj globalizacije na hotelsku industriju je izražen u većem stepenu nego što je taj uticaj na ostale privredne delatnosti. Upravo se to dešava iz razloga što hotelijerstvo često vrši svoje poslovanje u većem broju zemalja, odnosno vezano je za globalno tržište.

Globalne tendencije u hotelijerstvu ispoljavaju se u sledećim najvažnijim formama: prostorna ekspanzija, regionalizacija, standardizacija, kompjuterizacija, segmentacija, diverzifikacija, specijalizacija, globalizacija (Kosar, 2002, 248). Odgovor kompanije na globalne tržišne mogućnosti u velikoj meri zavisi od pretpostavki ili verovanju menadžmenta. Razlikuju se etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična orijentacija menadžmenta.

Etnocentrična orijentacija se nekad vezuje za stav o nacionalnoj aroganciji. Ovako orijentisane kompanije smatraju da će proizvod koji je pokazao superiornost na domaćem tržištu imati istog uspeha i na inostranom, bez kulturnog prilagođavanja poslovanja. Etnocentrične međunarodne kompanije inostrano poslovanje stavljaju na drugo mesto u odnosu na domaće; etnocentrizam može da znači da se inostrana tržišta posmatraju kao sredstva plasiranja viška domaćih proizvoda. **Policentrična** orijentacija je suprotna etnocentrizmu. Odnosi se na pretpostavke menadžmenta da je svaka zemlja različita i da trebaju da se koriste različite marketing strategije. U kompaniji sa **regiocentričnom** orijentacijom, menadžment posmatra regione kao zasebne i nastoji da razvije integrisanu regionalnu marketing strategiju. npr. evropske komp. koje se fokusiraju na Evropu su regiocentrične. Kompanija sa **geocentričnom** orijentacijom svet posmatra kao potencijalno tržište i nastoji da razvije integrisanu svetsku marketing strategiju (Čačić K., 2010).

Kompanije čiji menadžment ima regiocentričnu ili geocentričnu orijentaciju obično se opisuju kao multinacionalne kompanije. Ujedinjene Nacije preferiraju termin *trans nacionalna* u odnosu na *globalnu kompaniju*. Zajednička karakteristika svih kompanija jeste da su relativno mala domaća tržišta prinudila menadžment da prihvati regiocentričnu ili geocentričnu orijentaciju da bi ostvario rast prihoda i profita. Ključni izazov sa kojim se danas suočavaju lideri kompanija jeste evolucija iz etnocentričnih i policentričnih prema regiocentričnim ili geocentričnim tržištima poslovanja. Osnovne poluge u globalizaciji u hotelijerstvu su SAD, Japan i Evropska Unija. Poslednjih decenija na svetskom tržištu finansija je primetna pojava promene tokova kapitala. Zapravo glavni tokovi kapitala danas se usmeravaju ka području centralne, istočne, jugoistočne Evrope i jugoistočne Azije. Za hotelsko investiranje posebno su popularna područja evropskih zemalja u tranziciji i Kine. Svetska turistička organizacija (WTO) predviđa da će do 2020. godine Kina postati turistička velesila broj jedan u svetu. Savremeno hotelijerstvo karakteriše seljenje biznisa (investiranje, otvaranje franšiznih hotela, izgradnja novih hotela itd.) iz zapadnih zemalja u istočne zemlje. Trenutno procesu hotelske globalizacije najviše su izložena područja jugoistočne Azije i Pacifika. Globalizacija u turizmu ima povoljan uticaj na lokalno stanovništvo, jer omogućuje nova radna mesta, priliv inostranog kapitala, inovacije, privatizaciju, profit, dobit itd. Pored pozitivnog uticaja globalizacije na turizam česti su i slučajevi sa negativnim uticajima. Najčešći negativni uticaji globalnog turizma na turističke destinacije su porast narkomanije, porast kockanja, krađa, prostitucije, mafije, nemira u lokalnoj zajednici i sl.

Međutim lokalno stanovništvo se nikako ne može suprostaviti globalizaciji, jer je to svetski sistem koga vode ekonomski, vojno i politički najmoćnije zemlje u svetu. Hotelijerstvo se poslednjih godina odlikuje izrazitim rastom, teritorijalnom ekspanzijom i savremenom tehnologijom. Preko turizma hotelijerstvo počinje da ostveruje sve veći uticaj na lokalno stanovništvo. Osnovni pokazatelji razvoja hotelske industrije odnose se na teritorijalni razmeštaj objekata, rast broja objekata, rast broja ležaja, seljenje kapitala i nove organizacione forme poslovanja. Kada se govori o globalizaciji u hotelijerstvu uglavnom se odmah pomisli na međunarodne hotelske lance koji najčešće posluju u većem broju zemalja. Poslovanje u većem broju zemalja uglavnom omogućuje standardizovani proizvod (usluga) i globalno poznata marka (ime hotelskog lanca). U početku svaki hotel posluje na domaćem tržištu, težeći povećanju broja objekata i međunarodnom poslovanju. Početak izlaska na međunarodno tržište obično je praćen manjim brojem objekata i hotelskim uslugama u užoj geografskoj zoni. Povećanje teritorijalne dislociranosti obično je praćeno i povećanjem broja hotela. U globalnoj ekspanziji hoteli vrše različite oblike saradnje i udruživanja sa drugim kompanijama iz oblasti hotelijerstva ili drugih delatnosti (rent-a-car kompanijama, turoperatorima, aviokompanijama i sl). Internet omogućuje poslovanje u ovakvim uslovima gde se bukiranje hotela vrši na daljinu. Standardizacija i specijalizacija omogućuju uspeh u ovakvim uslovima poslovanja. Zapravo standardi garantuju da će usluga biti podjednaka na nivou čitavog hotelskog lanca. Veliku ulogu u poalovanju ovakvih hotela ima marketing koji omogućuje odgovarajuće delovanje na odabrani tržišni segment potrošača. Veoma je bitno pridobijanje tržišnog segmenta od konkurencije i njegovo zadržavanje. Teritorijalna rasprostranjenost međunarodnih hotelskih lanaca ogleda se u broju objekata van matičnog tržišta kompanije.



Slika 3 Hotel Las Vegas Hilton u Las Vegasu.

Izvor: www.hilton.com

Tabela 4 Lista hotelskih kompanija po broju zemalja u kojima posluju

1999. Kompanija i broj zemalja	2005. Kompanija i broj zemalja	209. Kompanija i broj zemalja
<i>Bass Hotels & Resorts 95</i>	<i>Bass Hotels & Resorts 98</i>	<i>Bass Hotels & Resorts 100</i>
<i>Best Western International 76</i>	<i>Best Western International 84</i>	<i>Accor 81</i>
<i>Accor 72</i>	<i>Accor 81</i>	<i>Best Western International 80</i>
<i>Starwood Hotels & Resorts Worldwide 70</i>	<i>Starwood Hotels & Resorts Worldwide 80</i>	<i>Starwood Hotels & Resorts Worldwide 80</i>
<i>Carlson Hospitality Worldwide 54</i>	<i>Carlson Hospitality Worldwide 57</i>	<i>Carlson Hospitality Worldwide 63</i>
<i>Hilton International 53</i>	<i>Marriott International 56</i>	<i>Marriott International 60</i>
<i>Marriott International 53</i>	<i>Hilton International 53</i>	<i>Hilton International 59</i>
<i>Forte Hotels 50</i>	<i>Forte Hotel Group 51</i>	<i>Compass Group (Forte) 55</i>
<i>Choice Hotels International 36</i>	<i>Club Mediteranee SA 40</i>	<i>Choice Hotels International 41</i>
<i>Club Mediteranee SA 35</i>	<i>Choice Hotels International 36</i>	<i>Club Mediteranee SA40</i>
<i>Hyatt Hotels/Hyatt International 34</i>	<i>Hyatt Hotels/Hyatt International 35</i>	<i>Hyatt Hotels/Hyatt International 38</i>
<i>Sol Melia SA 24</i>	<i>Sol Melia SA 27</i>	<i>Sol Melia SA 30</i>
<i>Four Seasons Hotels Inc. 18</i>	<i>Airtours Group 23</i>	<i>Cendant Corp. 23</i>
<i>Nikko Hotels International 16</i>	<i>Cendant Corp. 23</i>	<i>Four Seasons Hotels 21</i>
<i>Romantik Hotels 16</i>	<i>Hilton Hotels Corp. 20</i>	<i>TUI Group 18</i>

Izvor: Ljiljana Kosar, Hotelijerstvo teorija i praksa, 2010, str. 258.

Na osnovu tabele se može zaključiti da kompanija Bass Hotels & Resorts posluje u čak sto zemalja što jasno potvrđuje orijentaciju ove kompanije na međunarodno poslovanje. Na drugoj poziciji su Best Western International i Accor koji takođe posluju u velikom broju zemalja, što isto dokazuje međunarodnu poslovnu orijentaciju. U budućnosti će ostati ovakve tendencije sa stalnim povećanjem broja objekata izvan matične zemlje hotelskog lanca. Pored ovakvog tipa hotelskih lanaca postoje hotelski lanci koji su samo orijentisani na poslovanje u matičnij zemlji. Kompanija Cendant posluje u samo 23 zemlje što dokazuje orijentaciju ka turističkom tržištu SAD. Što se tiče tržišta Evrope ovde američki hotelski lanci još uvek nisu postali dominantni, jer im je teško da pobede porodičan tip hotelijerstva (nsjčešće objekti manjeg kapaciteta u kojima vlada porodična atmosfera) koji je dominantan u Evropi.

U uslovima izrazitih turbolencija na međunarodnom turističkom tržištu četo se dešavaju vlasničke promene hotelskih lanaca, akvizicije i kupoprodaje. Takođe danas se međunarodni hotelski lanci udružuju sa kompanijama iz oblasti izvan turizma. Kompanija Bass Hotels & Resorts se pored hotelijerstva bavi proizvodnjom aparata za zabavu i proizvodnjom piva i ostalih pića. Posledjih godina u sastavu ove kompanije posluju dva veoma velika hotelska lanca Inter-Continental i Holiday Inn. Starwood Hotels & Resorts je kupio hotelske lance Sheraton i Westin. Ovakve kompanije koje se bave raznovrsnim delatnostima teško da mogu propasti, jer se loše poslovanje i gubici u jednoj privrednoj delatnosti nadoknađuju poslovnim dobicima iz drugih privrednih delatnosti. Ovakve pojave će se sve češće dešavati i među pojedinačnim hotelima.

7 SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU

7.1 SEGMENTACIJA TRAŽNJE U HOTELIJERSTVU

Savremena shvatanja međunarodnog tržišta ukazuju da ono više nije tržište prodavaca, nego tržište kupaca (Kosar, 2002, 305). Hotelska preduzeća svojim hotelskim produktom ne mogu da zadovolje zahteve svakog tržišnog segmenta. Upravo iz tih razloga vrši se segmentacija tražnje, odnosno hotelsko preduzeće vrši odabir segmenta potrošača prema kome će prilagoditi svoje usluge. Potom hotelsko preduzeće vrši stalno praćenje tržišnog segmenta i ako se ukaže potreba vrši modifikaciju, odnosno prilagođavanje usluga prema novim zahtevima odabranog tržišnog segmenta. Međunarodni hotelski lanci imaju naravno raznovrstan hotelski produkt, pa samim tim poseduju i više segmenata potrošača kojima je namenjen njihov hotelski produkt. Kod ovakvog tipa poslovanja hotel u prvi plan stavlja interese potrošača, koja predstavlja jednu ključnu komponentu poslovanja savremenih hotela. Segmentacija potpune rezultate daje kada je povezana sa inovacijama, kreativnošću i savremenom tehnologijom. Orjentacijom hotela na određeni tržišni segment doprinosi organizacionim promenama, jer od ovog trenutka menadžment odabrani segment potrošača postavlja kao osnovu za svoje buduće ciljeve i odluke. Jedan od razloga segmentacije je konkurencija, jer samo kod ovakvog hotelskog produkta potrošač može da uoči razliku u odnosu na hotelski produkt konkurencije. To znači da globalno orjentisan „proizvođač“ u hotelijerstvu sopstveni produkt ne može da prodaje po svom nahodjenju već se nužno okreće zadovoljavanju potrošača, prihvatajući tržišnu logiku kupca (Kosar, 2002, 305). Segmentacija turističke tražnje se vrši na osnovu raznih kriterijuma: kulturnih faktora, socio-psiholoških faktora, ekonomskih faktora i prostorno-demografskih faktora.

Na osnovu rezultata istraživanja u zemljama EU 80-tih godina XX veka od strane autora Lakatosa i Van Kralingena, gde su se kao osnovni kriterijumi za segmentaciju korišćeni slobodno vreme i raspoloživanovčana sredstva (Go, Pine, 1995):

- 1) malo novca i mnogo vremena
- 2) mnogo novca i mnogo vremena
- 3) malo novca i malo vremena
- 4) mnogo novca i malo vremena

Svakako da se na prvi i treći segment orjentišu hoteli sa nižom i srednjom kategorizacijom, dok se na drugi i četvrti orjentišu hoteli visokih kategorija. Hotelijeri veliki napor ulažu za izbor adekvatnih metoda za segmentaciju. Danas je primetna tendencija smanjenja dužine boravka gostiju u hotelu. Korporacija „Marriott Hotels & Resorts“ je sprovedla istraživanje u SAD o dužini boravka gostiju i tipovima objekata u koje odsedaju za vreme putovanja. Rezultati istraživanja su pokazali da je putovanje u čak 73% turista trajalo 1-3 dana, a čak 59% putovanja izvršeno je za vreme vikenda, a 28% turista vrši vikend putovanja između 2-3 puta u toku godine.

Glavne ciljne grupe i njihove tržišne karakteristike (Čaić, 2010):

- a) **korporativni putnici**- rad na putovanju, van uobičajenog radnog mesta, delimično plaćeni putni troškovi, različite usluge za poslovne putnike. Specifični zahtevi: sobe u kojima je omogućen rad (sa računarima, internetom, pisaćim stolom, kopir aparat, faks, direktne telefonske linije), garantovane rezervacije, brzo prijavljivanje i odjavljivanje, prevodilačke usluge.

- b) **grupni putnici**- grupna putovanja ekskurzionog tipa, godišnji odmori, boravak na lokaciji u tranzitu. Specifični zahtevi: dovoljan broj javnih prostora u hotelu, grupno prijavljivanje i odjavljivanje, brojni sadržaji za provođenje slobodnog vremena, vodičke usluge.
- c) **grupni putnici (učesnici konferencija)**- organizovane grupe koje borave u hotelu radi raznih konferencija, kongresa, seminara i drugih oblika poslovnih skupova. Specifični zahtevi: grupno prijavljivanje i odjavljivanje, odgovarajuće prostorije za sastanke, seminare i kongrese (ozvučenje, video bimo, projektori, zvučna izolacija, prigušena svetlost i sl.).
- d) **putnici iz ličnog zadovoljstva**- putovanje iz ličnih motiva, lično plaćanje hotelskih usluga, u pojedinim slučajevima to su korporativni putnici koji nisu na dužnosti, često su porodičnog tipa. Specifični zahtevi: lokalne informacije i usluge rezervacije, brojne pogodnosti za hranu i piće, brojni sadržaji za provođenje slobodnog vremena.
- e) **posade aviona**- hoteli koji su locirani na samom aerodromu ili u neposrednoj blizini aerodroma, adekvatno obezbeđenje kontakta sa avio-kompanijom. Specifični zahtevi: rad recepcije 24 časa, brojni sadržaji za zabavu i provođenje slobodnog vremena, sobe sa mogućnošću zamračenja.

Savremeni preduzetnici u hotelijerstvu moraju da usvoje devizu „da je gost uvek u pravu“ kao i da su „želje gostiju za nas zapovest“. Samo hotelijeri koji doslovno primanjuju ova pravila ostvariće dobre rezultate u poslovanju, jer je želja gosta za hotelijera najbitnija i hotelijer mora angažovati sva raspoloživa sredstva da ostvari želju ili zahtev gosta. Jedan od načina odgovora međunarodnih hotelskih lanaca na segmentaciju tražnje jeste proglašavanje VIP (Very Important Person) gostiju. VIP goste hotelski lanci proglašavaju sa ciljem sticanja lojalnosti gostiju. Kompanija „Hyatt“ je za svoje VIP goste razvila program „zlatni pasoš“ (Gold passport). Kompanija „Hilton“ svojim lojalnim gostima dodeljuje platinumske i zlatne pasoše. Najčešće VIP gosti imaju privilegije prilikom rezervacije hotelskih usluga, prilikom prijavljivanja, razni popusti za usluge u hotelu, mogućnost izbora sobe, pravo na privatnu telefonsku liniju, besplatne usluge bazena, masaže, teretane, saune, airobika, besplatan jutarnji čaj ili kafa, časopisi i sl. U okviru hotelskog lanca „Inter-Continental“ postoji „Inter-Continental Club“ koji pruža mnogobrojne usluge za VIP goste. Na osnovu bogatsva usluga koje nudi često se kaže da je „Inter-Continental Club“ hotel u hotelu.

Ovo su samo neke od metoda za segmentaciju turističke tražnje.

Segmentacija se još može vršiti na osnovu sledećih elemenata (Unković S,2009):

- starosnog doba turista
- područja iz kojih dolaze turisti
- obrazovanju
- sadržaju usluga koje koriste
- potrošnji
- lojalnosti
- polu
- dužine boravka
- učestalosti putovanja u toku godine i sl.

7.2 DIVERZIFIKACIJA HOTELSKOG PRODUKTA

Viša faza standardizacije, zasnovana na diferenciranju ponude hotelskih usluga, shodno segmentaciji tražnje na ciljne grupe, može se označiti kao specijalizacija (Kosar, 2002, 304). Odnosno diverzifikacija hotelskog produkta nastala je na višem stepenu razvoja standardizacije hotelskog produkta. Svetske hotelske korporacije imaju diverzifikovanu ponudu hotelskih usluga. Osnovna odlika diverzifikacije je diferenciranje hotelskog produkta, što podrazumeva da jedan hotelski lanac u okviru svoje ponude poseduje više različitih tipova usluga. Pojedine hotelske korporacije diverzifikaciju hotelskog produkta su sprovodile diferenciranjem ponude u okviru lanca (npr. „Holiday Inn“), dok su pojedini hotelski lanci posedovali više hotelskih lanaca sa različitim hotelskim produktom (npr. „Accor“). U domaćoj hotelskoj praksi diverzifikacija je zastupljena, ali u daleko nižem procentu u odnosu na međunarodne hotelske lance. Uzroci ovakvih pojava su mnogobrojni, a jedan od osnovnih razloga je nedostatak kapitala za diferenciranje produkta.

Diverzifikacija predstavlja proces prilagođavanja hotelskog produkta odabranom segmentu potrošača. Veoma bitna faza u diverzifikaciji je potrošnja, odnosno koliko najčešće odabrani tržišni segment troši za usluge tokom boravka u hotelu. Srazmerno potrošnji i zahtevima odabranog tržišnog segmenta potrošača formiraju se odgovarajući tipovi hotelskih usluga.

Na osnovu cene mogu se izdvojiti sledeći tipovi smeštaja (Go, Pine, 1995):

- **hoteli niskih cena** (low cost) - odlikuju se redukovanom uslugom. U ovu kategoriju spadaju hoteli ekonomske klase.
- **hoteli visokih cena** (high cost) – odlikuju se kompletnom uslugom. U ovu kategoriju spadaju hoteli u rangu pet zvezdice.
- **kombinovani vidovi smeštaja** – ovakvi objekti nude uslugu srednje klase i karakterišu ih niže cene usluga. Turistički apartmani su objekti ovakvog tipa.
- **razne varijante navedenih tipova** – ubrajaju se objekti u varijaciji od budžet do veoma luksuznih hotela.

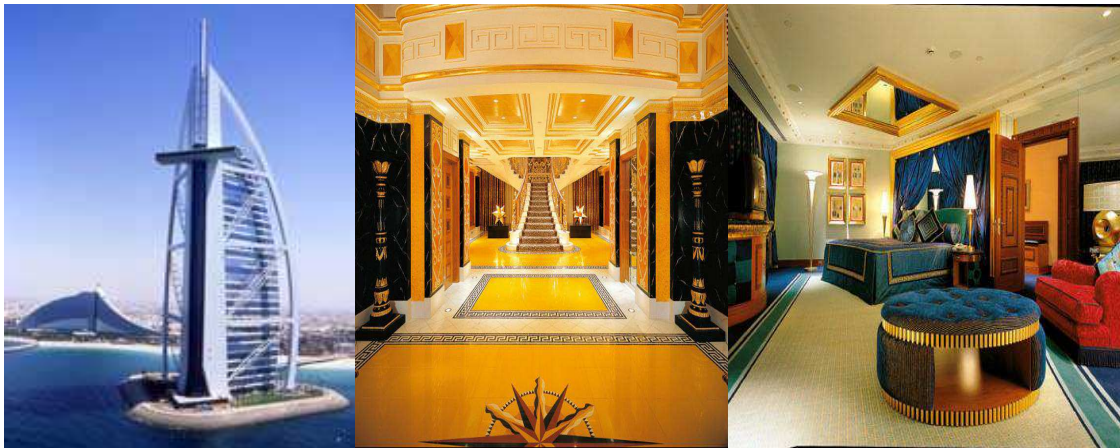
Američki motelski lanac „Motel 6“ poseduje izrazito objekte ekonomske klase. Što znači da se radi o jeftinim motelima sa redukovanom uslugom bez pada kvaliteta pružanja usluga. Svaki veći hotelski lanac poseduje po više tipova napred navedenih tipova objekata, što potvrđuje ozbiljnost u poslovanju na turističkom tržištu. „Cendant“ korporacija poseduje najviše hotela ekonomske klase, iz čega se može zaključiti orijentacija ovog hotelskog lanca na segmente potrošača sa nižom potrošnjom. „Holiday Inn“ takođe poseduje u okviru lanca tip hotela ekonomske klase „Holiday Inn Express“. Takođe postoje hoteli sa orijentacijom na usluge sa izrazito visokim kvalitetom, sa jako visokim cenama svojih usluga koje prate visoki kvalitet. Tip takvog objekta je hotel „Bujr Al Arab“ iz Dubaja, jedini hotel na svetu sa kategorijom od 7 zvezdica. Poslovna orijentacija ovog hotela je na segment potrošača sa visokim platežnim mogućnostima za hotelske usluge.

Cene pojedinih vidova smeštaja u hotelu „Bujr Al Arab“:

- apartman sa panoramskim pogledom 1.315 U\$ za jedan dan
- dvokrevetna soba tipa „Club suit“ 1.726 U\$ za jedan dan
- apartman tipa „Suit luxus“ 1.040 U\$ za jedan dan

- prvoklasni apartman tipa „Presidential suit“ 5.480 U\$ za jedan dan
- dvokrevetna soba tipa „Royal suit“ 7.880 U\$ za jedan dan.

Slika 4 Hotel Bujr Al Arab.



Izvor: www.google.it/imm

agine

Takođe najveći broj hotela u Las Vegasu je orjentisan na segment potroča sa visokim platežnim mogućnostima. Najčešći motiv boravka gostiju u ovim hotelima jesu igre na sreću. Uglavnom najveći broj servisa u ovim hotelima radi oko 24 časa dnevno. Najpoznatiji hoteli u Las Vegasu su : „Luxor“; „Venecian“; „Cesar Palace“; „MGM Grand Hotel“; „Paris“, „Cirkus, Cirkus“ itd.

Korporacija „Hyatt“ se odlikuje hotelima visoke kategorije i u svom asortimanu poseduje sledeće tipove hotela (Kosar, 2002):

- 1) **„Hyatt Regency“**- je najbrojniji tip hotela ovog lanca. Predstavlja prelaznu varijantu između između „Park Hyatt“ i „Grand Hyatt“ u pogledu usluge i cene. Obično su veličine od 160 do 750 soba. Bitan sadržaj ovih hotela je „Regency Club“ koji je namenjen VIP gostima.
- 2) **„Park Hyatt“**- predstavlja tip hotela visokog konfora, najčešće su locirani u velikim gradovima i namenjeni su poslovnim putnicima. U pogledu veličine poseduju od 160 do 250 soba. Ovakav tip „Hyatt“ hotela odlikuje se vrhunskom uslugom i opremljenošću, koja je praćena odgovarajućom cenom za ovakav hotelski produkt.
- 3) **„Grand Hyatt“**- predstavlja tip super luksuznih hotela. Odlikuju se uslugama i opremljenošću najvišeg kvaliteta. U pogledu veličine objekta najčešće poseduju od 390 do 870 soba. Locirani su na veoma atraktivnim lokacijama. Zahvaljujući vlačini objekta ovakav tip „Hyatt“ hotela poseduje mogućnost organizovanja seminara, kongresa, konferencija i sl.

U hotelijerstvu veliki uticaj na tip hotela ima lokacija. Tako na osnovu lokacije postoje sledeći tipovi hotela (Kosar, 2002):

- primorski hoteli – predstavljaju objekte stacionarnog karaktera, locirani su u turističkim mestima najčešće veoma blizu morske obale.
- planinski hoteli – objekat stacionarnog karaktera lociran u planinskom turističkom mestu.
- gradski hoteli – predstavljaju prolazni tip objekta koji je lociran u gradu.

- banjski hotel – objekat stacionarnog tipa koji je lociran u banjskom turističkom mestu.
- tranzitni hotel – prolazni tip objekta koji je lociran na stajalištim uz saobraćajnice.
- odmarališni (rezort) hotel – predstavlja objekat stacionarnog tipa koji je lociran u turističkom mestu, odnosno prostoru koji se odlikuje određenim atributima privlačnosti (more, planina, šuma itd.).
- aerodromski hotel – predstavlja tip objekta koji je namenjen veoma kratkom boravku gostiju (uglavnom samo dok čekaju sledeći let) locirani su na samom aerodromu ili u blizini aerodroma.
- kazino hotel – tip objekta koji je opremljen odgovarajućim prostorima i opremom za realizaciju igara na sreću. Mogu biti locirani svim lokacijama, a najviše kazino hotela je locirano u Las Vegasu.
- konferencijski hotel – poseduje odgovarajuće prostorije i opremu za realizaciju raznih stručnih, naučnih, političkih i drugih skupova. Mogu biti locirani na raznim lokacijama.
- konvencijski hotel – predstavlja luksuzniju varijantu konferencijskog hotela. Najčešće su izuzetno velikog kapaciteta i locirani su u velikim gradovima.
- poslovni hoteli – najčešća varijanta gradskih hotela. Namenjeni su najčešće kraćem boravku gostiju i locirani u blizini poslovnih centara, autobuske ili železničke stanice i sl.
- porodični hotel – tip hotela koji je namenjen smeštaju čitave porodice. Ovog tipa su veoma često hoteli ekonomske i budžet hoteli, mogu biti locirani na raznim lokacijama.
- tematski hotel – ključni faktor nastanka ovih hotela su svetske turističke atrakcije, tako da se ovi hoteli prave kao njihova imitacija ili kopija. Najviše ovih hotela locirano je u Las Vegasu i veoma su luksuzno opremljeni. Najpoznatiji među ovim hotelima su „Venetian“, „Paris“, „New York, New York“, „Excalibur“, „Luxor“ i „Caesars Palace“.

Slika 5 Hotel „Luxor“- Las Vegas i Hotel „Paris“- Las Vegas.

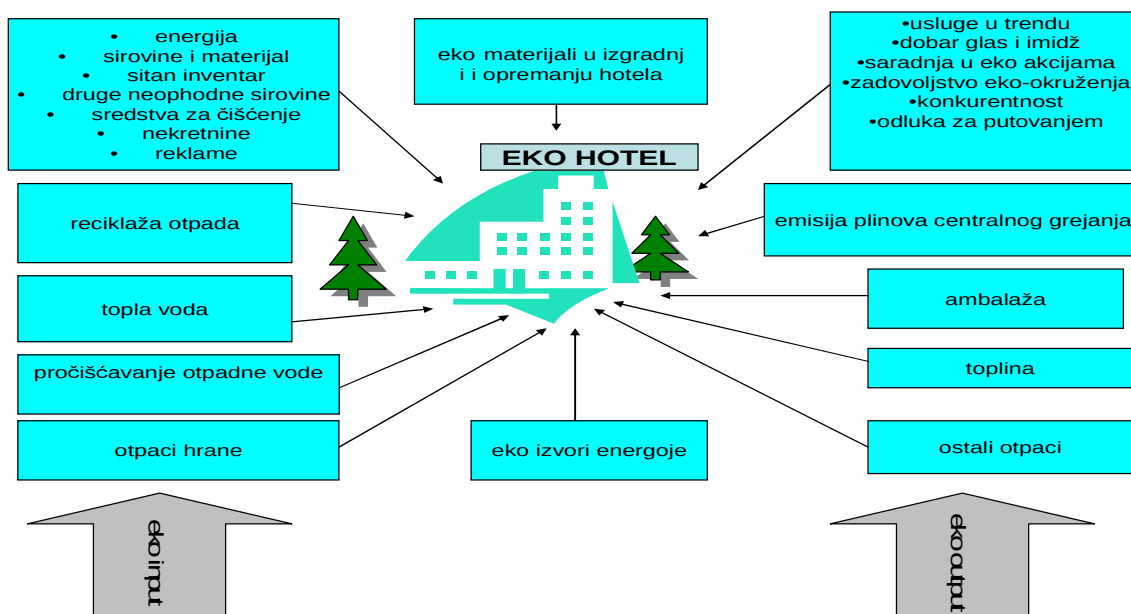


Izvor: www.google.com/picture

7.3 NASTANAK EKO-HOTELA I EKO PROIZVODA

Poslednjih godina radi se veoma mnogo na podizanju eko svesti kod stanovništva. Potrebno je zajedničko delovanje na podizanju eko svesti svih učesnika u turizmu, uticati na zaštitu životne sredine, a celokupna primena ovih mera u najvećoj meri zavisi i turista i lokalnog stanovništva. Turisti direktno deluju na životnu sredinu, zato se turistima mora ukazati na ugroženost prirode kako bi se doslednije prema njoj odnosili. Takođe savremeni preduzetnici veliku pažnju poklanjaju zaštiti prirode. Pojedini hoteli se uključuju u akcije pošumljavanja pojedinih područja, daju priloge organizacijama za zaštitu prirode, pomažu zaštitu ugroženih biljnih i životinjskih vrsta. Poslednjih godina se velika pažnja posvećuje ekološkim materijalima prilikom izgradnje hotelskih objekata, koriste se ekološki izvori energije, kupuju se ekološke-zdrave sirovine za pravljenje jela i sl. Sve je to dovelo do nastanka „eko-proizvoda“ u turizmu. Veliki značaj u očuvanju i zaštiti životne sredine ima „Održivi razvoj turizma“ sa svojim najbitnijim dokumentom „AGENDA 21“ sa kompletnim smernicama za razvoj hotelijerstva, turizma i svih delatnosti kako one ne bi degradirajuće delovale na životnu sredinu. „AGENDA 21“ je najbitniji dokument iz domena zaštite životne sredine i donešen je na Konferenciji Ujedinjenih Nacija 1992. god. u Rio de Ženeiru. Poslednjih godina je sve objektivniji razvoj turizma koji nalaže koordinirano delovanje u izgradnji hotela (poslednjih godina „eko-hotela“), odgovarajuće delovanje na životnu sredinu kako bi ostala očuvana i za buduće generacije, stvaranje turističkih zona sa odgovarajućom infrastrukturom, određivanje nosećeg kapaciteta destinacije, očuvanje etno i ambijentalne vrednosti destinacije, podsticati „eko-poizvod“ i sl.

Šema 5 Model eko-hotela



Izvor: sastavio autor rada.

Da bi se sve navedeno sprovelo treba doneti odgovarajuće norme koje će podsticati primenu ovih mera. Tako postoje međunarodne i nacionalne norme i standardi koje se odgovarajuće moraju primenjivati na svim nivoima turističkih destinacija. Veoma veliki značaj u unapređenju ekološke svesti i „eko-proizvoda“ poseduju razne metode edukacije kadrova koje država treba da podstiče. U Srbiji je prisutna tendencija razvoja seoskog turizma kao jednog od vida „eko proizvoda“ naše zemlje. Seoski turizam je vid turističkog proizvoda sa kojim Srbija može da izađe na međunarodno turističko tržište. Razvojem seoskog turizma podstiče se eko proizvodnja i unapređenje poljoprivrede. Veoma je bitno kontinuirano obrazovanje kadrova koja podrazumevaju interdisciplinarna znanja. Novi standardi iz domena zaštite prirode nalažu korišćenje ekoloških materijala u izgradnji i opremanju hotela, prečišćavanje otpadnih voda, velika kontrola otpada, reciklaža otpadaka (korporacija „Hyatt“ godišnje reciklira papir u težini jednog aviona Boing 747, što predstavlja i uštedu za korporaciju), korišćenje ekoloških izvora energije (energija vetra i solarna energija) i sl. Kada se postave ovakvi standardi onda i gosti mnogo više pažnje poklanjaju zaštiti prirode. Poslednjih godina turisti su pokazali veliko interesovanje za „eko-proizvodom“, tako da će se trend razvoja ekoloških hotelskih proizvoda nastaviti i u budućnosti. Takođe postoje standardi koji se bave zaštitom životne sredine. Standardi ISO 14000 spadaju u grupu standarda koji zahtevaju da hotelijerstvo obavlja svoju aktivnost bez narušavanja prirodne ravnoteže. U budućnosti se novi preduzetnici u hotelijerstvu će morati da sa odgovarajućom pažnjom organizuju pružanja usluga kako ne bi ugrozili prirodu i moraju podržavati i pokretati lokalne akcije za zaštitu prirode.

8 STANDARDIZACIJA U HOTELIJERSTVU

Visok stepen konkurencije na turističkom tržištu i raznolikost segmenata potrošača nametnuo je zahtev hotelijerima za standardizaciju usluga.

Ustanovljavaju se zajednički standardi na nivou delatnosti u formi opštih minimalnih uslova za bavljenje ugostiteljstvom, koji se dalje razrađuju paralelnim odvijanjem procesa klasifikacije (razvrstavanja na osnovu minimuma zajedničkih odlika) i kategorizacije (rangiranje po kvalitetu unutar vrste) (Čačić K., 2010). Iz ovih razloga moderno hotelijerstvo ne može opstati bez primene standarda. Pored opštih standarda za oblast ugostiteljstva na nivou države, postoje i interni standardi koji su razvili pojedini hoteli. Veliki hotelski lanci poseduju standarde za svaki pojedinačan radni zadatak ili uslugu. Standardizacija omogućuje ujednačavanje kvaliteta hotelskih usluga na nivou čitavog lanca. Danas i pojedinačni hoteli ulažu velike napore da standardizuju svoje usluge, odnosno da iskorene razna variranja broja i kvaliteta usluga u toku godine. Standardizacija omogućuje da usluga bude podjednaka na nivou čitavog lanca, nezavisno od toga gde se hotel nalazi (drugi grad, zemlja i sl.). Standardizacija u hotelskoj industriji nije proces koji se desio preko noći, već proces koji je trajao decenijama. Upravo zbog takvih razloga nastao je i TQM (Total Quality Management) – menadžment totalnog kvaliteta. Ovakav pristup menadžmentu se zasniva na postizanju maksimalnih rezultata u svim aktivnostima poslovanja hotela. Međutim, da bi se u jednom hotelu uspostavio TQM potrebno je da hotel već ima razvijene mnoge standarde.

Najbitniji standardi za hotelsku delatnost su (Kosar, Časopis „Turistički svet“ , decembar/januar 2003/2004.):

- 1) tehničko-tehnološki standardi
- 2) organizaciono-kadrovski standardi
- 3) standardi izgleda osoblja
- 4) standardi ponašanja i komuniciranja na radnim mestima.

Hotelska organizacija koja ima postavljene navedene standarde može izgraditi TQM u svojoj organizaciji. TQM podržava najbitnije standarde o zaštiti životne sredine, kao i tehničko-tehnološke standarde u pogledu opremljenosti hotela. Standardizacija je veoma bitna stavka u kvalitetu za korisnika hotelskih usluga, jer standardi garantuju da će korisnik uvek dobiti uslugu odgovarajućeg kvaliteta. Standardi u neku ruku vrše zaštitu potrošača od loših usluga. Savremeni preduzetnik mora dosta napora da uloži da standardizuje svoje usluge. Da bi svi standardi funkcionisali na najbolji način neophodno je da personal prouči sve potrebne standarde za hotelijersku delatnost, odnosno interne standarde pojedinog hotelskog lanca. Hotelski lanac Inter-Continental svim novim radnicima daje brošuru sa standardima ovog hotelskog lanca koje radnik treba da nauči. Najčešće su ovakvi standardi vezani za poslove koje će radnik obavljati u hotelu.

Sistemacija kriterijuma klasifikacije i kategorizacije ukazuje na tri osnovne grupe standarda u hotelijerstvu (Kosar, 2001):

- a) **standardi vezani za lokaciju** (saobraćajna povezanost, pristupačnost, arhitektonska uklopljenost objekta u ambijent, uređenost prostornog okruženja itd.).
- b) **standardi vezani za izgradnju**, opremljenost i uređenost objekta (npr. prekidači za svetlo na istoj poziciji u čitavom lancu, priključci za internet po sobama,

- nezavisne telefonske linije, klima uređaji u svim sobama, fotokopir i fax uređaji, primena materijala otpornih na vatru, senzori za požar i sl.).
- c) **standardi vezani za usluge** (kvalitet usluga, vreme neophodno da gost bude uslužen, „all inclusive“ usluge i sl).

8.1 ISO STANDARDI KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Prvi zvanični standard objavio je 1971. god. „Američki nacionalni institut za standardizaciju“ ANSI pod nazivom „*Specifikacija opštih zahteva za kvalitet programa*“ (Kosar, kvalitet, 66). Potom se standardizacija proširila na evropske zemlje. 1987. god. Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Standard Organisation) donela je ISO standarde, koji su danas i najzastupljeniji standardi sa pojedinačnim standardima za sve delatnosti. Zbog svoje korisnosti standardi su postali opšte prihvaćeni. Poslednja revizija standarda izvršena je 2000. godine koja je sa sobom donela pojedina pojednostavljenja (Kosar, Izazovi kvaliteta-godina):

- ✓ različite modele standarda po kojima se vrši sertifikacija (standardi ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 formirali novi standard ISO 9001 koji objedinjuje napred navedene standarde).
- ✓ Rečnik pojmova najčešće korišćenih u menadžmentu kvaliteta (ISO 8402), Uputstvo za izbor i korišćenje (ISO 9000-1), oba su objedinjeni kao jedan standard- ISO 9000.
- ✓ ISO 9004 postaje standard sa preporukama za unapređenje organizacije koje teže napredovanju. Standardi ISO 9004-2 i ISO 9004-4 su izgubili na važnosti.

Sastav normi ISO 9000 obuhvata određeni broj zahteva, međusobno izvanredno logično povezanih i koji su zapravo svojevrsna sublimacija prakse upravljanja uspešnih poduzeća. Standard ISO 9000 prihvata intenzivno rastući broj poduzeća Europske unije, zemalja tranzicije i Sjedinjenih država. Godine 2001.³ npr. 510.616 poduzeća u svetu raspolaže sertifikatom ISO 9000. Najviše sertifikata imaju poduzeća u Velikoj Britaniji, 66.760. Slede poduzeća Italije sa 48.109 sertifikata, Nemačke sa 41.629, Francuske sa 20.919, Španije sa 17.749 i Holandije sa 12.745 sertifikata. U SAD je postojalo iste godine 37.026 sertifikata, Kini 25.657 i Južnoj Koreji 17.749 sertifikata. U preostalim zemljama sveta dodeljeno je 194.961 sertifikata. U Republici Hrvatskoj je u 1999.god. je 141⁴ poduzeće raspolagalo sertifikatom, a početkom 2000.god. 205⁵ poduzeća. Godinu dana kasnije, broj sertifikovanih organizacija povećava se na 309⁶, a početkom 2004.god. broj dodeljenih sertifikata ISO 9001:2000 iznosi na 624(The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates, 2001)⁷. Nakon provera ispunjenja standarda hotelska organizacija dobija sertifikat 9001 kao dokaz da je ispunila standarde. Sam znak kvaliteta koji organizacija dobija traje tri godine, nakon čega se vrši revizija. Vodeće zemlje po broju sertifikata su Kina, Italija i Japan, dok SAD zauzima tek peto mesto na svetskoj rang listi. U našim susednim zemljama uočena je ekspanzija sertifikovanja (Rumunija i

³ The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates, Eleventh Cycle, 2001

⁴ QM - Časopis za kvalitetu, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatsko društvo za kakvoću, vol 2, broj 6, Zagreb 1991, broj 6, str 51

⁵ QM - Časopis za kvalitetu, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatsko društvo za kakvoću, vol. 2, broj 7-8, Zagreb 2000, str.71

⁶ <http://kvaliteta.inet.hr/firme1.htm>

⁷ <http://kvaliteta.inet.hr/statistika.htm>, 6.3.2004

Bugarska). Razlog tome je skorašnji ulazak ovih zemalja u Evropsku Uniju, pa se samim tim zahteva postavljanje standarda u svim najbitnijim oblastima. Međutim kada je naša zemlja u pitanju tu je osetan pad broja sertifikovanih organizacija. Sve to ukazuje na izuzetan pad kvaliteta u domaćim hotelskim organizacijama. Odnosno najveći broj organizacija nije uspeo da zadovolji najbitnije standarde ISO 9001-2000. Za potrošače su posebno korisni standardi ISO 9001:200 jer se odnose na menadžment kvaliteta sa ciljom zaštite krajnjih korisnika hotelskih usluga. Sledeća grupa standarda koja je veoma bitno za hotelsko poslovanje jesu standardi iz serije ISO 14000 koji se odnose na zaštitu životne sredine. Zapravo morali su se uvesti standardi koji će zaštititi prirodnu sredinu od neumoljivog uništavanja od strane čoveka i njegovih aktivnosti.

Najvažnija područja na koja se odnose ovi standardi su (Kosar, Izazovi kvaliteta, 90):

- 1) menadžment zaštite životne sredine
- 2) provera sistema zaštite životne sredine
- 3) ocenjivanje efekata zaštite životne sredine
- 4) zaštita životne sredine u standardima za proizvode
- 5) ocenjivanje životnog ciklusa proizvoda sa aspekta životne sredine
- 6) označavanje proizvoda prema uticaju na životnu sredinu

U Srbiji je 2009. god. bilo je 12 organizacija sa ovakvim standardom.

Šema 6 Upoređivanje standarda ISO 17799:2000 i ISO 17799: 2005

ISO/IEC 17799 : 2000	Sigurnosna politika	Sigurnosna politika	ISO/IEC 17799 : 2005
	Organizacijska sigurnost	Organizacijske informacijske sigurnosti	
	Klasifikacija i upravljanje resursima	Upravljanje resursima	
	Osobna sigurnost	Sigurnost ljudskih resursa	
	Fizička sigurnost	Fizička sigurnost	
	Upravljanje komunikacijama i operacijama	Upravljanje komunikacijama i operacijama	
	Kontrola pristupa	Kontrola pristupa	
	Razvoj i održavanje sastava	Nabavka, razvoj i održavanje informacijskih sredstava	
	Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa	Upravljanje sigurnosnim incidentima	
	Usklađenost sa zakonskim i drugim propisima	Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa	
		Usklađenost sa zakonskim i drugim propisima	

Izvor: sastavio autor rada.

U vrtlogu međudodnosa proizvodnje i sticanja konkurentskih prednosti javljaju se sastavi upravljanja kvalitetom prema:

- 1) međunarodnom sastavu normi ISO 9000,
- 2) Nacionalnoj nagradi Malcolm Baldrige
- 3) Six Sigma.

Takođe u mnogim razvijenim zemljama dodeljuju se razne nagrade kvaliteta, kao npr: Demingova, Ishikawina itd.

8.2 Hotelski standardi u hotelijerskoj praksi

Postavljanje standarda na nivou korporacije je veoma bitno, jer svaki gost je važan za korporaciju i nesme se izgubiti. Menadžeri su osobe koje su zadužene za postavljanje i primenu standarda u hotelijerstvu. Oni vrše obradu informacija koje svakodnevno dobijaju sa tržišta, na osnovu kojih donose odluke o promeni i unapređenju postojećih standarda poslovanja.

Pojedini standardi vezani za međunarodne hotelske lance:

- 1) **ulazak gostiju u restoran i usluživanje** - po najnovijim standardima gost ne bi smeo da čeka za ulazak u restoran duže od jednog minuta. Prilikom ulaska u objekat gost mora biti ljubazno pozdravljen od strane personala restorana. Po ulasku u restoran mora biti u što kraćem vremenu smešten za odgovarajući sto, a potom se uručuje jelovnik i karta pića ili vina. Gost ne bi smeo da bude neposlužen za vreme duže od dva minuta (interni standard kompanije „InterContinental“).
- 2) **prilaženje stolu** – postoje određeni standardi vezani za sam prilazak konobaru stolu radi posluživanja hrane, pića, naplaćivanja i sl. Po najnovijim standardima korporacije „Sheraton“ konobar prilazi stolu držeći u rukama termos sa kafom i đusom, sa kojima poslužuje goste.
- 3) **usluživanje kafe** – jedan od najnovijih standarda vezan za usluživanje kafe sa kofeinom i bez kofeina. Kafa mora biti uvek sveže pripremljena i u odgovarajućim količinama kako gosti ne bi predugo čekali da budu posluženi. Posluživanje kafe podrazumeva mleko, pavlaku, kao i još po neke dodatke kafi.
- 4) **dostavljanje računa** – je jedan od veoma bitnih standarda u hotelijerstvu. Na primer ako gost doručkuje račun se stavlja na sto onog momenta kada se donese glavno jelo (kod obroka tipa „švedskog stola“ račun se stavlja na sto onog trenutka kada se gost opredeli za ovaj tip obroka). Kod ručka i večere račun se stavlja na sto kada gost završi sa desertom, odnosno sa poslednjim gangom.
- 5) **inventar** – mora biti besprekorno čist, bez mrlja, konforan, ergonomičan i da bude stabilan. Treba izbegavati inventar koji svojim pojedinim delovima može lako da povredi gosta. Inventar mora biti odgovarajućih dimenzija i odgovarajućeg veka trajnosti (inventar predstavlja značajan izdatak za jedno hotelsko preduzeće).
- 6) **odeća personala** – postoje standardi vezani za sam izgled personala, koji uglavnom u maloj meri variraju među hotelskim lancima. Uglavnom se radi o standardnoj odeći sa savremenim dezenima i tonovima boja. Boje odeće nesmeju da budu napadne i remete harmoniju hotela. Dimenzije odeće moraju biti sa fizičkim izgledom personala, dok žensko osoblje nesme nositi prekratku odeću i sa velikim dekolteom.

- 7) **standardi vezani za promenu peškira i posteljina po sobama** – danas su ovi standardi znatno unapređeni u odnosu na ranije godine. Uglavnom danas svi hoteli teže za što češćom promenom posteljine i peškira, jer predstavlja veoma bitnu komponentu hotelskog produkta. Npr. u hotelima 1-2* posteljinu rublje se menja svakih sedam dana, a peškiri svaki treći dan; u hotelima sa 3* posteljinu rublje se menja svaka tri dana, peškiri svaki drugi dan; u hotelima sa 4* posteljinu rublje se menja svaka dva dana, peškiri se menjaju svaki dan; u hotelima sa 5* posteljinu rublje i peškiri se menjaju svakodnevno.
- 8) **standardi vezani za rezervaciju putem interneta** – danas gotovo da ne postoji hotel za koji se rezervacija ne može ostvariti putem interneta. Internet pruža mogućnost rezervacije hotelskih usluga u bilo kom delu sveta, bez prisustva posrednika.
- 9) **standardi vezani za kompjuterizaciju** – kompjuterizacija predstavlja jedan od nezaobilaznih standarda savremenog poslovanja. Kompjuterizacija ima veliki značaj u komunikaciji i prenošenju informacija, prodaji hotelskog produkta, prijavljivanju i odjavljivanju gostiju, zaključavanju hotelskih soba putem „pametnih“ kartica, video nadzoru objekta i sl. Zahtevi za kompjuterizacijom objekata sa svakim danom sve veći i izraženiji.

Zahtevi kojima moraju odgovarati smeštajni objekti:

- Objekat mora imati važeću potvrdu o zadovoljavanju zahteva sigurnosti od požara, važeću polisu osiguranja za naknadu štete, važeću potvrdu o ispravnosti plinskih instalacija, i sl.
- Posebni zahtevi vezani za sigurnost od požara i više od jednog izlaza u slučaju opasnosti, svi izlazi zaštićeni vratima koja se sama zatvaraju i spriječavaju prodiranje dima, električni uređaji za dojavu požara koji se moraju zvučno aktivirati na različitim mestima i sl.
- Higijenski zahtevi da niko od dotičnih gostiju koji su boravili u nekom objektu poslednjih 5 godina nije prijavio slučaj trovanja hranom, posebne svlačionice za sa wc-om i tuševima.
- Zahtev za opštu sigurnost na bazenima (oznake dubine), nalepnice na velikim staklenim površinama, balkonske ograde visoke barem 1 metar itd.

8.3 TIPOVI KONTROLE KVALITETA HOTELSKOG PRODUKTA

Proizvodnja je kompleksan proces na koji utiču raznovrsni parametri. Samo u slučaju da se zadovoljavaju svi parametri, proizvođač može proizvesti i plasirati kvalitetan proizvod. Odnosno, pretpostavka kvalitetnog proizvoda jeste kvalitetan proces proizvodnje proizvođača.

Treba razlikovati **unutarnji** i **spoljni** nadzor kvaliteta.

Unutarnji nadzor kvaliteta je prirodna aktivnost u svim aktivnostima ljudi

Spoljni nadzor kvaliteta odnosi se na aktivnosti proveravanja kvalitete subjekata spoljnog okruženja – korisnika, tržišta i države. Pri tome su neki nadzori kvaliteta institucionalizovani.

Prema postojećim trendovima budućnost sastava upravljanja kvalitetom je njihovo objedinjavanje, kao npr. ISO 9000 i ISO 14000 i HACCP-a i posebnih sastava koji se primenjuju za specifične, pre svega industrijske delatnosti. Proces približavanja, odnosno funkcionalnog povezivanja pojedinih sastava upravljanja kvalitetom u uslovima

neprekidnog unapređenja kvaliteta, često se naziva TQM, odnosno menadžment totalnog kvaliteta. TQM maksimalno razvija upravljanje svim procesima kvaliteta. Da bi se pravilno usmerili procesi unapređenja sastava kvaliteta, odnosno stvorila sklonost uvođenja, a kasnije i unapređenje sastava kvaliteta, bitno je da menadžment hotela prihvati i neguje sastav kvaliteta. Time TQM sastav u datim okolnostima maksimalno razvija upravljanje svim procesima kvaliteta. Valja naglasiti da TQM ne unosi bitne organizacijske promjene u šemu koju je već dala serija normi ISO 9000, ali podrazumeva da ciljevi kvaliteta nisu samo unutrašnji već i spoljni. Spoljni ciljevi kvaliteta podrazumevaju zadovoljavanje zahteva i potreba koje od poduzeća zahteva okruženje. Time TQM konačno ispunjava vrhunski zahtev – identifikaciju unutarnjih i spoljnih zahteva kvaliteta. Odnosno, dostignuti TQM u postojećim okolnostima znači da se politika, ciljevi hotelijera, dakle proizvođača, jednako svataju u krugu samoga hotela i u njegovom okruženju.

Praksa širom sveta ukazuje na sledeća četiri temeljna uzroka nekorektne primene zahteva normi ISO 9000:

- ✓ neznanje i nezainteresiranost uprave,
- ✓ nepoznavanje problematike svih zaposlenih,
- ✓ samostalna implementacija normi ili angažovanje loših savetnika
- ✓ neprimenjivanje projektnog pristupa kod implementacije normi ISO 9000.

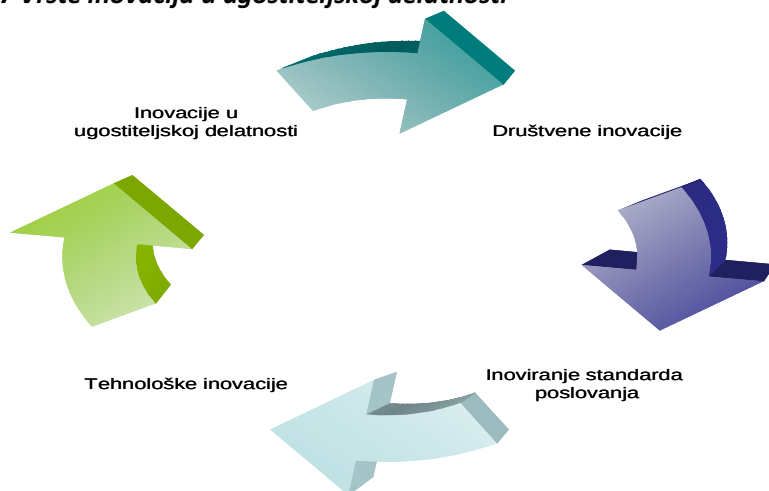
9 UTICAJ SAVREMENE TEHNOLOGIJE NA POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

Termin inovacija poseduje više značenja:

1. novi proizvod ili usluga
2. nove metode ili tehnologija
3. nova tržišta
4. novi izvori sirovina i novi resursi (ljudski, informacijski, novčani,...)
5. novi oblici organizovanja

Tehnološke inovacije podrazumevaju uvođenje novih ugostiteljskih usluga, proizvoda ili tehnoloških procesa u poslovanju (Petrović, 2005, 206). Današnje hotelske organizacije su izložene promenama u okruženju koje su prouzrokovane razvojem savremene tehnologije. Tehnološke inovacije spadaju u red najbitnijih promena po poslovanje preduzeća, pored promena u organizacionoj strukturi i strukturi zaposlenih. Pod uticajem informacijskih tehnologija došlo je do promena postojećih hijerarhijskih struktura u hotelskim organizacijama. Jedna od bitnih funkcija savremenih informacijskih tehnologija je stvaranje podloge za brzo odlučivanje menadžmenta, odnosno brže komuniciranje i brže prosleđivanje informacija. Informaciona tehnologija je omogućila uspostavljanje globalnog elektronskog tržišta gde će kupci putem interneta rezervirati hotelske usluge. Kod indirektnog načina prodaje hotelskih usluga veoma veliki značaj ima sam način prezentacije hotela, jer prezentacija je od ključnog značaja za prodaju hotelskog produkta putem interneta. Samim tim se omogućuje i diferenciranje hotelskog produkta u odnosu na hotelski produkt konkurencije. Internet najveći doprinos dao unapređenju poslovanja aviokompanija, banaka, osiguravajućih društava, hotela i sl. Elektronska mreža-internet omogućuje web trgovinu po celom svetu, odn oformljivanje globalne trgovinske mreže. U hotelsku industriju savremena tehnologija se uvodi sa ciljem poboljšanja konkurentnosti. Najveći domet savremene informacione tehnologije je dopiranje i do najudaljenijih turista i prodaja hotelskih usluga. Troškovi ovakvog načina prezentacije i prodaje hotelskih usluga su daleko niži od klasičnog načina prezentiranja i prodaje. Bukiranje hotelskih kapaciteta putem interneta nije vremenski limitirano, odnosno može se vršiti tokom 24 časa.

Šema 7 Vrste inovacija u ugostiteljskoj delatnosti



Izvor: Pero Petrović, *Preduzetnički menadžment*, 2005, str. 205.

Međutim primena savremenih tehnologija u hotelijerstvu je jednim delom limitirana, jer je usluga u hotelijerstvu ličnog karaktera, odnosno ostvaruje se neposrednim kontaktom između pružaoca usluge-personala hotela i korisnika usluge-gosta hotela. Lični karakter pružanja hotelske usluge nikakva savremena tehnologija ne može zameniti. Savremena tehnologija može samo poboljšati sam čin pružanja usluge u smislu poboljšanja kvaliteta usluge i smanjenju neophodnog vremena za pružanje usluge. Savremene tehnologije pred personal hotela postavljaju neizostavan zahtev usavršavanja i obuke za rukovanje novim uređajima. Kao jedan od vrhunaca primene savremene tehnologije u hotelijerstvu može se izdvojiti hotel „Bujr Al Arab“ iz Dubaia. U izgradnju i opremanje ovog hotela primenjena je najmodernija tehnologija XXI veka. Zaslužno je jedini hotel u svetu čiji je kvalitet krunisan sa sedam zvezdica. Sam hotel je napravljen na veštačkom ostrvu koje je udaljeno samo par stotina metara od obale, a zatim povezano veštačkom obalom na kojoj su napravljene plaže. Za izgradnju su korišćeni najsavremeniji materijali (posebne vrste stakla i nerđajućeg metala). Pored eksterijera i enterijer je veoma luksuzno uređen. O svojoj globalnoj prisutnosti ovaj hotel veoma mnogo brine, odnosno prisutan je na čak par stotina internet sajtova sa svojom ponudom. Međutim ovo nije jedini hotel koji se odlikuje najsavremenijom tehnologijom jer se takođe grade i novi slični hoteli u Dubaiu. Pored Dubaia najsavremenijom tehnologijom mogu se pohvaliti i hoteli iz Las Vegasa kao i mnogio drugi.

Rezervacija hotelskih usluga predstavlja prethodno obezbeđenje hotelskih usluga u hotelu pod određenim uslovima (Kosar, 2002, 146). Savremena tehnologija je pronašla veliki značaj u omogućenju globalne distribucije hotelskih usluga.

Dosadašnja rezervacija hotelskih usluga se uglavnom vršila (Čačić K, 2010):

- 1) **direktnom prodajom** – koja podrazumeva odsustvo posrednika, odnosno neposredan kontakt između hotelijera i gosta.
- 2) **indirektna prodaja** – koja podrazumeva prisustvo posrednika između hotelijera i gosta. Posrednik je najčešće turistička agencija.

Novi vidovi rezervacija podrazumevaju „Centralni rezervacioni sistem“ (CRS) i „Globalni distributivni sistem“ (GDS). Prvi kompjuterski rezervacioni sistemi pojavili su se 1950. godine kada su CRS formirali. Početkom 1950-tih godina avio promet postao je masovni fenomen i avio-kompanije su morale poslovati s velikom količinom različitih informacija te su stoga one prve pre ostalih sektora turističke industrije krenule s ispitivanjem kako im informacijska tehnologija može pomoći u poslovanju. Sve do sredine 1970-tih CRS su se koristile jedino za informacije avio-kompanija. S vremenom sastav u avio-kompanija se proširuje i udružuje u CRS, ali sve do 1990 godine CRS nije bio dostupan turističkim agencijama. GDS terminali danas su informacijski i rezervacioni alat koji koriste turističke agencije za sve vrste turističkih proizvoda. On omogućuje direktnu vezu s što većim brojem pružaoca usluga u turizmu usluga, ima više od stotinu direktnih pristupnih linkova s drugim rezervacionim sadržajima turističke industrije i novi se linkovi stalno dodaju. Cilj svake agencije koja želi pristup GDS je da ima jedonstavan pristup najrelevantnijim ažuriranim podacima, najfleksibilniji ugovor uz najniže troškove te primerenu podršku vezanu za usluge i trening. Savremeni kompjuterski rezervacioni sistemi omogućuju rezervaciju veoma udaljenim korisnicima hotelskih usluga. Veliki hotelski lanci su razvili sopstvene rezervacione sisteme, tako da

udaljenost od krajnjih korisnika u današnjem hotelskom poslovanju na predstavlja nikakvu prepreku. Hotelski lanac „Holiday Inn“ poseduje sopstveni rezervacioni sistem koji je po imenu ovog hotelskog lanca nazvan „Holidex“; „InterContinental“ razvija rezervacioni sistem „Global II“; „Hilton Hotels Corp.“ razvija rezervacioni sistem „Compas Computer“; „Sheraton Corp.“ razvija rezervacioni sistem „Reservation IV“; „Marriott“ razvija sistem „Marsha“. Od globalnih distributera najpoznatiji su: Amadeus, Galileo, Sabre, Worlds plan, Gets, Axess i APD.

Svakako uspostavljanje ovih sistema prodaje omogućio je internet. Pojedinačni hoteli ne mogu razvijati sopstvene rezervacione sisteme, već prodaju svojih usluga obavljaju putem globalnih distribucionih sistema. Korišćenje usluga GDS (Global Distributions System) je daleko jeftinije nego razvijati sopstveni rezervacioni sistem, a rezultati su najčešće približno isti. Kod ovakvih vidova rezervacija veoma veliki značaj se pridodaje samoj samoj prezentaciji objekta, odnosno hotelskog produkta. Kad gost ne može da vidi proizvod koji kupuje i na licu mesta se uveri u njegove karakteristike, onda će njegova krajnja odluka o kupovini u najvećoj meri zavisiti od onoga što može videti i pročitati o produktu određenog hotela (u prospektu agencije ili na internet sajtu hotela). Upravo iz ovog razloga hoteli se moraju predstaviti u što boljem svetlu, a usluge koje su navedene na web sajtu ili prospektu moraju postojati u hotelu. Prevara gostiju predstavljaju jednu od najvećih grešaka u hotelijerstvu. Međutim, u domaćim hotelima su česti slučajevi gde se u prospektima često navode usluge koje više objekat ne pruža, a koje su nekad postojale u objektu kada je prospekt štampan. U mnogim domaćim hotelima su i dalje prisutni prospekti koji su stari po deset i više godina, pa je normalno da su se za tako dug vremenski period neke usluge u hotelu promenile.

Tehnologija se svakodnevno usavršava unoseći stalno neke novine u sveru proizvodnje i pružanja usluga. Sve nove tehnologije unapređuju sam proces proizvodnje skraćujući vreme neophodno za proizvodnju pojedinačnih proizvoda (u slučaju hotelijerske delatnosti skraćuje vreme za pružanje usluge), unapređuje kvalitet proizvoda i usluga (novi uređaji znatno su unapredili komfor u današnjim hotelima), poboljšava konkurentnost hotelske organizacije na turističkom tržištu. Hotelijerstvo je u velikoj meri vezano za tehnologiju jer tehnologija utiče direktno na sam kvalitet hotelskog produkta, a hotel koji ima bolji hotelski produkt može da ga proda po većoj ceni. Znači da tehnologija u neku ruku utiče i na buduću profit preduzeća koji ono treba da ostvari. Kompljuterizacija je našla veliku primenu u oblasti prijavljivanja (check-in) i odjavljivanja (check-out) gostiju prilikom dolaska i odlaska u hotel. Uređaji za samoregistraciju rade veoma jednostavno (self-registration terminals) ukucavanjem broja potvrđene rezervacije ili broja kreditne kartice gosta. Najčešće se uređaji za samoregistraciju postavljaju u prijemnom holu hotela, ali se ponekad mogu naći i na aerodromima i saobraćajnim terminalima. Najčešće lokacije na kojima se postavljaju ovi uređaji u samom hotelu jesu holovi hotela ili sobe (in-room check-out terminals) U takvoj situaciji gost može ostaviti ključ u sobi prilikom odlaska iz hotela ili ga predati portiru, a plaćanje usluga se vrši na recepciji. Sa ovakvim uređajima za registraciju se znatno smanjuje vreme neophodno da se gostu dodeli ključ sobe i da se smesti u sobu. Ranije su gosti prilikom dolaska često morali da čekaju u redu na recepciji čak i duže od 30 min. da bi bili smešteni, a danas je ovaj postupak u razvijenim zemljama obavlja za veoma kratak vremenski period zahvaljujući uređajima za samoprijavljivanje. Što se tiče domaćih

hotela prijava i odjava gostiju se i dalje vrši na „tradicionalan“ način, odnosno gosti su i dalje primorani da čekaju u redovima na recepciji da bi se prijavili ili odjavili iz hotela. Pojedini hoteli pored osnovne baze podataka prave baze svojih korisnika u koje unose najbitnije podatke o gostu kao što su: ime i prezime, datum rođenja, datum boravka i odlaska iz hotela, broj boravaka u hotelu, koliko je novca potrošio za hotelske usluge, koje usluge najčešće koristi itd. Međunarodni hotelski lanci formiraju ovakve baze podataka na nivou hotelskog lanca, tako da su ovi podaci u svakom trenutku dostupni svim pojedinačnim hotelima u okviru lanca. Na osnovu ovih podataka hoteli potom gostima šalju rođendanske čestitke (tortu ili neki drugi poklon ako se gost u trenutku svog rođendana nalazi u hotelu), na osnovu ovakvih baza podataka određuju se VIP (Very Important Person) gosti koji su najčešće više puta boravili u nekom od objekta određenog hotelskog lanca, šalju prospekte sa novim uslugama hotela, daju popuste i sl.

Standardni ključevi soba su danas zamenjeni „pametnim karticama“, odnosno gostu se umesto ključa sobe daje kartica sa odgovarajućim kodom sa kojom gost veoma jednostavno otključava sobu. Nakon određenog vremena vrši se ponovno kodiranje kartica radi sigurnosnih razloga i kako bi se izbegle zloupotrebe. Onog trenutka kada gost izađe iz sobe u sobi se istog momenta isključuje električna energija. U danšnjim hotelima svi prostori su pod video nadzorom, što sigurnosni aspekt objekta podiže na jedan viši nivo. Pored ovakvih senzora postavljaju se i uređaji za gašenje požara. U svim prostorijama se postavljaju senzori za otkrivanje dima i vatre koji su povezani sa kontrolnom sobom (ako postoji u objektu) ili portirnicom. U slučaju izbijanja požara senzori će detektovati dim i aktivirati sistem za gašenje požara. Mnogi hoteli danas imaju razvijen sistem za plaćanje kreditnim karticama, čime se gosti oslobađaju nošenja gotovine prilikom putovanja. Danas se skoro u svim ozbiljnijim hotelima sobe opremaju priključcima za internet, fax uređajima i fotokopir aparatima, odnosno svim onim uređajima koji su neophodni za poslovne goste. Postavljaju se klima uređaji sa mogućnošću direktnog regulisanja temperature iz sobe. Često su sobe opremljene sa spoljnim telefonskom linijama (ličnim telefonskim linijama). Savremeni hoteli pružaju mogućnost gledanja velikog broja lokalnih i satelitskih kanala i sl. Sve ove usluge čitav produkt hotela podižu na jedan daleko viši nivo, sa mogućnošću diferenciranja od produkta konkurencije. Količine novca koje se ulažu u savremene tehnologije se razlikuju od preduzeća do preduzeća. Proteklih godina u osavremenjavanje i modernizaciju domaćih hotelejerstva je malo ulagano zbog nedostatka sredstava. U poslednjih par godina počinje da se poklanja velika pažnja osavremenjivanju hotela i traženju odgovarajućih donacija i kredita za sprovođenje istih. Na osnovu pojedinih istraživanja došlo se do podataka da u SAD oko 27% hotela planira da izdvoji oko 1-2%, a oko 22% hotela 2-4% novca od ukupnih prihoda za inovacije. Kada je reč o evropskim hotelskim kompanijama oko 50% izdvaja između 2-4% prihoda, dok azijske hotelske kompanije prednjače koje izdvajaju čak preko 4% ukupnog prihoda za inovacije. Onda je i svakako opravdano što se u Aziji i nalazi veliki broj veoma luksuznih hotela. Procenat koji se od prihoda izdvaja za inovaciju hotela u Srbiji je veoma nizak, tako da u budućnosti treba mnogo više da se uradi na modernizaciji domaćih hotela, jer su mnogi od domaćih hotela trenutno ne bi zadovoljili ni najniže zahteve međunarode kategorizacije ugostiteljskih objekata. Česti su slučajevi da i postojeći uređaji nerade ili su prestareli, takoreći tehnološki prevaziđeni, sobe bez grejanja, neispravni tv uređaji, pregorele sijalice po sobama, pohabani nameštaj, staro posteljinsko rublje su samo neki

od nedostataka sa kojima se ne može izaći na međunarodno turističko tržište. Prvo moramo otkloniti sve navedene nedostatke domaćih hotela, pa onda sa kompletiranim hotelskim produktom treba izaći na međunarodno tržište. Tehnologija ima veoma veliki uticaj na poslovanje. Nesme doći do stvaranja tehnološkog jaza u prilagođavanju tehnologije hotela u odnosu na tehnologiju koja se trenutno nalazi na tržištu. Zapravo mnogo je bolje i lakše da hotelska organizacija vrši kontinuirano osavremenjavanje hotelskog produkta, nego da čeka da hotelski produkt bude tehnološki „pregažen“ kao što je slučaj sa hotelskim produktom hotela u Srbiji. Upravo tehnologijom pobeđujemo konkurenciju, a bez savremene tehnologije naše preduzeće je najčešće osuđeno na propast. Hotelska tehnologija ima i veoma veliki značaj za gosta, jer znatno utiče na ukupan doživljaj i komfor. Često gosti odluče da odsednu u hotele koji nisu locirani na atraktivnim lokacijama, ali su veoma dobro tehnološki opremljeni. Privatizacija domaćih hotela će u znatnoj meri unaprediti postojeću tehnologiju u hotelima, jer će preduzetnici uložiti kapital za kupovinu novih savremenih uređaja. Sa modernom tehnologijom hoteli u Srbiji postaće veoma atraktivni za turiste iz čitavog sveta, pa neće više sa bojaznošću odsedati u nekom od naših hotela.

Šema 8: Model hotela sutrašnjice

SENZORSKI

LOKATORI- cim gost uđe u hol hotela mobilni telefon gosta će to signalizirati i server hotela će gostu poslati poruku sa PIN kodom za otvaranje vrata.

BIOMETRIČKI KLJUČ-

vreta sobe se neće otvarati ključem, već će se otvarati aktiviranjem foto ćelije u vratima približavanjem prsta, dlana ili zenice.

VIRTUELNI PROZOR- uz pomoć kompjutera gost će moći sam da bira pogled kroz prozor koji će biti praćen kvalitetnim zvučnim efektima.

“PAMETNA” KONTROLA

ENERGIJE- kad gost uđe u sobu senzori će reagovati na toplotu tela i aktiviraće energiju i isključiti onog trenutka kada gost izađe iz sobe.



ELEKTROSTATIČKI

VAZDUŠNI FILTERI- zahvaljujući ovim filterima vazduh u sobama će uvek biti besprekorno čist.



PRILAGODLJIVI

MADRACI- moći će da se po želji prilagođava tvrdoća madraca.

PRIJATELJSKI BUDILNIK-

umesto da gosta budi zvonjenjem budilnik će goste buditi povećanjem količine svetlosti u sobi.

RADNI PROSTOR- sobe će biti opremljene intranetom priključcima velike brzine i video telefonima.

SOBNE TERETANA- omiljene sprave za vežbanje nalaziće se u sobi gosta.

DETEKTORI GOSTIJU-

hotelske domaćice će nositi male džepne detektore koji će detektovati da li je gost u sobi.

BEŽIČNA MREŽA- svi zaposleni u hotelu imaju male ručne uređaje koji će biti povezani sa glavnim kompjuterskim sistemom, pa će svaki zaposleni u hotelu moći gostu da pruži informacije koje ga zanimaju.

Izvor: Conde Nast Traveler 12/2002.

10 PRIMENA INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU

Primenu informacione i kompjuterske tehnologije u turističkom poslovanju Buhalis posmatra kroz četiri ključna perioda:

- 1.Period od šezdesetih godina dvadesetog veka, tzv. era prikupljanja podataka. Karakteriše je upotreba ogromnih i skupih kompjutera kojima su raspolagale avio-kompanije. 1964. godine američka avio-kompanija American Airlines uvodi on-line rezervacioni sistem za prodaju svojih avio karata (SABRE).
- 2.Period sedamdesetih godina ili doba razvoja upravljačkog menadžmentskog informacionog sistema (MIS), kada se on koristi za interno upravljanje i koordinaciju. To je i period upotrebe terminala u putničkim agencijama, jer se tada kompjuterski rezervacioni sistem, SABRE, on-line povezuje sa 300 malih putničkih agencija.
- 3.Period osamdesetih karakteriše razvoj strategijskog informacionog sistema (SISs), (hotelijeri, organizatori putovanja i dr.). To je period razvoja personalnih računara (PS). U ovom periodu se razvijaju dva ključna operativna sistema (DOS i WINDOWS).
- 4.Za period devedesetih najznačajnija pojava je world wide web (www) i veliki i brz uticaj interneta na turističke delatnosti. Pojavljuju se web sajtovi koji se bave turističkim putovanjima (Expedia, Travelocity, Prewiew Travel)⁸

Bakić ističe i peti period u primeni savremene informaciono-komunikacione tehnologije, koja kroz razvoj interneta, intraneta i ektraneta, mobilnih komunikacija i interaktivne digitalne televizije povezuje turističku tražnju sa turističkom ponudom kao i ponudu međusobno.

Lanac vrednosti u turizmu čine:

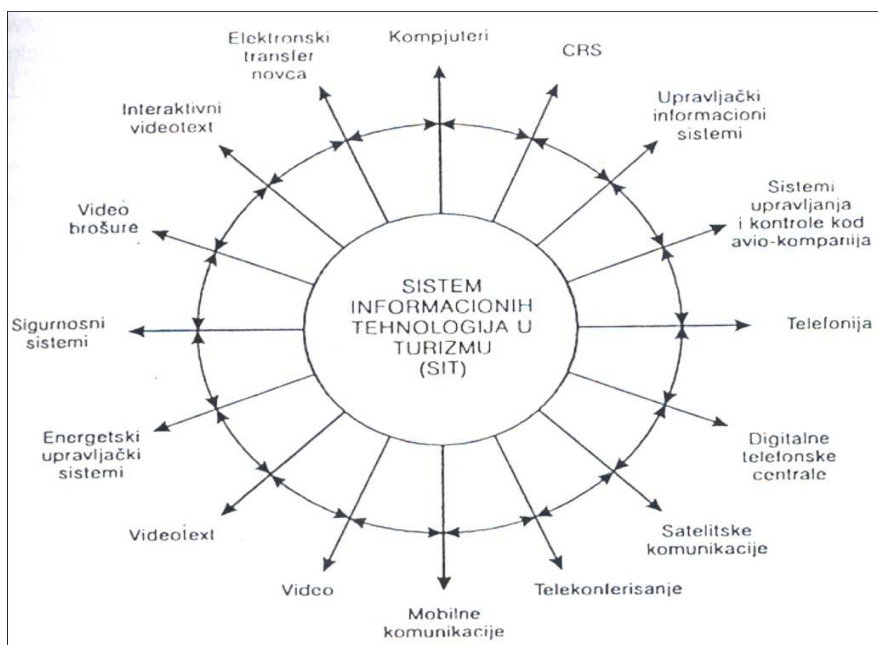
- dobavljači (avio-kompanije, ostali prevoznici i smeštajni kapaciteti)
- turoperator (organizatori putovanja koji prodaju usluge dobavljača)
- turističke agencije (posrednici u prodaji usluga) i
- kupci (turisti).

"Mikro-procesor je na revolucionarno nov način povezao pomenute učesnike u formiranju, plasmanu i distribuciji turističkog proizvoda. Nije samo reč o primeni kompjutera, video brošura, novih telekomunikacija, već je u pitanju primena čitavog sistema međusobno povezanih kompjutera i telekomunikacionih tehnologija".⁹

Slika 6 Sistem novih informacionih tehnologija u turizmu

⁸ Bakić, O. 2008. Marketing u turizmu, st. 104-105; Univerzitet Singidunum; Beograd

⁹ Bakić, O. 2008. Marketing u turizmu, st. 103; Univerzitet Singidunum; Beograd



Izvor: Bakić, O. 2008. Marketing u turizmu, st. 103; Univerzitet Singidunum; Beograd

"Ponašanje gostiju se menja, u turizmu kao i u drugim oblastima. Opšti trendovi ukazuju na to da turisti:

- traže bolje usluge
- žele detaljnije ponude, kako u vezi sa njegovim sadržajem tako i u vezi sa celokupnim aranžmanom
- postaju sve mobilniji i sve manje lojalni
- sve su osetljiviji na cene, upoređujući sve više i više ponuda
- nastoje da imaju više kraćih odmora, odluku o putu donose u zadnji tren što dovodi do toga da se smanjuje vreme između rezervacije i korišćenja usluge.

Kao posledica toga, tržište je postalo segmentiranje, što znači da se svaki potrošač obraća većem broju segmenata u isto vreme. U savladavanju ovakvih i sličnih izazova u turističkoj industriji, informaciono-komunikacione tehnologije igraju važnu ulogu".¹⁰

Tabela 5 IT komponente na primeru turizma

IT komponente	Primeri iz turizma i hotelijerstva
<i>Hardware</i>	Računari, terminali u restoranima, interaktivna digitalna televizija, mobilni uređaji, videotekst terminali, CD-ROM, ulazni uređaji (skeneri, tastature, miševi), izlazni uređaji (štampači, ekrani) ...

¹⁰ Gratzer/Werthner/Winiwarter; Elektronik business in tourism; Int. J. Elektronik vol 2 No 5, 2004. ;st. 258

Software	Micros-Fidelio – Sistem za upravljanje imovinom (Property Management System) omogućava hotelima da kontrolišu svoju imovinu, dugovanja, kredite i račune gostiju. DBMS, spreadsheets programi, web brauzeri, aplikacije koje pokrivaju računovodstvo, planiranje, kadrove, nabavku, kontrolu zaliha, bezbednost, kontrolu energije, hrane i pića i MIS.
Telekomunikacije	Telefonske centrale, modemi, LAN, WAN, telekonferencije, satelitska i mobilna komunikaciona tehnologija ...
Netware	Mreža hardvera i softvera između odeljenja u hotelima. EDI, bežični i satelitski sistemi ...
Groupware	Aplikacije koje dozvoljavaju zaposlenima da razmenjuju fajlove, dosijee klijenta i operative informacije kao što su cene.
Humanware	IT tim u hotelu

Izvor: Njeguš, A. (2008. 6. decembar). Poslovni sistemi u turizmu. Predavanje održano na master studijama Univerziteta Singidunum, Beograd.

Primena savremene informaciono-komunikacione tehnologije u turizmu podrazumeva korišćenje interneta, GDS-a i elektronskog (on-line) poslovanja u svakodnevnim poslovnim operacijama.

10.1 Primena geografskog informacionog sistema (GIS) u turizmu

Geografski informacioni sistem (GIS) je sistem za upravljanje [prostornim](#) podacima i njima pridruženim osobinama. U najstrožem smislu to je [računarski sistem](#) sposoban za integrisanje, skladištenje, uređivanje, analizu i prikaz geografskih informacija. U širem smislu GIS je oruđe „pametne karte“ koje ostavlja mogućnost korisnicima da postavljaju interaktivne upite (istraživanja koja stvara korisnik), analiziraju prostorne informacije i uređuju podatke.

Tehnologija geografskog informacionog sistema može se koristiti za [naučna istraživanja](#), [upravljanje resursima](#), [imovinsko upravljanje](#), [planiranje razvoja](#), [prostorno planiranje](#), [kartografiju](#) i planiranje infrastrukture. GIS se često koristi i za potrebe marketinškog istraživanja, geologiji, građevinarstvu, ali i u svim oblastima koje koriste podatke vezane za karte.

Turizam je segment privrede u kome GIS takođe pronalazi svoju primenu I ulazi na velika vrata. Turizam danas sve češće izražava zahteve za upotrebu nove tehnologije u upravljanju I kontroli turističkih aktivnosti u prostoru, kao i u podršci u procesu odlučivanja. U početku je razvijeno samo nekoliko osnovnih funkcija za potrebe turista: izbor hotela, informacije o tržišnim centrima u blizini hotela ili interesantnim turističkim atrakcijama. Međutim, razvojem turističke industrije, GIS ubrzo pronalazi svoju upotrebu, ne samo u izboru lokacije, već I u distribuciji, marketing, analizi prometa turista. Danas se ovaj alat, kada je reč o turizmu, najviše koristi u turističkom planiranju, odnosno u oblasti menadžmenta turističkih resursa.

Geografski informacioni sistemi (GIS) su specijalizovani informacioni sistemi koji predstavljaju savremene tehnologije za prikupljanje, obradu, arhiviranje, upravljanje,

analizu i prikaz informacija o realnom svetu, odnosno geografskom prostoru".¹¹ GIS je integrisani sistem koji ima višestruku ulogu u geografskoj nauci ali i izvan nje i predstavlja:

- skup digitalnih i interaktivnih karata
- kompjuterski alat za rešavanje geografskih problema
- prostorni sistem koji podržava proces odlučivanja
- sistem za distribuciju geografskih informacija
- alat za analiziranje veza i odnosa među geografskim informacijama, koji se ne bi mogli lako uočiti .¹²

Najvažniji segment GIS-a je geografska informacija. Ona podrazumeva postojanje prostorne, vremenske i atributske komponente. Svaka od ovih komponenti se može menjati, od čega zavisi način i izbor analize, zavisi čuvanje i prezentovanje samih informacija. Vremenom je postalo daleko važnije gde se potrebne geografske informacije mogu pronaći, kako se može proceniti njihov kvalitet (tačnost) i kako se mogu upotrebiti za različite vrste analiza i zaključivanja.

U mnogim aplikacijama često je potrebno da podaci budu organizovani tako da im se pristupa izborom određenog regiona na mapi. Ovaj tip aplikacija podržavaju razni GIS, jer dozvoljavaju korisniku pristup podacima na osnovu geografskih koordinata. Mnoge aplikacije za planiranje i marketing koriste GIS za vizuelni pregled sadašnjih i potencijalnih klijenata u određenim područjima. Geografski informacioni sistemi se koriste i u policijskim odsecima za pregled odnosa frekvencije zločina i pokrivenost policijskim patrolama. Takođe se koristi za upravljanje mobilnim resursima kao što su kamioni ili vozila pod pratnjom.

"Geografski informacioni sistemi (GIS) pružaju priliku za prostorne komponente turizma. Međutim, trenutni komercijalni GIS programi ne mogu uvek lako da dodaju vreme kao dinamičku kategoriju, mada se približna dinamika određuje uzimanjem različitih vremenskih okvira od situacije do situacije koja se prikazuje jedna za drugom".¹³

Osnovna razlika između GIS i ostalih tipova informacionih sistema nije u samoj bazi podataka, već u načinu na koji korisnici pristupaju preko geografskih mapa.

10.2 Hotelski informacioni sistemi

Najveći i najmoderniji hotelski informacioni sistemi (HIS) poseduje kompanija Holiday Inn. Mainframe kompjuter se nalazi u Atlanti (SAD) i povezuje 20 međunarodnih centralnih rezervacionih biroa u skoro 2000 hotela, sa blizu 500 000 soba u 60 zemalja sveta. Godišnje obradi preko trideset miliona rezervacija.

Razvoj savremen hotelske industrije, a posebno kompjuterske, doprineo je široj primeni informacionih sistema u hotelima. Prevazilaženi su problemi u procesima planiranja celokupnog informacionog sistema vezanog za centralni računar. Tome je bilo podređeno kompletno poslovanje hotela tako da "sada se mogu graditi računarske mreže, čije

¹¹ Jovanović, V. (2009. 22. i 29. maja; 2009. 5., 12. i 19. juna). Geografski informacioni sistemi. Predavanja održana na master studijama Univerziteta Singidunum, Beograd.

¹² www.geographynetwork.com

¹³ Jovanović, V. 2009. GIS orijentisane turističke prostorno-vremenske analize kao podršku održivom razvoju; Singidunum revija; Beograd.

čvorove čine računari različitih kapaciteta i mogućnosti i koji se u mrežu mogu dodavati na različitim mestima i u različito vreme."¹⁴

Softverski gledano , među globalnim lancima Sheraton korporacija poseduje najsavremeniji HIS, pod nazivom Reservation 4. Unjemu je sadržano šest setova , plus paketi i programi posebnih usluga i cena , kao što su Sheraton Executive Traveler (SET). Prvenstveno je namenjen odabranoj i poslovnoj klijenteli i određenim izabranim kompanijama.

Prednost hotelskog informacionog sistema obično se prikazuju dvojako:

-GLOBALNO-primena HIS na nivou lanaca ili hotela kao celine, kroz sledece pogodnosti:

- 1.Blagovremenu informisanost o svim poslovnim promenama u funkcionisanju hotelskog preduzeća. Svaka poslovna promena definisana je kroz standarde i optimume ponašanja.Cilj je postizanje maksimalnih rezultata. Kontinuirani proces promena i prilagođavanja zahtevima korisnika omogućuje brže promene " u hodu " kroz funkcionisanje i primenu HIS.
- 2.Maksimalnu iskorišćenost svih raspoloživih kapaciteta, u zavisnosti od uslova privređivanja na nivou svih tehnoloških celina i poslovnih aktivnosti.
- 3.Kontinuitet u praćenju troškova i utrošaka i njihova kontrola, koja ima za cilj poboljšanje finansijskih efekata prodaje.

¹⁴ Svorcan Novak, Globalni lanci hotelske industrije, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2008. , st. 120

11 SAVREMENE INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU

11.1 KOMUNIKACIONI MEDIJI U HOTELIJERSTVU

Komunikacija predstavlja kamen temeljac svih velikih civilizacija i ključni element u procesu transformacije društva. Komunikacione tehnologije nam pomažu da vizualizujemo, razumemo, kontrolišemo i organizujemo naše okruženje.

Ako pogledamo istoriju civilizacije, možemo da primetimo da su komunikacione mreže pomogle da se neko društvo transformiše iz društva sa veoma lokalizovanom komunikacijom u regionalno društvo, pa nacionalno i konačno u globalno društvo (tabela 6)

Tabela 6 Istorijski razvoj komunikacije

godina	Načini komunikacije	Vrsta komunikacije
1600	licem u lice	lokalna
1700	poštanski sistem	regionalan
1870	telegraf, telefon	nacionalna
1930	radio, TV	nacionalna
1960	sateliti	globalna

Mnogi značajni napretci u komunikaciji dogodili su se u zadnjih par decenija (fax, mašine, satelitske veze, mobilni telefoni, Internet). Svi ti napretci su sa sobom doneli ogromne uticaje na svetsku ekonomiju, a pogotovo na turističku privredu.

Da bi podaci mogli da se kreću od jedne do druge lokacije, mora postojati fizički put ili medij koji će koristiti u tu svrhu. Ti putevi se nazivaju **komunikacioni mediji** (tj. komunikacioni kanali).

Komunikacija predstavlja sastavni deo svakodnevnog života. Neprekidno komuniciramo, šaljemo poruke, tumačimo one koje smo primili... Poseban značaj komunikacija dobija u oblasti savremenog poslovanja. Tržišno poslovanje podrazumeva da se pojedinac ili kompanija neminovno nalaze u ulozi nekog ko šalje informacije o sebi i svom proizvodu, usluzi ili preduzeću – u ulozi komunikatora.¹⁵

Komuniciranje je proces u kojem se razmenjuju informacije između najmanje dva učesnika. Dakle to je dvosmeran proces između komunikatora i primaoca i ono traje sve dok veza između njih traje. Za preduzeća ili organizacije proces komunikacije je i izuzetno bitan jer tim procesom ono održava vezu sa svojim okruženjem, informišući ga,

¹⁵Veljković S., (2009), Marketing usluga, četvrto izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 439

delujući na njega, usmeravajući ga na adekvatnu akciju.¹⁶ Komuniciranje je jedna od bitnih pretpostavki procesa razmene, odnosno kupoprodajnog procesa. Zbog toga je za preduzeće bitno da razume ponašanje gostiju u procesu kupovine kao i sam tok procesa kupovine. Ponašanje pojedinca u kupoprodajnom procesu je samo jedan deo njegovog ukupnog ponašanja.¹⁷ Komuniciranje se u sadašnjosti gleda na nov način gde ono predstavlja dijalog između organizacije ili preduzeća i njegovih klijenata koji se odvija za vreme preprodajne, prodajne, potrošačke i poslepotrošačke faze.

Marketing savremenih preduzeća se ne zasniva samo na pitanju kako doći do novih kupaca već kako uticati na to da kupci dodju do njih. Mediji imaju bitnu ulogu u svakodnevnom životu, oni pomažu da se zabavimo, informišemo i edukujemo.

U svakodnevnom životu susrećemo se sa televizijom koja nas okupira filmovima, informativnim emisijama, sportom, vestima, radio nudi zabavne razgovore i široki izbor muzike, u novinama čitamo o najnovijim dešavanjima. Pojavom Interneta, pružene su nam ogromne mogućnosti u pronalaženju informacija za ono što smo zainteresovani. Internet je postao kulturni, ekonomski i tehnološki fenomen. On nije u ničijem vlasništvu već predstavlja otvoren informatički svet koji se svakodnevno širi. Pojavom Interneta i njegovim razvojem omogućeno je smanjenje troškova marketinga i značajno unapredio komunikaciju sa potrošačima. Svaka vrsta komunikacije vrši uticaj na goste. Internet kao marketing kanal je dostupan, interaktivan, integriše se sa elementima marketinga. Uticaj Interneta na društvo smatra se jednako značajnim kao i uticaj nekog od najvećih tehnoloških dostignuća, kao što su automobil ili telefon.

11.1.1 Vrste medija kao sredstvo komuniciranja

Mediji imaju veliki uticaj u društvu, služe povezivanju sveta. Razvitkom tehnologije lakše se i brže prenose informacije sa jednog kraja sveta na drugi, a u budućnosti možda i dalje, i na taj način omogućavaju lakši pristup željenim informacijama. Svaka vrsta medija ima svojih prednosti ali i ograničenja pa je vrlo bitno doneti odluku o izboru vrste medija. Medij se bira u zavisnosti od rezultata kojeg hoćemo da dobijemo jer nije svaki medij jednako rasprostranjen baš kao ni sama cena medija. Ako jedno preduzeće hoće da se probije na tržište i pozicionira brand onda je televizija najbolji izbor, međutim ako želimo samo da podsetimo goste na postojanje, da ostanemo u njihovoj svesti onda je isplativije korišćenje isplativijeg medija. Bitan faktor za odabir medija je i kojem je auditorijumu informacija namenjena. Istraživanje UCLA koledza iz Los Andjelesa pokazuje da je stepen korišćenja Interneta najveći kod uzrasne kategorije **do 35 godina**, a naročito izražen kategoriji **ispod osamnaest** godina starosti.¹⁸

Asocijacija, The Online Publishers u svojoj **“Generational Media Study today”** studiji, se takodje fokusirala na kategoriju korisnika od 18 do 34 godine starosti. Oko 45% njihovih ispitanika je tom prilikom izdvojilo Internet kao njihov prvi izbor u oblasti

¹⁶Salai S., (2010), Tržišno komuniciranje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str. 24

¹⁷Vračar D., (2010), Strategije tržišnog komuniciranja, sedmo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.33

¹⁸UCLA Internet Report: Surveying the Digital Future,(2003)

masovnih, elektronskih medija, dok je 35% ispitanika na to mesto postavilo televiziju. Daleko iza nalaze se knjige, radio, novine, video i DVD, časopisi. Takođe su postavili joj jedno zanimljivo pitanje: "Ako bi morali da izaberete da koristite samo dva medija do kraja svog života, koji bi to mediji bili?" Čak 50% ispitanika ispod uzrasta od 24 godine su na prvom mestu stavili Internet, dok se na istom uzrastu samo 28% ispitanika odlučilo da to bude televizija.

Glavne opcije za izbor vrste medija (medijski miksi) prema Jobber-u i Fahy-u su:¹⁹

- Televizija
- Štampa
- Poster
- Bioskop
- Radio

Glavni koraci prilikom izbora medija su:²⁰

- Odluka o dometu, učestalosti i uticaju,
- Izbor unutar glavnih vrsta medija,
- Izbor specifičnih prenosnika medija, i
- Odluka o vremenskom tempiranju rada medija.

Planeri medija donose odluke razmatranjem sledećih varijabli:²¹

- Medijske navike ciljnog auditorijuma. Radio i televizija su najefektivniji mediji ako želite da doprete do tinejdžera.
- Karakteristike proizvoda. Različiti mediji imaju različit potencijal za predstavljanje, vizualizaciju, pružanje objašnjenja, uverljivost i boju.
- Karakteristike poruke. Pravovremenost i sadržaj informacija uticaće na izbor medija. Za poruku u kojoj se za sutra najavljuje velika rasprodaja, potrebni su radio, TV ili novine. Za poruku koja sadrži čitav niz tehničkih podataka, potreban je specijalizovani časopis ili, pak, pošta.
- Cena. Televizijsko oglašavanje je veoma skupo dok je novinsko oglašavanje relativno jeftino. Ono što je bitno jeste koliki je trošak na hiljadu izdanja

11.1.2 Tradicionalni mediji

Pod tradicionalnim medijima podrazumevaju se: televizija, radio, novine, magazini, časopisi, a pod Društvenim mrežama podrazumeva se nova generacija digitalnih, kompjuterizovanih ili umreženih informacionih i komunikacionih tehnologija. Mogu se pojaviti u različitim oblicima kao što su: Internet forumi, blogovi.

Kupovina medijskog prostora od strane preduzeća podrazumeva poslovnu saradnju sa televizijama, radio stanicama, novinama. Preduzeća šalju jasnu poruku potrošačima na

¹⁹ Jobber D.J., (2006.), Fahy Osnovi marketinga, Data status, Beograd, str.236

²⁰ Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G., (2007), Principi marketinga, Mate, Beograd, str.772

²¹ Ibid

različite načine. Poruka mora biti zasnovana na marketinskim i medijskim ciljevima. Iz dana u dan potrošači se bude uz zvuk radija, zatim čuju vesti putem televizora i kreću u svoj dan sa određenim informacijama. Dolaskom na posao izloženi su brojnim informacijama sa Interneta i tako se oni svakodnevno nalaze u svetu medija. Treba pažljivo odrediti kojim medijem se šalje poruka jer postoje različite kategorije korisnika turističkih usluga. Neki reaguju bolje na informaciju tj. Poruku koju vide putem televizora, a neki putem novina.

Iako više nisu prioritetna vrsta medija, **štampani mediji** i dalje imaju snažno dejstvo na goste. Većina pismenih ljudi čita dnevne novine, časopise ili naučne novine jer za većinu to predstavlja naviku, rutinu koju rade iz dana u dan. Prednost štampanog medija je u tome zato što poruka nije prolazna kao što je slučaj kod televizora. Poruka ostaje na raspolaganju i čitalac informacija bira kada će određenu poruku da primi. U štampanim medijima redosled važnosti je slika, naslov, tekst.²² Podgrupa štampanih medija čini časopis. Časopisi za razliku od novina izlaže nedeljno, mesečno, godišnje ili periodično. Oni se dele na:

- Naučne i zabavne;
- Opšte i specijalizovane

Oglašavanje u ovom mediju ima niz prednosti koje rezultira iz daleko preciznije utvrđene ciljne grupe. Na taj način je planiranje komunikacije moguće uz veće efekte.²³

Pojavom **radija** devedesetih godina prošlog veka elektronsko komuniciranje je počelo da osvaja svet. Broj radio stanica postaje sve veći, posebno lokalnih i privatnih. Propagiranje putem radija češće se odvija putem lokalnih radio stanica, a vrlo retko putem nacionalne mreže. U savremenom svetu koncepcija radio programa stvara se oko željenog ugleda radio stanice. To znači da će i preduzeće koje koristi radio kao medij za slanje određene poruke, zavisno od specifičnosti tržišnog segmenta i proizvoda, izabrati radio stanicu koja će se uklapati u željeni imidz proizvoda. Cena varira u odnosu na kategoriju vremena, sa tim da je vreme od 06-10 sati ujutru najskuplje. Cena varira i u zavisnosti od vremena, dužini poruke i broju ponavljanja.

Prednosti radija kao medija:²⁴

- Oslanja se na reč
- Ne zahteva koncentraciju
- Dopušta slušaocu razvijanje vlastite slike o proizvodu
- Posедуje izbor vremena i ponavljanja
- Znatno jeftiniji medij od televizije

Nedostaci radija su sledeći:

- Poruke su jednokratne
- Ne osiguravaju punu pažnju slušaoca

Televizija danas predstavlja moćan medij savremenog sveta. Step en zastupljenosti televizije u zemljama zapadne evrope davno je prešao 90%, sa tim da u nekim

²²Hanić H., Marić A., (2010), Marketing u medijima, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.189

²³Salai S., (2010), Tržišno komuniciranje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str.203

²⁴Kesic T., Marketinska komunikacija, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 1997.str. 214

domaćinstvima ima i 2-3 TV prijemnika. Televizija kao medij beležila je rast od Drugog svetskog rata do danas. Izbor televizijskog vremena podrazumeva troskove.

Najskuplji je naravno udarni termin koji je u zapadnim zemljama od 19-21 sat (postoje variranja). Sa aspekta prostranjenosti televizije kao medija možemo izdvojiti: nacionalnu, ciljnu, lokalnu i kablovsku poruku. Nacionalna televizijska poruka poželjna je ako se proizvod distribuira na celokupnom tržištu jedne države. Iako je nacionalna poruka dominantan oblik, lokalne radio i TV stanice postaju sve značajniji i brojniji. Svaki medij ima niz prednosti i nedostataka.

-Prednosti televizije kao medija mogu se prikazati u sledećem:²⁵

- Prednost mogućnosti korišćenja paketa jer omogućuje demonstraciju proizvoda vizuelno.
- Ne postoji mogućnost preklapanja sa drugom porukom kao što je slučaj sa novinama
- Veliki broj domaćinstva poseduje TV prijemnik (97-100% u razvijenim zemljama)
- Prednost televizije ogleda se u njenoj selektivnosti i fleksibilnosti.
- Izborom kanala i programa preduzeće ujedno i bira publiku kojoj se obraća.
- Izbor vremena tokom dana takodje se određuje publika kojoj se obraća.
- Relativna prednost televizije je u kombinovanju zabave i uzbuđenja.
- Televizija poseduje "unutrašnju vrednost". Pod tim se podrazumeva da poruke privlače pažnju čak i kada gledalac nema nameru ili potrebu pratiti propagandni blok.

Osim iznešenih prednosti televizija kao medij ima i svoje nedostatke:

- Izloženost publike propagandnom bloku je kratka. Ako primaoc nije čuo ili video proizvod, poruka je izgubljena.
- Troškovi reklamiranja putem dobrih TV stanica su izuzetno visoki i zbog toga mali broj malih preduzeća ih mogu platiti.

11.2 INTERNET – SAVREMENI MEDIJ

Internet (INTERnational NETwork ili samo – The NET) je ime za ogromni, svetski sistem koji se sastoji od ljudi, informacija, računara i telekomunikacionih veza. Internet je toliko ogroman i složen da je prosto izvan poimanja jednog ljudskog bića. Ne samo da ne postoji neko ko poznaje ceo Internet, već ne postoji niko ko za sebe može da tvrdi da poznaje uglavnom sve servise Interneta. Internet je za sada najveće i najvažnije dostignuće u razvoju civilizacije. Internet se često i naziva "mrežom svih mreža" jer u sebi integriše hiljade različitih računarskih mreža širom sveta. Ako se uz pomoć svog kućnog kompjutera, modema, telefonske linije i Internet provajdera priključite na tu mrežu i vi postaje deo Interneta. Ono što čine Internet su posebni kompjuteri koji se nazivaju serveri. Trenutno postoji 200 miliona servera spojenih na Internet. Ovi serveri pružaju korisnicima Interneta ogroman broj informacija koje se nalaze u raznim oblicima: reč, slika, zvuk, video zapis itd.

²⁵Kesic T., Marketinska komunikacija, str. 225

Ne postoji vlasnik Interneta, pa tako i ne postoji centralna vlast koja upravlja Internetom. Internet Society u Fairfax-u, Virginia, USA igra važnu ulogu i postavlja tehničke standarde, ali ovo društvo nije vlasnik. Internet je najveće tržište na svetu u svakom smislu, a pre svega u smislu dostupnosti informacija. Internet istovremeno ima sposobnost slanja informacija širom sveta, medij za saradnju i interakciju između pojedinaca bez obzira na geografski položaj korisnika. Njegov uticaj se ubrzano širi ne samo u tehničkim oblastima već i u društvu. Dolazi do povećanja korišćenja onlajn alata za obavljanje elektronske trgovine (E-Trgovina), pristupnosti informacija. Velike firme koje žele da ostvare brzu vezu svoje lokalne mreže sa većim brojem korisnika ka Internetu moraju sa provajderom ostvariti vezu preko iznajmljene linije.

Danas Internet nudi gotovo sve. Veliki broj biblioteka, novina, časopisa, arhiva, video zapisa, međunarodnih nevladinih organizacija, ministarstva, ambasada itd. Deluje neverovatno, ali gotovo celokupno planetarno znanje slilo se u jednu kompjutersku mrežu – Internet.

Ako se priključite na Internet, bićete u mogućnosti da razmenite poruku sa nekim od više stotina miliona ljudi koji su priključeni na Internet, sa bilo kog kraja zemlje. Internet donosi mogućnost za korisnike da koriste gotovo neograničene Internet resurse.

Pojedinac koji se priključi na Internet biće u mogućnosti da: razmenjuje elektronsku poštu (E-Mail), učestvovati u offline diskusijama, učestvovati u online diskusijama, preuzimati fajlove (Download), ostavljati fajlove (Upload), čitati kompleksne dokumente, čitati multimedijalne dokumente koji se nalaze na WWW-u (World Wide Web) koji sadrže tekst, zvuk, grafiku, video i to korišćenjem WEB Browser-a kao što su: Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer ili Opera.

11.2.1 Nastanak Interneta

Prvi zabeleženi zapis društvenih interakcija koje bi trebalo omogućiti kroz umrežavanje zapisao je J.C.R. Licklider profesor na MIT-u (Massachusetts Institute of Technology) u avgustu 1962. godine u svojoj diskusiji "Galactic Network". On je predvideo globalno povezivanje skup računara preko kojih bi svako mogao brzo da pristupi podacima sa bilo koje lokacije. Licklider je bio prvi šef programa kompjuterskog istraživanja DARPA koji počinje sa radom u oktobru 1962. godine. U drugoj polovini šezdesetih godina ovog veka, započet je rad na tajnom projektu pod nazivom ARPANET koji je finansiralo Ministarstvo odbrane SAD. ARPA (Advanced Research Project Agency) je započela razvoj tehnike i tehnologije za povezivanje različitih kompjuterskih mreža koje bi mogle razmenjivati podatke preko žice, a ne kao što se to do tada radilo, prenošenjem magnetnih traka sa jednog mesta na drugo.

Koliko je star Internet?! Datum rođendana se uglavnom navodi 25. i 26. oktobar 1968. godine kada se prvi put sastala radna grupa ARPANET-a u Istraživačkom institutu Stanford²⁶. Tako je 1969. godine nastala mreža ARPANet, koja je povezivala američke naučne i akademske istraživače, a sastojala se od 4 čvora (University of California u Los Andjelesu, Research Institute Stanford, California University u Santa Barbari, University of Utah). Ta mreža je predhodnica današnjeg interneta.

Početkom sedemdesetih godina na mrežu je spojeno već 15 čvorova na 23 kompjutera.

ARPANet mreži je 1973. godine prvi put dodat čvor izvan SAD-a i to University College of London u Velikoj Britaniji. U to vreme uveden je i novi mrežni protokol nazvan NCP

²⁶The history of the Internet, Dave Kristula, 1997 <http://www.nethistory.com>

(*Network Control Protocol*), koji je omogućio lakše umrežavanje. Krajem sedamdesetih kada je uočen nedostatak NCP-a, razvija se protokol na kojem se danas bazira Internet – TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).

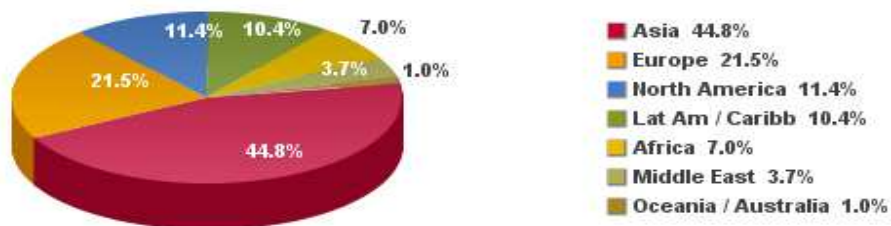
ARPANet se 1983. godine razdvaja na dve mreže i to: vojnu mrežu (*Military Network - MILNet*) i ARPANet. U raznim državama razvijaju se akademske i komercijalne mreže koje se priključuju ARPANet-u – I tako nastaje Internet.

Početkom devedesetih godina ARPANet se gasi. Uvedene su nove usluge i protokoli:

WAIS (*Wide Area Information Servers*), Gopher i World Wide Web (WWW). Nastankom WWW-a, koja će kasnije postati najpoznatija i najviše korišćena usluga na Internetu, počinje prava ekspanzija priključivanja na Internet. Poslovni svet i mediji počinju da primećuju veličinu i mogućnosti Interneta, tako da počinje njegova komercijalizacija. Sve više firmi postavlja na Internet svoje web stranice i 1994. godine se pojavljuju prve Online prodavnice. World Wide Web postaje najpopularnija i najkorišćenija usluga i prva po broju prenošenih podataka. Krajem devedesetih razvijaju se nove tehnologije i usluge kao što su Internet pretraživači (*Search Engines*), Internet telefonija, elektronska trgovina (*E-commerce*), portali, On-line Banking, prenos slike i zvuka itd.²⁷

Prema izveštaju Svetske Internet statistike iz juna 2012. godine, u svetu postoji 2.405.518.376 Internet korisnika od čega 44.8% čine korisnici u Aziji, 21.5% u Evropi, a u Srbiji 3.513.820 korisnika²⁸.

Grafikon 1 Internet Users World Distribution by Worlds Region-2012.



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
Basis: 2,405,518,376 Internet users on June 30, 2012
Copyright © 2012, Miniwatts Marketing Group

²⁷Ibid, str.53

²⁸<http://www.internetworldstats.com>

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS June 30, 2012						
World Regions	Population (2012 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2012	Users % of Table
Africa	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
Asia	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
Europe	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
Middle East	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
North America	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
Latin America / Caribbean	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
Oceania / Australia	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
WORLD TOTAL	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0 %
NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics are for June 30, 2012. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the US Census Bureau and local census agencies. (4) Internet usage information comes from data published by Nielsen Online , by the International Telecommunications Union , by GfK , local ICT Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, disclaimers, navigation help and methodology, please refer to the Site Surfing Guide . (6) Information in this site may be cited, giving the due credit to www.internetworldstats.com . Copyright © 2001 - 2012, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.						

11.2.2 Uloga Interneta u hotelijerstvu

Stvaranje svetske mreže *World Wide Web* i Internet pretraživača devedestih godina prošlog veka pretvorilo je Internet iz običnog komunikacionog alata u revolucionarnu tehnologiju. Tokom poslednje decenije XX veka, broj korisnika je porastao na gotovo 400 miliona. Učešće korisnika koji danas obavljaju kupovinu preko Interneta i dalje je relativno nisko u poređenju s onima koji koriste tradicionalni način kupovine. Međutim e-trgovina (*e-commerce*) brzo raste. *World Wide Web* (www), kao globalno tržište, ima potencijal da komunicira sa masovnim, globalnim auditorijumom, i predstavlja medij koji momentalno šalje i prima poruke specifičnim ciljnim publikama, 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji, što ga čini veoma bitnim u komunikaciji.²⁹

Tokom 2009. godine 1,7 milijardi ljudi što je 25,6 % ukupne svetske populacije je pristupilo Internetu. Nasuprot ovom podatku, 2002. godine, 521 milion ljudi, što je 8.5 % ukupne svetske populacije, pristupilo je Internetu. U Severnoj Americi 252.9 miliona ljudi (74,2 % stanovništva) su korisnici Interneta.³⁰ Tako se 2008. godine očekivalo da će onlajn maloprodaja dostići 204 milijardi dolara i to da će najveći deo prodaje poticati od tri proizvodne kategorije – odeće (26,6 milijardi), kompjutera (23,9 milijardi) i automobila (19,3 milijardi dolara). Na kraju je uprkos periodu recesije maloprodaja putem onlajn usluga postigla dvostruku stopu rasta.³¹

Prema istraživanju Republičkog zavoda za statistiku iz 2010. godine u Republici Srbiji 39% domaćinstava poseduje Internet priključak, što čini povećanje od 2,3% u odnosu na 2009. godinu, 5,8% u odnosu na 2008. godinu, a 12,7% u odnosu na 2007. godinu.³²

Internet nudi marketing stručnjacima i potrošačima mogućnost daleko veće interakcije i individualizacije. Preduzeća su ranije svima slale poruke putem standardnih medija – časopisi, informatori, reklame. Danas one mogu da pošalju individualizovan sadržaj, a i sami potrošači mogu da ga u još većoj meri individualizuju.³³

²⁹ Živković R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, str. 20.

³⁰ [www.internetworldstats.com](#), pristupljeno januara 2013. godine

³¹ [www.paymentsnews.com](#), pristupljeno januara 2013. godine

³² [www.rzs.stat.gov.rs](#)

³³ Kotler F., Keller L. K., Marketing menadžment, Datastatus, Beograd, 2006, str.612

Marketing savremenih medija prvenstveno se odnosi na slušanje, razumevanje onoga što se govori, i tek na kraju odgovora, on je kao odlazak na „mrežni događaj“, zabavu, šou, sportski događaj, ili na bilo koje drugo mesto na kom postoje okupljene grupe ljudi. Građenjem odnosa preko savremenih medija, grade se čvršće i trajnije veze koje rezultiraju većom prodajom, ponovnom kupovinom i efikasnijom propagandom.³⁴

Turistička industrija su jedni od prvih koji su se priključili online. Sa obzirom da su putovanja imala svoje limite zbog geografske udaljenosti pojedinih područja, zahvaljujući rasprostranjenog prihvatanja elektronskih karata, koje su avio kompanije agresivno plasirale, one se sada ne suočavaju sa logističnim problemima.

Turistička industrija je počela naglo da se razvija krajem 1970-ih i ranih 1980-ih godina, i to kroz lanac snabdevanja: Provajderi, Distributeri, Putnički agenti, Kompanije Kreditnih kartica, Putnici³⁵.

Provajderi – Avio kompanije, Hoteli i transportne kompanije. Ovi subjekti ulažu u proizvode i usluge za putnike.

Distributeri – Komjuterizovan rezervacioni sistem (CRS- Computer Reservation System) koji pruža korisniku potrebne informacije, cenu, pretraga elektronskim putem.

Turističke Agencije – Korišćenje CRS-a , savetodavnu ulogu prema putniku po izboru cena i rezervacija.

Kompanije Kreditnih Kartica – Imaju ulogu u tome što doprinose ležarnijoj kupovini i siguran je za goste.

Putnici – Kranji korisnici ili potrošači.

Korišćenje Interneta od strane putnika za planiranje i rezervisanje svojih putovanja je u stalnom porastu. U SAD-u, prema Travel Industry Association (TIA 2007), više od 75 miliona online putnika koristila su Internet 2006-e za dobijanje informacija o destinacijama ili za proveru cena i rasporeda. Od 1999. do 2006. godine online rezervacije pokazuju dvocifren rast za četiri uzastopne godine, uz spektakularan rast od 58% u 2001-oj, nakon čega je došlo 25% rasta u 2002-oj godini. Iako je rast usporio, broj korisnika koji koriste Internet kao sredstvo informacije za planiranje ličnog putovanja je i dalje veoma stabilan. Većina (67%) putnika kažu da koriste Internet kao medij za dobijanje informacije o odredištima. Nije iznenadjujuće, gotovo svi putnici koji su koristili Internet za kupovinu turističkog proizvoda kažu da su izvršili putovanje radi uživanja, odmora ili u lične svrhe. Tri od deset putnika kažu da je koristio online kupovinu u poslovne ili konvencionane svrhe. Najpopularniji sajtovi online turističkih agencija kao što su: Microsoft Expedia, Travelocity, Priceline ili sajtovi avio kompanija i hotela se najčešće upotrebljavaju prilikom online kupovine³⁶.

Na primer, danas su avio-karte uglavnom elektronske. Do decembra 2007. godine IATA (*Internacional Air Transport Assosiation*) procenila je da su u svetu u 92% slučajeva izdate elektronske karte. Nedavno se fokus preneo na ostatak procesa. Avio-kompanije mogu i dalje da koriste agente za registraciju putnika da bi obradili elektronske karte na aerodromima. Oni proveravaju identitet putnika i izdaju kupon za ulazak u avion. Međutim, više od polovine svih registracija se obavlja na samostalnim kioscima na

³⁴Safko L., *The Social Media Bible: Tactics, Tools&Strategies for Business Success*, John Wiley&Sons, Canada, 2010, pp.5

³⁵The Internet Travel Industry: What Consumers Should Expect and Need to Know, and Options for a Better Marketplace, Harrell Associates, New York, 2002.

³⁶Travelers` use of the Internet, TIA, 2007.

aerodromu. Ovi automati proveravaju identitet uz pomoć čitača pasoša, kreditne kartice. Međutim, sada su čak i kiosci zamenjeni. Putnici mogu da odštampaju svoje kupone za ulazak u avion kod kuće i da obave proveru sigurnosti na ulazu.

Bez napredaka u informacionoj tehnologiji ova transformacija ne bi bila moguća. Baze podataka avio-kompanija moraju da budu centralizovane i dostupne bilo gde u svetu. Koristi i za putnike i za avio-kompanije su ogromne. U avio-kompanijama je povećana produktivnost zaposlenih jer su agenti koji su radili na izdavanju karata usmereni na putnike. Na primer, nedavno istraživanje agencije *Forester Reserch Report* o samostalnoj registraciji na aerodromima pokazuje skalu potencijalnih koristi. Izveštaj procenjuje da avio-kompanije snose troškove od 16 centi po putniku u slučaju samostalne registracije, u odnosu na 3,68 dolara kada angažuju agenta za prodaju karata. Kompanija *Southwest Airlines*, najveći prevoznik u SAD po broju putnika u prvoj polovini 2008. godine, prevezao je 52,3 miliona putnika i za šest meseci uštedela je 184 miliona dolara.

Medju onima koji su rezervisali putovanja preko Interneta, najpopularnija je kupovina avio karata, zatim sledi rezervisanje noćenja u nekom hotelu, a jedna trećina njih je rezervisala rent-a-car usluge. Postoji još jedan važan aspekt koji je u vezi sa korišćenjem Interneta tokom putovanja. To su prenosivi elektronski uređaji kao što su: mobilni telefoni, laptop računari koji pomažu ljudima da ostanu povezani izvan svojih domova ili kancelarija. Velika većina i poslovnih i putnika koji putuju radi zadovoljstva kažu da su poneli telefon sa sobom. Jedna trećina poslovnih putnika kaže da nosi laptop sa sobom, ali samo jedna desetina putnika koji putuju radi odmora nose laptopove.

Pojavom bežične tehnologije, prenosivi uređaji se sada koriste za pristup Internetu radi informacija. Bilo da su koristili računar, mobilni telefon ili PDA uređaj, četiri od deset poslovnih putnika kaže da ide na Internet tokom putovanja, dok jedna petina putnika koji putuju radi zadovoljstva su pristupili Internetu.

Mnoge turističke agencije su razvile svoje Internet prisustvo postavljanjem website-a, sa detaljnim putovnim informacijama. Sve više i više turista koristi Internet sajtove za rezervaciju ili radi dobijanja informacija. Turističke kompanije koriste globalne distributivne sisteme (GDS) kao što su: Sabre Holdings, Amadeus, Galileo i Worldspan, da bi obezbedile najtačnije i najnovije informacije o desetinama hiljada letova, hotela i iznajmljivanja rent-a-car usluge.

Svi sajtovi koji prodaju hotelske usluge on-lajn rade zajedno sa velikim brojem turističkih agencija. Kada se izvrši kupovina hotelske sobe on-lajn, jedna od turističkih agencija se kontaktira i čeka se potvrda za određeni hotel. Ako je zahtev prihvaćen ili ne, potrošač se kontaktira sa rezultatom. Ovo znači, da rezervisanje on-lajn ne podrazumeva momentalan odgovor o kupovini. Samo mali broj hotela na website-u može da odgovori momentalno. Jedni od website-ova koji prodaju hotelske sobe na ovaj način su: Expedia, Orbitz i Tripadvisor.

Tu su i Internet putničke agencije. Ovo su veb sajtovi koji proširuju ponudu tradicionalnih agenata. Pored prodaje redovnih putovanja, avio karata i hotelskih soba, oni takodje nude savete za putovanja, destinacijske informacije i druge usluge. Mnoge velike tradicionalne agencije kao što su: American Express i Liberty Travel su proširile svoje usluge na virtualno tržište. Poslednja kategorija Internet putničkih agencija prodaju svoje usluge

tako što stave proizvod na licitaciju na određeno vreme, ali pritom sakriju brend provajdera sve dok se licitacija ne završi³⁷.

11.2.3 Prednosti i slabosti interneta kao savremenog medija u hotelijerstvu

U istoriji čovečanstva, Internet je najveće dostignuće u domenu komunikacione industrije. Slično svakom pronalazku, Internet nosi niz prednosti i mana. Ipak prednosti Interneta su toliko velike da nadmašuju nedostatke prilično lako.

Prednosti Interneta:

- a. Najveću korist koju nudi Internet su informacije. Funkcioniše kao dragocen resurs informacija. Mogu se naći sve svrste informacija o bilo kojoj temi, uz pomoć pretraživača poput Google-a ili Yahoo-a i to 24 sata svakog dana u toku nedelje.
2. Primarni cilj Interneta je komunikacija. To je učinio vrlo dobro u ovoj oblasti, međutim razvojni proces je još uvek u toku, teži ka tome da se proces komuniciranja odvija pouzdanije i brže.
3. Internet pruža širok spektar zabave u vidu video igrice, muzike, filmova, komuniciranja, najnovijih vesti i ostalih.
4. E-commerce (E-trgovina) je ideja da se sprovodi bilo koji oblik komercijalne strategije ili poslovne transakcije koje podrazumeva prenos podataka sa jednog kraja sveta na drugi. E-commerce je postala fantastična opcija preko kojeg korisnici interneta mogu kupiti bilo šta.
5. Usluge koje pruža kao što su online banking, online rezervacije hotela itd.
6. Pomaže stvaranju neformalnih grupa.

Nedostaci Interneta:

1. Spamovanje: Spamovanje označava distribuciju neželjene E-pošte (E-mail) u velikom broju. Oni su besmisleni i nepotrebno blokiraju ceo sistem. Ove aktivnosti se tretiraju kao nezakonito.
2. Kradja ličnih podataka,
3. Virus koji su pretnja po rad vašeg ličnog računara. Računari koji su povezani na Internet imaju visoku verovatnoću napada virusa koji donosi dosta nevolja.
4. Sardžaju na Internet sajtovima su često neistiniti i neprikladni za određeni broj korisnika.
5. Mali broj zaposlenih koji radi za računarima,
6. Neažuriranost informacija koja utiče na satisfakciju gostiju.

Sve u svemu, Internet pruža velike mogućnosti i za poslovanje preduzeća i za goste, ali mora biti dobro isplaniran i upravljan kako bi se iskoristile sve prednosti koje on pruža.

³⁷Hitwise Monthly Category Report – Travel Hitwise Custom Report for Travel, Report ID: 3892, 2008.

11.2.4 Uticaj Interneta na goste u hotelijerstvu

Pojava Interneta uticala je na promenu načina na koji korisnici kupuju, komuniciraju i uče. Pre Interneta, svakodnevni zadaci kao što su bankarstvo, plaćanje računa, kupovinu trebalo je obavljati izvan kuće. Preko Interneta on-lajn bankarstvo je omogućilo ljudima da prate svoje finansije dvadeset četiri časa dnevno. Iako ovo nije ništa novo, zato što su banke u nekim slučajevima nudile telefonske usluge za ovu funkciju, danas on-lajn bankarstvo sa kombinacijom on-lajn plaćanja računa omogućili su da problem sa kašnjenjem plaćanja računa postane stvar prošlosti. Čak dok se obavlja on-lajn kupovina može se uštedeti i vreme i energija. Poslovni i lični putnici koriste sve više Internet pretraživače za dobijanje informacija o destinaciji, hotelu i odluku o rezervaciji putovanja. Više od trećine putnika, reklo je da je rezervisalo svoje planove putovanja preko Interneta. Oko dve trećine izjavilo je da su koristili Internet radi pretraživanja putovanja tokom predhodnih 6 meseci. Pored toga, korisnici koji najčešće traže noćenja i odredišnu informaciju preko WEB-a, češće koriste pretraživače kao što su Google i Yahoo za dobijanje informacija o putovanju nego što su to radili preko zvaničnih hotelskih i avio kompanija ili preko on-lajn putničke agencije.

Internet nastavlja da raste i on je postao broj 1 u načinu preko kojeg osoba istražuje i donosi odluku o putovanju³⁸. Prema rezultatima, najkorišćeniji pretraživač je Google, koji je korišćen više od 3 puta više nego svaki drugi pretraživač kao što je Yahoo koji zauzima mesto broj 2. Devet od deset putnika kaže da su gledali on-lajn video prezentaciju turističkog proizvoda i oko dve trećine njih su je gledali makar jednom nedeljno. Sve ovo ukazuje na uticaj koji Internet ima na korisnike turističkih proizvoda. Razvojem Interneta i sve većim brojem korisnika pred on-lajn turističkim agencijama se postavljaju sva veća očekivanja. Očekivanja u smislu mogućnosti, količine informacija, prilagodjenosti korisniku. Najznačajnije promene u poslovanju na turističkom tržištu dogodile su se usled pojave savremenih informacionih tehnologija. Razvoj informacionih tehnologija odražava se na poslovanje subjekata na turističkom tržištu kroz povećanje efektivnosti u poslovanju turističkih agencija, hotela i ostalih činioca turističke privrede. One se primenjuju u svim segmentima turističke privrede, u sistemu poslovanja turističkih agencija, hotelskih preduzeća itd³⁹.

³⁸Susan Bilingsley, Google's travel marketing manager , September 2010.

³⁹Pavlović D., Spasić V., „Efekti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju malih turističkih agencija“, Singidunum revija, Vol 5 2008. No 1., Univerzitet Singidunum, Beograd, str 149.

12 ELEKTRONSKO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

Turistička industrija je verovatno industrija koja je najviše „pogodjena,, pojavom Interneta. Industrija je zavisna od distribucije informacija o proizvodima i uslugama. Već od 60-tih godina prošlog veka informacione tehnologije i turizam znatno su uticali na međusobni razvoj. Tako se npr. prva značajnija primena informacionih sistema, baza podataka desila uvođenjem turističkih rezervacionih sistema, od kojih mnogi vrlo uspešno deluju i danas. Kompanije se prilagođavaju e-poslovanju iz više razloga i prednosti. Jedna od tih prednosti su svakako upravljanje informacijama, bolja integracija dobavljača i prodavca, bolja komunikacija sa partnerima, manji troškovi, prisutnost na globalnom nivou.

Sve češće, potrošači ceo turistički aranžman pretražuju i bukiraju on-lajn i shodno tome zahtevaju pristupačan vid komunikacije sa turoperatorima.

Statistika iz septembra 2012. godine pokazuje povećanje bukiranja putovanja on-lajn od 73% u zadnjih pet godina⁴⁰. Ovo istraživanje takodje pokazuje da je izvršeno 148.3 miliona rezervacija preko on-lajn bukinga predhodne godine. Najviše upotrebljeni sajtovi preko kojeg su rezervisana putovanja su:

- 1.Booking.com (Deo Priceline-a)
- 2.Expedia.com
- 3.Hotels.com
- 4.Priceline.com
- 5.Kayak.com
- 6.Travelocity.com
- 7.Orbitz.com
- 8.Hotwire.com

Najviše rezervacija izvršene su za:

- 1.Hotelske rezervacije 39%
- 2.Prodaja avio karata 37%
- 3.Celokupan turistički aranžman 17%

Istraživači su dosli do zaključka da je mnogo lakše zadržati on-lajn goste nego u klasičnim agencijama, i da on-lajn kompanije troše 3-5 manje novca da ih zadrže. On-lajn kompanije stekle su imidz pouzdane kompanije. Postoji sve više Internet resursa u putovanju i hotelijerstvu za različitu grupu korisnika. Internet može biti korišćen na dva načina. Prvo on može da služi kao izvor informacija, a drugo kao marketinški alat za sprovođenje on-lajn transakcija.

⁴⁰<http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/>

12.1 E-Turizam

Prihvaćeno je da su se informacione i komunikacione tehnologije velikom brzinom širile i da su uticale na turističku industriju jer su promenile način poslovanja cele industrije.

Kompanije se prilagođavaju E-poslovanju zbog prednosti koje ona nudi. Turistička industrija je veliki potrošač informacija i glavni su korisnik novih informacionih tehnologija. Informacione tehnologije (IT) su uticale na to kako turističke kompanije obavljaju svoje poslove i to na način kako su kompanije distribuirale svoje proizvode na tržište.

Ključni faktori uspeha ove vrste poslovanja su udruživanje znanja o E-poslovanju, satisfakcija i zaštita gostiju, izgradnja poverenja i lojalnosti.

Pod E-trgovinom podrazumevaju se transakcije između organizacija i pojedinca, zasnovane na digitalnoj tehnologiji⁴¹. Pre pojave E-trgovine, marketing i prodaja proizvoda su se oslanjale na umeće prodavaoca. Svojstva E-trgovine su sveprisutnost, globalni zahvat, univerzalni standardi, informaciono bogatstvo, interaktivnost, informaciona gustina, personalizacija-kustomizacija. Sveprisutnost E-trgovine označava prisutnost bez fizičkih i vremenskih ograničenja. Trgovina se obavlja sa računara, mobilnog uređaja, PDA, od kuće ili sa posla⁴². Razvijeni su modeli E-trgovine kao što su:

- ❖ B2C (Business to Consumer) preduzeće ka potrošaču;
- ❖ B2B (Business to Business) preduzeće ka preduzeću;
- ❖ C2C (Consumer to Consumer) potrošač ka potrošaču;
- ❖ C2B (Consumer to Business) potrošač ka preduzeću;
- ❖ P2P (Peer to Peer) pojedinac ka pojedincu;
- ❖ M-Trgovina;

Najčešći oblik E-trgovine je B2C, gde on-lajn preduzeća pokušavaju da privuku kupce.

B2C predstavlja model prodaje robe i usluga potrošačima putem Interneta. Primeri B2C modela E-trgovine je Amazon.com

U B2B E-trgovina podrazumeva model u kojem preduzeća trguju sa drugim preduzećima. Ovaj model je najveća forma elektronske trgovine.

C2C model E-trgovine čine kupci koji vrše međusobnu kupovinu uz pomoć market mejkera (market maker), kao što je na primer eBay⁴³.

C2B model E-trgovine predstavlja Internet razmenu u kojoj potrošači traže prodavce, proučavaju njihovu ponudu i iniciraju kupovinu, ponekad čak diktiraju uslove transakcije.

⁴¹Milosavljević M., Mišković V., Elektronska trgovina, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.4

⁴²Milosavljević M., Mišković V., Elektronska trgovina, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.5

⁴³Milosavljević M., Mišković V., Elektronska trgovina, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str.10

P2P omogućava Internet korisnicima razmenjivanje fajlova bez posrednika preko centralnog Web servera.

M-trgovina podrazumeva mobilno trgovanje, odnosi se na upotrebu bežičnih digitalnih uređaja u cilju izvršenja transakcija na Web-u.

12.1.1 Prednosti i nedostaci E-turizma

Prednosti E-turizma:

- Omogućavaju malim preduzećima da konkurišu na međunarodnom tržištu;
- Potrošači mogu sami da kreiraju svoj proizvod po želji ali zahteva određeni napor pa su agenti i dalje prisutni.
- Predstavlja najjeftiniji vid komunikacije sa ciljnim tržištem
- Smanjuje troškove u procesu kupovine
- Unapređuje saradnju sa klasičnim konkurentima kroz pružanje hypertext linkova.

Nedostaci E-turizma:

- Rastući zahtevi za personalizovanim uslugama, pravljenim prema individualnim potrebama i interesovanjima
- Želja korisnika da obave transakciju licem u lice.
- Dolazi do otpuštanja velikog broja turističkih agenata.
- Mnoge kompanije su nestale zbog neimanja potrebne tehnologije.
- Uloga klasičnih turističkih posrednika se smanjuje.
- Uloga vodiča je smanjena zbog bežične mreže

12.1.2 E-Marketing u hotelijerstvu

Uticaji informativnih tehnologija vidljivi su na tradicionalnim metodama i tehnikama marketinga, ali je takodje moguće govoriti i o potpuno novoj vrsti marketinga – elektronskom marketingu, koji nalazi svoju široku primenu u hotelijerstvu. Elektronski marketing (e-marketing) način je ostvarenja marketinških aktivnosti kompanije uz intenzivnu primenu informativne i komunikacione (internet) tehnologije⁴⁴.

E-marketing u hotelijerstvu predstavlja stratešku odrednicu poslovanja preduzeća iz sektora turizma. Marketinški projekti na Internetu su relativno jeftini i laki pa hiljade preduzeća svakodnevno otvaraju svoje web stranice u svet Interneta. Subjekte u e-marketingu možemo klasifikovati na⁴⁵:

- turističke agencije destinacije (Destination Management Organisations)
- ugostiteljske usluge (Hospitality services)
- putničke agencije (Travel Agencies)

⁴⁴ Panian, Z, Internet i malo preduzetništvo, Informator, Zagreb, 2000, str. 87.

⁴⁵E-bussines for Tourism – Practical Guidelines for Tourism Destinations and Business

- turoperatori (Tour operators)
- turističke atrakcije (Visitor Attractions).

Većinom, svi ovi subjekti poseduju web stranice. Shodno tome može se reći da je web nosioc e-marketing aktivnosti u hotelijerstvu. Svi navedeni e-marketing subjekti u hotelijerstvu u današnjem okruženju u okviru svojih web stranica primenjuju različite savremene marketinške strategije ma turističku ponudu, kao što su⁴⁶: *Dis-intermediation, Re-intermediation, Call Center Point of Sale Systems, Booking Engines, Dynamic Packaging, e-Ticketing, Customer self-service, Bar-coded boardong passes itd.* Medjutim, uvođenjem tih strategija marketinskoj orijentaciji nije kraj, jer je nužno u kontinuitetu unapredjivati izgled i organizaciju turističke web stranice.

12.1.3 Internet kao medij marketinga

Počevši sa papirima, sadašnji svet se danas zasniva na digitalnim aplikacijama. Ogranizacije i potrošači, danas su opremljeni sa računarima i PDA uređajima uz podršku velike brzine Interneta. Ova tehnologija je otvorila nove domete u kojem je Internet marketing procvetao. Internet marketing obuhvata sve uslove koji se koriste za marketing proizvoda ili usluge na Internetu. Ovo se može uraditi kroz tradicionalne video ili tekstualne oglase ili strateških poteza poput SEO, SMM, SEM ili slanjem elektronske pošte (E-mail). Cilj Internet marketinga je da donese prihode i da utiče na zadovoljstvo gostiju i njegovu lojalnost. Da bi došlo do toga organizacije biraju strategije i ostaju spremne da usvoje nove opcije marketinga preko Interneta.

Značaj e-marketinga je sada širi, jer cilj svakog poslovanja počinje i završava se sa ova tri cilja: generisanje prihoda, zadržavanje i poboljšanje odnosa sa korisnicima i povećavanje njihove lojalnosti.

Značaj e-marketinga:

- 1.Značaj e-marketinga se ogleda u njegovom dometu koji pokriva celu zemaljsku kuglu. Nijedan drugi tradicionalni mediji poput štampe ili emitovanja ne može da pokrije taj broj stanovništva.
- 2.Značaj e-marketinga uključuje fleksibilnost, merljivost i pristupačnost.

Fleksibilnost u pogledu raspoloživog niza opcija, kao što su razni sajtovi, e-pošta, forumi, blogovi. Olakšava izbor tipa medija u video, audio, tekstualnom ili jpg. formatu.

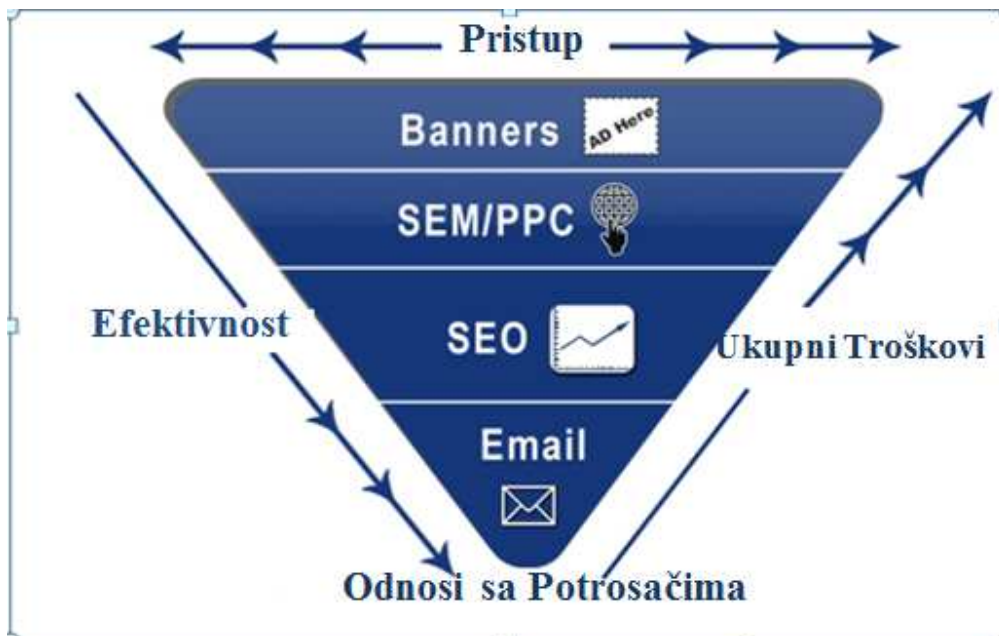
Merljivost u pogledu tačnih podataka kao što je broj posetilaca na sajtu. Biti u svetu Interneta pomaže u pogledu obezbeđenja podataka kao što je broj posetilaca u odredjenom demografskom području, odredjenog uzrasta ili interesne grupe.

Pristupačnost se ogleda u niskim troškovima marketinga za razliku od drugih marketinških opcija.

Današnje organizacije su svesne značaja e-marketinga i svakodnevno se takmiče. Stručnjaci redovno istražuju nove alate, inovacije i trikove kako bi unapredili moć e-marketinga. E-marketing postaje ogroman i efikasan uz učešće sa niskim troškovima i

⁴⁶E-bussines for Tourism – Practical Guidelines for Tourism Destinations and Business

visokim dometima. Svi ovi pokazatelji privlače preduzeća da promovišu svoje proizvode i usluge preko Word Wide Web-a, gde su korisnici uvek na mreži.

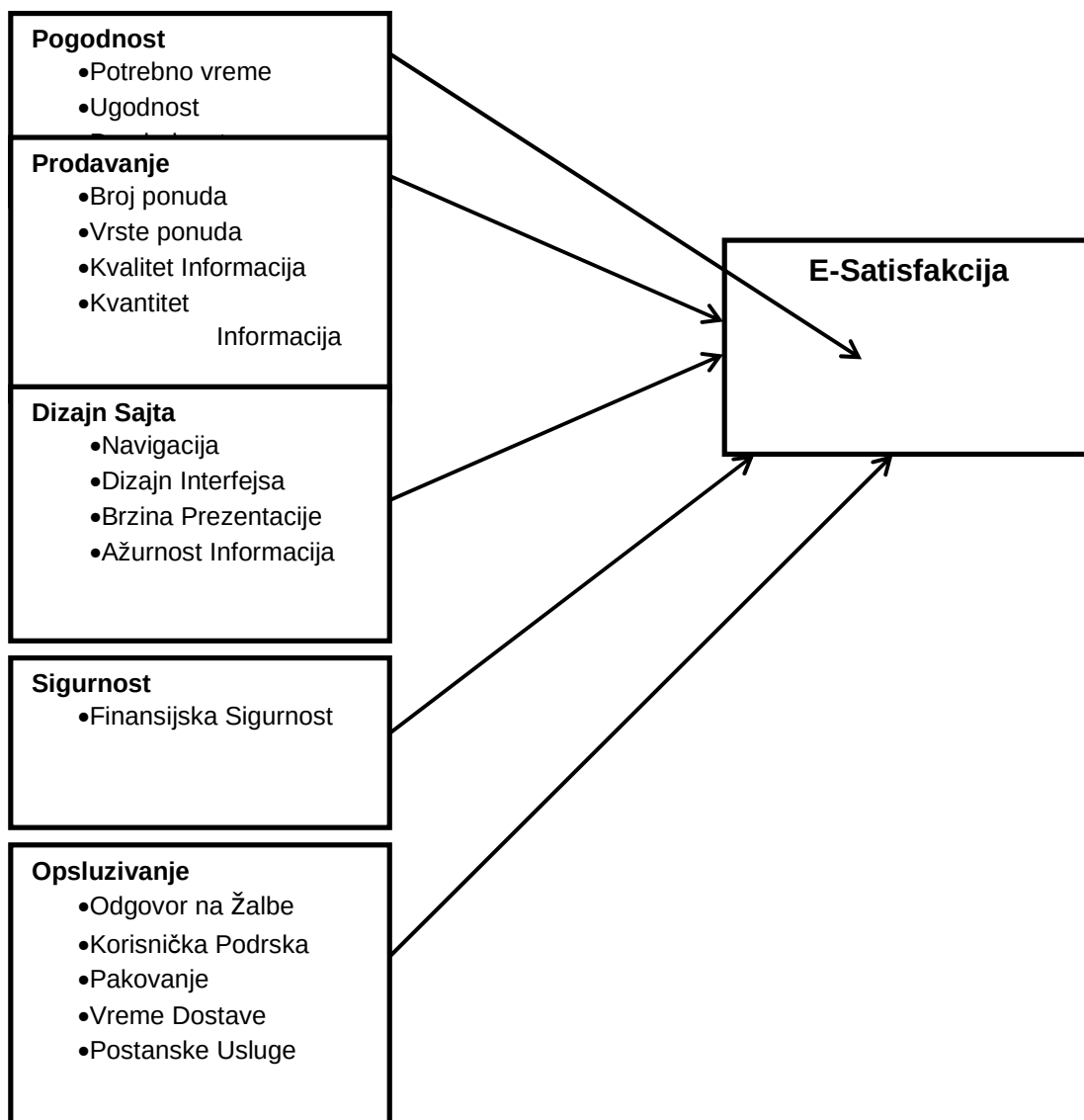


12.2 Online satisfakcija gostiju

Od E-turizma, turisti očekuju brz odgovor na postavljeno pitanje, detaljne informacije o turističkim destinacijama i uslugama, mogućnost dobijanja više ponuda za određenu uslugu, jednostavno bukovanje putovanja, smeštaja, sigurnost prilikom kupovine.

Uspešne on-lajn kompanije nastoje da usmere pažnju na satisfakciju gostiju i na njihovu lojalnost upotrebom raznih anketa kako bi uvidele potrebe korisnika, kreiranjem sajta koji je jednostavan, siguran i atraktivan za korišćenje. Kompanija treba da osigura kvalitet web sajta za svoje klijente jer to je jedini kontakt koji potrošači imaju sa kompanijom. Ciljevi istraživanja e-satisfakcije su izvlačenje informacija o ponašanju korisnika prilikom on-lajn kupovine, stepenu e-satisfakcije i sta je to što korisnike zadovoljava/nezadovoljava prilikom kupovine.

Slika 7 On line satisfakcija



Pogodnost- Elektronska maloprodaja je široko promovisana kao pogodna za kupovinu. On-lajn kupovina smanjuje vreme i trud tako što olakšava korisnicima da nadju prodavaoce, nadju željene proizvode ili usluge. Potrošači ne moraju da napuste svoj dom ili da putuju kako bi našli ono šta traže. Mogu da pretražuju proizvode po kategoriji. Vreme i preglednost on-lajn kupovine manifestuje se pozitivno kod on-lajn kupaca.

On-lajn prodaja- Pozitivne percepcije on-lajn prodaje predstavljaju još jedan skup elemenata koji bi mogli pozitivno uticati na nivo E-satisfakcije. Ovde se gleda na reakciju goste povodom on-lajn ponude i informacije o proizvodu. Razumno je očekivati da će

satisfakcija biti pozitivna kada potrošači ugledaju on-lajn prodavnice koje nude vrhunske asortimane.

Dezajn Web Sajta- Nedavna istraživanja pokazuju da je važno za on-lajn prodavce da njihovi sajtovi budu jednostavni, jasni i efikasni. Upotrebljivost treba da bude od primarnog značaja u elektronskoj maloprodaji. Karakteristike sajta kao funkcije pretraživanja, brzina skidanja fajlova i navigacije takodje igraju ulogu u oblikovanju lakoće upotrebe web sajta čime utiču na uspeh on-lajn kupovine. Kupovina se smatra prijatnom i zadovoljavajućom za goste kada su maloprodajni sajtovi brzi i laki za navigaciju.

Sigurnost- Nedostatak poverenja u on-lajn transakcije su jedan od najčešće citiranih razloga zašto se neki potrošači ne odlučuju za on-lajn kupovinu. Bezbednost i privatnost imaju uticaj na to koliko se udobno potrošači osećaju prilikom on-lajn kupovine. Strah kupaca u pogledu bezbednosti on-lajn transakcije i autentičnost proizvoda suzbijaju uspeh elektronske maloprodaje. Ključni razlog za neprihvatanje je nespremnost ljudi da koriste kreditne kartice za on-lajn kupovinu. Bruskin/Goldberg istraživanje, pokazuje da 75% Internet kupaca ističe bezbednost kreditne kartice kao glavni faktor prilikom odlučivanja da li da kupite uslugu on-lajn.

Uslužnost- Gledajući generalno dizajn sajta, konkurentne cene proizvoda/usluga, dostupnost robe, vreme isporuke, povraćaj sredstva, e-mail potvrda, promotivne aktivnosti su faktori koji utiču na e-satisfakciju, a time i na ukupnu on-lajn trgovinu. Nivo E-satisfakcije takodje određuje i kvalitet e-usluge (e-service), nivo cena i kupovnog procesa. Isporuka ima najači uticaj na zadovoljstvo kupaca.

12.2.1 Ponašanje Online gostiju

Postoje dva načina na koje gosti koriste Internet prilikom komuniciranja sa organizacijama. Gost može samo tražiti informacije na web sajtu ili može tražiti proizvode da kupi. Preduzeća treba da nastoje da razumeju teoriju ponašanja gostiju ako žele visoko mesto u konkurentnom tržištu današnjice iako mnoge studije jos uvek nisu definisale kako potrošači komuniciraju sa sajtovima. Danas je izazov za organizacije da znaju svoje goste. Skorašnje istraživanje pokazuje da je veoma teško razumeti ponašanje on-lajn gostiju jer se svakog dana tržište menja, a samim tim i marketing. Koufarisje takodje istraživao da li emocije prema web sajtu utiču na goste da posete određeni web sajt ponovo. Rezultati otkrivaju da faktori koji utiču na nameru povratka na određeni web sajt su zadovoljstvo kupovnog iskustva i jednostavnost web sajta. Za marketing preduzeća veoma je važno da razmotri faktore koji utiču na goste, i to od različitih tipova sajtova koji različito utiču na različite vrste potencijalnih gostiju. Karakteristika gostiju je važna teorija po Kotleru i Armstrongu i objašnjava način po kojem potrošač tumači i dobija stimulans od reklama. Odluke gostiju su pod uticajem brojnih individualnih karakteristika koje su povezane sa specifičnim potrebama gostiju⁴⁷.

⁴⁷ Kotler, P. and Armstrong, G. , 2007, Principles of Marketing, (12th edn), Upper Saddle River, Prentice Hall

12.2.2 Karakteristike gostiju

Karakteristike gostiju su: Kulturne karakteristike, socijalne karakteristike, lične karakteristike i psihološke karakteristike gostiju. Ove karakteristike se identifikuju od strane marketinga, radi identifikacije gostiju i odluke radi koje grupe gostiju se pravi marketing strategija. Dakle, ove karakteristike se koriste u cilju segmentacije tržišta i ciljne grupe gostiju.

Kulturne karakteristike su prepoznate kao glavni pokazatelj ponašanja gostiju. U kulturne karakteristike spadaju : Kultura, potkultura i socijalni položaj gostiju.

Kultura se pominje kao najosnovniji uzrok želja i potrebe osobe. Kotler i Armstrong tvrde da smo izloženi različitim skupovima vrednosti i uverenja iz mladosti, i da te vrednosti utiču na naše ponašanje i donošenje odluka. Dakle, ove karakteristike su interesantne marketingu i pokazatelj su određenog ponašanja gostiju i njihovih ukusa.

Potkulture su male grupne formacije sa određenim brojem ljudi koje dele vrednosti i verovanja, kao što su: nacionalnosti, religija, geografski region. Identifikovanje potkulture može poslužiti kao važan i efikasan tržišni segment na koji se cilja.

Socijalne klase po Kotleru i Armstrongu se poznaju kao klasne strukture, koje se sastoje od kombinacije faktora koje sadrže različite vrste članova. Neki faktori identifikovanja su: prihodi, starost, obrazovanje i bogatstvo.

Socijalne karakteristike su podeljene u tri različite kategorije, i to: Referentne grupe, porodica, društvena uloga i status.

Referentne grupe – Prema Kotleru i Armstrongu, efekti referentnih grupa se uglavnom zaničaju na uverenju da manje grupe utiču na ponašanje osobe. Kada grupa ima direktan uticaj na neku osobu to se zove članstvo, kao na primer: porodica, komšije, saradnici. Referentne grupe su grupe kojima osoba često želi da pripada i da bude njen deo, ali nije. Ove grupe indirektno i direktno formiraju stavove i ponašanje osobe. Postoje tri različita načina na koje te grupe utiču na ponašanje osobe, mogu izložiti osobu novom načinu života, utiču na stavove osobe.

Porodica – Članovi porodice imaju veliki uticaj na ponašanje osobe prilikom kupovine.

Učešće i uticaj različitih članova porodice varira, i u meri i u načinu.

Lične karakteristike su kategorizovane na: godine i životni ciklus, zanimanje, ekonomska situacija, način života i ličnost.

Životni ciklus – ova faza pokazuje različite periode života koje doživljava potrošač kako ide kroz život. Ove faze takodje predstavljaju promene koje potrošač može iskusiti kako pristiže u novo doba. Prema Kotleru i Armstrongu, marketing definiše svoja ciljna tržišta po različitim fazama života gostiju i razvijaju odgovarajuće marketing planove.

Zanimanje – ima efekat na proizvode i usluge koje potrošači kupuju. Ovo dovodi do mogućnosti razvoja različitih vrsta proizvoda i usluga koji odgovaraju interesima identifikovanih gostiju.

Ekonomski položaj – Bogatstvo će uticati na izbor proizvoda jednog gostiju. Potrošač može da bude osetljiv na cenu proizvoda ili usluge i to u zavisnosti od nivoa prihoda, štednje, nivoa kamatnih stopa, kao i samog proizvoda i usluge.

Način života – Identifikovanje nain života osobe koji je identifikovan kroz njegove aktivnosti, interesa ili stavova koje on ili ona ima.

Ličnost – Ličnost se pokazuje u obliku samopouzdanja osobe, dominacije, društvenosti, prilagodljivosti, agresivnosti itd.

Psihološke karakteristike su podeljene u sledeće koncepte: motivacija, percepcija, učenja, uverenja i stavova.

12.2.3 Karakteristike online gostiju

Potrebni su konkretniji podaci u pogledu identifikovanja ponašanja on-lajn gostiju.

Identifikovane su ključne karakteristike u pogledu on-lajn gostiju. Ove ključne karakteristike su bitne u pogledu identifikovanja on-lajn gostiju i mogućnosti njihove segmentacije.

Kulturne karakteristike on-lajn gostiju

Smith i Rupp (2003) ukazuju na razlike u socijalnom položaju koje kreiraju utiču na ponašanje on-lajn gostiju. Potrošači koji su u boljem socijalnom položaju generalno kupuju više i imaju veće namere za on-lajn kupovinu jer je velika verovatnoća da poseduju računar ili drugi elektronski uređaj i da poseduju bolji pristup Internetu. Potrošači sa nižim socijalnim položajem nemaju iste mogućnosti⁴⁸.

Socijalne karakteristike on-lajn gostiju

Socijalni uticaj na on-lajn goste dolazi iz novih referentnih grupa. Za on-lajn goste, nove referentne grupe su identifikovane kao virtuelne zajednice, koje se sastoje iz diskusije grupa na web-u. Potrošač ima mogućnost čitanja iskustva i stavova ljudi prilikom on-lajn kupovine koji su pokazali da imaju uticaj referentnih grupa. Druge referentne grupe, koje su identifikovane od strane Christopher-a i Huarng-a (2003)⁴⁹ su linkovi ka proizvodima povezanim web sajtovima, koji podstiče selekciju i kontakt informacije.

Lične karakteristike on-lajn gostiju

Monsuwe, Dellaert i Ruyter (2004) su istražili lične karakteristike on-lajn gostiju i zaključili da prihod gostiju imaju vitalnu ulogu u ponašanju gostiju prilikom on-lajn kupovine⁵⁰. Lohse ističe da potrošači sa visim prihodima imaju pozitivniji stav prema on-lajn kupovini. Ovaj zaključak je objašnjen činjenicom da domaćinstva sa višim prihodima imaju pozitivnu korelaciju sa posedom računara, pristup Internetu i visokom obrazovanju.

Smith i Rupp (2003) su takodje identifikovali faktor uzrasta kao determinantu za nameru on-lajn kupovine⁵¹. Oni tvrde da starije osobe koje nisu imale interakciju sa Internetom i računarom neće koristiti Internet kao medij za kupovinu, dok će mlađe osobe koristiti Internet kao medij za kupovinu. Ovo je zaključeno na osnovu činjenice da mladi koriste Internet i računar češće. Takodje je identifikovano da mlađe osobe imaju veći stepen tehnološkog obrazovanja. Mlađe osobe pokazuju veći interes u korišćenju novih tehnologija za pretraživanje informacija i u procenjivanju alternativa.

⁴⁸Smith, D.A. and Rupp, T.W. , 2003. , Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet, Online Information Review 27

⁴⁹Huarng S.A. and Christopher D. , 2003, Planning an effective Internet retail store, Marketing Intelligence and Planning 21

⁵⁰Monsuwe, P.T., Dellaert, C.G.B. and Ruyter, K., 2004, What drives consumers to shop online? A literature review, International Journal of Service Industry Management 15

⁵¹Smith, D.A. and Rupp, T.W. , 2003. , Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet, Online Information Review 27

Psihološke karakteristike on-lajn gostiju

Smith i Rupp identifikovali su psihološke karakteristike ponašanja potražaca kao pitanja koja bi on-lajn potrošač postavio samom sebi pre obavljanje kupovine on-lajn.

Motivacija – Potrošači bi mogli postaviti sebi pitanja kao što su: “Da li bi trebao tražiti pogodniju ponudu? Ako on-lajn kupovina zahteva manje vremena, da li bih trebao kupovati na ovaj način češće? Koliko mi je zaista potreban ovaj proizvod?”.

Percepcija (Opažanje) – Potrošač tumači stečene informacije tako što ih klasifikuje. Pitanja koji postavljaju sami sebi kao što su: “Osećam da je ovaj sajt prilično bezbedan. Izgleda da ovaj sajt nudi dobru uslugu ali kako mogu biti siguran?”.

Ličnost – Potrošač se prilagođava uticajima njegovih saznanja. On može da se zapita, koji web sajt je najpogodniji za svoje lične kupovne preference.

Stav – Potrošač određuje šta mu se sviđa, a šta ne sviđa u trenutnoj situaciji. Može se zapitati: “Nisam siguran po pitanju dodatnih troškova?”, “Da li bih trebao kupovati preko Interneta?”, “Ako ne kupim proizvod on-lajn, kako ga kupiti drugačije?”.

Emocije – Potrošač bez svesnog napora detektuje kako je naklonjen svojem razumnom izboru. Može se zapitati: “Prošlog puta kada sam kupio preko Interneta imao sam veoma loše iskustvo. Da li bih trebao pokušati kupiti on-lajn ponovo? Kakva je budućnost on-lajn kupovine? Ako web sajtovi postanu bolji, da li bih trebao uložiti više vremena u on-lajn kupovinu?”.

13 INSTRUMENTI MARKETINGA U SAVREMENOM HOTELIJERSTVU

13.1 HOTELSKI PRODUKT

Većina poduzeća proizvodi proizvode ili usluge koji već postoje. Ako su proizvodi poduzeća za koji se izrađuje poslovni plan po nečemu jedinstveni, zadnja reč tehnike, ili se na neki način razlikuju od konkurencije, potrebno je to što pre i što bolje iskoristiti. Ovakvo diferenciranje je dragoceno, ali ne traje dugo jer privlači imitatore. Da bi se proizvodi i usluge nekog poduzeća učinili različitim od konkurencije, moraju se dobro poznavati proizvodi konkurencije. Jedan od najvažnijih zadataka svakog hotelskog preduzeća je dati tržištu razlog da kupuje neki proizvod-uslugu, a jedan od najboljih razloga je da on pogađa želje tržišta-turista. Ljudi kupuju ono što žele, a ne ono što poduzeće misli da im treba. Ako se u poslovnom planu ne opisuju detaljno proizvodi i usluge, potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja. Time se jasnije određuje položaj poduzeća u odnosu na konkurenciju i u čemu je posebnost određenog hotela.

Zašto se prodaje?

Kakve su koristi od onoga što se prodaje?

U čemu se proizvodi i/ili usluge razlikuju od konkurentskih?

Ovo su samo neka pitanja na koja treba da odgovori svaki hotel.

Turisti kupuju koristi. Najčešće kupuju usluge pošto najveći deo turističkog aranžmana čine usluge, dok materijalni proizvodi zauzimaju veoma mali deo.

Ako je hotelski produkt nov, zadnja reč tehnike ili na bilo koji način jedinstven, šta je to što ga čini različitim od drugih i poželjnim za kupovinu? Navikavanje tržišta na novi proizvod puno je opasnosti i donosi veoma visoke troškove. *Ako proizvodi i usluge nisu ni po čemu posebni, zašto hotel smatra da će turisti odsedati kod njega?* Da li zbog lokacije hotela, velikog izbora, visokog kvaliteta usluga, povoljnih cena, atraktivnosti objekta, ljubaznosti osoblja, popusta i sl. Do poslovnog uspeha dolazi se zadovoljavanjem potreba i želja tržišta. Tek u malom broju slučajeva poslovni uspeh je rezultat vrhunskog proizvoda, usluge ili visoke tehnologije. Većina poduzeća iste delatnosti – najčešće su slična, pa samim tim pružaju i sličan hotelski proizvoda. Poduzeće se ne sme pouzdati u "vrhunski" proizvod ili uslugu. Potrebno je usresrediti se na zadovoljavanje potreba svog tržišnog segmenta. Prvi korak prema tom cilju je taj da hotel zna sve o svojim proizvodima i uslugama. Koje su njihove osobine, kakve koristi može imati kupac od njih, te kako svoje znanje o proizvodu ili usluzi poduzeće može upotrebiti da bi se razlikovalo od konkurencije.

13.2 CENA HOTELSKIH USLUGA

Za formiranje cena turističkih usluga koriste se uglavnom tri pristupa(Popesku J., 2002):

PREMA TROŠKOVIMA- u cenu aranžmana uračunavaju se pojedinačne usluge dobavljača (hotelske usluge, transportne usluge, usluge turističkog vodiča i sl), zatim dodaju troškovi agencije i zarada agencije.

PREMA CILJANOJ GRUPI- u formiranju cena polazi se od želja, potreba, navika, karakteristika segmenata potrošača kojima se namjenjuje aranžman.

PREMA KONKURENCIJI- cene aranžmana prilagođavaju se cenama aranžmana konkurentskih agencija i hotela.

Cena mora biti određena razmatranjem velikog broja faktora među kojima su najbitniji za hotelijerstvo: troškovi pružanja usluge, željeni profit, životni ciklus proizvoda, cenovna elastičnost tražnje, konkurentske strategije, rizik od pojave nove konkurencije, kanali distribucije.

Razlikujemo tri glavne metodologije za formiranje cene: tržišno orjentisana cena, troškovno orjentisana cena, konkurentski orjentisana cena (Popesku J., 2002).

Tržišno orjentisana cena

Pristup se zasniva na pretpostavci da prodajna cena mora biti bazirana na percepciji vrednosti koju klijent ima o određenom proizvodu, nezavisno od nivoa troškova neophodnih za njihovu proizvodnju (nakit, sportski automobili ili consulting usluge i sl.).

Troškovno orjentisana cena

Ova metodologija ima ograničenja usled poteškoća oko određivanja prosečnih troškova ako oni variraju sa promenom obima proizvodnje. Razlog su usglavnom visoki fiksni troškovi. U ovom slučaju određivanje cene koja je previsoka smanjuje tražnju što utiče na obim prodaje, troškove i profitabilnost.

Konkurentski orjentisana cena

Cene se formiraju prema cenama vodećeg konkurenta. Ovo je tipično za hotelska preduzeća koja imaju mali tržišni udeo te tako ne mogu ni da utiču na formiranje cena.

Taktike određivanja cena:

- **niska cena** – može se privući veliki broj klijenata, taktiku niske cene proizvoda koji se reklamira koriste supermarketi
- **multiplikovana cena** – pravi se popust za kupovinu više jedinica jednog proizvoda
- **komplementarni proizvodi** – glavni proizvod se prodaje po nižoj ceni, a komplementarni po višoj
- **nezaokružena cena** – 19.99 evra nije isto što i 20,00 evra pa tako ovaj mali trik pomaže u odluci turista.

Određivanje prodajne cene često je pogrešno shvaćeno strateško oruđe. Nedostatak hrabrosti u određivanju cene najveća je pojedinačna marketinška greška koju čine vlasnici malih hotela. Opšte je mišljenje da cena upravlja svim odlukama prilikom kupovine. Hoteli obično da bi osvojili neki novi deo tržišta, spuštaju cene ispod konkurentskih, što je potpuno pogrešna strategija. Cene i očekivane vrednosti su povezane. Cena je važna ali nije glavni razlog zbog kojeg se kupuje neka roba ili usluga. Istraživanja su pokazala da kupci upoređuju proizvode po pouzdanosti, trajanju i garanciji, a tek potom po ceni. Određivanje prodajne cene jedna je od glavnih marketinških tema, odnosno to je strateški posao za koji je potrebno jasno postaviti sve marketinške ciljeve. Ne postoji jedinstvena formula za određivanje prodajne cene, nego postoji nekoliko ustaljenih smernica koje pomažu u određivanju raspona cena.

Turističke agencije i hoteli prema sve oštrijem domaćoj i međunarodnoj konkurenciji prilagođavaju cene u prostoru i vremenu, a time vrše i deferenciranje cena:

1. u turističkoj sezoni cene turističkih paket-aranžmana dostižu maksimum

2. u predsezoni i postsezoni cene se približavaju pojedinim segmentima turista- „treće dobi“, slabijih primanja, školske i studentske grupe i dr.
 3. za pravovremene rezervacije daju se popusti od strane hoteljera i agencija krajnjim korisnicima aranžmana
 4. aranžmani namijenjeni za posebne segmente potrošača.
- Temeljna formula za izračunavanje tačke pokrića je:

$$C = FT + VT$$

gdje je:

C – prihod od prodaje

FT – fiksni troškovi

VT – varijabilni troškovi

Fiksni troškovi su oni troškovi koji ostaju nepromijenjeni bez obzira na obim prodaje; to su troškovi koji postoje i onda kada nema nikakvog prihoda od prodaje. Obuhvataju npr. zakup poslovnog prostora, fiksni dio plata, kamate, porezi, osiguranja, električna energija i sl.

Varijabilni troškovi su troškovi povezani sa obimom prodaje i uključuju nabavnu cenu prodane robe, varijabilni dio plata radnika i provizije za prodaju. Pod pretpostavkom da su svi varijabilni troškovi proporcionalni, tj. da se ne menjaju po jedinici proizvoda ili usluge, gornja se formula može izraziti kao:

Stopa maksimalnog sniženja prodajne cijene (j_c):

$$j_c = F + v Q / c Q \cdot 100$$

Stopa maksimalnog sniženja prodajne cene ispituje za koliko se može smanjiti postojeća ili predviđena prodajna cena, a da hotelsko poduzeće, uz ostale nepromenjene uslove, može poslovati bez gubitka.

13.2.1 Prodaja usluga izvan sezone

Pred hotelska poduzeća koja obavljaju sezonsku delatnost postavlja se problem kako iskoristavati kapacitete izvan sezone, odnosno kako osigurati kontinuitet delatnosti kroz čitavu godinu, osigurati više posla svojim radnicima i poboljšati poslovni rezultat poduzeća. To se može ostvariti samo podsticanjem i korištenjem kapaciteta takvih hotela izvan sezone. Za podsticanje, pored ostalog, mogu poslužiti diferencirane cene: više cene u sezoni kad je potražnja veća, a niže cene u van sezonskom periodu kad je potražnja manja. Turističko-ugostiteljska delatnost je jedna od takvih karakterističnih sezonskih delatnosti. Hotelsko poduzeće na moru može po pravilu u potpunosti iskoristavati svoje kapacitete u punoj sezoni kad su uslovi za letnji odmor najpovoljniji, kad većina ljudi odlazi na godišnji odmor i kad su letnji raspusti za škole i fakultete. U tim mesecima postoji vrlo visoka zainteresovanost za korištenje turističkih usluga na moru. U predsezoni i postsezoni manja je iskorištenost kapaciteta, a u ostalim mesecima slaba ili gotovo nikakva. Ako hotelsko poduzeće utvrđuje prodajnu cenu na temelju kalkulacije cene koštanja i utvrdi jedinstvenu prodajnu cenu za čitavu godinu, turisti će nastojati da koriste usluge tog hotela u punoj, dakle letnjoj sezoni. U tom slučaju nema nikakvog motiva da se u hotelu boravi u proljeće, jesen ili zimu. Kao posledica takve politike javlja se niska iskorištenost kapaciteta i nepovoljni poslovni rezultat. Nasuprot tome,

diferenciranjem cena (više cene u sezoni, a niže izvan sezone) podsticati će se turisti da koriste usluge hotela i u drugim mesecima, a ne samo u sezoni. Pri takvoj politici cena povećaće se iskorišćenje kapaciteta i smanjiti pritisak na glavnu sezonu, pa time smanjiti potreba za gradnjom novih kapaciteta koji veći deo godine ostaju neiskorišćeni.

Kalkulacija u hotelijerstvu se razlikuje prema vrsti usluge za koju se formira, pa tako postoji kalkulaciju cene smeštaja, kalkulaciju cene hrane, kalkulaciju cene pića i sl.

Metode na osnovu koji se izračunava kalkulacija su mnogobrojne i zavise od mnogih elemenata.

Kalkulacija se izračunava po sledećoj formuli:

Kalkulacija cene hotelskih usluga = (ukupni troškovi + dobit) / broj usluga

Cena usluga u hotelijerstvu se može još izračunavati i metodom marže. Marža je razlika između nabavne i prodajne cene pojedine usluge. Visina marže zavisi od cena sirovina, odnosno namirnica i pića, dobiti hotela, vrste i kategorije objekta, sezone ili vansezone poslovanja, konkurencije, ekonomskih kretanja i sl. Marža treba da pokrije troškove koji opterećuju prodajnu cenu pojedine usluge.

Formula za izračunavanje marže:

Procenat marže = (prodajna cena – nabavna vrednost materijala) / nabavna vrednost materijala

U zavisnosti od cene razlikujemo sledeće tipove ugostiteljskih objekata za smeštaj (Kosar, 2002):

- budžet odnosno jeftini
- objekti ekonomske klase, odnosno objekti sa nižim cenama usluga
- objekti srednje klase
- prvoklasni objekti
- luksuzni objekti sa najrazličitijim uslugama i najvišim cenama.

13.2.2 Marketing plan u hotelijerstvu

Delovi marketing plana su: istraživanje tržišta, analiza konkurencije i grane i marketing program.

Istraživanje marketinga (Unković S., 2009.):

- istraživanje tržišta,
- istraživanje promocije - Istraživanje promocije treba da pruži informacije o:
 - najpogodnijem metodu promocije,
 - najpodesnijem materijalu za promocionu kampanju,
 - najpogodnijim medijima,
 - efikasnošću promocione kampanje.
- istraživanje okruženja - Istraživanje okruženja pruža informacije o:
 - političkim uticajima,
 - ekonomskim uticajima,
 - društvenim uticajima,
 - tehnološkim uticajima.
- istraživanje proizvoda – Istraživanje proizvoda pruža informacije o:
 - šansama za razvoj novog proizvoda,
 - neophodnim sredstvima za dizajniranje proizvoda,

-konkurentskim karakteristikama u odnosu na konkurentske proizvode,
-pakovanju.

- istraživanje prodaje - Istraživanje prodaje je korisno sprovesti da bi se:
 - saznalo o efikasnosti prodajnih metoda i tehnika,
 - formirale prodajne teritorije,
 - ustanovila adekvatnost metoda za ustanovljavanje naknada,
 - ustanovile potrebe za definisanje obuke za prodavce.
 - istraživanje distribucije - Istraživanje distribucije omogućava informacije o:
 - najpodesnijem metodu distribucije,
 - adekvatnosti članova kanala distribucije,
 - najboljim lokacijama skladišta i maloprodajnih objekata.
- Pre ulaska na određeno tržište veoma je važno analizirati:

- proteklu dinamiku grane i nivo konkurentnosti.,
- stopu rasta tražnje (visoke stope rasta čine ulazak lakšim),
- nivo fiksnih troškova (viši fiksni troškovi su jaka ulazna prepreka),
- nivo diferencijacije proizvoda,
- broj i veličina konkurenata,
- nivo ekonomije obima.

Na nivo profitabilnosti privredne grane utiču i drugi elementi kao što su: potencijalna nova preduzeća, proizvodi supstituti, kupovna moć kupaca, kupovna moć dobavljača. Iz navedenih razloga, analiza privredne grane mora da uključi sva četiri elementa. Rizik od novih preduzeća umanjuje profitabilnost. Novi i snažniji supstituti mogu da promene tražnju za postojećim proizvodima. Kupovna moć kupaca i dobavljača ima bitan uticaj na profitabilnost, naročito u slučaju monopola. Kupovina od monopoliste i prodaja monopolisti ima velika ograničenja izražena prema profitabilnosti. Da bi se preduzeće pozicioniralo u odnosu na konkurenciju potrebno je izvršiti SWOT analizu. SWOT, strength, weaknesses, opportunities i threats, što znači snage, slabosti, šanse i pretnje, respektivno. Ovako izvršena analiza okruženja i privredne grane, zajedno sa istraživanjima marketinga predstavljaju dobru osnovu za formulisane ulaznih i izlaznih strategija, što je sledeći deo poslovnog plana. Marketing program sastoji se iz niza akcija a odnose se na: proizvod, cenu, promociju, distribuciju.

13.2.3 Promocija hotelskog proizvoda

U tržišnom poslovanju turističkih agencija i turoperatora nužna je primena marketinga. Marketing kod hotelskih preduzeća sastoji se prvenstveno od aktivnosti koje omogućuju i ubrzavaju razmenu u dinamičnom okruženju pomoću: proizvodnje, distribucije, promocije i određivanje cene hotelskih usluga.

U marketinškom miksu posebno mjesto zauzima promocija hotelskog produkta. Promocija uključuje sve aktivnosti koje hotel poduzima kako bi komunicirao i promovisao svoj proizvod na tržištu. Uloga promocije je da komunicira sa pojedincima te da olakšava prodaju informišući i uveravajući jedan ili više segmenata da prihvati hotelske usluge određenog hotela.

Osnovni promocioni miks (Popesku J., 2002):

- 1) oglašavanje (emitiranje oglasa, plakati, brošure, katalozi i sl.),

- 2) unapređenje prodaje (takmičenje, nagrade, lutrija, uzorci, kuponi, rabati, zabava i sl.),
- 3) odnosi s javnošću (novinski članci, govori, seminari, sponzorstva i sl.),
- 4) lična prodaja (prodajne prezentacije, prodajni susreti, poticajni programi i sl.),
- 5) direktni marketing (katalozi, pošta, telemarketing, elektronsko kupovanje, TV kupovanje i sl.).

Potrošači daju prednost proizvodima, paket-aranžmanima na poznatim destinacijama, i od poznatih turističkih agencija i turoperatora.

Iz toga proslazi da proizvod uopšte i turistički aranžman imaju dve dimenzije kvaliteta:

- a) realni kvalitet- trajnost, funkcionalnost, izdržljivost, servisibilnost, atraktivnost destinacija i dr.
- b) doživljeni kvalitet- imidž proizvođača, marka proizvoda, poznatost destinacije.

Na relativni kvalitet turističkog aranžmana značajan uticaj imaju proizvođači i priroda, dok na doživljeni kvalitet utiče promocija-promocioni mix: propaganda, unapređenje prodaje, osobna prodaja i odnosi s javnošću i publicitet. Promocija pomaže ostvarenje ciljeva marketinga-zadovoljavanju potreba potrošača i zarade poduzeća. Turističke agencije i hoteli koriste promociju da bi informisali potencijalne kupce o svojim proizvodima, o uslovima kupovine i da ih podstaknu, motivišu za kupovinu. Katalog je osnovno prodajno propagandno sredstvo turističke agencije ili hotela koji sadrži glavne informacije o organizatoru putovanja i njegovom proizvodu (aranžmanima), uslugama hotela i služi kao sastavni dio ponude proizvoda organizatora putovanja na tržište. Na temelju informacija i ilustracija u katalogu aranžmana klijent stvara sliku o ponuđenom proizvodu i donosi odluku o kupovini.

Svaki katalog poseduje sledeće najbitnije delove:

1. **Propagandni deo**- u ovaj deo spada naslovna stranica, uvodne stranice u kojima organizator putovanja predstavlja sebe i svoj proizvod kao, hotelske usluge i promotivne stranice turističke destinacije;

2. **Informaciono-prodajni deo**- sadrži informacije o prodajnim objektima, pregled cena i vremenski raspored odvijanja aranžmana kao i uslove bookinga i informacije vezane za mogući raskid ugovora. Raspored ilustrovanih i tekstualnih delova mora biti usklađen sa ciljem stvaranja atmosfere i podsticanja mašte kako bi uticalo na potencijalnog klijenta da krene ka željenom smjeru. Tekst treba biti razumljiv, jednostavan i interesantan te treba da bude u skladu sa fotografijom, odnosno crtežom. Štampani katalog aranžmana sve više zamenjuje savremena kompjuterska tehnologija. Različiti online sastavi omogućavaju organizatorima putovanja sa svojim klijentima na bolji način dočaraju atmosferu na odmoru, kako slikom, tako i akcijom, muzikom, animacijom i sl.

Promocija na web stranicama:

Štampani katalozi se štampaju 2 puta u toku godine dok se web stranica može stalno ažurirati i poboljšavati. Preko web-a se može komunicirati sa korisnicima i korisnici mogu stalno ocenjivati i komentarisati sadržaj sajta. Grafički dizajn omogućuje optimalnu kombinaciju emocionalnih poruka i bitnih činjenica. Preko bezbrojnih linkova, korisnik može doznati sve određene informacije vezane za željeni odmor, o kompletnim uslugama u hotelu, o dodatnim uslugama hotela, o ekskurzijama i izletima na destinaciji, manifestacijama, informacijama o destinaciji i sl. Konačne cene i raspoloživost kapaciteta mogu se direktno proveriti. Mogu se naći detaljne informacije o klimatskim uslovima na destinaciji, klimatskim prilikama, temperaturi po mesecima, padavinama po mesecima,

biljnom i životinjskom svetu. Ali, Internet nikad neće u potpunosti zameniti štampane kataloge, jer one turističke agencije i hoteli ne mogu poslovati bez štampanih kataloga, jer on uvek dostupan i na svojevrsan način predstavlja proizvod u klijentovoj ruci.

13.3 FAZE I POSTUPCI FORMIRANJA PAKET-ARANŽMANA

Faza pripreme turističkog aranžmana obuhvata sledeće bitne elemente (Popesku J., 2002):

A) Istraživanje tržišta:

- potencijalnih potrošača
- potencijalnih pružaoca usluga
- konkurencije

B) Određivanje ciljanog tržišnog segmenta:

- za domaće tržište
- za inostrano tržište

Faza odluke turiste:

- ❖ odluka o sadržaju aranžmana
- ❖ postavljanje preliminiranog programa i gruba kalkulacija cene aranžmana

Faza kreiranja aranžmana: izbor pružaoca usluga, prigovori i ugovaranje usluga sa dobavljačima, kreiranje jezgra aranžmana, definisanje svih elemenata sadržaja aranžmana, određivanje prodajne cene aranžmana, priprema i štampanje kataloga aranžmana.

Proces kreiranja, stvaranja, formiranja turističkog paket aranžmana je prvo kretivan, a potom i kontinuiran i složen posao:

Faza 1:

- a) Izrada paket-aranžmana započinje prikupljanjem informacija korisnih za formiranje i plasman paket-aranžmana: kretanja na tržištu potražnje, kretanja na tržištu ponude, konkurentske akcije.
- b) Prikupljene informacije koriste se pri izradi temeljnog koncepta (grubog programa) turističkog aranžmana: izbor destinacije, grubi plan putovanja, prevozna sredstva, vreme polaska, povratka, izbor smeštaja i prehrane, dodatne usluge koje će obogatiti aranžman.

Faza 2:

Faza 2 je kod odluke o sadržaju paket aranžmana i odabira se vrsta paket-aranžmana.

Vrste paket aranžmana:

1. Naručeni i raspisani

Naručeni – po porudbini svojih klijenata turistička agencija i turoperator mogu turističke aranžmane oformirati kao: individualne ili grupne turističke aranžmane. U oba slučaja klijenti određuju vreme, sadržaj i strukturu usluga, a agencije i turoperator organizuju samo izvršioce usluga za koje naplaćuju paušalnu cijenu.

Raspisani – turistička agencija i turoperator organizator mogu pripremiti formirati raspisani turistički aranžman i ponuditi ga kao: individualne ili grupne turističke aranžmane. Zainteresirani turisti prijavljuju se na raspisane aranžmane pojedinačno ili grupno, a putuju zajedno kao grupa. Ovakvi aranžmani izvode se uz pratnju vodiča.

2. Akcijski – njegova bitna osobina je pokret, dinamika i promena u prostoru. On po pravilu uključuje više turističkih mesta uz kraće vreme boravka. Najčešće se koriste 3 vrste prevoznih sredstava: avion, autobus i brod.

3. *Boravišni*- najtraženiji, a najčešće se realizuje kao turistički aranžmani za: letovanje, zimovanje i pojeće velikim svetskim metropolama. Njegova glavna karakteristika je izbor vremena i naziv destinacije boravka. Kod formiranja ovog aranžmana bitan je izbor atraktivne destinacije i odgovarajuće sezone- letne ili zimske. Turisti borave dugo u istom mestu pa su smeštaj i ishrana vrlo bitni. Da se zbog svoje dužine boravak ne bi pretvorio u dosadu uvode se dopunski sadržaji koji imaju za cilj da boravak učine zanimljivim. Kod ovog aranžmana najvažnija je destinacija
 4. *IT aranžman*- predstavlja specifičnu vrstu turističkog aranžmana koji vrlo često koriste agencije razvijenih emitivnih zemalja. Naziv IT potiče od početnih slova engleskih reči inclusive tours, što znači ture u koje je sve uključeno. Posebnost ovog aranžmana je u tome što uglavnom označava prevoz avionom. IT –aranžman je individualni aranžman koji označava kombinaciju avio prevoza po specijalno sniženoj tarifi i još najmanje jedne usluge, čija se cena uvek daje u paušalnom iznosu. Organizatori IT-aranžmana mogu biti sve turističke agencije sa licencom IATA i svi prevoznici i drugi organizatori turističkih aranžmana bez licence, ako izdaju vlastite aranžmane.
 5. *INCENTIVE turistički aranžmani*- ovi aranžmani predstavljaju specijalnu nagradu – motiv za poseban doprinos uspeh poduzeća. Mnogi ih zato nazivaju motivacionim turističkim aranžmanima. Sastoji se od atraktivne destinacije sa nekoliko dana boravka u hotelu više kategorije; najčešće 3-5 dana. Aranžman prati visoki nivo organiziranosti i brige za sve sudionike. Posebna karakteristika je da nadilazi ekonomsku mogućnost i navike korisnika. Zato je ovaj aranžman svrstan u najviši nivo kvalitete usluge koju davatelji usluga trebaju pružiti korisnicima. Izvodi se izvan turističke sezone.
 6. *Izleti kao turistički aranžmani* – izlet je kraće (od 3 dana) putovanje sa aktivnim sadržajem. Za uspeh izleta podjednako su važni sadržaj i izvođenje izleta- kvalitetan prevoz i posebno vođenje (vodič) izleta. Kod organizovanja izleta vrlo je važno naći pravi „motiv za izlet“. Najčešće su to prirodne i kulturne atrakтивности. Cene za izlete formiraju se paušalno kao i za sve druge turističke aranžmane.
 7. *Studijski*- ima dve osnovne karakteristike čiji je cilj:
 1. stručno usavršavanje-obuhvata obilazak određenog područja, posete privrednim subjektima, posete poznatim institucijama i sl.
 2. prisustvovanje stručnom skupu ili seminaru- održavanje znanstvenih kongresa, simpozijuma, savetovanja, seminara, godišnjih skupština i dr.
 Oni nemaju klasičan motiv, već pretežno obrazovni ili stručni, oni imaju i svoj turistički deo, koji se kombinovan naizmenično sa obrazovno-stručnim, ili se pak po završetku obrazovno-stručnog dela nastavlja turistički deo ukupnog studijskog aranžmana.
 8. *Afinitetni*-možemo ih svrstati u 4 osnovne grupe: 1. zdravstveni motivi, 2. verski motivi, 3. politički motivi, 4. hobistički motivi.
- Postavljanje preliminarne programa i gruba kalkulacija cene aranžmana- na temelju postavljenog preliminarnog programa i grube kalkulacije cena ocenjuje moguću konkurentnost svog proizvoda na tržištu, jer se većina klijenata za neki proizvod odlučuje na temelju odnosa cene i sadržaja ponuđenih usluga, a kvaliteta proizvoda ima jednak uticaj na njegovu cenu. U ovoj fazi donosi se odluka kojem će se elementu dati prednost: ceni ili kvalitetu.

Faza 3:

Treća faza obuhvata sledeće najbitnije delove:

- ~ **Izbor ponuđača usluga**-izbor pouzdanog poslovnog partnera od izuzetne je važnosti. Poslovni partneri moraju klijentima agencije garantovati kvalitetno izvršenje svojih usluga.
- ~ **Pregovori i ugovaranja usluga s dobavljačima**
- ~ **Kreiranje jezgra aranžmana** – jezgro turističkog paket-aranžmana čini turistička destinacija, putovanje i smeštaj. Na jezgro aranžmana nadovezuju se elementi bez kojih sadržaj aranžmana nebi bio potpun.
- ~ **Sadržaj paket-aranžmana kao proizvoda:**
 - organizacioni elementi*: booking, vreme odvijanja, ciljana destinacija, prevoz, transfer, smeštaj, ishrana, turistički predstavnik, dužina boravka, aktivnosti na destinaciji, dodatne usluge, reklamni pokloni, osiguranje.
 - ekonomski elementi*: cena aranžmana, trošak bookinga, odnos cena-usluga, *service cards*, povlastice za klijente, usputni trošak.
 - pravni elementi*: uslovi plaćanja, odredbe o promeni bookinga, ugovori između pravnih subjekata, odstupanje turoperatora od aranžmana, garancije, odstupanje hotelijera od ugovorenih usluga i sl.
 - socijalni elementi*: saveti, imidž turoperatora, imidž hotela, imidž ostalih pružalaca usluga, imidž turističke destinacije, veličina turističke grupe, homogenost grupe, kontakt s domaćim stanovništvom i sl.
 - određivanje prodajne cene aranžmana*- nakon što su detaljno definisani svi elementi paket-aranžmana određuje se prodajna cena koja u najvećem delu zavisi od vrste prevoza, vrste smeštaja i pratećih usluga.
 - priprema i štampanje kataloga*-izrada kataloga vrlo je zahtevan i odgovoran posao. U izradi kataloga sarađuje ceo tim stručnjaka koji pažljivo odmeravaju sve relevantne podatke uvažavajući vlastita iskustva agencije, hotela i istraživanja potrošača na tržištu.

„Club Mediterrane“ poznatiji kao deo „Club Mediterrane group“ najpoznatiji je svetski izumitelj **ALL INCLUSIVE** odmora, a posluje od 1950. godine. Lansirani su kao početna faza dugogodišnje inicijative da se ponovno oživi koncept odmora koji sve uključuje. Pored toga ALL INCLUSIVE odmor goste oslobađa od nošenja gotovine prilikom odlaska u restoran, bar ili druge sadržaje hotela. Odnosno sve usluge hotela su uračunate u jedinstvenu ili paušalnu cenu, pa je gost ove usluge već platio turističkoj agenciji tako da sada može da koristi sve usluge u hotelu bez naknadnog plaćanja. Najčešće ALL INCLUSIVE gosti nose narukvice na kojima piše da je reč o all inclusive gostu, tako da personal hotela veoma lako može da prepozna ovakav tip gostiju. Danas uglavnom svi hoteli koji posluju sa sezonskim karakterom se odlučuju za all inclusive usluge, mada ne isključuju i standardne ugostiteljske usluge.

14 PRIMERI PREDUZETNIČKE AKTIVNOSTI U HOTELIJERSTVU BEOGRADA

14.1 HOTEL „SQUARE NINE 5*“



Slika 8 Spoljasnji izgled hotela „Square Nine“

Izvor : www.google.com

U centru grada nedavno je otvoren luksuzni hotel sa pet zvezdica, simboličnog imena “Square Nine”, s obzirom na to da se nalazi na Studentskom trgu 9. Luksuzni hotel se nalazi na 50 metara od Knez Mihajlove, koja je zatvorena za saobraćaj, i na 100 metara od Kalemegdanske tvrđave. Hotel ima 45 soba i apartmana, velnes i spa centar, bazen, konferencijsku salu, kao i lobi i restoran u koji mogu da svrate i oni koji nisu gosti hotela. Izgradnja hotela “Square Nine” počela je 2005. godine, a svojim prvim gostima vrata je otvorio 18. februara ove godine. Hotel je delo brazilskog arhitekta Isaja Vinfelda koji se potrudio da se svi koji svrate u “Square Nine” osećaju kao da su bilo gde u svetu, ali da ujedno osete i duh Beograda. Hotel raspolaže sa 45 soba i apartmana u kojima se zavese, zastori i osvetljenje kontrolišu elektronski, a pogled sa prozora puca na Vasinu ulicu. Ciljna grupa hotela su individualci koji u Beograd dolaze poslovno i ostaju po nekoliko dana, ali isto tako i grupne posete.

Lobi hotela uređen je u stilu ‘30. i ‘40. godina prošlog veka i opremljen je unikatnim nameštajem.

Lampe, globusi, kutijice... sav nameštaj je unikatan, a njime je arhitekta želeo da naglasi temu hotela koja treba da bude “putnik”. Tu se misli kako na putnike koji dolaze kao gosti hotela tako i na sve Beograđane koji odluče da u lobiju popiju piće ili budu gosti hotelskog restorana.⁵²

Restoran služi tradicionalnu evropsku kuhinju, koja je servirana na specifičan način. “Square Nine” jedini je hotel u centru grada koji ima i bazen, a svojim gostima na raspolaganje stavlja i japanska parna kupatila, velnes i spa centar i teretanu.

Sobe hotela Square Nine Belgrade su pažljivo dekorisane i sadrže podove od drveta i drvenu oplatu, udobne Treca de Paris krevete, platnene tapete i jedinstvene komade nameštaja.

One gledaju na trg ili unutrašnje dvorište i sadrže satelitsku televiziju i aparat za Nespresso. Prostrana kupatila od škrljca sadrže bade-mantile, papuče i toaletni pribor.

⁵² Izjava Marije Lučić, marketing menadžera hotela

Gosti mogu uživati u raznovrsnom meniju moderne evropske kuhinje koja se služi u restoranu hotela.

Tokom toplijih meseci možete obedovati napolju, dok su vam piće i aperitivi na raspolaganju u baru tokom čitavog dana.

Pristup bežičnom internetu je besplatno na raspolaganju u čitavom hotelu Square Nine, a na zahtev osoblje hotela može za vas organizovati aerodromski prevoz.

Sadržaji hotela :

- ❖ **Opšte :** Restoran, Bar, Recepcija radi 24 časa dnevno, Dnevna štampa, Bašta, Sobe za nepušače, Sobe/sadržaji za osobe s invaliditetom, Lift, Sef, Grejanje, Dizajn hotel, Ostava za prtljag, Klima, Restoran (à la carte).
- ❖ **Aktivnosti :** Fitnes centar, Spa i wellness centar, Masaža, Tursko/parno kupatilo, Zatvoreni bazen (tokom čitave godine).
- ❖ **Usluge :** Rum servis (posluga u sobi), Transfer od/do aerodroma, Poslovni centar, Usluga čuvanje dece, Usluga pranja veša, Hemijsko čišćenje, Doručak u sobi, Menjačnica, Faks/fotokopiranje, Usluga konsijerža, Usluga prevoza (uz doplatu).
- ❖ **Internet :** Besplatno! Bežični internet je dostupan u čitavom hotelu besplatno.
- ❖ **Parking :** Privatan parking je moguć na licu mesta (rezervacija je neophodna) i naplaćuje se 4 EUR po satu.

Pravila hotela

Prijavljivanje - Od 14:00 časova

Odjavljivanje - Do 12:00 časova

Otkazivanje rezervacije / Plaćanje unapred - Pravila otkazivanja i plaćanja unapred zavise od tipa sobe.

Deca i pomoćni ležajevi- Besplatno! Za svu decu mlađu od 2 godine/-a boravak je besplatan kada koristi/-e postojeći krevet. Besplatno! Za jedno dete mlađe od 2 godine/-a boravak je besplatan u dečijem krevetiću.

Maksimalan kapacitet sobe je 1 dečiji krevetić u sobi .Bilo kakva vrsta dodatnog ili dečjeg kreveta dobija se na zahtev i mora je potvrditi hotel.

Kućni ljubimci- Kućni ljubimci nisu dozvoljeni.

Prihvaćene kreditne kartice- American Express , Visa , Euro/Mastercard , Maestro .Hotel zadržava pravo da predautorizuje kreditnu karticu pre dolaska gosta.

Sadržaji soba: sef, klima-uređaj, radni sto, grejanje, podne pločice/mermerni pod, drveni pod/parket, budilnik, tuš, kada, fen, bade-mantil, toaletni pribor, toalet, kupatilo, papuče, Pay TV, telefon, radio, satelitska televizija, sef za laptop, LCD /plazma /flat-screen TV, aparat za kafu/čaj, minibar, električni čajnik, služba buđenja/budilnik, pogled (more, vrt, znamenitost, itd.)

Slika 9 Junior Apartman



Izvor : www.booking.com

❖ **Superior dvokrevetna soba**
Veličina sobe: 30 metara kvadratnih

Veličina/-e kreveta: 1 Super-king bračni

Takse: EUR 1.40 boravišna taksa (gradska) po osobi po noćenju: nije obuhvaćen/-a.
Ekstra velika soba s prostranim delom za sedenje.

❖ **Junior Apartman**

Veličina sobe: 55 metara kvadratnih

Veličina/-e kreveta: 1 Super-king bračni

Takse: EUR 1.40 boravišna taksa (gradska) po osobi po noćenju: nije obuhvaćen/-a.

- ❖ **Sadržaji soba:** sef, klima-uređaj, radni sto, deo za sedenje, ekstra dugački kreveti (> 2 metra), grejanje, na raspolaganju povezana soba/-e, kauč, zvučna izolacija, podne pločice/mermerni pod, drveni pod/parket, budilnik, tuš, kada, fen, bade-mantil, toaletni pribor, toalet, kupatilo, papuče, Pay TV, telefon, radio, satelitska televizija, sef za laptop, LCD /plazma /flat-screen TV, aparat za kafu/čaj, minibar, električni čajnik, služba buđenja/budilnik, usluga buđenja, pogled...



Slika 10 Konferencijska sala hotela „Square Nine“

Izvor : www.booking.com



Slika 11 Lobi hotela „Square Nine“

Izvor : www.booking.com

Tabela br.13.: Cene na bazi 1 ND

Cena za boravak jedne osobe Cena za boravak dve osobe⁵³

Superior dvokrevetna soba	215 €	209€
Deluxe dvokrevetna soba sa zasebnim krevetima	255€	249€
Junior Apartman	355€	349€

14.2 HOTEL „BEOGRAD ART 4 * “

Beograd Art Hotel(BAH) je moderan, boutique style hotel, koji je otvoren 01. juna 2010. godine. Za celokupni dizajn i opremanje pobrinula se italijanska kompanija Berni Hotel Provider srl. Hotel je deo grupacije TODOR hotels, u vlasništvu modne kompanije TODOR.Član je



⁵³ Cene su preuzete sa sajta www.booking.com i odnose se na period 18.04.-19.04.2011.

marketing afilijacije Great Hotels of the World - Premium Collection.⁵⁴

Butik hotel je koršćen termin za opis originalnog i luksuznog hotela koji odlikuje jedna tema i jedan stil,a sinonimi su “design hotel” ili “lifestyle hotel”.

Objekat u kom je smešten hotel,građen je ranih šezdesetih godina i služio je kao administrativna zgrada.Danas je u nadležnosti“ Zavoda za zaštitu kulturnih spomenika“.

Položaj hotela u Knez Mihailovoj uluci,je izuzetno privlačan za posetioce.Centar grad sa poslovnim predstavništvima,bankama i velikim izborom restorana za poslovne ručkove,predstavlja odličan izbor za goste na kratkom radnom boravku.

Kada je u pitanju menadžment hotela mogući upravljački modeli rukovođenja su:

-franšizing

-ugovor sa hotelskom menadžment kompanijom

-samostalni menadžment sa globalnom/regionalnom marketinškom alijansom

-samostalni(internacionalizovani)menadžment

BAH ,u svom poslovanju koristi samostalni menadžment sa marketinškom alijansom Great Hotels of the World.Specifičnost ove vrste menadžmenta je da se kroz pripadnost određenoj alijansi,hotelskom objektu omoguću tržišna prepoznatljivost,pristup zajedničkom centralnom rezervacionom sistemu i postiže zadovoljavajući stepen iskorišćenosti kapaciteta.Budući da je reč o samostalnom menadžentu,troškovi za vlasnika su daleko prihvatljiviji.

MARKETING MIX HOTELA

Sušтина koncepta marketing miksa odnosi se na definisanje instrumenata i njihovog međusobnog odnosa, kako bi se zadovoljile potrebe odabranih tržišnih segmenata i na to osnovi ostvarili ciljevi poslovanja. Četiri osnovna instrumenta marketing miksa su: proizvod (product), cena (price), promocija (promotion) i kanali prodaje (place).⁵⁵

Proizvod:

Kada je u pitanju proizvod hotela „Beograd Art“ najbitnije je ukazati na vrste usluga koje hotel nudi i opremljenost i uređenost samog hotela.

Svi prostori u hotelu namenjeni su da pruže potpunu udobnost i komociju gostima kao i da zadovolje sve njihove potrebe i zahteve. U ove prostore se ubrajaju prijemni prostori, komunikacioni prostori, smeštajni prostori i ostali javni prostori.

Hotel “ Beograd Art“ raspolaže sa 28 Art soba,22 Premium Art sobe,4 Junior apartmana i jednim Art apartmanom. Sve sobe su opremljene plasma TV-om, IPTV servisom, telefonom, internetom velike brzine, privatnim elektronskim sefom, mini barom, fenom, individualnom kontrolom klima uređaja i radnim stolom.⁵⁶

ostale usluge spadaju :Sauna, posluženje po sobama,portirska služba,besplatni WI FI internet u javnim prostorima,mogućnost organizovanja prevoza od/do aerodroma luksuznim automobilima, parking, Consierge usluge (rent a car, rezervisanje izleta),usluga večeraja za goste hotela kao i 2 banket sale maksimalnog kapaciteta do 100 osoba . Obe sale su obasjane dnevnom svetlošću i pružaju mogućnost organizovanja

⁵⁴ Izjava D.Mudrić ,zamenice direktora hotela“Beograd Art“

⁵⁵ Jovan Popesku, Marketing u turizmu, VTŠ, Beograd 2009., str. 87

⁵⁶ Preuzeto sa zvaničnog internet sajta hotela, www.belgradeearthotel.com

različitih postavki sedenja uz dodatne usluge koordinatora događaja, catering usluge i najam A/V opreme.

Hotel poseduje i restoran i dva bara: [Mosaic Restoran & Grill](#), [Mosaic Wine bar& Delicatessen](#) i [Mosaic Bar](#)

Cena:

Cena je instrument marketing miksa koji bi trebalo da najpotpunije odrazi ukupne ciljeve poslovanja. Odluka o ceni, kao o strategijskoj promenljivoj, u neposrednoj je vezi sa ostvarivanjem finansijskih rezultata – profita, odnosno dobiti. Brojni su faktori koji utiču na formiranje cena (kvalitet proizvoda, diferenciranost proizvoda, obim konkurencije, karakter tržišta, troškovi proizvodnje, željeni profit, sezonalnost, specijalne – promocijalne cene i dr.).⁵⁷

Tabela 7 Zvanicni cenovnik hotela⁵⁸

Cena soba u hotelu „BAH“ na bazi ND	
Art soba	185€
Premium Art soba	205€
Junior Apartman	255€
Art Apartman	305€
Doplata za boravak druge osobe	15€
Doplata za boravak treće osobe	Nema mogućnosti
Deca do 12 godina ne plaćaju boravak	

Promocija:

Promocija je masovno komuniciranje sa potrošačima radi stimulisanja i unapređenja plasmana turističkog proizvoda. Zadatak promotivnih aktivnosti je stvaranje svesti o turističkom proizvodu na tržištu, njegovo što bolje pozicioniranje i stvaranje njegovog imidža. Cilj promocije je formiranje određenog nivoa i kvaliteta potražnje za turističkim proizvodom.

Hotel „BAH“ svoju promociju vrši na više načina:⁵⁹

- Hotel je član marketing društva „Great Hotels of the World“, koje čine nezavisni hoteli koji imaju drugačiji enterijer i karakteristike u odnosu na standardne hotele. Na njihovom sajtu se nalazi opis hotela, njegova lokacija, pogodnosti za poslovne turiste kao i kratak spisak turističkih atrakcija Beograda. Između ostalog stranci mogu da pročitaju oplemenjujući opis Beograda, da se uvere u pogodnosti lokacije hotela i da se upoznaju sa turističkim resursima kao što su Kalemegdanska tvrđava, Skadarlija, Hram Svetog Save...
- Od grafičkih sredstava za promociju hotel koristi prospekte, kataloge i plakate.
- Kada su u pitanju audio-vizuelna sredstva hotel se reklamira putem zvanične internet prezentacije www.belgradearthotel.com, preko različitih sajtova (www.booking.com www.ghotw.com, www.tripadvisor.com

⁵⁷ Jovan Popesku, Marketing u turizmu, VTŠ, Beograd 2009., str. 106-109

⁵⁹ www.ghotw.com

www.laterooms.com www.scb.travel www.otel.com www.hotels.com,
www.browse-hotels.com itd.) kao i u novinama.

- Kada su u pitanju plastična sredstva, tu spadaju poslovna i amblemska sredstva.

Kanali prodaje:

Prodaja može biti direktna i indirektna. Direktna prodaja, odnosno neposredan odnos između preduzeća turističke privrede i kupca, bez uključenja bilo kojeg oblika posredništva, ima određenih prednosti za preduzeća turističke privrede, posebno hotelska, među kojima se ističu⁶⁰:

- uspostavlja i održava neposredne kontakte sa potrošačima;
- ostvarije kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje;
- prevazilazi moguće pomanjkanje efikasnih i dobro organizovanih posrednika na određenoj teritoriji;
- nastoji da kroz izgradnju i održavanje sopstvene prodajne organizacije snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu;
- teži da se distancira od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim asortimanom proizvoda i kreira sopstveni imidž.

Indirektna prodaja, odnosno prodaja koja uključuje učešće jednog ili više posrednika između preduzeća turističke privrede i kupca, ima različite oblike u poslovanju na turističkom tržištu. Dve bazične funkcije posrednika, odnosno kanala prodaje u turizmu odnose se na⁶¹:

- povećanje broja mesta prodaje, odnosno pristupačnosti prodaje turističkog proizvoda, koji su prostorno razdvojeni u odnosu na mesto stvaranja proizvoda;
- olakšavanje kupovine turističkog proizvoda pre vremena korišćenja, odnosno stvaranja proizvoda.

Direktna prodaja podrazumeva da osobe zainteresovane za boravak u hotelu "BAH" lično ili telefonskim putem kontaktiraju recepciju i raspituju se o vrsti usluga koje hotel "BAH" pruža, ceni hotelskih usluga, uslovima plaćanja i slično. Ukoliko zainteresovanim osobama odgovaraju svi uslovi u hotelu, onda podnose zahtev za rezervaciju. Zahtev za rezervaciju se upućuje na više načina: pismeno, telegramom, telefonom, telefaksom, usmeno, mejlom. Recepcioner prima zahtev za rezervaciju i izdaje pismenu potvrdu o zaključivanju rezervacije. Na dan dolaska gosta u hotel recepcioner proverava rezervaciju, unosi podatke gosta u hotelski sistem i izdaje gostu sobu. Takođe, hotel „BAH” koristi i internet kao oblik direktne prodaje, odnosno, zainteresovani turisti posredstvom terminala u svojim stanovima direktno mogu izvršiti rezervaciju hotelskih usluga bilo sa zvaničnog sajta hotela ili preko sajtova, već gore pomenutih rezervacionih sistema.

Indirektna prodaja je takođe zastupljena u hotelu "BAH". U svom poslovanju, hotel sarađuje sa inostranim tur-operatorima i turističkim agencijama kao i domaćim, ali s obzirom na to da je ovo nov hotel, ova vrsta saradnje će svakako biti još raznovrsnija u narednom periodu poslovanja hotela.

60 Čačić, K., Popesku, J., Nešić, M., Nikolić, M. (1995), Agencijsko i hotelijersko poslovanje, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 54

61 Čačić, K., Popesku, J., Nešić, M., Nikolić, M. (1995), op. cit., str. 56



Slika 12 Art Soba



Slika 13 Art Apartman



Slika 14 Konferencijska sala



Slika 15 Restoran >Mozaik<

Izvor : www.belgradeearthotel.com

14.3 HOTEL „EVROPA 4 * “

U Ambijentu starog gradskog jezgra, u jednoj od onih zgrada čiji spoljašnji izgled već gotovo vek unazad krasi Beograd svedočeći o njegovom šarmu i statusu velegrada smešten je hotel "Evropa". 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. Sinteza luksuza i perfekcije.⁶²

Hotel poseduje 2 premium sobe, 4 Deluxe apartmana i 3 Kraljevska apartmana .

Premium soba "Oslo", nalazi se na četvrtom spratu i zauzima površinu od 65m² unutar koje su smešteni:

- ❖ prostor za dnevni boravak
- ❖ trpezarijski prostor sa kuhinjom
- ❖ spavaći deo
- ❖ 2 kupatila
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Soba je predviđena za boravak 2 osobe.

⁶² Preuzeto sa zvanične internet prezentacije hotela

Premium soba „Prag” nalazi se na četvrtom spratu i zauzima površinu od 65 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ prostor za dnevni boravak
- ❖ trpezarijski prostor sa kuhinjom
- ❖ spavaci deo
- ❖ 2 kupatila
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija Soba je predviđena za boravak 2 osobe.

Apartman „Atina” - Deluxe kategorije, nalazi se na drugom spratu i zauzima površinu od 70 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaća soba
- ❖ 2 kupatila
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 (maksimalno 4) osobe.

Apartman „Rim” - Deluxe kategorije, nalazi se na drugom spratu i zauzima površinu od 70 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaća soba
- ❖ 2 kupatila
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 (maksimalno 3) osobe.

Apartman „Madrid” - Deluxe kategorije, nalazi se na trećem spratu i zauzima površinu od 70 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ veliki prostor za dnevni boravak
- ❖ trpezarijski prostor sa kuhinjom
- ❖ spavaće sobe
- ❖ 2 kupatila
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 (maksimalno 4) osobe.

Apartman „Berlin” - Deluxe kategorije, nalazi se na trećem spratu i zauzima površinu od 70 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaće sobe
- ❖ 2 kupatila

- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 (maksimalno 3) osobe.

Apartman „London” - Royal kategorije, nalazi se na drugom spratu i zauzima površinu od 140 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ kružni antre
- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaća soba
- ❖ 2 kupatila
- ❖ Garderobier
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 osobe.

Apartman „Moskva” - Royal kategorije, nalazi se na trećem spratu i zauzima površinu od 140 m² koja je sastavljena iz:

- ❖ kružni antre
- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaća soba
- ❖ 2 kupatila
- ❖ Garderobier
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 osobe.

Apartman „Pariz” - Royal kategorije, nalazi se na četvrtom spratu i zauzima površinu od 140 m² unutar koje su smešteni:

- ❖ kružni antre
- ❖ veliki dnevni boravak
- ❖ trpezarija sa kuhinjom
- ❖ spavaća soba
- ❖ 2 kupatila
- ❖ Garderobier
- ❖ 2 LCD televizora velikog ekrana, muzički uređaj, DVD player sa surround sistemom, bežični internet i kablovska televizija. Apartman je predviđen za boravak 2 osobe.

Za potrebe poslovnih sastanaka na raspolaganju gostima je salon za sastanke. Za formalnija okupljanja gostima se nudi prostorija sa stilizovanim kancelarijskim nameštajem i radnim stolom, dok za neformalne sastanke i opušteniji razgovor i druženje je predviđen funkcionalniji i udobniji deo salona.

U okviru ovog salona gostima su na raspolaganju :

- ❖ LCD televizor velikog ekrana
- ❖ muzički uređaj

- ❖ DVD player sa surround sistemom
- ❖ bežični internet
- ❖ kablovska televizija

Mogućnost korišćenja spa centra imaju svi gosti hotela i sve usluge osim masaže fizioterapeuta su uračunate u osnovnu cenu.

Na gostima je samo da odaberu vid relaksacije koji im najviše odgovara:

- ❖ hidromasaža u čakuziju
- ❖ sauna
- ❖ tursko kupatilo
- ❖ masaža profesionalnih fizioterapeuta

Kada je u pitanju biblioteka, mogućnost korišćenja imaju svi gosti hotela.

Opremljena je:

- ❖ LCD televizorom velikog ekrana
- ❖ muzičkim uređajem
- ❖ DVD player-om sa surround sistemom
- ❖ bežičnim internetom
- ❖ kablovskom televizijom

vrsta smeštaja	specijalna cena(1/ ND)	vikend paket ⁶³
Premium soba	220eur	380eur
Deluxe apartman	250eur	440eur
Royal apartman	330eur	600eur

14.4 HOTEL “LIFE DESIGN 4* ”

Hotel “Life Design” je savremeno koncipirani design hotel. Novoizgrađen i moderno dizajniran, ovaj hotel osvaja svojim elegantnim arhitektonskim rešenjem, lokacijom koja odiše duhom balkanske prestonice, kao i nizom usluga odabranih da zadovolje najviša očekivanja kvaliteta i komfora.

Ekološki orijentisan, hotel u poslovnom i kulturnom središtu grada idealan je za sve potrebe savremenog poslovnog gosta.



⁶³ Zvaničan cenovnik hotela ,preuzet sa sajta www.hotelevropa.rs

Slika 16 Spoljasnji izgled hotela

Izvor : www.lifedesignhotel.rs

U cenu su uračunati:

- ❖ doručak
- ❖ osiguranje gostiju
- ❖ korišćenje Spa centra

Cena ne uključuje boravišnu taksu u iznosu od 128 rsd.

Cena vikend paketa uključuje:

- ❖ dva noćenja od petka do nedelje
- ❖ doručak u sobi za dve osobe

- ❖ flaša vina za dobrodošlicu
- ❖ korišćenje spa centra
- ❖ korpa sa voćem
- ❖ besplatna garaža

Vreme prijave u hotel je od 14:00 casova.

Vreme odjave iz hotela je do 12:00 casova.

Kasnija odjava se naplacuje 50% od cene.

Gostima su na raspolaganju sobe i apartmani simplificiranih formi, inspirisani kosmopolitskim duhom i potrebama savremenog poslovnog gosta.

Hotel poseduje 46 soba i 6 luksuznih apartmana, opremljenih po najvišim svetskim standardima:

- ❖ klima uređajem sa regulatorom temperature, individualnim sefom, internet pristupom, LCD TV direktnom telefonskom linijom, mini barom



Slika 17 Single Room

Izvor : www.lifedesignhotel.rs



Slika 18 Double Superior Room

Izvor : www.lifedesignhotel.rs

Gostima su na raspolaganju i :

- ❖ Usluge sobnog servisa, perionice rublja, concierge servis, transfer od/do aerodroma, hotelska garaža, dnevne novine i magazine, kao i prihvatanje malih kućnih ljubimaca

„Five Elements“ Beauty & Spa centar nudi vrhunsku uslugu nege lica, tela i duha u impozantnom ambijentu, opremljenom po uzoru na svetske Spa centre. U ovom delu hotela gost može pronaći svoj kutak za relaksaciju - od sveta saune, parnog kupatila, kriorapije i tropske kiše do četvororučne kraljevske masaže - sa timom profesionalaca koji garantuje odličan tretman i osećaj potpune revitalizacije.

Na prvom spratu smeštena je konferencijska sala sa najsavremenijom tehničkom opremom, namenjena za sve vrste skupova, poslovnih ili privatnih proslava.

Business centar je opremljen po visokim standardima i pruža sve neophodne usluge savremenom poslovnom gostu.

Characteristics									
	U-shape	T- shape	Classroom	Conference	Square	Theater	Banquet style	Cocktail style	Total m2
Name									
Privilege Restaurant						80	48	150	150 m ²
Conference room	16	20	20	20	20	50-60		60	72 m ²
Meeting room				10					16 m ²

* Cells contain room capacity of relevant style

Slika 19 Karakteristike konferencijske sale

Izvor : www.lifedesignhotel.rs



Slika 20 Restoran vilege“

Izvor : www.lifedesignhotel.rs

Restoran "Privilege" nudi pažljivo odabrane specijalitete internacionalne kuhinje sa dominantnim uticajem francuske i italijanske, uz bisere nacionalnih delikatesa. Radno vreme restorana je od 6 - 23 časa, doručak po principu švedskog stola služi se od 6 - 10:30h

Na samo nekoliko minuta šetnje od LifeDESIGN Hotela, nalaze se:

- ❖ Pešačka zona, Knez Mihailova ulica, Narodno pozorište, Narodni muzej, Terazijska česma, Narodna skupština, Stari dvor, Kalemegdanski park i prelepa Beogradska tvrđava, Saborna crkva i Srpska Patrijaršija kao i Stara boemska četvrt, čuvena Skadarlija.

Tabela 8 Zvanicni cenovnik hotel ⁶⁴

Cena soba u hotelu „Life Design“ na bazi ND	
Single Superior Room	120€
Double Superior Room	130€
Superior Twin Room	130€
Junior Suite	180€
Premium Suite	220€
Doplata za boravak treće osobe	Nema mogućnosti

⁶⁴ Cenovnik je preuzet sa zvaničnog sajta hotela www.lifedesignhotel.rs, maj 2011.

14.5 HOTEL „DESIGN MR. PRESIDENT 4* “

“Mr President”, prvi dizajn hotel u Srbiji, otvorio je svoja vrata gostima 24. novembra 2007. godine u Beogradu. Pozicioniran je u strogom centru Beograda nedaleko od ušća Save u Dunav, preko puta autobuske i železničke stanice, u ulici Karađorđeva broj 75.

Rukovodstvo hotela svoju politiku poslovanja bazira na kvalitetu usluga, efikasnom poslovanju i rukovođenju uopšte, na atraktivnosti i pouzdanosti. Od svog nastanka teži zadovoljenju potreba svojih klijenata kroz pružanje unikatne usluge koju ne mogu iskustiti ni na jednom drugom mestu. Ovo je prvi hotel ovog tipa u našoj zemlji i može se reći da su gospoda Milan Stevanović i Dušan Zabunović ovim poduhvatom probili led, jer su se nakon njih i mnogi drugi odlučili da u Beogradu otvore dizajn hotele (“Life Design Hotel”, “Hotel City Code”, “Townhouse 27”) i nekoliko hostela (“Arkabarka” hostel na vodi, “Hostel 360°”), a u pripremi su i mnogi drugi. “Mr. President” predstavlja poslovni-biznis hotel namenjen poslovnim ljudima koji žive dinamičnim životom u savremenom svetu. Ovaj hotel podrazumeva visok komfor, uslugu kategorizacije od četiri zvezdice i pozicioniran je u samom centru grada. Na hotelskoj recepciji goste dočekuje gostoljubivo i visoko obučeno osoblje kome je drago da odgovori na sva pitanja i zahteve gostiju i posetilaca.

Jedinstven po svom konceptu, dizajn hotel “Mr. President” ima 61 sobu i u svakoj od njih se nalazi po jedan portret nekog od najpoznatijih svetskih državnika. Osim poznatih likova iz novije istorije, gosti mogu videti i veliki broj dela moderne umetnosti koja su višestruko nagrađivana.

Sobe se nalaze na višim spratovima, poređane po hijerarhiji, odnosno “penthouse” se nalazi na poslednjem nivou, ispod njega apartmani, a ispod njih klasične biznis sobe.

Sektor hrane i pića, tačnije prostorije kojima ovaj sektor rukovodi, pozicionirane su u predelu lobija tj. u prizemlju. Celokupan prostor enterijera i eksterijera je vrlo neobičan i nesvakidašnji

Na samom ulazu u hotel goste dočekuje statua viteza koji ih pozdravlja. Sam lobi je podeljen na vise celina odnosno etaža, i sve to u prepoznatljivom dizajn maniru. Tako se, u odnosu na ulaz recepcija nalazi sa desne strane, pravo je lift, a sa leve strane se na razlicitim etažama nalaze “Rushmore Bar”, “Black&White” restoran, “Piano Bar” , i ispod same recepcije “Club Mr. President”.

Recepcija treba da bude postavljena tako da je odmah vidljiva gostu koji ulazi u hotel kao i da osoblje na recepciji može da nadgleda prilaz liftovima⁶⁵.

U odnosu na ulaz, pozicionirana je sa desne strane. Gostima je na raspolaganju ekspres check in/ check out, kao i usluge menjačnice, E-mail- a, fotokopiranja, Fax-a i mnoge druge.

Još neke usluge koje hotel pruža :

- ❖ Shuttle autobus do aerodroma;
- ❖ Bežični internet u celom hotelu;
- ❖ Parking;

⁶⁵ Prof. dr S. Čerović «Projektovanje i izgradnja hotela» , Beograd 2008.

- ❖ Audio i video oprema u barovima i restoranu;
- ❖ Satelitska televizija sa preko 300 kanala;
- ❖ Menjačnica;

Fax;

Slika 21: Spoljašnji izgled hotela

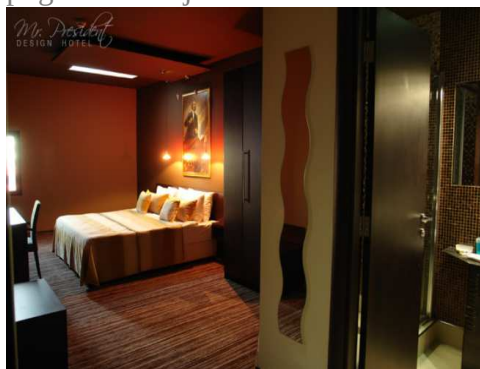
Izvor : www.hotelmrpresident.com

- ❖ Usluge kopiranja;



Hotel poseduje tri različita tipa soba: 50 standardnih poslovnih soba, 10 apartmana i 1 penthouse.

Standardna poslovna soba sa svojim sadržajima zadovoljava sve savremene potrebe ljudi koji odsedaju u ovom hotelu. Svi kapaciteti odgovaraju najvišim standardima: centralni rashladni sistem, vrata koja sprečavaju širenje požara, detektore dima, dvadesetčetvoročasovnu sobnu uslugu, kablovska televizija i još mnoge druge pogodnosti koje čine hotel "Mr. President" odličnim izborom za poslovne ljude⁶⁶.



Slika 22 Unutrasnjost standardne sobe

Izvor : www.hotelmrpresident.com



Slika 23 Unutrasnjost standardne sobe

Izvor : www.hotelmrpresident.com

Apartman se najjednostavnije definiše kao dnevni boravak povezan sa jednom ili više spavaćih soba.⁶⁷

Dizajn hotel Mr. President raspolaže sa 10 savršeno uređenih apartmana. Umesto mini bara, gosti će se iznenaditi kada vide sobni maxi bar sa preko 80 vrsta različitih vrsta hrane i pića. Svaki apartman ima spavaću sobu sa king - size krevetom i odvojenu dnevnu sobu sa garniturom za sedenje, koja je prostrana, udobna i svetla. Apartmani su ukusno opremljeni nameštajem, dobro tehnički osposobljeni i imaju atmosferu modernog načina rada i životnog stila.

⁶⁶ Interna dokumentacija hotela „Mr. President”

⁶⁷ Prof. dr S. Čerović »Projektovanje i izgradnja hotela», Beograd 2008, str 42.



Slika 24 Unutrasnjost apartmana

Izvor : www.hotelmrpresident.com



Slika 25 Unutrasnjost apartmana

Izvor : www.hotelmrpresident.com

Ukoliko se gosti odluče za doručak u sobi to svakako nije problem, jer Mr. President nudi room-service uslugu, tako da gosti mogu uživati i jesti u privatnosti i miru svoje sobe, baš kao predsednik.

Ukoliko gosti odsedaju u penthouse-u Josip Broz Tito, ultimativno zadovoljstvo će biti kompletno sa opuštajućim danom u velikoj jakuzzi kadi koja se nalazi u spavaćoj sobi pored deluxe king size kreveta i ispod neba ispunjenim svetlucavim zvezdama ugrađenim u plafon.

Sve sobe su zvučno izolovane i poseduju vrata koja sprečavaju širenje požara i detektore dima,kao i :

king- size krevet,spavaću i odvojenu dnevnu sobu,sef u sobi,centralni rashladni sitem,TV prijemnik sa preko 300 kablovskih programa,telefon sa besplatnim međunarodnim pozivima,wirless pristup internetu,maxi bar, kafe kuhinju i room service 00-24h,radni sto, garnituru za sedenje u dnevnoj sobi,ormare i ladice za odlaganje stvari,više ogledala raznih veličina, fen za kosu, tuš kabinu, bademantil, papuče, telesnu vagu i kozmetički paket.U svakoj od soba nalazi se portret nekog od svetskih državnika

Kada je u pitanju način poslovanja hotela osoblje i sam hotel pobrali su sve pohvale, a eventualne upućene zamerke odnose se na hranu, preciznije na izbor hrane u hotelu. Iako su gosti uglavnom zadovoljni doručkom, izbor hrane u toku dana nije na nivou očekivanog, što se može reći i za večeru za koju je zamerka da namirnice nisu dovoljno sveže, tj. da se ne spremaju neposredno pred večeru. Takođe, velike pohvale dobili su internet konekcija u sobama, besplatni međunarodni pozivi, besplatan parking i lokacija hotela. Ima i poneke zamerke na zagušljivost zbog nemogućnosti otvaranja prozora u većini soba, što i jeste veliki objektivni problem.

❖ Cena

Prilikom formiranja cene bilo kog hotela,pa tako i Mr President-a,sagledavaju se cene konkurencije istog nivoa,tj hoteli sa četiri zvezdice u okruženju(npr u Budimpešti).

Uzima se u obzir marketing faktor,zbog toga što,na nivou destinacije,Beogradu,kao novoj turističkoj zemlji(novoj za ciljne segmente hotela Mr President)treba promocija.

S obzirom da je Srbija turistička destinacija osrednje infrastrukture,nedovoljno razvijenih pratećih animacionih sadržaja,ne može se odmah računati sa visokim cenama.Određuje se visina cena koja mora biti konkurentna,koja mora biti atraktivna gostima,ali i na kraju,koja mora dozvoliti hotelu da ostvari dovoljan profit.

Može se videti da je glavni faktor formiranja cena ovog hotela,vremenski faktor.

U zavisnosti od toga najveće cene su u jeku turističke sezone koja počinje sredinom juna ,a završava se srdeinom septembra.Takođe se procenat doplate po noćenju za samo jednu osobu u sobi,znatno razlikuje,u sezoni je taj procenat 50%,dok je u vansezoni 30%.

Svaka dnevna upotreba sobe se naplaćuje iznosom od 60% od cene noćenja u sobi.Odlazak izmedju 12h i 14 h,se dodatno ne naplaćuje i to je diskrecija šefa recepcije.Odlazak izmedju 14h i 18h se naplaćuje iznosom u visini od pola cene dnevne upotrebe sobe,dok se za odlazak posle 18h naplaćuje puna cena.



WEEKDAY PRICE				
	1 Person	2 Persons	3 Persons	4 Persons
Business room	98	128	158	/
Non refundable	75	95	/	/
Business superior	98	155	183	211
Suite	143	173	179	/
Penthouse	205	205	/	/

DAILY REST				
	1 Person	2 Persons	3 Persons	4 Persons
Business room	32	32	/	/
Suite	48	48	/	/
Penthouse	77	77	/	/

WEEKEND PRICE				
	1 Person	2 Persons	3 Persons	4 Persons
Business room	85	113	143	/
Non refundable	75	95	/	/
Business superior	85	133	161	189
Suite	123	153	183	/
Penthouse	205	205	/	/
Price does not include				
CITIZEN TAX	1.3 EURIO			

Tabela 9 Zvanični cenovnik hotela

Izvor : www.hotelmrpresident.com , maj 2011.

14.6 HOTEL „TOWNHOUSE 27 4* “



Slika 26 Logo hotela

Izvor : www.townhouse27.com , maj 2011

TOWNHOUSE 27 je autentični boutique hotel koncipiran po uzoru na svetske trendove. Rekonstrukcijom i adaptacijom zgrade iz 1929. godine, ovaj prostor danas predstavlja luksuznu rezidenciju u centru grada, pa otuda i naziv *Townhouse* (termin "townhouse" potiče iz Engleske⁶⁸).

Termin *boutique* u rečniku hotelijerstva označava izuzetan stepen privatnosti, koji nude ekskluzivni hoteli koji ne pripadaju velikim hotelskim lancima i ne nude veliki broj smeštajnih jedinica⁶⁹.

Smešten je na samo nekoliko koraka od beogradskog Monmartra, Kosančićevog venca, pešačke i šoping zone Knez Mihailove ulice, Kalemegdanske tvrđave, reka Save i Dunava.

Koncept Hotela TOWNHOUSE 27 je da objedini vrhunsku uslugu sa modernom arhitekturom i svedenim minimalističkim enterijerom koji odišu kosmopolitskim duhom. Umirujući tonovi, unikatna izrada nameštaja, detalji od kovanog gvožđa i stakla, kao i fotografije, umetnički predmeti i skulpture, kreiraju ambijent udobnosti, opuštenosti i trendi elegancije. Poznati vajar Gabriel Glid oplemenio je prostor svojim skulpturama, crtežima i umetničkim fotografijama. U enterijeru je namenski ostavljano mesto za njegove radove, koji daju poseban šarm ukupnom ambijentu. Sva ova dela trajno ostaju deo enterijera hotela.

U sklopu hotela TOWNHOUSE 27 nalaze se Cafe i Lobby Bar. Prijatni ambijenti u kojima se gosti mogu opustiti posmatrajući dinamiku užurbanog gradskog života.

Doručak po principu švedskog stola služi se od 6:30 -11h, a tokom dana u ambijentu Cafe-a poslužuju se lagana jela, hladni i topli napici, kokteli i različite vrste kafa.

TOWNHOUSE 27 poseduje 20 luksuznih soba i apartmana velicine od 33-60 m². Sve sobe i apartmani poseduju direktnu telefonsku liniju, pružajući apsolutnu privatnost tokom boravka, kao i elektronski sef i internet vezu.

Nameštaj u hotelu je delo domaćih dizajnera i proizvođača nameštaja. Pažljivo birane boje i vrhunski materijali doprinose ukupnoj eleganciji i ambijentu mira i punog komfora.

U svim sobama gosti imaju na raspolaganju sopstveni mini-bar, espresso aparat, *Bang & Olufsen*⁷⁰ televizor sa kablovskim i satelitskim programima (80 kanala). U hotelu se koristi isključivo antialergijska posteljina.

Temperaturu u sobi gost može podešavati manuelno, po želji.⁷¹

❖ Luksuzne sobe sa francuskim ležajem

Luksuzno opremljene sobe, veličine od 33-39 m², koje poseduju kupatilo sa tuš kabinom i udobne francuske ležajeve, obezbeđuju mir, privatnost i toplinu doma.

⁶⁸ Preuzeto sa sajta www.townhouse27.com

⁶⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Boutique_hotel

⁷⁰ www.bang-olufsen.com

⁷¹ Slika br.32: Unutrašnjost luksuznih soba sa francuskim ležajem Izvor : www.townhouse27.com , maj 2011

Crteži i skulpture poznatog vajara Gabriela Glida daju poseban pečat svakoj sobi i apartmanu.

❖ Junior apartmani

Veličine od 43-48m², prošireni su zasebnim dnevnim boravkom koji pored spavaće sobe pruža dodatni komfor i opuštenost. U ovim apartmanima gosti mogu uživati u udobnim francuskim ležajevima i luksuzno opremljenim kupatilima

❖ Superior apartmani

Ovi apartmani pružaju potpunu ugodnost boravka, u prostoru veličine do 59 m². Radi dodatnog luksuza, apartmani poseduju kupatilo sa hidromasažnom kadom, kao i odvojeni toalet ili dodatno kupatilo, dva televizora, dnevni boravak i spavaću sobu sa francuskim ležajem.



Slika 27 Unutrašnjost superior apartmana

Izvor : www.townhouse27.com , maj 2011

❖ VIP Superior apartman

Kombinacijom sobe i junior apartmana, hotel nudi komfor prostranog stana veličine do 74m². Jednokrevetna soba je fizički odvojena od apartmana, a zajednički prostor čini prostrano predsoblje. Ove jedinice imaju zajednički glavni ulaz. Svojom veličinom i opremljenošću, apartman zadovoljava potrebe najzahtevnijih gostiju i članova njihovih porodica.

❖ Predsednički apartman

Ovaj apartman se ističe vrhunskom udobnošću. Pored spavaće sobe i prostranog dnevnog boravka, ovaj apartman poseduje dva luksuzna kupatila sa hidromasažnom kadom i dva *Bang&Olufsen* televizora. Često se koristi i kao mladenački apartman.

Hotel nudi još i :

- Biznis centar - zasebna prostorija u kojoj se gosti mogu poslužiti kompjuterom, koristiti internetom, skenirati ili kopirati dokumenta, iznajmiti lap-top i telefonirati.
- Salu za sastanke - idealno mesto za poslovne sastanke i konferencije, kapaciteta do 20 mesta. Na raspolaganju je moderna AV oprema. Sva oprema je modularna i prilagođava se potrebama učesnika i tipu konferencije.
- Organizaciju specijalnih događaja: u hotelu postoji mogućnost organizovanja specijalnih događaja, proslava, koktela i promocija, koji zahtevaju iskustvo i profesionalnu koordinaciju učesnika. Tim hotela, gostima može pomoći kako u organizaciji glavnog događaja, tako i u pratećim aktivnostima i izletima. Kafe i lobi bar su idealna mesta za ovakvu vrstu okupljanja.

72

⁷² Cenovnik je preuzet sa zvaničnog sajta hotela www.townhouse27.com ,maj 2011.

- Organizovanje transfera od/do aerodroma
- 24h recepcija sa menjačnicom ,Room servis
- Brzo pranje, peglanje i hemijsko čišćenje
- Sekretarske usluge
- Garaža sa auto-perionicom i Rent-a-car
- Plaćanje :gotovinski i karticama (MASTERCARD, MAESTRO, VISA CARD, DINERS CARD, DINA CARD,AMERICAN EXPRESS)

Cena soba u hotelu „Townhouse 27“ na bazi ND	
Standard Room	190€
Junior Suite	230€
Superior Suite	280€
Presidential Suite	na upit
Doplata za boravak druge osobe	30€

ZAKLJUČCI

Osnovi cilj ovog master rada bio je da prikaže važnost preduzetništva i inovacija u poslovanju hotela. U tržišnoj utakmici hoteli su spremni na mnoge poduhvate i mahinacije kako bi pridobili i zadržali gosta. Međutim, danas je na turističkom tržištu konkurencija izuzetno jaka. Upravo takvi razlozi dovode do takvih akcija gde hoteli primenjuju najrazličizije metode i tehnike koje će im omogućiti da ostvare konkurentsku prednost na turističkom tržištu. Ne postoje tačno utvrđeni recepti koje hotelsko preduzeće treba da sledi kako bi postalo konkurentno na tržištu na kome posluje. Konkurentnost zavisi od mnogih elemenata, i kada se svi ti elementi prilagode tržišnim zahtevima preduzeće postaje konkurentno. Da bi se sve to ostvarilo neophodna je pomoć preduzetništva, odnosno novih vizija poslovanja i ideja. Preduzetnički menadžment, reinžinjerin, segmentacija tržišta, diferenciranje hotelskog produkta, kreativnost, menadžment totalnog kvaliteta, organizacione promene, tehnološke inovacije su samo neke od mera koje utiču na stvaranje konkurentnosti jednog hotela.

Veoma veliki značaj u razvoju preduzetništva imaju menadžeri za hotelijerstvo. To su zapravo stručnjaci koji najbolje poznaju funkcionisanje svakog sektora u hotelijerstvu, pa samim tim najbolje i poznaju vrste svih mogućih poteškoća i kriza u poslovanju hotela. Efikasnost razvoja preduzetništva, odnosno stvaranje preduzetničke klime sigurno se ne bi moglo ostvariti bez koordinirajuće uloge menadžera.. Menadžeri su stručnjaci koji koordiniraju svim operacijama u hotelu i odgovaraju za izvršenje istih. Često od njihove umešnosti u vođenju poslova zavisi opstanak pojedinih hotela, a u pojedinim slučajevima i opstanak čitavog hotelskog lanca. Domaći hoteli se nalaze pred jednim delikatnim problemom, jer je većina preduzeća bila pod stečajem zbog negativnog poslovanja i velikih minusa na tekućim računima. Uzrok ovakvih rezultata poslovanja su ekonomske sankcije koje su našu zemlju zadesile devedesetih godina, političke nestabilnosti i nestručnosti kadrova koji su upravljali hotelskim preduzećima. Srećom najveći broj ovih hotela danas je privatizovan, oni hoteli koji još nisu privatizovani uglavnom čekaju da uskoro budu privatizovani. Jedan od neizostavnih uslova za pozitivno poslovanje hotelskog preduzeća jeste da preduzeće bude u privatnom vlasništvu. U ekonomski razvijenim zemljama samo mali deo hotela je u državnoj svojini. Što se tiče privatizacije ona je u našu privredu ušetala dosta kasno, tačnije dosta posle nego što se to desilo u zapadnim zemljama EU. Pre početka privatizacije u Srbiji je najveći broj hotela bio zatvoren, sa inventarom u dosta lošem stanju, sa dosta degradiranim enterijerom i eksterijerom koji nisu obnavljani u poslednjih 10-15 godina pa i više. Takođe veliki broj hotela je radio samo za vreme boravka turističkih grupa, a potom bi bili zatvarani do perioda kada će doći nova turistička grupa. U takvim uslovima su se javljali veliki fiksni troškovi koji nikako nisu moglo da se pokriju. Zahvaljujući privatizaciji danas veliki broj hotela kontinuirano radi, a oni koji su i dalje zatvoreni uglavnom čekaju da budu privatizovani ili se na njima rade značajnija renoviranja. Efikasnost unapređena poslovanja domaćih hotela zavisiće direktno od količine stranih ulaganja.

Preduzetništvo je jedna od metoda koje će poboljšati ekonomsku situaciju naše zemlje i uključivanje u međunarodno poslovanje. Zahvaljujući valjanim preduzetničkim vizijama nastali su veoma moćni hotelski lanci koji danas posluju u veoma velikom broju zemalja. Jedan od prvih preduzetnika u hotelskom poslovanju bio je Konrad Hilton, koji je zahvaljujući svojoj viziji stvorio veoma moćnu imperiju „Hilton“ hotela koji danas broje

oko 2.084 hotela. Veoma važnu ulogu u razvoju preduzetništva ima država koja svojim koja svojom politikom treba da podrži ovaj razvoj. Pre svega podrška države se ogleda u pogledu povoljnih lokacija za nove objekte, poreske olakšice za novootvorene hotele, finansijsku pomoć, pomoć prilikom privatizovanja društvenih hotela, stručnu pomoć i slično. U visokorazvijenim zemljama država je podržavala razvoj hotelijerstva i preduzetništva, pa danas zahvaljujući turizmu imaju znatan priliv deviza od međunarodnog turizma. Važani elementi za uspeh preduzetnika u hotelijerstvu jesu: kvalitet, usluga, cena i promocija produkta-usluge. Kvalitet je elemenat koji najviše gosta interesuje i zbog kog se on odlučuje za određeni hotel. U budućnosti će domaća hotelska privreda morati drastično da poboljša kvalitet svojih hotelskih usluga, jer se danas odlikuju veoma lošim kvalitetom. Samo odgovarajućim kvalitetom će moći da stanu na put američkim hotelskim lancima i tako spreče prodor na domaće tržište. Upravo američki hotelski lanci uniformasanim kvalitetom pobeđuju domaću hotelsku konkurenciju. Na osnovu kvaliteta ostvarili su globalni primat, pridobili veliki broj lojalnih gostiju i stvorili veliki broj hotela. Uspeh hotelske industrije će se u budućnosti bazirati na kreativnim vizijama preduzetnika i preduzetništva koji su dva nerazdvojiva elementa za uspeh u hotelskom poslovanju.

Na osnovu izloženog, jasno se vidi da elektronsko poslovanje i informaciono komunikacione tehnologije stvaraju neraskidivu vezu sa turističkom i hotelskom industrijom. Turizam je sektor koji beleži najveći rast u svetskoj ekonomiji i to sve pod dejstvom elektronskog poslovanja.

Kada potencijalni gost vrši kupovinu on-lajn, on ili ona je pod uticajem raznih faktora. Najvažniji faktori su identifikovani kao *Cena*, *Poverenje* i *Pogodnost*. Faktor cene utiče zbog toga što su cene češće jeftinije u On-lajn "shopovima" nego u fizičkim prodavnicama. Kupovina turističkih usluga on-lajn može u mnogome da utiče na faktor udobnosti i uštedi novca. Poverenje gostiju je itekako bitan faktor sa obzirom na potrebu deljenja ličnih i finansijskih informacija prilikom rezervisanja usluge. U ove detalje spadaju puno ime gostiju, adresa i broj kreditne kartice npr., što faktor poverenja čini od izuzetnog značaja.

Sve veća popularnost društvenih mreža je nesporna. Ali i pored toga, mnoge turističke kompanije se još uvek muče da iskoriste prednosti društvenih mreža. Sticanjem potrebnih marketinških alata za promociju preko društvenih mreža pored tradicionalnog marketinga, prodaje i uslužnih aktivnosti, turističke kompanije mogu da iskoriste prednosti društvenih mreža bez gubitka fokusa na njihovu osnovnu delatnost.

Konačni uspeh će slediti za preduzeća koja će moći da integrišu bogatstvo podataka korisnika društvenih mreža, povratne informacije kao i neformalne razgovore u svojem postojećem menadžmentu gostiju i procesa.

Turistička preduzeća moraju imati strategiju za korišćenje društvenih mreža da bi bili ispred u konkurentskom okruženju. Najveće brige za marketing turističkog preduzeća bile su:

- Navike korisnika društvenih mreža
- Brendiranje proizvoda
- Slušanje uticajnih ljudi u grupi
- Brz odgovor
- Merenje rezultata

-Traganje za novim mogućnostima

Turistička i hotelska preduzeća bi trebalo da imaju potrebna sredstva radi brendiranja proizvoda i boljih usluga kao i sredstva koja će stvoriti mogućnosti da se saslušaju obe strane potrošačkih stavova kao i interakcija sa potrošačima.

LITERATURA:

1. Avlijaš Radoslav, 2006. *Istraživanje i unapređenje faktora uspešnosti preduzetništva i menadžmenta malih i srednjih preduzeća*- doktorska disertacija, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Novi Sad.
2. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4)
3. Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
4. Čamilović Slobodan, Vujić Vidoje, 2007. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon - Tehnokonsalting, Beograd.
5. Časopis „Turistički svet“ savremeno hotelijerstvo i turizam, decembar/januar 2003/2004, Beograd.
6. Čerović S, 2003. *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009..
7. Čerović S, *Strategijski menadžment turističke privrede*, Naučno stručni časopis iz turizma „Turizam“ 6/2002. Institut za geografiju, Novi Sad.
8. Dave Kristula, The History of the Internet, 1997 <http://www.nethistory.com>
9. Dobro Ratko, 2003. *Menadžment ugostiteljstva*, Viša škola za turizam, Šibenik.
10. *EBRD Transition Report*, 2004-2005. Office of the chief Economist.
11. Glavni plan razvoja turizma Primorsko-Goranske Županije, 2002. Opatija.
12. Go, M. F., Pine, R., 1995. *Globalisation strategy in the hotel Industry*, Routledge, London, New York.
13. Great Hotels of the World (GHO)
14. Hanić H., Marić A., Marketing u medijima, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2010
15. Hisrich, R., Peters, M., 1998. *Entrepreneurship* (Fourth edition - International edition), Irwin/McGraw-Hill.
16. Hitwise Montly Category Report – Travel Hitwise Custom Report for Travel, Report ID: 3892, 2008.
17. Huang S.A. and Christopher D., Planning and effective Internet Retail store, *Marketing Intelligence and Planning*, 2003, 21: 4, 230-238, Los Angeles, California
18. Klarić Dean, 2006. *Poslovni učinci rada na daljinu*-magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
19. Kosar Ljiljana, 2002. *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd.

- 20.Kosar Ljiljana, *Globalizacija u hotelijerstvu-poslovna strategija budućnosti*, Naučno stručni časopis iz turizma „Turizam“ 6/2002. Institut za geografiju, Novi Sad.
- 21.Kosar Ljiljana, Rešeta Slobodan, 2005. *Izazovi kvaliteta: Menadžment kvaliteta u hotelijerstvu*, Viša hotelijerska škola, Beograd.
- 22.Kotler F., Keller L. K., *Marketing menadžment*, Datastatus, Beograd, 2006
- 23.Kotler, F., Vong,V., Sonders Dz., Armstrong G., *Principi Marketinga*, Mate, Beograd, 2007
- 24.Kotler, P. and Armstrong, G.,*Principles of Marketing*, (12th end), Upper Saddle River, Prentice Hall, 2007
- 25.Leško Tomislav, 2005. *Merenje performanci informatičkog sektora državne uprave metodom "Uravnotežene tablice rezultata"* –magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
- 26.Magazin „Conde Nast Traveler“ 12/2002.
- 27.Milosavljević M., Mišković V., *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
- 28.Monsuwe, P.T., Dellaert, C.G.B. and Ruyter, K., 2004, What drives consumer to shop online? A literature review, *International Journal of Service Industry Management*
- 29.Ožegović N. Lazar, 2006. *Istraživanje uticaja strukture životnih ciljeva preduzetnika na uspešno poslovanje preduzeća u preduzetničkom inkubatoru*-doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
- 30.Panian Z, *Internet i malo preduzetništvo*, Informator, Zagreb, 2000
- 31.Pavlović D., Spasić V., *Efekti primene savremene informacione tehnologije u poslovanju malih turističkih agencija*, Singidunum revija, Vol 5 2008. No 1., Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 149.
- 32.Petrović B. Pero, 2005. *Preduzetnički menadžment*, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematički fakultet, Čigoja štampa, Novi Sad.
- 33.*Plan privatizacije za 2005. godinu, Vlada Republike Srbije.*
- 34.Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
- 35.*QM- časopis za kvalitet*, 1991. Hrvatska gospodarska komora i hrvatsko društvo za kakvoću, Vol 2 br. 6, Zagreb.
- 36.Safko L., *The Social Media Bible: Tactics, Tools&Strategies for Business Success*, John Wiley&Sons, Canada, 2010,
- 37.Salai S., *Tržisno komuniciranje*, Visoka poslovna škola strukturnih studija, Novi Sad, 2010
- 38.Smith D.A. and Rupp, T.W., 2003. *Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet*, *Online Information Review* 27
- 39.Tanja Kesić, *Marketinska komunikacija*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1997
- 40.*The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificate, Eleventh Cycle, 2001.*

- 41.TIA, 2002., What Consumers Should Expect and Need to Know, and Options for a Better Marketplace, Hattel Associates, New York.
- 42.TIA, 2005., Travelers use of the Internet, Washington DC: Travel Industry Association of America.
- 43.TIA, 2007., Travelers use of the Internet
- 44.UCLA Internet Report: Surveying the Digital Future., 2003.
- 45.Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2011.
- 46.Veljković S., Marketing usluga, četvrto izdanje, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009
- 47.Vračar D., 5.9.2010, Strategije tržišnog komuniciranja, sedmo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- 48.Vuković, V., Čavlek, N., 2002. *Rethinking of education and training for tourism*, University of Zagreb, Mikrorad, Zagreb.
- 49.Živković R., Ponašanje gostiju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
- 1.http://www.priv.yu/pravni_okvir/statut_ap.php
- 2.<http://www.hilton.com>
- 3.<http://www.hyatt.com>
- 4.<http://www.intercontinental.com>
- 5.<http://www.hoteli.co.yu>
- 6.<http://www.ih-ra.com>
- 7.<http://www.ebrd.com>
- 8.<http://www.google.it>
- 9.[http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/E-business for tourism.pdf](http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/E-business%20for%20tourism.pdf) E-Business for Tourism – Practical Guidelines for Tourism Destinations and Business
- 10.<http://www.travelweekly.com/print.aspx?id=220560>, Susan Bilingsley, Google's travel marketing manager, September 2010.
- 11.<http://www.internetmarketinginc.com> (pristup sajtu 24.12.2012.)
- 12.<http://www.internetmarketinginc.com/couple-resorts-facebook-sweepstakes-case-study/>
- 13.<http://www.umitrovic.wordpress.com/2012/01/16/marketing-i-e-business-crossover-poslovanja-za-novo-doba/>
14. www.paymentsnews.com
- 15.<http://www.tnsbg.com/>
- 16.www.rzs.stat.gov.rs
- 17.<http://www.travelweekly.com/print.aspx?id=220560>
- 18.www.palacehotel.rs Great Hotels of the World (GHO)

SADRŽAJ

SLIKA, TABELA, GRAFIKONA, ŠEMA

<i>Slika 1 Konrad Hilton</i>	
<i>Slika 2 Cesar Ritz</i>	9
<i>Slika 3 Hotel Las Vegas Hilton u Las Vegasu.</i>	30
<i>Slika 4 Hotel Bujr Al Arab.</i>	35
<i>Slika 5 Hotel „Luxor“- Las Vegas i Hotel „Paris“- Las Vegas.</i>	36
<i>Slika 6 Sistem novih informacionih tehnologija u turizmu</i>	50
<i>Slika 7 On line satisfakcija</i>	72
<i>Slika 8 Spoljasnji izgled hotela „Square Nine“</i>	86
<i>Slika 9 Junior Apartman</i>	87
<i>Slika 10 Konferencijska sala hotela „Square Nine</i>	87
<i>Slika 11 Lobi hotela „Square Nine“</i>	88
<i>Slika 12 Art Soba Slika 13 Art Apartman</i>	92
<i>Slika 14 Konferencijska sala</i>	92
<i>Slika 15 Restoran >Mozaik<</i>	92
<i>Slika 16 Spoljasnji izgled hotela</i>	96
<i>Slika 17 Single Room</i>	95
<i>Slika 18 Double Superior Room</i>	96
<i>Slika 19 Karakteristike konferencijske sale</i>	97
<i>Slika 20 Restoran vilege“</i>	97
<i>Slika 21 Spoljašnji izgled hotela</i>	99
<i>Slika 22 Unutrasnjost standardne sobe</i>	99
<i>Slika 23 Unutrasnjost standardne sobe</i>	99
<i>Slika 24 Unutrasnjost apartmana</i>	99
<i>Slika 25 Unutrasnjost apartmana</i>	100
<i>Slika 26 Logo hotela</i>	102
<i>Slika 27 Unutrašnjost superior apartmana</i>	103
 <i>Tabela 1 Procentualni udeo privatnog vlasništva hotelskih preduzeća u pojedinim zemljama</i>	12
<i>Tabela 2 Spisak privatizovanih hotela u Srbiji i Crnoj Gori do decembra 2006. god.</i>	12
<i>Tabela 3 Vodeći hotelski franšizeri u svetu u 2009. godini</i>	15
<i>Tabela 4 Lista hotelskih kompanija po broju zemalja u kojima posluju</i>	30
<i>Tabela 5 IT komponente na primeru turizma</i>	51
<i>Tabela 6 Istorijski razvoj komunikacije</i>	55
<i>Tabela 7 Zvanicni cenovnik hotela</i>	90
<i>Tabela 8 Zvanicni cenovnik hotel</i>	97
<i>Tabela 9 Zvanični cenovnik hotela</i>	101
 <i>Šema 1 Model preduzetničkog procesa</i>	7
<i>Šema 2 Koncept činilaca dolaska do preduzetničkog vrha</i>	10
<i>Šema 3 Važnost pojedinih elemenata u komuniciranju</i>	19
<i>Šema 4 Razlike između timova i grupa.</i>	26
<i>Šema 5 Model eko-hotela</i>	37
<i>Šema 6 Upoređivanje standarda ISO 17799:2000 i ISO 17799: 200</i>	41

<i>Šema 7 Vrste inovacija u ugostiteljskoj delatnosti</i>	<i>45</i>
<i>Grafikon 1 Internet Users World Distribution by Worlds Region-2012.....</i>	<i>61</i>