

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**Promociona politika kao instrument poslovnog
preduzeća –“Hotel Omorika”**

Mentor:
Prof. dr Slobodan Unković

Student:
Dragana Nikolić 415574 / 2011

Beograd, 2013. godine

Sadržaj :

I Uvod	3
1.1. Predmet I značaj istraživanja	3
1.2. Ciljevi istraživanja	4
1.3. Hipotetički okvir istraživanja	4
1.4. Metod istraživanja	4
1.5. Struktura rada	6
1.6. Društveni I naučni značaj rada	6
II Mesto promocije u marketingu	7
2.1. Marketing u turizmu	7
2.2. Novi trendovi u marketingu	10
2.3. Pojam I uloga promocije	17
2.4. Promocija I kvalitet	19
2.5. Postavljanje ciljeva I izbor medija	23
III Upravljanje odnosa sa potrošačima i mogućnost za unapređenje marketinga i tržišnog komuniciranja	26
3.1. Uticaj organizacije , kulture na karakteristike poslovnih odnosa	27
3.2. Poverenje I stvaranje dugoročne povezanosti	29
3.3. Menadžment odnosa sa potrošačima u funkciji zadovoljavanja potrošača ...	32
3.4 Stvaranje dugoročne povezanosti u poslovnim odnosima	34
3.5. Menadžment odnosa sa potrošačima u funkciji zadovoljstva potrošača ..	37
IV Analiza Hotela Omorika	48
4.1. Osnovni podaci	45

4.1.1. Finansijsko izveštavanje hotela Omorika	49
4.1.2. Marketing mix	50
4.1.3. Promocija	54
4.1.4. Kanali prodaje	69
4.2. Web sajt	61
Zaključak	64
Literatura	66

I Uvod

Reč metod je stranog porekla (latinski: *methodos*) i označava put i način istraživanja. U nauci se pod metodom podrazumeva postupak spoznaje njenog predmeta odnosno dolaska do naučne istine i do novih saznanja. Između metoda i istraživačkih instrumenata postoji velika povezanost. Svaki metod podrazumeva upotrebu određenih tehničkih sredstava. To, naravno, ne znači da svaki metod mora da ima i sopstvene instrumente. Jedan određen istraživački metod može da koristi razna sredstva istraživanja odnosno ista istraživačka tehnika može da se koristi u više različitih metoda.

O pojmu naučnog metoda postoje različita shvatanja. Najčešće je da on predstavlja put kojim se dolazi do istine. Pri tome, obično se ističe da je taj put neodvojiv od same nauke. “Kao takav nerazdvojni sastavni deo nauke, metod je prirodno gotovo srastao sa onim zadacima koje nauka treba da reši u jednom periodu. Štaviše, osnovna shvatanja o metodu su jedan od bitnih elemenata osnovnog pojma neke nauke i imaju, usled toga, pored istraživačko-operativnog i konstitutivni značaj za nauku”.¹

Osnovni cilj ove nauke je da se shvati suština naučnog znanja i da se nauče osnovni principi u njegovom sticanju i kritičkom preispitivanju. Takođe, cilj metodologije je da nas nauči kojim sredstvima i postupcima treba da se služimo da bi smo došli do što preciznije spoznaje svog predmeta istraživanja.²

¹ Miljević M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 55

² Branković S. (2008) *Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava*, skripta, str. 12

1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovoga rada je analiza uloge promocije u prodaji hotelskih usluga. Ovo istraživanje se vrši da bi se dobili što precizniji podaci, na osnovu kojih bi se napravilo što bolje prilagođavanje prodaje hotelskih usluga.

Turizam kao privredna delatnost je jedna od vodećih grana u svetu nalazi se čak ispred automobilske, hemijske, farmaceutske industrije i još uvek je u porastu. Turizam kao još nedovoljno istražena usavršena disciplina predstavlja izazov kao disciplina za sebe. Rezultati koji proizilaze iz istraživanja, omogućuju hotelskim preduzećima da unaprede prodaju svojih usluga.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj rada je da se na osnovu istraživanja i prikupljanja relevantnih podataka izvrši analiza uticaja promocije na promene u prodajnim aktivnostima hotelskih preduzeća..

Naučni cilj ovog istraživanja je naučni opis prednosti promocije u turističkoj privredi, odnosno naučni opis preduslova da kanali prodaje hotelskih usluga uspešno koncipiraju u cilju efektivnosti i efiksnosti promocije. Rad posebnu pažnju posvećuje internet portalima na kojima je moguće dobiti sve informacije o raspoloživosti i popustima u realnom vremenu, bilo direktno na rezervacionom sistemu, bilo preko posrednika. .

1.3. Hipotetički okvir istraživanja

Hipoteze su nedokazane ili nepotvrđene propozicije odnosno pretpostavke koje prethodno ili privremeno objašnjavaju određene činjenice ili fenomene.³ Njih sa naučnog aspekta treba dokazati ili opovrgnuti. U ovom radu osnovna hipoteze je:

Generalna hipoteza rada je:

Promotivni napor u hotelijerstvu povećava efikasnost ukupnog lanca prodaje.

³ Miljević M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale, str. 58

1.4. Metod istraživanja

Definisanje pojma naučnog metoda odnosno metoda naučnog saznanja nešto je olakšano postojanjem definicije nauke i predmeta nauke, kao i definicije naučnog saznanja. Najopštije rečeno, metod naučnog saznanja je smisleno i svrsishodno, racionalno konstituisan sistem ideja, koncepcija, radnji (postupaka) i sredstava odabran po naučnim kriterijumima i naučno proveren u cilju sticanja naučnog saznanja, odnosno naučnog istraživanja o predmetu ili metodu nauke.⁴

Teorijsko – metodološki pristup predstavlja najapstraktniji deo metoda čija je funkcija višestruka. “Opšti metod, kao snažno svetlo reflektora, usmerava istraživača na onaj sloj realnosti, kome se pridaje najveći značaj i gde treba tražiti najvažnije činjenice i eventualne uzroke koji izazivaju pojavu koja je predmet našeg proučavanja. On istovremeno sadrži i izvesne principe, pomoću kojih se tumače činjenice. Naučni metod je ciklus faza koje se koriste za razvoj i dogradnju teorija”.⁵ U ovom radu korišćene su sledeće metode:

Metod statističke obrade podataka. U procesu naučnog rada statistika se primenjuje na osnovu odgovarajućih prilagođavanja njegovom predmetu odnosno fazama istraživanja. A to znači da ova opštenaučna metoda ima svoju opštu i adaptivnu logičku osnovu, svoj epistemološki sadržaj koji obuhvata opet saznajne odredbe matematike, posebne saznajne odredbe statistike kao grane matematike, zatim odredbe nauke i predmeta nauke i odredbe teorije metodologije nauka (opšte metodologije) i metodologije predmetne nauke (posebne metodologije). Postupci statistike u naučnom istraživanju ne javljaju se sasvim samostalno već povezani sa metodom prikupljanja i obrade podataka i uslovljeni su svojstvima podataka.⁶

Prikupljeni podaci se analiziraju što kao krajni cilj ima donošenje zaključaka i sudova o postojećem stanju. Izvori podataka su razne statističke i naučne građe istaknutih autora iz oblasti turizma i ekonomije, kao i podaci kojima raspolažu različite institucije.

Metod dedukcije. Iz naučne literature koja analizira, objašnjava i razumeva pitanja logike proizilazi da je dedukcija shvatana i razmatrana kao oblik zaključivanja i to prvenstveno silogističkog. Dedukcijom se analitički misaono-logički iz premisa već formiranih zaključaka po

⁴ Banjanin M.K. (2006) *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, str. 32

⁵ Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 121

⁶ Branković S. (2008) Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava, skripta, str. 16

utvrđenoj proceduri izvode novi zaključci. Jedino su ovako izvedeni zaključci apsolutno (nužno) istiniti jer su analitički. Bitan uslov njihove istinitosti je strogi postupak u skladu sa pravilima, dok istinitost premisa nije bitan uslov istinitosti zaključka. Vremenom, sa razvojem dijalektičke logike, formiralo se stanovište da je istinitost premisa bitan uslov istinitosti zaključaka, kao što je to i strogo pridržavanje procedure zaključivanja.⁷

Metod komparacije. Predmet istraživanja komparativne metode su identičnost, sličnost i razlike pojava i procesa u različitim oblicima internet prezentacije. Samo upoređivanjem (dva primerka iste pojave, dve istorodne ili raznorodne pojave, dva procesa u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, na jednom ili više definisanih prostora) možemo utvrditi da li su identični, slični odnosno različiti i u čemu. Isto se odnosi na upređivanje procesa sa već utvrđenim standardima.

Metod analize. Po svojoj suštini analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove odnosno na činioce strukture, funkcija, veza i odnosa na određenom prostoru u određenom vremenu. Rastavljanje može da bude fizičko, duhovno – misaono i kombinovano. U smislu naučnog istraživanja nema čisto fizičkih rastavljanja (deoba) predmeta istraživanja, već je to uvek istovremeno i misaono rastavljanje. U postupku analize treba uzeti i mnogo različitih uslova i faktora koji direktno utiču na analizu.

1.5. Struktura rada

U cilju obrade teme ovog rada rad je strukturiran u pet velikih celina. Nakon metodološkog dela, drugi deo razmatra teorijska pitanja mesta promocije u marketinškim naporima preduzeća. Treći deo se bavi kompjuterskim promocijom u hotelu Omorika i dotiče pitanja finansija.. Četvrti deo razmatra mogućnosti za unapređenje celokupnih marketinških napora. Konačno, u petom delu se na sažet način iznose osnovni nalazi rada i analizira da li je dokazana ili opovrgnula početna hipoteza rada.

1.6. Društveni i naučni značaj rada

Društveni značaj rada ogleda se u dve dimenzije. Prvo, u Srbiji je decenijama bilo prisutno stagniranje u razvoju hotelijerstva, a sami promotivni naponi su svodili na rudimentarne

⁷ Banjanin M.K. (2006) *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, str. 35

pokušaje deljenja promo materijala. Jasno razumevanje društvene koristi promocije u turizmu je nešto što Srbiji ne nedostaje na teorijskom nivou, ali u praksi hoteli uglavnom koriste posrednike ili već utabane stranputice.

Naučni značaj rada je u tome da se na jednom mestu analizira mesto i uloga promocije u prodaji hotelskih kapaciteta, počevši od klasičnih promotivnih aktivnosti, pa zaključno sa novijim IT rešenjima koja nude pakete usluga..

Ključne reči: marketing, prodaja, Internet, hotel, promocija

II Mesto promocije u marketing miksu

2.1. Marketing u turizmu

Marketing je do danas našao široku primenu, kako u privrednim, tako i u neprivrednim delatnostima. Prvo su ga uvela u praksu preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama, da bi se posle Drugog svetskog rata njegova primena počela širiti i na preduzeća drugih, pre svega razvijenih zemalja Zapada i Jugoistočne Azije. I dok su preduzeća glavnih privrednih delatnosti relativno brzo prihvatila marketing, u uslužnim delatnostima svoje mesto našao je kasnije. Kada je u pitanju turizam, tek su kraj šezdesetih i sedamdesete označile početak njegove primene, da bi se ovaj proces tokom osamdesetih godina znatno ubrzao. Do tada postojeće tržišne orijentacije — *proizvodna* (do šezdesetih godina) i *prodajna* (od sredine šezdesetih do sedamdesetih) počele su da se pokazuju kao neadekvatne. Ipak, to ne znači da su preduzeća u turizmu odmah široko prihvatila marketing koncepciju. Čak i danas u razvijenim zemljama, veliki je broj preduzeća koja suštinski ne primenjuju marketing, delom zbog inertnosti, delom zbog neshvatanja značenja marketinga.

Marketing u turizmu je upravljačka filozofija kojom nosioci turističke i poslovne politike nastoje da kreiraju i zadrže ciljne grupe turista putem identifikovanja i (efektivnog i efikasnog) zadovoljenja njihovih potreba i na toj osnovi ostvare svoje organizacione ciljeve i društveni interes. Ovde treba posebno naglasiti dve činjenice:

- Radi se o koncepciji koju treba da sprovode nosioci turističke i poslovne politike i
- Na bazi zadovoljenja potreba i želja turista treba ostvariti organizacione ciljeve i društveni interes.⁸

Primena marketinga na mikro nivou, odnosno na nivou preduzeća turističke privrede podrazumeva se kao i kada je u pitanju njegova primena u preduzećima bilo koje delatnosti: marketing treba da prožima sve aktivnosti preduzeća. Međutim, danas se u međunarodnom turizmu takmiče države, regije i gradovi kao destinacije, a ne samo preduzeća. Marketing turističkog proizvoda destinacije ne može se prepustiti isključivo preduzećima, jer ona najčešće nisu sposobna da samostalno finansijski, kadrovski i/ili na drugi način podrže takve napore. Iz tog razloga neophodno je da takve aktivnosti obavljaju nosioci turističke politike, odnosno različiti državni i paradržavni organi nadležni za turizam. Ovo takođe i iz razloga što ponudu destinacije ne čini prosti zbir pojedinačnih (parcijalnih) proizvoda preduzeća turističke privrede na tom području. Kompleksna struktura turističke industrije zahteva koordinaciju svih, pa prema tome i marketing aktivnosti date destinacije, kako bi ona bila u stanju da kreira jedan integrisani proizvod u skladu sa potrebama i zahtevima ciljnih segmenata na turističkom tržištu. U tom pogledu ključnu ulogu treba da ima javni sektor (nacionalne, regionalne i lokalne turističke organizacije), pri čemu ne treba potceniti ulogu i značaj različitih inicijativa privatnog sektora. Takođe treba istaći da i kreatori turističke politike, u ovom kontekstu, moraju usvojiti marketinški pristup u upravljanju razvojem turizma. Radi se o različitim formama organizovanja državnih organa uprave u turizmu, a koje nazivamo nacionalnom turističkom administracijom - NTA.⁹

Razvoj masovnog turizma ugrozio je, a negde i ošteti, ne samo prirodno već i ukupno čovekovo okruženje. Da turistička destinacija ne bi postala žrtvom sopstvenog razvoja, neophodno je da se uzmu u obzir dugoročni interesi društva (tj. destinacije) i očuva okruženje (prirodno, socio-kulturno i drugo). Time se obezbeđuje da se dati integrisani turistički proizvod usmeri prema dugoročnom zadovoljenju potreba i želja turista i tako omogući ostvarenje dugoročnih ciljeva razvoja turizma u destinaciji i rasta i razvoja konkretnih nosilaca ponude.

⁸ Milisavljević M.(1999), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.

⁹ Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet , str. 122

Takođe, uvažavanje društvenih interesa ima za posledicu to da lokalno stanovništvo počinje da prihvata turizam kao faktor uvećanja sopstvenog blagostanja. Prema tome, primena marketinga u turizmu pretpostavlja prihvatanje koncepta društveno odgovornog marketinga.

Jasno je da marketinške aktivnosti na mikro nivou sprovode komercijalne turističke organizacije, odnosno preduzeća turističke privrede. S druge strane, kada je u pitanju primena marketinga u turizmu na makro nivou, tj. nivou turističkih zemalja, regija, gradova i/ili manjih mesta, situacija je kompleksnija. Ovim aktivnostima mogu se baviti same komercijalne organizacije (samostalno ili udruženo), asocijacije komercijalnih organizacija i javni sektor, odnosno zvanične turističke organizacije, kao što su nacionalne, regionalne i lokalne turističke organizacije. U zavisnosti od toga ko je nosilac aktivnosti marketinga turističke destinacije, biće i različit odnos ili, tačnije rečeno, stepen koordinacije marketinga na mikro i makro nivou.

Kao *nosioci marketinga destinacije* mogu se pojaviti različite pojedinačne komercijalne organizacije (tj. preduzeća turističke privrede). To su, najčešće, hotelske kompanije koje su bile nosioci razvoja određenog *resort*-a kao turističke destinacije, kao i organizatori putovanja koji datu destinaciju imaju u svojim programima putovanja. (Naravno, aktivnostima marketinga destinacije mogu se baviti i druga preduzeća, poput avio-kompanija koje imaju rute ka datoj destinaciji, ali se o njima ne može govoriti kao o nosiocima marketinga datih zemalja, regija ili gradova). U situaciji kada je marketing *resort*-a "u rukama" hotelske kompanije može se govoriti o visokom stepenu koordinacije i komplementarnosti marketinga *resort*-a i pojedinačnih objekata u njemu, s obzirom na činjenicu da je nosilac ovih aktivnosti jedna ista organizacija sa izrazitim poslovnim interesom za njihovim uspehom. Kada je *tour*-operator uključen u marketing konkretne destinacije, stepen ove uključenosti uveliko zavisi od značaja koji paket aranžmani vezani za ovu destinaciju imaju u ukupnom proizvodnom miksu (asortimanu) datog *tour*-operatora.¹⁰ Veći značaj prati i veća uključenost. Ali, i uz veću zainteresovanost i uključenost organizatora putovanja može postojati problem koordinacije. Naime, *tour*-operator je motivisan isključivo sopstvenim poslovnim interesima i uz destinaciju po pravilu promoviše samo pojedinačne objekte koji su (direktno ili indirektno) uključeni u njegov paket. To može dovesti i do konflikta interesa u situaciji kada *tour*-operator projektuje imidž destinacije koji ne odgovara

¹⁰Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd , str. 54

ostalim nosiocima ponude i/ili menadžerima destinacije. Iz tih razloga se destinacije gotovo nikada i ne oslanjaju isključivo na *tour*-operatore i cilju sopstvenog marketinga.

2.2. Novi trendovi u marketingu

Poslednju deceniju u razvoju turizma karakteriše i sve veća artikulacija strategijskog menadžmenta u turizmu, pa otuda jedan najštiri konceptualni okvir za marketing menadžment trebalo bi da obuhvati sledeće elemente:

Slika 1. Razvojne faze marketing strategije¹¹



Makro okruženje obuhvata brojne promene, trendove i tendencije u ekonomskom, političkom, socio-kulturnom, tehnološkom i ekološkom okruženju. Uočavanje, razumevanje i prihvatanje ovih promena kao polazišta u marketing menadžmentu, trebalo bi shvatiti kao uslov

¹¹ Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall, str. 89

bez koga nema rasta i razvoja turizma. Makro okruženje ima uticaj na marketing sistem, na proizvod, na tržište i na način da se proizvod realizuje na tržištu.

Ekonomsko okruženje ima nesumnjivo najznačajniji uticaj na marketing menadžment. Radi se o promeni onih indikatora koji stimulišu ili destimulišu turistička putovanja, a sa druge strane preko tražnje, to su faktori od kojih indirektno zavisi uspeh ili neuspeh turističke destinacije. Povećanje diskrecionog dohotka (onog koji ostaje nakon pomirenja neophodnih potreba) kao i povećanje fonda slobodnog vremena su dva ključna faktora za preduzimanje turističkih putovanja.

Sociokulturno okruženje, zajedno sa demografskim okruženjem, takođe, donosi brojne promene. U prvi plan se ističu sledeće promene, koje mogu imati direktnog odraza na ponašanje turističkih destinacija.¹²

- Promene u strukturi familije, tj. sve veća pojava razvoda brakova, pojave samaca, smanjivanje stopa nataliteta i sl.;
- Promene u starosnoj strukturi stanovništva, gde se uočava postepeno starenje stanovništva;
- Povećanje želje i potreba da se pobjegne od svakodnevnog načina života;
- Zahtev za povećanje kvaliteta života u svakom pogledu;
- Povećana želja da se upoznaju novi krajevi i ljudi;
- Povećanje broja dobro informisanih potencijalnih potrošača, spremnih na „nova istraživanja“ kultura, običaja, jezika...

Političko okruženje obuhvata uticaj različitih državnih i paradržavnih organa i drugih organizacija i institucija koje koordiniraju i usklađuju razvoj turizma¹³.

Cilj turizma se prvenstveno ogledao u ostvarenju svih direktnih, indirektnih i multiplikativnih efekata kao što su uticaji na društveni proizvod, nacionalni dohodak, platni bilans, zapošljavanje, razvoj sektora proizvodnje, industrije, itd; dok je u poslednje vreme sve

¹² Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 71

¹³ Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall, str. 96

veći akcenat na turizam koji se najvećim delom odnosi na unapređenje i održanje prirodnih resursa.

Tehnološko okruženje je trenutno najturbulentnije područje gde se uskoro očekuju i revolucionarne promene, a uticaj tehnologije na turističku industriju će postati dvostran. Prvo u povećanju stepena amortizacije ove delatnosti, drugo u povećanju broja postojećih i potencijalnih turista koji sve više koriste tehnologije vizuelnih komunikacije (DVD, internet konferencije, seminari, prodaja od vrata do vrata, telemarketing, e-mail marketing, itd.)

Svako tržište, pa i turističko, predstavlja mesto gde se sreću ponuda i tražnja, sa ciljem postizanja razmene. Ukoliko su obe strane zadovoljne onim što se nudi i smatraju da je ono što druga strana nudi ekvivalentno onom što ona nudi, doćiće do razmene. Ono što je karakteristično samo za turističko tržište je:

- Heterogenost turističke tražnje;
- Elastičnost turističke tražnje (tu se ubraja promena cene turističkog proizvoda, politička nestabilnost, ratovi, virusi i bolesti...);
- Nema proizvodnje;
- Turistički proizvod je neopipljiv;
- Ponuda je veoma kruta i neelastična;
- Visoki fiksni troškovi;

Npr. ukoliko su vam mokre cipele veoma je jasno šta vam je potrebno, ućićete u prodavnicu i kupiti debele, duboke, zimske cipele, ali ukoliko želite da idete na odmor, recimo zimski raspust pored vode, odete u turističku agenciju gde vam mogu ponudu čitati do sutra: 9 zemalja kroz koje prolazi Dunav (inostrano ili domaće tržište), fantastično jezero na Zlatiboru, Taru... ili bilo koju drugu destinaciju, što čini turistički proizvod totalno neopipljivim, a konkurenciju „bezgraničnom“.

Osnovni cilj za svaku turističku destinaciju u analizi konkurencije mora da bude saznanje o sopstvenom mestu i perspektivama turističke ponude kojom raspolaže i to kako u očima

potrošača, tako i konkurencije. U cilju postizanja ovog zadatka, preporučuje se sledeći raspored poteza¹⁴:

- Identifikovanje postojećih i potencijalnih konkurenata;
- Ključni konkurenti i njihove misije, ciljevi i strategije;
- Pozicija i aktivnost konkurenata na ključnim tržištima;
- Osnovne slabe i jake tačke konkurenata, i;
- Organizaciona struktura kod konkurenata i uočavanje promena.

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, konkurencija je zaista velika, međutim to ne znači a priori da je borba na tržištu žestoka. Pobjeda ne podrazumeva samo pridobijanje što većeg broja turista, već i networking i razvijanje raznih forma saradnje sa najbližom i najdaljom konkurencijom (npr. daleke destinacije, povezivanje regiona – što bi za Srbiju bilo jedino profitno rešenje ukoliko se prezentuju zajedno destinacije po Srbiji u inostranstvu).

Strategijsko upravljanje u dinamičnim uslovima predstavlja efikasan način upravljanja u cilju stvaranja sklada između snaga i slabosti preduzeća i pretnji i šansi koje deluju iz okruženja¹⁵.

Strategijsko upravljanje je koncept koji uključuje stratejsko planiranje i stratejsku akciju, prilagođavajući za potrebe definisanja strategije u turizmu može se reći da stratejsko upravljanje, predstavlja način da se smanji ili eliminiše uticaj promena na destinaciju.

Strategijsko upravljanje podrazumeva analizu pozicije na tržištu, utvrđivanje kriterijuma za izbor između strateških alternativa i preduzimanje akcije koja se na osnovu povratnih informacija kontroliše¹⁶. Kao u mnogim drugim delatnostima i u turizmu je prošla svoj razvojni put u vremena kada je bilo relativno lakše planirati pa do današnjeg dana kada su turističke destinacije mnogobrojne i kada se postavlja probijem njihovog plasmana na turističkom tržištu zbog velike konkurencije.

¹⁴ Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet, str. 144

¹⁵ SWOT analiza je akronim engleske reči: S – strenghts (snage), W – weeknesses (slabosti), O – opportunities (šanse), T – threats (pretnje).

¹⁶ Živković R. (2008) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 215

U području turizma ističu se tri relativne strategije¹⁷:

1. strategija segmentacije turističkog tržišta
2. strategija diferenciranja turističkog proizvoda
3. strategija profilisanja imidža

Proces segmentacije tržišta „vodi ka mnogim marketing menadžment odlukama“¹⁸ odatle proizilazi da je segmentacija turističkog tržišta od neprocenjive koristi da se bude uspešan u donošenju odluka i to iz više razloga¹⁹:

1. turističko tržište se sastoji iz velikog broja potrošača koji se razlikuju u svojim potrebama i željama;
2. potencijalni turisti se mogu grupisati u specifične grupe koje se između sebe mogu razlikovati;
3. razvijanje proizvoda koji će od početka zadovoljavati specifične zahteve turista.

Najčešće segmentacije na turističkom tržištu:

- **Segmentacija na bazi svrhe putovanja:** segment turista koji označavamo kao „poslovna putovanja“ sigurno je da neće biti predmet interesovanja turističke destinacije koja se pozicionira kao destinacija za odmor i oporavak. Ova destinacija odabira one segmente koji preduzimaju turistička putovanja iz razloga odmora i rekreacije pa u definisanju svog proizvodnog programa mora da vodi računa o svrsi ovih putovanja. Ovo tržište će fokusirati druga destinacija koja razvija oblike poslovnog turizma, što znači da odnos proizvod/tržište uvek mora da se ima u vidu (proizvod mora biti uklupljen u svoje tržište).
- **Segmentacija na bazi potreba, motiva i koristi:** svako tržište ima različite potrebe, motive i koristi. Tako npr. poslovni putnici su pre svega motivisani poslovnim razlozima, što ne znači da im odmor i rekreacija nisu bitni. Neki od njih mogu biti u grupi potrošača za koje je luksuzna usluga osnova njihovog zadovoljstva te stoga biraju

¹⁷ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 87

¹⁸ Bowersox D.i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 99

¹⁹ Bowersox D.i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 122

moderne i skupe hotele, dok se drugi opredeljuju za starije objekte sa tradicionalnom poslugom.

- **Segmentacija na bazi učestalosti kupovine:** sve više dobija na značaju na turističkom tržištu i svodi se na razvijanje koncepta lojalnosti u turizmu. Turistička destinacija koja uspe da pridobije poverenje kod turista kako bi oni postali njeni stalni gosti je destinacija koja je uspela na tržištu.

- **Demografska, ekonomska i geografska segmentacija:** podrazumeva pol, godine starosti, prihodnu grupu, područje iz kojih turisti dolaze i na osnovu njih se vrši segmentacija turističkog tržišta.

- **Psihografska segmentacija:** segmentacija na osnovu razlika između mentalnog sklopa pojedinaca koji nose specifične karakteristike jer pripadaju određenom polu, godinama starosti, prihodnoj grupi... npr. neki pojedinci su skloni avanturama i ekstremnim putovanjima iako to ne priliči njihovom starosnom dobu.

- **Segmentacija na bazi cena:** destinacija koja ima nadprosečne kvalitete može takvom cenom napadati i nadprosečne segmente dok nizak kvalitet ne može biti plasiran po visokim cenama na segmentu onih kojim je visoka cena odraz visokog kvaliteta. Takođe postoji i segmentacija na bazi cena u različito doba godine, prema sezoni.

Nasuprot strategiji segmentacije koja se prilagođava tražnji strategijom diferenciranja se utiče na tražnju, tako što se krivulja tražnje pomera u sopstvenu korist, tj. osvaja jedan sloj tržišta. Diferenciranje proizvoda je moguće na fizičkoj razlici (polazi se od činjenice da ima onih potrošača koji su racionalno motivisani) kao i na psihičkoj razlici (oni koji su emocionalno motivisani). U tom kontekstu bitna je činjenica „da ljudi ne kupuju proizvode, već kupuju očekivane koristi“ kako to Levitt kaže, a Kotler dopunjava „da su postojeći proizvodi samo mogući način da se te koristi uobliče a da subjekti moraju biti svesni svih načina da potrošači i dobiju“. Svaki subjekt koji želi uspešno da posluje mora modifikovati svoj proizvod i nastojati da postigne takav kvalitet koji će ispuniti očekivane koristi potrošača²⁰.

²⁰ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet str. 65

Diferenciranje treba da zadovolji sledeće kriterijume²¹:

- **Važnost:** razlike bi trebalo da obezbede visoko vrednu korist za dovoljan broj potrošača;
- **Distiktivnost:** razlika ili nije ponuđena od drugih ili je naša ponuda distiktivnija;
- **Superiornost:** razlika je superiorna u odnosu na ostale načine da se ostvari ista korist;
- **Komunikativnost:** diferencija je potrebna za komuniciranje i mora biti vidljiva za potrošače;
- **Preventivnost:** diferenciranje se ne može lako kopirati od strane konkurencije;
- **Poduzimljivost:** diferenciranje odgovara mogućnostima kupaca;
- **Profitabilnost:** diferenciranje se ocenjuje profitabilnim.

Imidž proizvoda može da se posmatra kao integralni deo proizvoda, kao što su to, i njegovi drugi atributi (kvalitet, funkcionisanje, vrednost).²² Odluka o kupovini ne tiče se samo funkcionalnih karakteristika proizvoda, već je od uticaja i predstava koju potrošači imaju o proizvodu. To često nije objektivno već subjektivno mišljenje koje se formira pod uticajem iskustva, učenja i drugih faktora. Za formiranje imidža u svesti turističkih potrošača od presudnog je uticaja promocijska aktivnost, preporuka rodbine i prijatelja, kao i ukupan mentalno-psihološki sklop ličnosti, socio-ekonomski ambijent, kultura... takođe se moraju upotrebljavati i ostali instrumenti tržišnog nastupa (cena i kanali prodaje) jer se i preko njih stvara odgovarajući imidž.

Kada se želi poboljšati situacija na tržištu u odnosu na konkurente moguće je preko strategije pozicioniranja primeniti sledeće:

²¹ Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall, str. 111

²² Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 77

1. pozicionirati se kod onih turista čije potrebe nisu zadovoljene, jer postoji mogućnost da strategiju profilisanja imidža najbolje pruža segment koji nije zadovoljen (tržišna niša);
2. ukoliko postoje dve velike tržišne mete najbolje je odabrati jednu od njih, a ne pozicionirati se između njih;
3. ne napadati dva segmenta istom strategijom, jer strategija koja je uspešna na jednom segmentu može biti destruktivna za drugi;
4. formulisanje sopstvene strategije na osnovu atributa koji vas razlikuju od konkurenata.

2.3. Pojam i uloga promocije

Lista mogućih vrsta promotivnih aktivnosti je veoma duga. Razvojem industrije komuniciranja stvaraju se nove mogućnosti za njihovo korišćenje u tehnologiji promocije. Ipak, promotivne aktivnosti se mogu grupisati u šire oblike i na taj način se može analizirati i istraživati njihova efikasnost. Kriterijumi za klasifikaciju mogu biti različiti: vreme korišćenja, način, mesto, tehnološka osnova, učestalost korišćenja i sl. Uobičajeni oblici promotivnih aktivnosti turističkih preduzeća su: poslovna (komercijalna) turistička propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i lična prodaja. Ovim oblicima treba dodati i direktni marketing kao oblik promocije, a mogu se pomenuti i sajam kao oblik promocije preduzeća i sponzorstvo kao oblik propagande.

Propaganda u turizmu predstavlja jedan od najsuptilnijih i najdelotvornijih oblika promocije. "Značaj propagande u oblasti turizma treba posmatrati pre svega sa tržišnog stanovišta, tj. sa stanovišta borbe velikog broja turističkih zemalja i preduzeća na strani tražnje turističkog tržišta, u cilju pridobijanja potrošača. Nosioци turističke propagande u turizmu su po pravilu oni subjekti turističke politike koji su neposredno ili posredno zainteresovani za razvoj turizma. To mogu da budu preduzeća turističke privrede, nosioci turističke politike u turističkim mestima, regionima i turističkim zemljama, a u nekim slučajevima i određene organizacije ili organi na širem međunarodnom planu."²³

²³ Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet, str 200

Kad se radi o nosiocima turističke propagande na nivou turističkih preduzeća, uobičajeno je da se govori o poslovnoj ili komercijalnoj turističkoj propagandi.

Poslovna turistička propaganda predstavlja način promocije gde turističko preduzeće finansira prezentiranje postojećim i potencijalnim kupcima - putem sredstava informisanja - informacije o sebi i svojim proizvodima i/ili uslugama. Kao oblik posrednog komuniciranja ona ima za cilj da stimuliše tražnju za uslugama turističkog preduzeća, pa je zbog toga orijentisana na tražnju i na imidž.²⁴

U orijentaciji na tražnju poslovna turistička propaganda ima za cilj *informisanje* kupaca (o postojećim ili novim uslugama kao i njihovim karakteristikama sa ciljem proširenja tržišta novim tržišnim segmentima i geografskim područjima), *ubeđivanje* (stvaranje preferencijalnih marki i lojalnosti marki, povećanje obima prodaje i sl.) i *podsećanje* (kako bi se delovalo na stabilnost prodaje i jačanje odanosti marki). Orijentisanost na imidž ima u fokusu stvaranje i održavanje povoljne predstave o turizmu kao delatnosti i stvaranju primarne tražnje za turističkim uslugama, ali i stvaranje selektivne tražnje za uslugama konkretnog preduzeća.²⁵

Glavne odluke u turističkim preduzećima, kad su u pitanju marketinški odnosi s javnošću su: utvrđivanje ciljeva marketinga, izbor poruka i prenosnika, implementacija plana marketinga za odnose sa javnošću, vrednovanje rezultata marketinga za odnose sa javnošću.

Utvrdjivanje ciljeva marketing odnosa s javnošću. Marketing odnos s javnošću može doprineti sledećim ciljevima:²⁶

- *stvaranju svesti:* plasiranje priče u medij kako bi se privukla pažnja na proizvode, usluge, osobe, organizaciju, ideje,
- *stvaranju kredibiliteta:* doprinos povećanju kredibiliteta pojavljivanjem neke poruke u određenom novinskom članku,
- *stimulisanju prodajnih snaga i posredničkih (distributivnih) kanala:* Priče koje se odnose, na primer, na proizvod ili uslugu pre njihovog lansiranja mogu pomoći menadžerima prodaje da ih lakše prodaju trgovcima na malo,

²⁴ Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO , str. 67

²⁵ Ognjanov, G. (2009) *Integrirane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 18

²⁶ Vračar, D. (1999) *Strategije tržišnog komuniciranja*, treće izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 201

- *obuzdavanju troškova promocije*: Troškovi odnosa s javnošću su manji od troškova propagande. Kad je budžet za promociju preduzeća skroman, to je veća mogućnost da se odnosi s javnošću počnu intenzivnije koristiti.

Izbor poruka i prenosnika za odnose s javnošću. Posle utvrđivanja ciljeva menadžment mora identifikovati ili razviti interesantne priče koje će za temu imati proizvod-uslugu.

Implementacija plana marketinga za odnose s javnošću. Eksperti za odnose s javnošću smatraju da su bivši novinari poznavaoi mnogih urednika medija, pa zato znaju šta ovi žele.

Vrednovanje rezultata. Odrediti tačan doprinos odnosa s javnošću prodaji i profitu je veoma teško jer se odnosi s javnošću koriste zajedno sa drugim promocijnim sredstvima. Najbolje merilo odnosa s javnošću je uticaj na prodaju i profit.

U svakodnevnom poslovanju, turistička preduzeća preduzimaju mnoge aktivnosti koje imaju za cilj da poboljšaju, odnosno unaprede odvijanje procesa prodaje. Krajnji rezultat unapređivanja prodaje proističe iz ubrzanja toka prodaje i povećanih kupovina usluga koje preduzeće pruža.

2.4. Promocija i kvalitet

Ciljevi unapređenja prodaje (promocija prodaje, unapređenja promocije) određeni su okvirom dugoročnih marketinških i komunikacionih ciljeva preduzeća. Ciljevi unapređenja prodaje mogli bi uključiti:²⁷

- podsticanje probanja novih ili postojećih proizvoda-usluga,
- podsticanje rada prodajnog osoblja,
- povećanje frekvencije narudžbi ili veličine pojedinih narudžbi,
- umanjivanje sezonskih odstupanja,
- pariranje konkurentskim promocijama.

Unapređenje prodaje se, po pravilu, odvija kod turističkih preduzeća u četiri smeru:²⁸

- *Podsticaji za kupovinu usmereni prema kanalima distribucije* (prodaje) putem popusta, bonifikacija na količine i visinu prodaje (na primer, davanje popusta

²⁷ Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet, str 205.

²⁸ Živković R. (2008) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 89

putničkim agencijama od strane hotelskih preduzeća u određenom broju besplatnih pansiona ili prenoćišta), uopšteno nazvanim unapređenje trgovine,

- *Podsticaji potrošačima* u turizmu da kupe određenu uslugu u određenom vremenu (besplatne premije - novac ili poklon uz narudžbinu, besplatni uzorci, odloženo plaćanje, vaučeri za popust, podela paketa, korišćenje poznatih ličnosti u promociji, sniženje cena, demonstracije ili degustacije hrane i pića i dr.), uopšteno nazvani unapređenje potrošača,

- *Ostale aktivnosti sa prodajnim punktovima* (recepcijama hotela, restoranima, šalterima putničkih agencija i sl.) u cilju što boljeg isticanja usluga (izlaganje, označavanje cena, natpisi i sl.), poznato kao izlaganje.

- *Promocije prodajnih snaga* gde spadaju provizije, specijalni popusti, prodajna takmičenja i sl. (usmereno na sopstveno prodajno osoblje).

Kao što se vidi, kod unapređenja prodaje je naglasak na kratkoročnosti, odnosno radi se o taktičkom instrumentu konkurentske borbe koji najčešće kratkoročno može doprineti ciljevima promocije politike turističkih preduzeća. Unapređenje prodaje se koristi kad je preduzeće izloženo uticajima sezone tražnje. Na primer, turoperator koji prodaju paket aranžmana za odmore podupiru početnu prodaju svojih letnjih odmora promotivnom tehnikom kao što je besplatan odmor za decu. Takođe, mogu se davati i popusti.

Lična prodaja obuhvata ubeđivanje potrošača da poruče proizvod ili uslugu u situaciji prodaje licem u lice. Priroda turističkih usluga naglašava napore lične prodaje kao dela marketinškog komunikacionog procesa. Lična prodaja se naročito koristi u hotelskim i restoranskim preduzećima kad je u pitanju zakupljivanje sala za određene manifestacije, bankete, korišćenje soba od strane raznih kompanija i drugo. Za takve poslove lične prodaje obično su zaduženi menadžeri prodaje.

Lična prodaja može biti jedan od najefikasnijih marketinških promotivnih oblika korišćenih u poslovnim operacijama gde su prodajni ciljevi identifikovani kod:²⁹

- *Direktne prodaje* od strane osoblja u restoranima, barovima i na recepcijama,

²⁹ Cvetkov T.(2000) *Marketing turističkih usluga*, Nova trgovina br. januar-februar, Beograd, str.

- Indirektne prodaje od strane osoblja koje nije zaduženo zvanično za poslove prodaje jer im je jedino zajednički kontakt sa potrošačima (portiri, domaćice, čistačice i dr.), ali mogu kroz te kontakte sugerisati potrošačima šta da kupe,
- Prodaje od strane menadžmentske jedinice ili šefa odeljenja, koja može imati kratkoročni ili dugoročni karakter,
- Prodaje od strane specijalizovanog prodajnog tima sa dugoročnim prodajnim ciljevima uz pomoć prefinjenih sredstava ocenjivanja njihovog relativnog uspeha u dostizanju ciljeva.

Turističke kompanije koriste različita sredstva kako bi stimulisala svoje osoblje da šire gledaju na posao koji obavljaju i u tu svrhu koriste:³⁰

- prodajni trening,
- stimulativnu šemu sa bonusima koja predstavlja najefikasniji način ohrabrivanja osoblja da vrše prodaju, uključujući podsticaje u obimu od procenta prodaje do nagradne skale koja može uključiti odmore ili akcije (deonice),
- prodajnu promociju - uključivši i šeme sa vaučerima i slične mogućnosti koje stoje na raspolaganju kao kratkoročne metode za povećanje prodaje tokom perioda van "špica" poslovanja.

Kod lične prodaje je od velike važnosti, kao što se vidi veština neverbalnog komuniciranja (gestikuliranje, pokreti očiju, kvalitet glasa, oblačenje, način ispoljavanja neverbalne emocije kao što je ljutnja, nezadovoljstvo, strah, sreća, tuga, iznenađenje i dr.) kao i veština verbalnog multikulturnog komuniciranja (jezik).

Kao peti oblik promocije, direktni marketing predstavlja interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija poslovne propagande kako bi se uticalo na merljivo reagovanje i/ili transakcije na bilo kojoj lokaciji. Direktni marketing ima zadatak da privuče i održava potrošače kontaktirajući ih bez posrednika. Cilj je ostvarenje direktnog reagovanja u formi:³¹

- kupovina putem telefona ili pošte,
- zahteva za katalogom ili literaturom o proizvodu,

³⁰ Stanković, J. (2011) *Trgovina i drugi knali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 155

³¹ Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 179

- saglasnost da se poseti lokacija, događaj, sajam ili izložba,
- učešće u nekoj formi akcije,
- zahtev za demonstracijom proizvoda i
- zahtev za posetom preduzeću.

Direktni marketing se koristi ekstenzivno od strane direktnih prodavaca, turoperatora. Glavni metod je direktna pošta. Osnovno je da direktno obraćanje putem pošte bude korektno upućeno i da je materijal koji je poslat tako napravljen da podstiče primaoca da ga otvori . Radi postizanja ovakvog efikasnog targetiranja, preduzeće mora razvijati svoje *liste kupaca*. Turistička preduzeća mogu formirati *tri* različite liste kupaca: ³²

- sa imenima i adresama stvarnih kupaca
- koja uključuje potencijalne kupce
- kreiranje novih kupaca.

Ove liste se mogu generisati iz internih podataka o prethodnim prodajama.

Kako je područje kompjuterskog određivanja ciljnih tržišta postalo veoma sofisticirano, mnogi korisnici direktnog marketinga već smatraju da se radi o novom "database" marketingu. Upravo navedeno formiranje lista stvarnih i potencijalnih kupaca je značajno za razumevanje suštine i funkcionisanje database marketinga (marketing baze podataka).

Inače, *database marketing* se, već sada, razlikuje od tradicionalnog direktnog marketinga po tome što obezbeđuje daleko više fragmenata o stvarnim i potencijalnim kupcima i potrošačima (demografski profil potrošača; poslednji boravak u hotelu, agenciji; vrsta usluge koja ih interesuje i dr.). Takvi podaci omogućuju turističkom preduzeću da adaptira svoju ponudu prema uskom ciljnom tržištu i na taj način u značajnijoj meri poveća procenat pozitivnih reakcija potrošača.

2.5. Postavljanje ciljeva i izbor medija

U realizaciji komunikacionih operativnih zadataka promocija turističkih preduzeća je, po pravilu, usmerena ka doprinosu željenom pozicioniranju njihovih usluga. Na taj način, njena uloga je uvek značajna kad je u pitanju sticanje konkurentske prednosti.

³²Bowersox D.i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill , str. 198

U turističkim preduzećima se donose sledeće strateške odluke o promociji.³³

- Odluka o auditorijumu: Koje tržište treba osvojiti? Ko su potrošači/ potencijalni potrošači? Šta utiče na odluku? Ko su članovi grupe? Ko utiče na tržište i ko su porednici u isporuci i proizvoda? Koji zahtevi se moraju postaviti prema različitom auditorijumu?
- Odluke o porukama: Koje potrebe pomenuti? Koje povlastice promovisati? Koji su zahtevi za informacijama neophodni da bi se obradio potencijalni klijent kroz faze procesa odlučivanja? Na koji način informacije prilagoditi raznolikosti auditorijuma? Kome poslati informacije - firmi, putničkoj agenciji, najboljem potrošaču? itd.
- Odluka o vremenu: Kada uputiti promociju izabranom auditorijumu (ciljnom tržištu)? Koliko često obavljati promocije? Razmotriti učestalost i kontinuitet. Pitanje koje treba razmotriti je koliko se približiti stvarnim odlukama u pogledu korišćenih opcija (brošura je bliža momentu odlučivanja od oglašavanja u novinama),
- Mediji i usmeravanje odluka: Gde bi se promocija pojavila i kako je usmeriti? Medijsko oglašavanje? Publicitet u novim medijima? itd.

Kao što se može videti, sva četiri oblika promocije se u fazi uvođenja i rasta koriste ekstenzivno. Pre uvođenja proizvoda - usluge na tržište uloga promocije se svodi na obaveštavanje ciljnog tržišta o predstojećoj pojavi novog proizvoda (na primer hotela) ili usluge. Pažnja je skoncentrisana na selektivnim aktivnostima poslovne propagande i lične prodaje sa malo aktivnosti vezanih za odnose s javnošću i odsustvu aktivnosti unapređenja prodaje. Cilj je podstaći one kategorije potrošača koje se raduju svemu što je novo. U fazi uvođenja novog proizvoda dolazi do ekstenzivnijeg korišćenja sva četiri oblika promocije s namerom stimulisanja prodaje kod što većeg broja potrošača. U fazi rasta se nastavlja ekstenzivna upotreba svih oblika promocije, osim odnosa s javnošću koji se skromnije koriste. Zadatak promocije se ogleda u stvaranju preferencija marke preduzeća odnosno stimulisanje selektivne tražnje. U fazi zrelosti svi oblici promocije se skromnije koriste uz nepostojanje aktivnosti odnosa s javnošću. Svrha je održanje proizvoda (usluge) na tržištu ako ostvaruje zadovoljavajuću profitnu stopu. Faza opadanja se karakteriše po ograničenom korišćenju poslovne propagande i lične prodaje a

³³Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall , str. 205

kod unapređenja prodaje i odnosa s javnošću nema nikakvih aktivnosti. Svrha je da se podrži postepeno ili ubrzano povlačenje proizvoda sa tržišta.

Za ostvarivanje promocijskih ciljeva, turistička, ako i sva druga preduzeća, imaju na raspolaganju dve osnovne strategije promotivnih aktivnosti:³⁴

- *strategiju guranja* i
- *strategiju privlačenja*..

Osnovni kriterijum za ovakvu podelu strategija promocije jeste usmerenost promotivnih aktivnosti prema članovima kanala prodaje (strategija guranja) ili prema konačnom potrošaču (strategija privlačenja). Bitni faktori koji uslovljavaju preovlađujuće usmerenje prema jednom od oblika strategije promotivnih aktivnosti, su: karakteristike opšte situacije u kojoj je potrebno doneti odluku o izboru strategije, veličina promocijskog budžeta, faza životnog ciklusa u kojoj se nalazi proizvod = usluga, spremnost kupaca na kupovinu, opšte karakteristike samog proizvoda - usluge, njegov/njen položaj u odnosu na kanale prodaje i slično. Na turističkom tržištu je uobičajena kombinacija navedenih strategija.

Kada su utvrđeni ciljevi poslovanja, definisani ključni segmenti kao tržišne mete, logičan korak u strategijskom menadžmentu turističke destinacije je formiranje adekvatne *kombinacije marketing miksa*, tj. one kombinacije instrumenata tržišnog nastupa koja će obezbediti sposobnost destinacije da bude konkurentna na izabranom tržišnom segmentu.

Marketing miks na nivou turističke destinacije treba posmatrati sa makro i mikro aspekta. U prvom slučaju misli se na proizvod, cenu, kanale prodaje i promociju koji se formiraju za destinaciju u celini, a u drugom slučaju imaju se u vidu ti isti instrumenti ali na nivou svakog subjekta turističke privrede .

Na turističkoj destinaciji, znači na makro nivou, se sprovodi proces koordinacije i usaglašavanja napora svih učesnika turističke industrije. Na toj osnovi se maksimiraju potencijali kojima ta destinacija raspolaže. Posebno napominjemo da se poslednjih godina, u mnogim turističkim destinacijama, razvija snažan partnerski odnos između javnog (makro nivo) i privatnog sektora (mikro nivo) i to posebno u domenu destinacijskog marketinga. To proizilazi iz sledećih razloga:³⁵

³⁴ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 12

³⁵ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall , str. 17

- Želje da destinacijski marketing bude što više usklađen i koordinisan;
- Potrebe da se deo slobodnih finansijskih sredstava koji je na raspolaganju kod privatnog sektora iskoristi za popunu limitiranog budžeta u javnom sektoru;
- Potreba da se i ekspertize iz privatnog sektora uključe u celinu destinacijskog marketinga koji sprovodi javni sektor.

Uobičajeno je da se razmatraju četiri ključna instrumenta marketing mix-a turističke destinacije (proizvod, cena promocija i kanali prodaje), a sve češće se svaki od ovih instrumenata posmatra kao svojevrsna kombinacija (miks). Otuda, može se razmatrati proizvodni miks, cenovni miks, promocioni miks i miks kanala prodaje.

Da bi se opstalo na dinamičnom turističkom tržištu sa probirljivim i veoma informisanim kupcima neophodno je pored prihvatljivog nivoa troškova, izvršiti diferenciranje turističkog proizvoda. Marketing je oblast koja u većem delu ima za zadatak da stvori različit imidž proizvoda i usluga neke firme, a samo u manjem delu utiče na snižavanje troškova poslovanja (ako se na marketing gleda u užem smislu i ne pripisuje mu se sve i svašta sa jedne strane, i ako se apstrahuju izvedeni efekti marketinga na ekonomiju obima u proizvodnji).

Marketing pruža neograničene mogućnosti za diferenciranje ponude preduzeća. Putem instrumenata marketinga moguće je ostvariti kako realnu diferencijaciju proizvoda zasnovanu na superiornom kvalitetu, udobnosti i slično, tako i izvedenu psihološku diferencijaciju koja ima još jači efekat stvaranja lojalnih potrošača. Psihološka diferencijacija se može porediti sa zavisnošću od duvana, jer nema nikakve realne osnove za takvom vrstom potrebe, ali je svejedno potreba jaka i nezasita (jedina opasnost je možda pojava boljih marki cigareta). Iako su mnoge "turističke Meke" odavno preskupe i sa ponudom koja kada bi se posmatrala apstrahovano od izgrađenog imidža zaostaje za konkurentima, diskretni šarm starih destinacija ili moderan imidž nekih novijeg datuma čine se neodoljivim u očima potrošača.

III Upravljanje odnosa sa potrošačima i mogućnost za unapređenje marketinga i tržišnog komuniciranja

Poslednjih godina sve veći značaj se pridaje konceptu odnosa sa potrošačima, koji se sa uspehom može primeniti u svim sferama poslovanja. Prvenstveno ovde mislimo na koncept upravljanja odnosa sa potrošačima **Customer relationship management (CRM)** predstavlja

novi menadžment koncept, odnosno novi pristup za upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima.

CRM (*Customer Relationship Management*) definiše novu poslovnu kulturu s fokusom na potrošače. CRM predstavlja proces ili metodologiju korišćenu za učenje o potrebama i ponašanju potrošača i skupljanju informacija o njima. Pruža mogućnost stvarnog pozicioniranja preduzeća i ponude u svesti potrošača, pronalazi nove modele optimalizacije ponude, povećanja efikasnosti i smanjenja troškova poslovanja. Podstiče izgradnju i održavanje veze s potrošačima (uključujući ponudu i prodaju, ljudske resurse, operativne postupke, procese...) u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za potrošače i prevladavanje konkurencije na tržištu. Preduslov je bolje upoznavanje zahteva i preferencija potrošača, posebno u uslovima visoko sofisticiranih potrošača koji imaju veliku mogućnost komuniciranja s nosiocima ponude i mogućnost ostvarenja ponude prema njegovim zahtevima.

U odnosima između prodavca i kupca na međunarodnom nivou prodavac je taj u čijem je interesu da izvrši odgovarajuća prilagođavanja očekivanjima kupca. Pri tome mora poznavati karakteristike kulture potencijalnog kupca, kao i osnovne determinante očekivanja u odnosu između prodavca i kupca. Čitav niz faktora utiče na način na koji će se potrošači ponašati u kupovini.

3.1. Upravljanje odnosima sa potrošačima

U interesu hotelskog preduzeća je da sa svojim gostima razvija dugoročnu saradnju što podrazumeva specifičan pristup u odnosima između prodavca i kupca usmeren ka tome da se kupac ponovo vraća uslugama datog hotelskog preduzeća. Međutim, ono što treba imati u vidu je da ovakav pristup nije uvek prikladan s obzirom da motivisanost kupca za saradnju može biti kratkoročnog karaktera tj. kupac nije zainteresovan za građenje posebnih poslovnih odnosa sa hotelskim preduzećem te ovakav pristup ne može dati zadovoljavajuće rezultate u ovakvoj situaciji. Stoga je neophodna sposobnost prodajnog predstavnika da na osnovu postupaka, stavova i ukupnog ponašanja potrošača odredi njegova očekivanja pri kupovini hotelskih usluga.

Menadžeri prodaje u toku prodajne situacije prilagođavaju prezentaciju tako da bi postigli što bolju reakciju kod potencijalnog kupca. Od velike koristi ovde može biti poznavanje tipova

potrošača kao i njihove razlike u zavisnosti od pripadnosti određenoj nacionalnoj kulturi ili vrsti preduzeća koje predstavljaju. Ako je prodavac prepoznao situaciju u kojoj kupac želi kratkoročnu tj. jednokratnu saradnju, njegova prezentacija kretaće se u pravcu ciljno orijentisanog, ubeđujućeg pristupa s akcentom na konkretne koristi koje se ostvaruju kupovinom određenih usluga, a ako je kupac zainteresovan za dugoročnu saradnju prezentacija će biti oblikovana vrednostima neophodnim za održavanje uspešnih dugoročnih poslovnih odnosa (poverenje, socijalno povezivanje, dugoročna orijentacija, kvalitetna komunikacija, posvećenost poslovnom odnosu i sl.).

U prodaji hotelskih usluga poslovnim putnicima postoji nekoliko oblika ispoljavanja tražnje: korporativni sastanci, sastanci asocijacija, konvencije, podsticajna putovanja, lokalni poslovni putnici. Za sve ove oblike adekvatniji je dugoročan pristup u građenju poslovnih odnosa. Međutim, nivo poslovnog odnosa sa klijentom zavisi od značaja koje on ima za buduće poslovanje hotelskog preduzeća, tako da se klijenti mogu podeliti u dve grupe: ključni (glavni ili top klijenti) i u ovu grupu spadaju oni klijenti koji generiraju 80% prihoda preduzeća, a čine 20% klijentele. Manja pažnja u građenju uspešnih poslovnih odnosa posvećuje se klijentima koji nemaju veliki potencijal za buduću saradnju.

Prodaja na bazi dugoročne saradnje zahteva prodajnog predstavnika koji je spreman da odvoji vreme da bi izgradio poslovni odnos baziran na iskrenosti i dugoročnoj posvećenosti i da konstantno uči o promenljivim potrebama klijenta. Nasuprot tome postoji kratkoročan pristup koji stvara pobednika i gubitnika, mada se može reći da ovakav pristup stavljaјуći prodavca i kupca u suprotstavljene pozicije dugoročno dovodi do situacije u kojoj obe strane gube. Dugotrajan prodajni poslovni odnos sastoji se od niza transakcija u kojima strane sarađuju tako da se može reći daje važnije započinjanje uspešne dugoročne saradnje od jednostavne jednokratne prodaje.

Uspešni menadžeri razlikuju se od onih manje uspešnih po tome što posvećuju više pažnje uspostavljanju dugoročne saradnje i izgradnje poverenja. Značajno može biti i prepoznavanje ličnog stila komuniciranja potencijalnog kupca kako bi se moglo izvršiti prilagođavanje. Veštine odnosno tehnike prodaje kojima raspolaže prodavac takođe utiču na ishod prodajne prezentacije. Kako bi prodajni predstavnik mogao uspešno izvršiti

prilagođavanje, bio orijentisan ka potrebama potrošača i usmerio saradnju ka kontinuiranoj satisfakciji potrošača veoma je korisno organizovati treninge i obuku.

Uspešni odnosi između prodavca i kupca ne podrazumevaju potpun prelazak na izgradnju dugoročnih odnosa baziranih na poverenju. Tradicionalan kratkoročni pristup je koristan i adekvatan u određenim situacijama, pa je potrebno uspostaviti ravnotežu između ova dva pristupa. Kratkoročan i dugoročan pristup trebaju se kombinovati kako bi se postigli optimalni odnosi koji će rezultirati u maksimiziranju prodaje za hotelsko preduzeće. Fokus kod kratkoročnog pristupa je na datoj transakciji, konkretnim karakteristikama ponuđenih usluga i na cenama tj. na cenovnim popustima koji se nude određenim grupama potrošača.

Poslovni odnos određen je ne samo karakteristikama kupca, već i karakteristikama prodavca, kao i ulogama i karakteristikama koje se od njih očekuju kao pripadnika određenih preduzeća. Kao odgovor na kompleksnost ovih faktora javlja se adaptivna prodaja koja podrazumeva promenu prodajnog ponašanja baziranu na percipiranim informacijama o promenama u prirodi prodajne situacije. Da bi adaptivna prodaja bila najefektivnija neophodno je ne samo prilagođavati stil komunikacije potencijalnom kupcu u toku interakcije, već uložiti napor na pribavljanju informacija o kupcu pre otpočinjanja prodajne prezentacije.

Pristup prodaji hotelskih usluga po kojem se pregledaju datoteke i pozivaju klijenti koji nisu aktivnije zastareo. Trening i obuka prodajnog osoblja treba da omogući primenu marketinške orijentacije u prodaji, što podrazumeva duboko razumevanje konkretnih potreba potencijalnih i postojećih kupaca kao i razumevanje razloga koji utiču na donošenje odluka od strane potencijalnih gostiju hotela. Međutim, u obuci hotelskog prodajnog osoblja postoji problem - najvažnije veštine neophodne za ovu vrstu posla (interpersonalne veštine) nisu dovoljno zastupljene u programima obuke velikog broja hotelskih preduzeća.

3.2. Uticaj organizacione kulture na karakteristike poslovnih odnosa u prodaji hotelskih usluga

Za karakteristike poslovnih odnosa koji se ispoljavaju u kupoprodajnim odnosima važan je i uticaj organizacione kulture na pojedinca. Pri tome, nacionalna i organizaciona kultura su različite pojave. Organizaciona kultura je manifestacija verbalnog i neverbalnog ponašanja pojedinaca koji sačinjavaju jednu organizaciju. Dakle, obe kulture, i nacionalna i organizaciona imaju značajan uticaj na ponašanje pojedinca u poslovnim odnosima. Odnos između prodavca i

kupca je interakcija u kojoj dva učesnika sprovode akcije i razmenjuju vrednosti i ovaj odnos se menja tokom vremena. Ovaj odnos je dinamičan i procesi koji ga sačinjavaju evoluiraju tokom vremena, dok se postepeno i obostrano uspostavlja poverenje. U toku ovog procesa kao rezultat procesa pregovaranja odluke mogu biti donete zajednički.

Koristi od strategije zasnovane na dugoročnoj saradnji uključuju smanjenje neizvesnosti, uigranost poslovnog procesa i socijalnu satisfakciju. Još jedna značajna prednost ovakve strategije je postizanje rezultata koji inače ne bi bili ostvareni odnosa pronalaze nove saradnike koji raspolažu većom fleksibilnošću u procesu komunikacije.

U velikom broju realnih situacija mnogi potrošači su neprofitabilni, tako da 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 120% profita: Preduzeća treba da poznaje pojedinačnu profitabilnost svojih potrošača; troškovi privlačenja novih potrošača su pet puta veći u odnosu na troškove zadržavanja postojećih; preduzeća treba da potpuno integrišu *real-time* potrošački informacioni sistem i kompaniju treba organizovati prema segmentima potrošača.

1.Portfolio analiza potrošača – analiza baze potrošača kako bi se mogle na njih usmeriti različite vredne ponude. Ovom analizom postavlja se pitanje: *Ko su naši strategijski značajni kupci?* Odgovor može biti na nivou sektora, segmenata ili pojedinaca. Preduzeće koje nema istoriju potrošača na kojoj bi zasnovalo svoju analizu, mora koristiti segmentaciju da bi identifikovalo potencijalno značajne kupce. Kada se analizom identifikuju sadašnji ili potencijalni potrošači i razvrstaju u grupe, oni mogu biti targetirani (ciljani) različitim kriterijumima vrednosti. Važno je analizirati i profilisati kupce prema profitnom potencijalu, a ne prema broju, bez obzira da li se radi o sektoru, segmentu ili pojedincu.

2.Intimnost sa potrošačima – uključuje biznis u intimizaciju da upozna selekcionisane potrošače kao segmente ili pojedince i izgrađuje potrošačku bazu podataka koja je pristupačna za sve one čije odluke ili aktivnosti mogu uticati na stavove i ponašanje potrošača. Izazov je koristiti podatke da bi bolje razumeli ko, šta, zašto, gde, kada i kako donosi odluku o kupovini. Inteligentno prikupljanje podataka je naravno izvor velike konkurentske prednosti i omogućuje sofisticiranu portfolio analizu kupaca. Database marketing je jedno od rešenja za ove probleme preduzeća jer nudi sofisticirani peistup ciljnim tržištima potrošača.

3.Razvoj mreže – izgradnja snažne mreže odnosa sa zaposlenima, dobavljačima, partnerima i investitorima koji razumeju zahteve izabranih potrošača. Centralno mesto u modelu

zauzima potrošač, koji je okružen drugim elementima: dobavljači, vlasnici, investitori, zaposleni i drugi partneri. Upravljanje i koordiniranje, u okviru ovih elemenata, može da obezbediti izgradnju, saopštavanje i isporuku preferiranih vrednih predloga selektiranim potrošačima. Kvalitet proizvoda i usluga najviše doprinosi uspehu i profitu preduzeća. Ako postoji razlika između očekivanja i percepcije potrošača u vezi isporučenog kvaliteta proizvoda ili usluge oni će biti razočarani. U najboljem slučaju, troškovi poslovanja sa razočaranim potrošačima, ukoliko se oni žale, mogu biti značajni. U najgorem slučaju, razočarani potrošači preći će kod konkurencije i bar privremeno će biti izgubljeni za preduzeće. Potrošači koji opažaju da su dobili više nego što su očekivali su oduševljeni (engl. *Consumer delight*) i velika je verovatnoća da će ponoviti kupovinu. Prema tome, isplati se poznavati potrošača, kao što potrošač mora da zna šta preduzeće misli kada koristi termin visok ili superioran kvalitet. U tome može biti terminološke, ali ne i suštinske zablude.

4. Razvoj vrednih predloga - razvijanje predloga koji stvaraju vrednost zajedničku i za potrošače i za kompaniju. Svi članovi mreže moraju raditi zajedno da bi kreirali i isporučili superiornu vrednost izabranim potrošačima ("sazvežđe vrednosti"). Još je bolje ako se pronađe efektivnije i efikasnije rešenje problema potrošača. Iako je tradicionalno fokus na proizvodu kao glavnom izvoru vrednosti, mnoga preduzeća su otkrila da ljudi, procesi i usluge mogu ostvariti veću konkurentsku prednost u odnosu na generički proizvod.

5. Upravljanje odnosom – sa fokusom i na strukture i procese. Da bi odnosi sa stratezijski značajnim kupcima bili uspešni, preduzeće mora da povremeno reinvestira u sopstvenu strukturu i procese. Radi se, u stvari, o aktivnostima podrške ili neophodnim uslovima podrške u CRM lancu vrednosti: liderstvo i kultura, baze podataka o potrošačima i IT, zaposleni i procesi. U ovome leže koreni i izvori sposobnosti i konkurentske prednosti preduzeća u dinamičnom okruženju.

Zbog toga što CRM lanac vrednosti integriše više odeljenja u preduzeću bitno je imati podršku svih: prodaje, marketinga, finansija, proizvodnje, distribucije i dr. Ključni korak je ubediti sve značajne radne grupe u preduzeću u potrebu za primenom CRM strategije. Informisanjem svih relevantnih grupa i naglašavanjem pozitivnih krajnjih rezultata procesa može se smanjiti otpor i povećati šansa za uspehom.

Organizaciona kultura je jedna od kritičnih faktora za uspeh CRM strategije. Kada se radi o dizajniranju organizacije, jasno je da se hijerarhijska struktura i menadžeri proizvoda ovde ne uklapaju. Treba ih zameniti plastičnijom strukturom, sa osnaženom prvom linijom (customer i market managers). CRM strategija poslovanja podrazumeva da je klasična organizaciona piramida okrenuta naopako, odnosno pogrešno. To znači da na vrhu piramidalne hijerarhije treba da se nalazi osoblje za kontakte sa potrošačima, fizički resursi i operacioni sistemi koji su u interakciji sa okruženjem. Ovakva organizaciona piramida oko svojih granica na prvoj liniji fronta uključuje potrošače kao najvredniji resurs preduzeća.

3.3. Poverenje

Poverenje postoji u poslovnom odnosu u kojem jedna strana veruje daje obećanje druge strane verodostojno i da će druga strana ispuniti svoje obaveze u odnosu razmene, kao i da će isporučiti proizvode tj. usluge ugovorenog kvaliteta. Poverenje je jedan od najbitnijih elemenata uspešnog dugoročnog poslovnog odnosa. Ono se smatra vezujućim elementom u mnogim produktivnim kupoprodajnim odnosima.

Izgradnja poverenja zavisi od više faktora, kao što su: ličnost kupca.. karakteristike i ponašanje prodavca, kupčevo iskustvo sa određenim prodavcem, imidž firme prodavca, kupčeva percepcija pouzdanosti prodavca. Nivo poverenja koji se javlja kod kupca zavisi od njegovog prethodnog iskustva sa prodavcem i sa firmom prodavca. Najviši nivo poverenja se javlja kada je kupac imao pozitivno iskustvo i sa određenom firmom i sa određenim prodavcem. Poverenje je naročito važno u kupoprodajnim odnosima u kojima je izražen rizik i ograničene informacije o proizvodu tj. usluzi koja se kupuje.

Poverenje ima nekoliko dimenzija: osećanje poverenja (koje se razvija kao emocionalna reakcija na pozitivnu atmosferu i razvoj događaja u kupoprodajnom odnosu), zaključivanje i verovanje da se nekome može verovati (kao rezultat opažanja i razmišljanja kupca o konkretnom prodavcu, situaciji i firmi sa kojom sarađuje) i konkretno ponašanje kojim se razvija poverenje u drugu stranu. Poverenje se može analizirati kroz elemente koji ga sačinjavaju: pouzdanost, odgovornost, poštenje, kompetentnost i dopadljivost. Kao najvažniji element ističe se pouzdanost. Poverenje u kompaniju značajno zavisi i od sledećih varijabli: reputacija, veličina, deljenje informacija, dužina saradnje, posedovanje stručnosti, a u pojedinca od: dopadljivosti,

sličnosti, frekvencije kontakata, dužine saradnje. Rastom poverenja u pojedinca raste i poverenje u kompaniju koju on predstavlja i obrnuto.

Kada su u pitanju kanali distribucije sledeći faktori su važni:

- 1) dužina trajanja saradnje,
- 2) relativni odnos snaga,
- 3) nivo konflikata (koji ima negativni uticaj na poverenje).

Ovi faktori utiču na odnose između firmi u kanalima distribucije, kao i na odnose između ličnosti koje sarađuju u okviru kanala distribucije. Poverenje ne mora postojati u prvim kontaktima tj. na početku saradnje, ali bi trebalo da se razvija tokom vremena.

Teorija koja podvlači marketing poslovnih odnosa podrazumeva sledeće:

- 1) što više kupac veruje prodavcu, veća je verovatnoća da će se poslovni odnosi nastaviti i
- 2) što više kupac ima osećaj obaveze prema poslovnom odnosu sa prodavcem, veća je verovatnoća da će nastaviti poslovnu saradnju sa prodavcem.

Postoje dve komponente poverenja: afektivna i kognitivna. Afektivna predstavlja osećanje sigurnosti ili nesigurnosti u vezi sa oslanjanjem na usluge koje obezbeđuje prodavac, dok kognitivna odražava uverenje da prodajni predstavnik ima stručnost i motivaciju da ispuni svoje obaveze. Indirektni znaci koji utiču na stvaranje poverenja, kao što je sličnost sa prodavcem, više dolaze do izražaja u inicijalnim fazama uspostavljanja poslovnog odnosa, dok direktni pokazatelji koji ukazuju na poverenje kao što su motivacija da se zaštiti interes kupca i stručnost (nivo ekspertize i pouzdanost) dolaze do izražaja u kasnijim fazama saradnje.

Poverenje u poslovnom odnosu pozitivno se odražava na uspešan tok saradnje, smanjenu tendenciju napuštanja poslovnog odnosa, funkcionalno razrešavanje konflikata i smanjenu neizvesnosti koja karakteriše poslovni odnos.

Da bi se razvila lojalnost potrošača nije dovoljno poverenje samo u prodajnog predstavnika, već i u kompaniju koju on predstavlja. Međutim, poverenje u prodajnog predstavnika može pozitivno uticati i na razvoj poverenja u kompaniju. Poverenje u kombinaciji

sa ostvarenom satisfakcijom predstavlja važan element uspješne dugoročne saradnje, tj. ostvarivanja ponovnih kupovina.

Poverenje se može razvijati upotrebom nekih tehnika koje prodajnu prezentaciju čine efektivnijom kao što je upotreba neutralnog izvora informacija koji će potvrditi kvalitet ponuđenih usluga ili uključivanjem vizuelnih efekata u prezentaciju kojima se verodostojnije prikazuje sadržaj određene ponude. Način na koji prodajni predstavnik vrši zaključivanje prodaje ima uticaj na buduću saradnju. Što je veći pritisak na kupca da što pre donese odluku, manji je stepen poverenja koji se razvija kod kupca, pa su samim tim i šanse za ponovnu kupovinu umanjene.

3.4 Stvaranje dugoročne povezanosti u poslovnim odnosima

Kada se kao rezultat početne saradnje između prodajnog predstavnika i kupca javi satisfakcija na obe strane, nastaju dugoročni poslovni kontakti koji vezuju ove dve strane. Strukturno povezivanje predstavlja stepen u kojem određeni zajednički korisni ekonomski, tehnološki, strateški i organizacioni ciljevi drže ove dve strane u dugoročnim poslovnim odnosima. Strukturna povezanost ima nekoliko komponenti:

investicije, procedure prekidanja saradnje, socijalni pritisci i moguće alternative (ako postoji više alternativa postojećoj saradnji, to smanjuje snagu uspostavljene povezanosti). Buduća stabilnost kupoprodajnih odnosa predstavlja kombinaciju ponovnih kupovina i uspostavljenih psiholoških veza između učesnika u postojećem vidu saradnje. Povezivanje organizacija ostvaruje se preko povezivanja pojedinaca koji ove organizacije predstavljaju tj. organizacija je predstavljena pojedincima koji obavljaju zadatke u njeno ime i za njen račun. Povezanost predstavnika firme koja nastaje u svojoj prirodi je ekonomska, kao i sociološka i ostvaruje se kroz niz interakcija. One mogu voditi uspostavljanju i održavanju dugoročnih poslovnih odnosa iz kojih nastaju dodatni poslovni kontakti koji pozitivno utiču na uspostavljanje i održavanje poslovne mreže kontakata kompanija koje ovi pojedinci predstavljaju. Niz interakcija koje preduzimaju pojedinci kao predstavnici određenih kompanija takođe pozitivno utiče i na jačanje već uspostavljene saradnje, tj. na stabilnost postojećih poslovnih odnosa.

U zavisnosti od toga da li nacionalnu kulturu karakteriše individualizam ili kolektivizam javljaju se razlike u očekivanjima u vezi sa formiranjem socijalnih i strukturnih kontakata između prodajnih predstavnika i potencijalnih i postojećih kupaca. U individualističkim kulturama, kao što su Američka ili Nemačka, javlja se manja potreba za socijalnim povezivanjem, dok je kod kolektivističkih kultura kao što je kineska uobičajen viši nivo socijalnog kontakta između poslovnih partnera, što je potpuno odgovarajuće azijskim poslovnim navikama u kojima važno mesto zauzima postojanje poverenja između firmi koje sarađuju (koje se ostvaruje preko njihovih predstavnika). Strukturne razlike se ispoljavaju pod uticajem koji pripadnost određenoj firmi ima na prodajne predstavnike.

Kada je u pitanju odnos kulture i strukturnog povezivanja, situacija se razlikuje od odnosa kulture i socijalnog povezivanja tj. firme koje dolaze iz zemalja sa izraženim individualizmom kao karakteristikom nacionalne kulture više vremena posvećuju strukturnom povezivanju, tj. uspostavljanju strogo formalnih kontakata u ime i na način koji se od njih očekuje od strane firmi koje predstavljaju. Kad firme potiču iz kolektivističkih kultura, kao što je Kina ili Kostarika, strukturno povezivanje u napred navedenom smislu ima nešto manji intenzitet nego u individualističkim kulturama, i relativno manji značaj u odnosu na razvijanje dobrih poslovnih odnosa sa visokim stepenom socijalnog povezivanja koje se ostvaruje preko predstavnika firmi.

U odnosima između kupca i prodavca u kojima je strukturna povezanost niskog intenziteta, cena više dolazi do izražaja. Međutim, visok nivo socijalnog povezivanja ne treba shvatiti kao garanciju uspešnog poslovnog odnosa. Svakako da cena igra važnu ulogu i kada su uspostavljeni dobri poslovi odnosi bazirani na poverenju i socijalnoj povezanosti pregovaračkih strana. Male razlike u ceni mogu biti zanemarene, a i ako se proizvod tj. usluga istog ili sličnog kvaliteta nudi kod konkurencije po značajno nižoj ceni nikakav nivo socijalne povezanosti nema važnosti za donošenje odluke kupca o tome od koga će u budućnosti pribavljati usluge.

Osim socijalnog povezivanja koje karakteriše empatija, pripadanje, prihvatanje, briga o interesima druge strane, i strukturnih veza koje karakterišu elektronske veze, protokoli, pravila komuniciranja, rutine, razmena informacija, razmena poruka putem informacione tehnologije, procedure i formalni dogovori, postoji i funkcionalno povezivanje koje se odnosi na postojanje ustaljenih ekonomskih i organizacionih povezanosti koje omogućavaju uhodano i dugoročno

funkcionisanje procesa razmene vrednosti između dva ili više preduzeća, odnosno prodavca i kupca.

Kvalitet poslovnih odnosa između kupca i prodavca veoma zavisi od 1) napora uložениh u razvoj praktične komunikacije i kooperacije, 2) investicija u razvoj kanala distribucije koje će omogućiti da oni funkcionišu rentabilno i da ostvaruju cilj zbog kojeg su organizovani, a to je plasman hotelskih kapaciteta na tržištu, 3) upravljanja kanalima distribucije i njihovog prilagođavanja promenama na tržištu, 4) razvijanja poslovnih kontakata sa odgovarajućim kvalitetom socijalne povezanosti između ličnosti tj. pojedinaca koje predstavljaju kanal distribucije u kontaktu sa kupcima, kao i između pojedinaca koji obavljaju poslove u okviru lanca distribucije.

Dugoročna zainteresovanost kupca odnosi se ne samo na satisfakciju percipiranu od strane kupca, već i na mogućnost kupca da kontinuirano kupuje usluge određenog nivoa. Dakle, za dugoročan poslovni odnos važna je platežno sposobna tražnja. Da bi on funkcionisao potrebno je da se odvija niz transakcija kojima se ostvaruje korist za kupca u vidu zadovoljenih potreba na određenom nivou, a za hotelsko preduzeće i lanac distribucije dobit, odnosno profit. Hotelsko preduzeće je veoma zainteresovano za ostvarivanje efektivne kontinuirane saradnje sa kupcima jer time ne samo da smanjuje neizvesnost u poslovanju, već obezbeđuje i neke dodatne prednosti kao što su viša profitabilnost, veća ekonomičnost u lancu distribucije tj. u plasmanu kapaciteta, preduzeće se može koncentrisati na postizanje viših nivoa satisfakcije kod redovnih gostiju, i naravno manje je propuštenih šansi u smislu prelaska gostiju kod konkurentskih preduzeća.

3.5. Menadžment odnosa sa potrošačima u funkciji zadovoljstva potrošača

Customer Relationship Managment (CRM) je novi pristup u menadžmentu u čijem je fokusu strategija razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Ovaj pristup se u velikoj meri poklapa sa konceptom marketinga odnosa, međutim ima i veoma bitnih razlika. Za razliku od *marketinga odnosa* CRM pristupa problemu uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima sveobuhvatnije. On polazi od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja, kao što je poslovna kultura, do samih programa uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Za razliku od njega marketing odnosa se više usmerava na

finalizaciju i na konkretne programe uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima kao što su komunikacija, prilagođavanje ponude, program lojalnosti i sl.

CRM se fokusira na uspostavljanje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako na postoje komercijalni programski paketi koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već CRM podrazumeva suštinsku promenu u organizacionoj filozofiji koja ima naglasak na potrošaču. Svakako ti programski paketi i razvijanje softvera i hardvera omogućavaju da CRM sistem u velikoj meri bude automatizovan proces, koji ima zadatak da pruži ne samo informacije, već i da služi kao podrška donošenju odluka i analizi situacije na tržištu. Ipak uspešna CRM strategija se ne može sprovesti brzo, što znači da se promene moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl. Praktično to znači da se svi nivou moraju uobličiti u skladu sa principima CRM. Bazična struktura CRM se sastoji iz tri dela:

Operativni – osnovni biznis procesi (marketing, prodaja, usluge);

Analitički – predstavlja podršku u analizi ponašanja potrošača i sprovodi filozofiju poslovanja kao i tehnologiju;

Saradnički – omogućava kontakt sa potrošačima putem telefona, fax-a, internetom poštom, lično itd.

Kako bi se uspostavio uspešan odnos sa potrošačima neophodno je ukomponovati sve elemente u preduzeću. Osnovni elementi za građenje uspešne veze sa potrošačima su: Znanje (razumevanje tržišta i potrošača) Targetiranje, odnosno usmeravanje i prilagođavanje ponude, Prodaja (pridobijanje potrošača) Usluga (zadržavanje potrošača) CRM kombinuje poslovnu politiku i tehnologiju sa ciljem da identifikuje, privuče i održi dugoročne odnose sa potrošačima – stvaranjem vrednosti, koja nastaje kao rezultat interakcije poslovne organizacije i kupaca. Pojam konkurentске prednosti, koja istovremeno donosi vrednosti i za potrošača i za kompaniju, jeste odraz uspeha CRM-a. Ovo je razlog zbog čega se CRM pozicionira visoko na listi prioriteta kompanije i usko je povezan sa korišćenjem IT, koje su u suštini neophodne za implementaciju marketinških strategija odnosa sa kupcima.

Tržište CRM softvera je zbir dva osnovna biznis modela (ili tipa) CRM softvera:

- CRM na bazi uslužnog korišćenja (je odgovarajuća oblast na slici veće površine, što odgovara nivou popularnosti i prisutnosti takvih softvera na tržištu) i
- Grupa CRM softvera koji se ugrađuju ("u kući" – "in house") tj. u informacioni sistem kupca.

Ponuda CRM softvera je grupisana u dve izdvojene podgrupe (aplikacije za mala i srednja preduzeća bi činile jednu podgrupu – koja je označena brojem 3, dok bi softveri za velike kompanije činili drugu podgrupu, označena sa brojem 4). Zbog velike popularnosti, posebno je izdvojena ponuda softvera koji je namenjen preduzećima koja u većoj meri koriste mobilne uređaje kao podgrupa softverskih rešenja: m-CRM (podgrupa broj 5). Vidi se da grupe softvera za aplikacije tipa 3, 4 i 5 mogu da pripadaju jednoj ili drugoj osnovnoj grupi. Softveri za mala i srednja preduzeća (3) i softveri za m-biznis (5) su većim delom na bazi uslužnog korišćenja (tip 1), dok je CRM za velike firme u najvećem broju slučajeva iz grupe softverskih rešenja "u kući", ili tipa 2. Položaj pravougaonika (3, 4 i 5) u okviru osnovne grupe ukazuje na zastupljenost softverskih rešenja za te kompanije u okviru osnovnih grupa. Tako se vidi da je većina softvera grupe 3 bazirana kao uslužno rešenje. "Preklapanja" grupa softvera su posledica činjenice da određeni softverski paketi mogu da pripadaju obema osnovnim varijantama (1 i 2), odnosno da se e i m aplikacije javljaju kod raznih firmi (3 i 4), pri čemu kupac odlučuje o tipu i nivou CRM implementacije.

Mogućnosti za unapređenje marketinga i tržišnog komuniciranja

Omorika je relativno "tradicionalno" hotelsko preduzeće sa poznatim kupcima. Nije do sada ulazilo u razvoj komuniciranja i uopšte elektronskog marketinga. Ovde se daju neke osnovne ovog procesa koje bi u slučaju implementacije podigle performanse preduzeća.

Ukoliko je e-poslovanje dobro planirano veća je verovatnoća da će se ono obavljati bez teškoća i biti uspešno. Kada se e-poslovanje prihvati kao poslovna strategija mora se razviti sveobuhvatan plan da bi se obezbedilo da su svi primenljivi koraci pitanja pravilno adresirani. U ovom radu predstavljaju se koraci koji se moraju preduzeti i pitanja koja se moraju adresirati da bi se e-poslovanje efikasno obavljalo. Kao i uvek, postoje početne aktivnosti kao što su razvoj dokumentacije projekta, detaljan plan rada, infrastruktura resursa, plan obezbeđenja kvaliteta i plan obuke.

Uticaj tehnologija je ogroman, zahtevi potrošača neprestano rastu, a tražnja za IT resursima je sve veća. Ovi faktori nameću imperativ pažljivog planiranja resursa i budžeta za sve povezane aktivnosti e-poslovanja, - kao što su zaposleni, konsultanti, marketing materijal, podrška trgovinskim partnerima, softver i hardver. Prvi korak u efikasnoj upotrebi resursa je razviti sveobuhvatnu metodologiju projekta prilikom planiranja strategije e-poslovanja.

Pre početka implementacije bilo kog projekta ključne aktivnosti pomažu u pripremi svih uključenih za ono što sledi. U te početne aktivnosti spadaju:³⁶

- razvoj dokumentacije projekta i pribavljanje odobrenja
- razvoj detaljnog plana rada
- utvrđivanje infrastrukture resursa
- formiranje izvršnog nadzornog komiteta koji će davati podršku i usmeravati projekat
- organizovanje početnog sastanka tima na kojem će se svi upoznati i dogovoriti o obimu i cilju projekta
- obezbeđivanje neophodne obuke za članove tima
- utvrđivanje plana poboljšanja kvaliteta
- definisanje plana promene menadžmenta
- razvoj procesa menadžmenta odlučivanja³⁷

Metodologija projekta izgledaće poznato jer je to ista metodologija koju kompanije koriste za druge poslovne promene. Četiri najvažnije komponente ili faze metodologije projekta e-poslovanja su: opravdanost poslovanja, pregled poslovnih partnera, marketing strategija i procena informatičke tehnologije.³⁸ Međutim, kvalitetna metodologija uključuje i veći broj manjih koraka koji će se takođe obavljati u okviru svake od ovih velikih faza.

³⁶Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet , str. 71

³⁷Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO , str. 89

³⁸ Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beogra, str. 56

Opravdanost poslovanje je od presudne važnosti i može izgledati zastrašujuće, ali narednih šest koraka treba da pomognu kompaniji u utvrđivanju svojih mogućnosti i razvoju strategije e-poslovanja koja je za nju odgovarajuća.

Razumevanje postojeće poslovne strategije je od kritične važnosti za razvoj čvrstog plana koji će unaprediti e-poslovanje. Ovaj korak obuhvata kompletan pregled poslovne strategije kompanije u svetlu njenog položaja u grani, uključujući pozicioniranje prema konkurenciji i strategije cena. Kompanije treba da prouče sledeće:³⁹

- ostvareni i željeni položaj u okviru grane
- ključne proizvode i usluge
- trenutne i targetirane profile potrošača
- diferencijatore kompanije, to jest ono što kompaniju razlikuje od drugih, kao što su cena, kvalitet, brzina usluge i selekcije⁴⁰

Proučavanje navedenih oblasti pomaže kompanijama u identifikovanju targetiranih poslovnih ciljeva u odnosu na trenutnu poziciju. Za svaku od ovih oblasti može biti potrebno pribaviti dodatne podatke i dodatno ih proučiti. Na primer, kompanija može videti sebe kao isporučioća kućnog i kancelarijskog nameštaja po pristojnoj ceni. Međutim, kompanija isto tako može otkriti, razmatrajući strategiju cena i kvalitet proizvoda da potrošači vide kompaniju kao dilera proizvoda s visokom cenom. Ili, kompanija može smatrati da pošto nudi proizvode po najnižim mogućim cenama da je cena njen diferencijator. Međutim, potrošači mogu smatrati da su cene konkurentne (to jest slične kao kod konkurencije), ali da posluju sa kompanijom zato što nudi širok dijapazon proizvoda. Ovaj tip informacija treba da pomogne kompaniji u identifikovanju propuštenih mogućnosti i da joj pomognu u fokusiranju strategije e-poslovanja na bolje ostvarivanje postojećih ili razvoj novih strategija.

Sledeće što treba definisati su posebni ciljevi koji će proširiti poslovanje kompanije. To znači da se mora preduzeti integrisani pristup internim poslovnim procesima i utvrditi kako su oni povezani sa eksternim procedurama. Ovaj korak treba da dovede do identifikacije ciljeva i svrsishodnosti projekta. Poslovni ciljevi variraju od jedne do druge kompanije. Kompanije

³⁹ Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 35

⁴⁰ Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 112

obično imaju mnogo ciljeva i okreću se tehnologiji da bi poboljšale svoje svakodnevno poslovanje.

Dakle, treba identifikovati ključne poslovne ciljeve. To, na primer mogu biti:

- Zadovoljiti deset vodećih zahteva svojih potrošača.
- Automatizovati poslovni ciklus kao što su nabavke, plaćanje ili logistika.
- Reducirati vreme ciklusa (to jest, vreme potrebno za izvršenje porudžbine)
- Povećati obrt zaliha
- Sniziti nivoe zaliha
- Automatizovati lanac snabdevanja
- Uvesti novi kanal prodaje
- Ubrzati vreme do isporuke na tržište
- Brzo reagovati na pritiske konkurencije da bi se zadržali potrošači
- Stvoriti konkurentsku prednost (na primer, nuđenjem rešenja koja olakšavaju trgovinu mogu se privući novi potrošači).
- Dokumentovati kako je svaki poslovni proces povezan sa ključnim kritičnim faktorom uspeha.⁴¹

Da bi projekti e-poslovanja bili korisni, kako danas, tako i u budućnosti, kompanije treba da prouče svoju industrijski granu da bi otkrile šta drugi rade ili planiraju da rade u budućnosti. Sprovođenje studije istraživanja tržišta i prikupljanje podataka o grani pomaže u odabiranju odgovarajućih poslovnih procesa za automatizaciju. Istraživanje može da obuhvati informacije o najboljoj praksi, procenu konkurencije i pregled izveštaja analitičara grane. Najvažniji zadaci u ovom procesu su:

- identifikovanje ključnih igrača u grani
- identifikovanje ključnih grupa analitičara koji su usmereni na e-poslovanje
- procena relevantnih inicijativa e-poslovanja

⁴¹Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str 14

- identifikovanje specifičnih inicijativa u grani kao što su efikasan odgovor potrošačima (ECR) ili brz odgovor (QR)
- prikupljanje i obrada informacija
- sumiranje nalaza
- analiza nalaza⁴²

Sledeći korak je prikupiti kompetitivne informacije o grani, posebno informacije o konkurentskoj poziciji kompanije i korišćenju tehnologije e-poslovanja u grani (kako oni koji se danas primenjuju, tako i oni koji se tek razvijaju). Ove informacije pomažu kompaniji, koliko brzo i ekstenzivno ona može da koristi e-poslovanje za proces automatizacije. Takođe, one pomažu u odgovaranju na pitanja koje rukovodioci stalno postavljaju: "Šta rade konkurenti? Da li smo iza ili ispred njih? Kako možemo da napredujemo?" Koraci u ovom procesu su:

- identifikovanje ključnih konkurenata
- pribavljanje informacija relevantnih za njihove strategije e-poslovanja (proveriti njihov web-sajt, pričati sa njihovim potrošačima, pitati svoje potrošače)
- istražiti njihove stope uspešnosti
- sumirati i analizirati informacije o konkurenciji⁴³

Jedan distributer iz Čikaga koji je sproveo ovakvu kompetitivnu analizu mogao je da donosi bolje odluke o svom projektu e-poslovanja. Možda zbog prirode e-poslovanja kompanija je osetila da mora brže da reaguje ili će zaostajati za konkurentima. Analiza je otkrila da od njihovih pet vodećih konkurenata dva čak nemaju ni statički web-sajt, a da tri imaju statički sajt sa opštim informacijama o trgovini. Ni jedan od njih nije imao sajt e-trgovine. One informacije omogućile su kompaniji da za vrlo kratko vreme implementira ovo poslovno rešenje. Kao rezultat, kompanija je pronašla odgovarajućeg konsultantskog partnera, produžila vreme potrebno za implementaciju da bi dobila bolje krajnje rešenje, uštedila hiljade USD i sprečila potencijalne greške

⁴² Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet, str. 85

⁴³ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall, str. 122

Konačno, sledeće što kompanije moraju da urade je da definišu kriterijume uspeha – specifične merljive indikatore uspeha. Set kriterijuma treba da prezentuje zahteve koji se moraju ispuniti da bi se projekat uspešno okončao. Svaki cilj naveden u koraku četiri ima specifični i merljiv finansijski uticaj. U koraku pet identifikuju se moguće uštede u troškovima ili potencijalni gubici u prihodima. Definisanje merljivih ciljeva je esencijalno za utvrđivanje stepena uspeha (ili neuspeha) određenog projekta. Na primer, kompanija može da definiše usvajanje i upotrebu specifične tehnologije kao jedan od kriterijuma uspeha. Drugi može da bude automatizacija određenog poslovnog procesa ili potpuna automatizacija i integracija sa određenim brojem trgovinskih partnera. Sledeći koraci treba da pomognu kompaniji u definisanju kriterijuma uspeha:⁴⁴

- Prezentovati očekivanja od povraćaja investicija – troškovi, zalihe, povećanje prihoda, povećanje margina profita.
- Kreirati poseban ROI poslovni slučaj za svaki proces da bi se merila efektivnost svakog procesa nakon implementacije.
- Dokumentovati očekivanja.
- Pribaviti odobrenje rukovodioca.

Pošto e-poslovanje zahteva blisku saradnju sa trgovinskim partnerima nezrelo je i nelogično razvijati plan samo na osnovu procene sopstvenih potreba. Prema tome, pažljiva analiza članova trgovinskog kanala (njihove potrebe, sposobnosti i planovi) treba da ima značajnu ulogu u definisanju plana e-poslovanja.

Potrebno je sprovesti studiju o poslovnim praksama sa trgovinskim partnerima, to jest, studiju inter-organizacionih procesa kompanije. Ukupna ocena poslovnih procesa sa tržištem i konkurentima, dobavljačima i potrošačima pomaže u razumevanju snaga i slabosti svakog procesa. Ova studija treba da otkrije osnovne razloge zbog kojih kompanija nije zadovoljavala potrebe i očekivanja potrošača. Istovremeno, ona identifikuje oblasti u kojima kompanija ima

⁴⁴Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beogra , str. 10

snagu. Na osnovu ovih informacija mogu se bolje utvrditi prioriteti u projektnim i planovima e-poslovanja. U ovom procesu treba obaviti sledeće zadatke:⁴⁵

- Identifikovati ključne poslovne procese (pre započinjanja e-poslovanja mora se znati kakvo je trenutno stanje – i unutra i napolje).
- Identifikovati ključne eksterne poslovne procedure koje treba istražiti (obrađa porudžbina potrošača, isporuka, skladištenje).
- Identifikovati ključne transakcije (porudžbenice, fakture).
- Utvrditi obim transakcija i prosečnu vrednost (dolarsku ili nekoj drugoj valuti) za svaki tip transakcija.
- Determinisati snage i slabosti svakog procesa.
- Sumirati informacije za analizu.

E-poslovanje nameće blisku integraciju poslovnih procesa između proizvođača i potrošača. Stoga, trgovinski partneri u e-poslovanju moraju blisko da sarađuju, kako automatizuju svoje procedure. Od presudne je važnosti da obe strane saopšte otvoreno i jasno svoje zahteve i planove. Treba oceniti ne samo tradicionalne trgovinske partnere (dobavljače i potrošače), već i konkurente i komplementarne. Ovaj proces pomaže u identifikovanju ključnih poslovnih inicijativa za automatizaciju i pomaže u sagledanju problema i potreba kroz oči trgovinskih partnera. U najvažnije zadatke ovog procesa spadaju:

- Identifikovanje ključnih trgovinskih partnera koje treba proučiti. Utvrditi koji od njih imaju najveću verovatnoću da se bave e-poslovanjem. Napraviti selekciju između onih sa kojima se razmenjuje mnogo informacija od onih sa kojima se trguje u velikim iznosima ili sa kojima se održava mnogo telefonskih kontakata.
- Napraviti prioritete između trgovinskih partnera
- Potvrditi njihovu spremnost da isporuče ono što je potrebno za ovu aktivnost (spremnost u tehničkim kapacitetima, angažovanost menadžmenta, alokacija resursa/budžeta).

⁴⁵Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 116

- Utvrditi pristup za sprovođenje pregleda (na primer, telefon, faks, e-mail, zajednički sastanci).
- Pripremiti upitnik za pregled.
- Sprovesti pregled.
- Analizirati rezultate, tražiti trendove, sposobnost i angažovanost.⁴⁶

U tom pregledu treba postaviti tehnička pitanja, ali takođe se fokusirati na poslovne teme. Pored toga neophodno je postaviti pitanja o trenutnom okruženju trgovinskih partnera. Pitanja koja se obavezno moraju obuhvatiti su sledeća:

- Koliko je dugo kompanija uključena u e-poslovanje?
- Koje tehnologije e-poslovanja kompanija koristi?
- Koje poslovne procedure su automatizovane? Koji transakcioni setovi?
- Sa koliko trgovinskih partnera kompanija aktivno posluje? Koristeći koje tehnologije e-poslovanja (na primer, EDI, mail, FTP)?
- Koji stepen uspeha je kompanija ostvarila sa svakim alatom i poslovnim procesom?
- Koja je veličina i obim trenutnih projekata e-poslovanja?⁴⁷

Osim odgovora na pitanja koliko dobro je trenutno integrisano okruženje e-poslovanja svakog partnera kompanija mora da zna o budućim angažovanjima prilikom saradnje sa kompanijom, kao i o tekućim investicijama u e-poslovanju. Neintegrisano ili delimično integrisano okruženje e-poslovanja pokazuju tendenciju stvaranja pogrešnih informacija, a i troše mnogo vremena kada se u njima radi. Ova pitanja pomažu kompaniji da identifikuje najpodesnije trgovinske partnere sa kojima će povezati svoje poslovanje kao i najuspešnije alate koje treba izabrati.

Izbor trgovinskih partnera je vrlo značajan. Stepem voljnosti, spremnosti, angažovanosti resursa i iskustvo partnera su kritički faktori koje treba razmotriti. Da bi se napravio najbolji izbor i izgradio plan e-poslovanja potrebno je odabrati, intervjuisati i susresti se sa potencijalnim

⁴⁶Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beogra str 15

⁴⁷Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO, str. 5

kandidatima. Na osnovu inputa iz ove aktivnosti kompanije mogu odabrati i utvrditi prioritete područja aplikacija e-poslovanja i alternativne tehnologije koje će koristiti u razvoju taktičkog plana. S poznavanjem potreba i sposobnosti trgovinskih partnera kompanija je spremna da razvije preliminarni model e-poslovanja koji identifikuje poslovne procese koji mogu imati najveće koristi od automatizacije.

Bez pravilne marketing strategije okruženje e-poslovanja može da ne uspe. Većina kompanija i većina ljudi još uvek su zadovoljni tradicionalnim načinima obavljanja poslovanja. To što je kompanija odlučila da postavi svoj web-sajt i automatizuje poslovne procedure ne znači da će se trgovinska zajednica prilagoditi brzo ili sa entuzijazmom.

Zato je od presudnog značaja razgovarati. Ako članovi trgovinske zajednice ne znaju ili su nedovoljno upoznati sa projektom e-poslovanja kompanije oni neće koristiti nove kapacitete. Stoga treba planirati investicije u marketing web-sajta, EDI programa i svih drugih sredstava koji su odabrani za automatizaciju poslovanja. Ukoliko kompanija uključi svoju trgovinsku zajednicu u razvoj e-poslovanja vrlo je verovatno da će obezbediti ono što njeni trgovinski partneri žele. Ipak, kompanija će morati da ponudi:⁴⁸

- edukaciju za pravilnu upotrebu nove tehnologije i novih procedura koje nameće njen projekat e-poslovanja.
- razvije marketing strategiju za svoje online poslovanje koje se razlikuje od strategije koju koristi za tradicionalne poslove
- obezbediti da zaposleni razumeju koristi i ograničenja programa e-poslovanja: Interno prihvatanje i obrazovanje je neophodno

Kada kompanija izlazi na tržište sa novom ili modifikovanom strategijom ona mora biti sposobna da identifikuje svoju robnu marku: po čemu želi da bude poznata, kako želi da bude identifikovana, da li želi ime za domaćinstvo, korporativno ime ili oboje.

Kada kompanija definiše šta su njen imidž i robna marka (što može da se razlikuje od postojeće marketing strategije) ona mora da utvrdi kako najbolje da ostvari tržišno prihvatanje

⁴⁸ Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 123

identiteta robne marke e-poslovanja. Ovaj marketing plan pomaže u promociji novog sistema sa trgovinskim partnerima i privlačenju pažnje potencijalnih potrošača.

IV Analiza hotela Omorika

4.1. Osnovni podaci o hotelu Omorika

Hotel OMORIKA, sa tri zvezdice, smešten je na najlepšem delu Tare, Kaluđerskim barama, na 1.000 metara nadmorske visine. Raspolaže sa 400 ležaja u 156 moderno opremljenih soba, osam apartmana i dva prezident apartmana. Svaka soba ima kupatilo, satelitsku televiziju, direktnu telefonsku liniju...

U OMORICI gostima je na raspolaganju:

- restoran, poslastičarnica, banket-sala, VIP-salon, aperitiv-bar, noćni bar, diskoteka...
- internet, biblioteka, pošta, prodavnica suvenira, TV-sala, kino-sala...
- kongresna sala sa audio-vizuelnom opremom...
- ambulanta, frizerski salon, salon lepote...
- zatvoreni bazen (25x12,5 m) sa saunom, trim-kabinet, automatska kuglana, stoni tenis, bilijar, salon igara za decu...
- sportski tereni za fudbal, tenis, košarku, odbojku, trim-staza u borovoj šumi, dužine 1.600 metara sa spravama za sport i rekreaciju...
- uređene staze za šetnju u dužini od 10 kilometara, skijaške staze...

Hotelska usluga je na bazi punog pansiona i polupansiona, sa doručkom koji traje do 10,30 i večerom koja počinje već od 18 časova. Za decu je postoji više sadržaja, kao što je novi salon igara, uz nadzor i brigu vaspitača.

4.1.1 Finansijsko izveštavanje hotela Omorika

Bilans stanja i bilans uspeha Omorike mogu se pojednostaviti na sledeći način, uz uzimanje u obzir da su učinjena izvesna simplifikovanje i aproksimacije zbog toga što je Omorika deo većeg pravnog lica. Bilansi su preračunati u evre po prosečnom mesečnom kursu u datim godinama.

BILANS STANJA

AKTIVA	2009		2010	
A. STALNA IMOVINA	1 641 300	56.29%	1 685 725	50.49%
I Neuplaćeni upisani kapital		0.00%		0.00%
II Nematerijalna ulaganja	11 774	0.40%	8 489	0.25%
III Nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva	1 600 404	54.89%	1 538 819	46.09%
IV Dugoročni finansijski plasmani	29 122	1.00%	138 417	4.15%
B. OBRTNA IMOVINA	1 274 541	43.71%	1 653 333	49.51%
I Zalihe	579 280	19.87%	746 725	22.36%
II Kratk. potraživanja, plasmani i gotovina	695 261	23.84%	906 608	27.15%
III Odložena poreska sredstva		0.00%		0.00%
V. POSLOVNA IMOVINA	2 915 841	100.00%	3 339 058	100.00%
G. GUBIT. IZNAD VISINE KAPITALA		0.00%		0.00%
D. UKUPNA AKTIVA	2 915 841	100.00%	3 339 058	100.00%
VANBILANSNA AKTIVA	489		13 318	

PASIVA	2009		2010	
A. KAPITAL	2 196 893	75.34%	2 482 431	74.35%
I Osnovni i ostali kapital	441 899	15.16%	441 899	13.23%
II Neuplaćeni upisani kapital		0.00%		0.00%
III Rezerve	94 467	3.24%	94 467	2.83%
IV Revalorizacija rezerve		0.00%		0.00%
V Neraspoređena dobit	1 660 527	56.95%	1 946 065	58.28%
VI Gubitak		0.00%		0.00%

VII Otkupljene sopstvene akcije		0.00%		0.00%
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I		0.00%		0.00%
OBAVEZE	718 948	24.66%	856 627	25.65%
I Dugoročna rezervisanja	3 675	0.13%	3 870	0.12%
II Dugoročne obaveze	282 825	9.70%	279 494	8.37%
III Kratkoročne obaveze	319 668	10.96%	497 026	14.89%
IV Odložene poreske obaveze	112 780	3.87%	76 237	2.28%
V. UKUPNA PASIVA	2 915 841	100	3 339 058	100%
G. VANBILANSNA PASIVA	489		13 318	

BILANS USPEHA

A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA				
	2009		2010	
I Poslovni prihodi	1 920 848	100.00%	2 280 272	100.00 %
II Poslovni rashodi	1 741 918	90.68%	2 038 205	89.38%
III Poslovna dobit / gubitak	178 930	9.32%	242 067	10.62%
IV Finansijski prihodi	37 852	1.97%	48 070	2.11%
V Finansijski rashodi	89 340	4.65%	91 295	4.00%
VI Ostali prihodi	271 936	14.16%	225 872	9.91%
VII Ostali rashodi	46 244	2.41%	22 798	1.00%
VIII Dob/ gub. iz redov. poslovanja	353 134	18.38%	401 916	17.63%
B. VANREDNE STAVKE		0.00%		0.00%

I Vanredni prihodi		0.00%		0.00%
II Vanredni rashodi		0.00%		0.00%
III Dobit / gubitak po osnovu vanrednih		0.00%		0.00%
stavki		0.00%		0.00%
V. DOBIT/ GUBITAK PRE		0.00%		0.00%
OPOREZIVANJA	353 134	18.38%	401 916	17.63%
G. POREZ NA DOBIT		0.00%		0.00%
		0.00%		0.00%
D. NETO DOBITAK / GUBITAK	353 134	18.38%	401916	17.63%

Prikaz vrednosti racija pokrića imovine i strukture kapitala

	2009	2010
Racio pokrića stalne imovine	1,33	1,47
Racio pokrića stalne imovine i zaliha	1,11	1,14
Racio pokrića zaliha NOK	1,40	1,44
Racio pokrića obrtne imovine NOK	0,63	0,65
Racio dugoročne zaduženosti	0,13	0,11
Racio sigurnosti dugoročnih poverilaca	7,66	8,76
Racio ukupne zaduženosti	0,27	0,31
Racio sigurnosti svih poverilaca	3,7	3,22
Racio pokrića obaveza novčanim tokom iz poslovanja	2,58	2,67
Racio pokrića kamata zaradom preduzeća	4,95	5,40

Prikaz vrednosti racija obrta

	2009	2010
Racio obrta ukupne imovine	0,7	0,73
Racio obrta kapitala	0,87	0,92
Racio obrta obrtne imovine	1,86	1,55
Racio obrta zaliha	3,62	3,43

Prinos na ukupni kapital i sopstveni kapital

	2009	2010
ROA	0,13	0,13
ROI	0,15	0,14

ROE	0,17	0,17
-----	------	------

Analiza finansijske situacije hotelskog preduzeća Omorika pokazuje da je:

- Preduzeće likvidno
- Ostvaruje visoke stope prinosa
- Ima odgovarajuću i prikladnu strukturu finansiranja, kako vertikalnu, tako i horizontalnu
- Solventnost se ne dovodi u pitanje jer su ispoštovana osnovna pravila dobrog upravljanja kapitalom i sredstvima aktive
- Preduzeće može da se dalje zaduži ako se odluči da na takav način prikuplja sredstva

To ilustruje ratio dugoročne zaduženosti koji je 0,13 i 0,11 respektivno, a ratio sigurnosti dugoročnih poverilaca je nadasve odličan 7,66 i 8,76 je sigurnost kakve ima malo gde u svetu. Ukupna zaduženost je mala 0,27 i 0,31, a svi poverioci su zaštićeni racijama od 3,7 i 32,, kada je reč o sigurnosti svih poverilaca bez obzira na ročnost. Rečju, supersolventno preduzeće. Sigurnost ne podriva likvidnost jer je pokriva obaveza novčanim tokom iz poslovanja 2,58 i 2,67, a ratio pokriva kamata zaradom 4,95 i 5,40. Iako ne spada u klasičnu analizu solventnosti racija obrta i uspešnosti govore o tome da li je sigurnost previsoka cena koja se plaća niskim prinosom. Racija obrta ukupno imovine od 0,7 i 0,73 i racija obrta kapitala od 0,87 i 0,92 su sasvim solidna za kapitalno intenzivnu granu. Obrtan imovine ima više racije obrta od 1,86 i 1,55, dok sue zalihe okreću najbrže po stopi od 3,62 i 3,43.

Konačno, prinos na ukupna sredstva je 0,13 obe godine, ROI je 0,15 i 0,14 i ROE 0,17 obe godine. Prinosi nisu fascinantni pa možda treba tražiti deo rešenja u boljem korišćenju leveridža i ekspanziji prodaje i proizvodnje. Međutim, ovo nije pitanje za analizu solventnosti.

4.1.2 Marketing miks

Tara i omorika kao vodeći hotel treba da postanu paradgime aktivne relaksacije i zdravlja u ovom delu Balkana i da se prepozna kao celogodišnja vazdušno-banjska i velnes destinacija koja takođe naglašava sadržaje za održavanje sastanaka, insentiv boravke i događaje, a posebno izgrađuje svoj sportski profil.

Kroz svoju zaštićenu prirodnu i kulturnu okolinu, Tara nudi jedinstvene usluge u sledećim ključnim područjima iskustava:⁴⁹

- Velnes,
- Sastanci, konferencije, insentivi i događanja,
- Okupljanje i održavanje porodičnih veza,
- Letne i zimske sportsko / rekreacione aktivnosti,
- Kultura, nasleđe, gastronomija.

U svom tržišnom pozicioniranju, Omorika treba da posebno naglašava sledeće:⁵⁰

- Usmerenje na vrednosti iskustvenog pozicioniranja kroz pažljivu izgradnju celovitog lanca vrednosti (profesionalna specijalizacija);
- Stvaranje emotivnog naboja i razloga za ponovni povratak u Omoriku (lojalnost gostiju);
- Separatni dostup razlicitim područjima iskustava (mali univerzumi za sebe).

Potencijalni proizvodi Omorike su:

- Spa/velnes,
- MICE,
- Porodični odmor leti i zimi,
- Kratki odmor (short break),
- Sport.

Spa / velnes proizvod. Ovaj proizvod tiče se klijenata dobrog zdravlja, a koji su u potrazi za tretmanima koji će im omogućiti održavanje tog statusa. Oni su u potrazi za boljim zdravljem, smanjenjem prekomerne težine, smanjenjem efekta starenja, smanjenjem bola i nelagode, uklanjanjem stresa, što su i glavni motivi odabira ovog proizvoda.

⁴⁹ www.turizam.rs

⁵⁰ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd (2005) Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj, Ministarstvo za trgovinu i turizam RS, Beograd, str. 65

Šanse za ovaj proizvod na Tari su sledeće: ⁵¹

- Proizvod spa / velnes postaje sveopšti trend u turizmu;
- Sve veći pomak sa tipično ženskog proizvoda na muške korisnike i cele porodice;
- Tražnja za spa/velnes proizvodima konstantna je tokom cele godine;
- Nivo cena je u proseku viši nego kod ostalih proizvoda, a po pravilu iznad 100 evra po korisniku za osnovnu uslugu.

MICE - sastanci, konferencije, insentivi i događanja. Proizvod uključuje individualna lica koji putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga. S druge strane, MICE proizvod predstavlja organizovan oblik putovanja takođe povezan s poslovnim motivima. Ovaj proizvod uključuje, dakle, sve ljude s poslovnim motivima, isključujući radnike na privremenom radu. Podsegmenti ovog proizvoda su individualna poslovna putovanja i sastanci, motivaciona (insentiv) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga, konvencije i korporativni poslovni sastanci, poslovni sajmovi i izložbe. Omrika ima dobre šanse u ovom proizvodu zbog:

⁵²

- Što svaki evro potrošen od strane učesnika generiše dodatnih 8 do 12 evra;
- Značajnog nivoa lojalnosti učesnika koji se vraćaju u destinaciju na odmor;
- Snažnog uticaja na trgovinu;
- Produženog lanca vrednosti sa vezama prema mnogim turističkim proizvodima.

Letnji i zimski odmor. Turistički centri na planinama se u zadnjih 15 godina intenzivno razvijaju na način da svoje kapacitete i programe stavljaju u ponudu tokom cele godine. Programi se sastoje uglavnom od skupa različitih odmorišno-rekreativnih aktivnosti, zavisno od godišnjeg doba. Turistički proizvod jemože da se podeli na letnji (od juna do septembra) i zimski odmor (od oktobra do aprila). Najčešće letne aktivnosti su: "Sun & lake" letnji programi

⁵¹ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd (2005) Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj, Ministarstvo za trgovinu i turizam RS, Beograd, str 98

⁵² Unković S. (2001) Ekonomika turizma, Savremena administracija, dvanaesto izdanje, Beograd, str. 78

(kupanje, sunčanje, velnes), pešačenje i aktivnosti u prirodi, biciklizam, paragliding, zmajarenje, vodeni sportovi i aktivnosti (jedrenje), te jahanje.

Najčešće zimske aktivnosti (ako se isključe aktivnosti vezane uz planinu) su sledeće: pešačenje, sanjkanje, klizanje. Tara/Omorika može da se kvalifikuje zbog sledećih činjenica: ⁵³

- Povoljni klimatski uslovi za turističku ponudu cele godine;
- Letnji odmor predstavlja primarnu alternativu odmoru na moru;
- Zimski odmor ima fokus na kvalitet ponude usluga i aktivnosti, u odnosu na tradicionalni zimski odmor u planinama koji je fokusiran na kvantitet;
- Glavni tržišni segment su porodice sa decom;
- Širok spektar ponude proizvoda i aktivnosti.

Kratki odmori. Kratki odmor občno traje između jednog i četiri dana, ponekad i duže, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini. Glavni motivi kratkih odmora u resortima su skrivanje i beg od svakodnevnice u uzornoj atmosferi resorta (parovi), posao (manje grupe i pojedinci), događanja (grupe i porodice), kultura, šoping i dr.

Ovaj turistički proizvod nema sezonalni karakter, prvenstveno jer se veže na šest gore navedenih motiva dolaska u destinaciju, ali je vrlo elastičan u odnosu na cenu.

Kratki odmori na Tari imaju šansu radi sledećeg: ⁵⁴

- Svetski trend uzimanja više kracih odmora (2 do 4 dana);
- Najbrže rastuci turistički proizvod;
- Visoki prihodi po gostu;
- Brz i lagan način stavljanja destinacije na regionalnu turističku kartu.

Sport. Tačna definicija sportskog turizma ne postoji, ali on predstavlja aktivnosti poput učestvovanja, prisutnosti, organizovanja, učenja ili posmatranja sporta. Stoga se može istaci da sportski turizam obuhvata sve vrste aktivnog i pasivnog učestvovanja u sportskoj aktivnosti,

⁵³ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd (2005) Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj, Ministarstvo za trgovinu i turizam RS, Beograd, str 211

⁵⁴ www.isspm.org

neorganizovano ili organizovano u vidu odmora, poslovanja ili komercijalnih razloga šta stvara sve veće tržište putovanja iz sportskih pobuda.

Postoje tri različite grupe u koje se sportski turizam može podeliti:

- Aktivni sportski turizam - ljudi koji putuju da bi učestvovali u sportskom takmičenju ili se pripremali za iste;
- Događajni sportski turizam - koji uključuje ljude koji posmatraju sportske događaje, odnosno imaju želju da se takmiče na događaju;
- Nostalgija ili istorijski sportski turizam - uključuje ljude koji posećuju mesta i objekte povezane uz sportska događanja, ličnosti ili prilike.

4.1.3. Promocija

Lista mogućih vrsta promotivnih aktivnosti je veoma duga. Razvojem industrije komuniciranja stvaraju se nove mogućnosti za njihovo korišćenje u tehnologiji promocije. Ipak, promotivne aktivnosti se mogu grupisati u šire oblike i na taj način se može analizirati i istraživati njihova efikasnost. Kriterijumi za klasifikaciju mogu biti različiti: vreme korišćenja, način, mesto, tehnološka osnova, učestalost korišćenja i sl. Uobičajeni oblici promotivnih aktivnosti turističkih preduzeća su: poslovna (komercijalna) turistička propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje i lična prodaja. Ovim oblicima treba dodati i direktni marketing kao oblik promocije, a mogu se pomenuti i sajam kao oblik promocije preduzeća i sponzorstvo kao oblik propagande.

Propaganda u turizmu predstavlja jedan od najsuptilnijih i najdelotvornijih oblika promocije. Značaj propagande u oblasti turizma treba posmatrati pre svega sa tržišnog stanovišta, tj. sa stanovišta borbe velikog broja turističkih zemalja i preduzeća na strani tražnje turističkog tržišta, u cilju pridobijanja potrošača. Nosioci turističke propagande u turizmu su po pravilu oni subjekti turističke politike koji su neposredno ili posredno zainteresovani za razvoj turizma. To mogu da budu preduzeća turističke privrede, nosioci turističke politike u turističkim mestima, regionima i turističkim zemljama, a u nekim slučajevima i određene organizacije ili organi na širem međunarodnom planu.

Kad se radi o nosiocima turističke propagande na nivou turističkih preduzeća, uobičajeno je da se govori o poslovnoj ili komercijalnoj turističkoj propagandi.

Poslovna turistička propaganda predstavlja način promocije gde turističko preduzeće finansira prezentiranje postojećim i potencijalnim kupcima - putem sredstava informisanja - informacije o sebi i svojim proizvodima i/ili uslugama. Kao oblik posrednog komuniciranja ona ima za cilj da stimuliše tražnju za uslugama turističkog preduzeća, pa je zbog toga orijentisana na tražnju i na imidž.

U orijentaciji na tražnju poslovna turistička propaganda ima za cilj informisanje kupaca (o postojećim ili novim uslugama kao i njihovim karakteristikama sa ciljem proširenja tržišta novim tržišnim segmentima i geografskim područjima), ubeđivanje (stvaranje preferencijalnih marki i lojalnosti marki, povećanje obima prodaje i sl.) i podsećanje (kako bi se delovalo na stabilnost prodaje i jačanje odanosti marki). Orijentisanost na imidž ima u fokusu stvaranje i održavanje povoljne predstave o turizmu kao delatnosti i stvaranju primarne tražnje za turističkim uslugama, ali i stvaranje selektivne tražnje za uslugama konkretnog preduzeća.⁵⁵

Glavne odluke u turističkim preduzećima, kad su u pitanju marketinški odnosi s javnošću su: utvrđivanje ciljeva marketinga, izbor poruka i prenosnika, implementacija plana marketinga za odnose sa javnošću, vrednovanje rezultata marketinga za odnose sa javnošću.

Utvrđivanje ciljeva marketing odnosa s javnošću. Marketing odnos s javnošću može doprineti sledećim ciljevima:⁵⁶

- stvaranju svesti: plasiranje priče u medij kako bi se privukla pažnja na proizvode, usluge, osobe, organizaciju, ideje,
- stvaranju kredibiliteta: doprinos povećanju kredibiliteta pojavljivanjem neke poruke u određenom novinskom članku,
- stimulisanju prodajnih snaga i posredničkih (distributivnih) kanala: Priče koje se odnose, na primer, na proizvod ili uslugu pre njihovog lansiranja mogu pomoći menadžerima prodaje da ih lakše prodaju trgovcima na malo,

⁵⁵ Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO , str. 82

⁵⁶ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet , str. 63

- obuzdavanju troškova promocije: Troškovi odnosa s javnošću su manji od troškova propagande. Kad je budžet za promociju preduzeća skroman, to je veća mogućnost da se odnosi s javnošću počnu intenzivnije koristiti.
- izbor poruka i prenosnika za odnose s javnošću. Posle utvrđivanja ciljeva menadžment mora identifikovati ili razviti interesantne priče koje će za temu imati proizvod-uslugu.
- implementacija plana marketinga za odnose s javnošću. Eksperti za odnose s javnošću smatraju da su bivši novinari poznavaoi mnogih urednika medija, pa zato znaju šta ovi žele.
- vrednovanje rezultata. Odrediti tačan doprinos odnosa s javnošću prodaji i profitu je veoma teško jer se odnosi s javnošću koriste zajedno sa drugim promocijnim sredstvima. Najbolje merilo odnosa s javnošću je uticaj na prodaju i profit.

Ukupan komunikacijski miks preduzeća, koji se naziva “promocioni miks”, sastoji se od mešavine **oglašavanja (reklama, advertajzing)**, **lične prodaje**, **unapređenja prodaje**, određenih mera u oblasti **odnosa sa javnošću**, kao i oruđa **direktnog marketinga**, koja preduzeće koristi u cilju ostvarivanja promotivnih i marketing ciljeva. Glavna komunikacijska oruđa Omorike su:⁵⁷

Oglašavanje (advertising): Svaki plaćeni oblik neposrednog predstavljanja i promocije zamisli, proizvoda ili usluga poznatog sponzora.

Lična prodaja (personal selling): Lično predstavljanje preko prodajnog osoblja preduzeća u cilju ostvarivanja prodaje i izgradnje odnosa sa kupcima.

Unapređenje prodaje (sales promotion): Kratkoročne mere usmerene na unapređenje kupovine ili prodaje proizvoda ili usluga.

Odnosi s javnošću (public relations): Izgradnja dobrih odnosa sa različitim javnostima preduzeća zbog ostvarivanja dobrog stava javnosti o preduzeću uz istovremeno odstranjivanje neprihvatljivih stavova i uticaja loših događaja.

⁵⁷ Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO , str. 85

Direktni marketing (direct marketing): Neposredno komuniciranje sa pažljivo odabranim pojedinačnim potrošačima radi sticanja kvalitetnih povratnih informacija – preko pošte, telefona, faksa, elektronske pošte i ostalih oruđa za komuniciranje.⁵⁸

Svaka kategorija uključuje određena sredstva. Na primer, oglašavanje uključuje štampane stvari, medije, plakate i druge oblike, lična prodaja predstave, sajmove i programe pobuđivanja, unapređivanje prodaje demonstracije na prodajnim mestima, nagrade, popuste, posebno oglašavanje i predstavljanje, neposredan marketing, kataloge, telefonsku prodaju, faks, internet i mnoge druge aktivnosti i materijale.⁵⁹

Marketing komuniciranje, poznato i kao “promocija”, najopipljiviji je element marketing miksa, koji preduzeće koristi u cilju formiranja željenog nivoa tražnje za svojim proizvodima. Netačno je izjednačavanje promocije sa oglašavanjem. To je samo jedan od instrumenata ukupnog marketinga. Treba imati u vidu, da komunikacija pokriva i: oblik proizvoda, njegovu cenu, oblik i boju ambalaže i izgled prodavnice u kojoj se proizvod kupuje - sve to, na svoj način, komunicira sa kupcem. Zato je potrebno pažljivo usklađivati sve delove marketing miksa da bi se postigao najveći komunikacijski učinak.⁶⁰

Sastavni deo procesa komuniciranja je komunikacija, pri čemu je važno ko, kome šta poručuje, kojim kanalom i sa kakvim efektom.⁶¹

Svako promotivno oruđe ima jedinstvene karakteristike i potrebne troškove. Zaduženi za marketing moraju razumeti te karakteristike kako bi izabrali najbolje.

Oglašavanje: Oglašavanjem se može dopreti do udaljenih kupaca uz mogućnost češćeg ponavljanja. Obimno oglašavanje svedoči o ozbiljnom preduzeću i njegovoj usmerenosti ka uspehu. Zbog javne prirode oglašavanja potrošači stvaraju sliku legitimnosti proizvoda. Oglašavanje omogućava preduzeću prikazivanje njegovih proizvoda kroz osmišljenu kombinaciju vizuelizacije, impresije, zvuka i boje.

Oglašavanje ima i određene slabosti. Istina je da se na ovaj način brzo stiže do mnogo ljudi, ali se ne može stupiti u lični kontakt sa njima, kao što je to može da uradi osoblje preduzeća. Oglašavanje omogućava jednosmernu komunikaciju sa auditorijumom i nemoguće je

⁵⁸ Armstrong G., Kotler Ph., (2000) *Marketing - An Introduction*, New Jersey, Prentice Hall

⁵⁹ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 76

⁶⁰ Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO , str. 87

⁶¹ Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall, str. 119

dobiti automatsku povratnu informaciju o tome da li su svi obratili pažnju na reklamu i da li su reagovali na nju. Oglašavanje je veoma skupo. Neke oblike oglašavanja na radiju ili u časopisima moguće je odraditi uz relativno niske troškove, ali druge vrste oglašavanja, recimo na televiziji, veoma su skupe.⁶²

Lična prodaja. Lična prodaja je najefikasniji način u određenim fazama kupovnog procesa, posebno tokom formiranja preferencija kupaca, ubeđivanja i akcije. Obuhvata uzajamnu aktivnost između dveju ili više osoba na način da svaka uočava potrebe i karakteristike ostalih i da je u mogućnosti da im se brzo prilagođava. Efikasni prodavci razvijaju usredsređenost kupca radi izgradnje dugoročnih odnosa. Ličnom prodajom kupac ima veću mogućnost da sasluša i da reaguje.

Oglašavanje je moguće uključiti i isključiti, međutim, obim prodajnog osoblja je teže menjati. Lična prodaja je i najčešće promocijsko oruđe preduzeća.

Unapređenje prodaje. Unapređenje prodaje uključuje širok asortiman oruđa - kupone, takmičenja, popuste, nagrade i drugo. Pomoću njih se privlači pažnja potrošača, bitno se utiče na prodaju proizvoda, posebno kada je slučaj sa opadanjem prodaje. Unapređenje prodaje ima brz odziv; ako se kroz oglašavanje kaže "kupite naš odmor", unapređenjem prodaje se kaže "kupite ga sad". Efekti unapređenja prodaje su ne retko kratkotrajni i često nisu toliko efikasni kao oglašavanje ili lična prodaja prilikom izgradnje dugoročne preferencije robne marke.⁶³

Odnosi s javnošću. Odnosi sa javnošću su veoma ubedljivi: nove priče, karakteristike i događaji daleko su istinitiji i uverljiviji kupcima, nego što su to oglasi. Odnosi sa javnošću dosežu do velikog broja kupaca, do kojih ne dopiru oglasi i prodavci. Obaveštenje stiže do kupaca kao "vest", a ne kao prodajno usmerena komunikacija. Marketinško osoblje, po pravilu premalo koristi odnose sa javnošću ili počnu da ih koriste prekasno. Dobro osmišljeni odnosi sa javnošću, upotrebljeni uporedo sa drugim elementima prodajnog miksa, mogu biti veoma efikasni i ekonomični.⁶⁴

Direktni marketing. Iako postoji više oblika direktnog marketinga, svi oni imaju četiri jasno raspoznatljive karakteristike. Direktan marketing **nije javan**. Obaveštenje je obično

⁶² Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FO, str. 91

⁶³ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 79

⁶⁴ Ognjanov, G. (2009) *Integrirane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 32

naslovljeno na određenu osobu. Direktni marketing se **istovremeno prilagođava**: obaveštenje je moguće brzo pripremiti i prilagoditi ga konkretnom kupcu. I na kraju, direktni marketing je **uzajamna aktivnost**; omogućava dijalog između ljudi iz marketinga i potrošača; obaveštenja je moguće menjati u zavisnosti od reakcija potrošača. Direktni marketing je odgovarajući za ciljno usmerene marketinške napore, kao i za izgradnju odnosa “jedan na jedan” sa potrošačima.⁶⁵

4.1.4. Kanali prodaje

Upravljanje rezervacijama u hotelima je veoma zahtevan posao i predstavlja srž kanala prodaje.. Potrebno je vršiti različite vrste rezervacija., a pri tome treba imati u vidu da se neizvestan broj gostiju neće pojaviti. S obzirom da se gosti mogu predomisli i otkazati rezervacije ili se jednostavno ne pojaviti uobičajena je praksa da se prihvati više rezervacija od kapaciteta kojima raspolaže određen objekat. Za ovakav vid poslovanja potrebno je izuzetno poznavanje tržišnih kretanja i iskustvo u radu sa rezervacijama Proces planiranja rezervacija može biti organizovan na sledeći način.

Na najvišem nivou planiranja jednom mesečno tim planera se sastaje i određuje detalje o tržišnim segmentima koji će biti u fokusu prodajnog procesa, što podrazumeva određivanje dela kapaciteta koji će biti prodat grupama, i gostima koji se pojave bez rezervacije. Pri planiranju pravi se razlika između radnih dana i vikenda. Planiranje se vrši na osnovu očekivane tj. predviđene tražnje. Najveća pažnja u procesu planiranja posvećuje se planiranju tražnje. Kao baza koriste se istorijski podaci, a zatim se vrše prilagođavanja na osnovu kalendara važnih događaja, konferencija i sl. u određenoj destinaciji, kao i na osnovu promena u tržišnom okruženju.

Na nivou pojedinačnog objekta revizija i prilagođavanje planova vrši se jednom nedeljno sa horizontom planiranja od 60 do 90 dana. Svrha ovog planiranja je određivanje konkretnih Jednodnevnih planova usklađenih sa unapred određenim mesečnim planovima. Menadžment konkretnog objekta vrši planiranje za pojedinačne dane tako da ukupan broj rezervacija sa popustima u jednom mesecu odgovara broju određenom mesečnim planovima postavljenim od strane tima planera na višem nivou.

Menadžer zadužen za rezervacije u pojedinačnom hotelskom objektu koristi tri tipa informacija:

⁶⁵ Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet , str. 71

- 1) strukturu već izvršenih rezervacija
- 2) vreme preostalo do određenog dana
- 3) kalendar važnih događaja za destinaciju

Ako postoji neuobičajeno visoka ili niska tražnja menadžer zadužen za rezervacije može proveriti da li se slična situacija odvija i u drugim hotelima u destinaciji i može proveriti kalendar važnih događaja kako bi saznao šta može biti izvor neobičnog nivoa tražnje s obzirom da neki gosti rezervišu ranije nego drugi. Na primer, posetioци konvencija rezervišu ranije nego gosti koji posećuju destinaciju isključivo iz turističkih razloga.

Kada je jednom izvršena rezervacija postoji pomenuta neizvesnost u pogledu toga da li će ona biti ispoštovana. Međutim, u različitoj situaciji nalaze se budući gost i hotelsko preduzeće. Naime, obaveza putnika da ispoštuje rezervaciju mnogo je manja s obzirom da zbog nepojavljivanja ne trpi nikakvu sankciju niti troškove, dok hotelsko preduzeće ima veliku obavezu da čuva rezervaciju čak iako postoji veća tražnja od kapaciteta objekta s obzirom da time čuva reputaciju pa od toga umnogome zavisi buduće poslovanje preduzeća.

Profitabilnost hotelskog preduzeća zavisi od toga kako ono upravlja sistemom rezervacija. Upravljanje ovim sistemom je jako složeno. Izuzev rezervacija postoje još dva oblika ispoljavanja tražnje - poduživanje boravka u objektu i gosti bez rezervacija. Hotelski menadžeri moraju donositi odluke o prodaji hotelskih usluga po različitim cenama tj. sa raznim vrstama popusta, vodeći računa o sva tri vida ispoljavanja tražnje za ovim uslugama.

Hoteli, uključujući Omoriku, primaju rezervacije u periodu od više meseci do jednog dana pre dolaska u hotel. Rezervacije se mogu otkazati bilo kojeg dana pre dana za koji je soba rezervisana, a najčešće, za otkazivanje rezervacije ne plaća se nikakva naknada. Potencijalni gosti mogu se jednostavno ne pojaviti onda kada su najavili. Procenat rezervacija kod kojih se gosti ne pojavljuju varira i kreće se u intervalu od 15 do 25%.

Poslovni putnici često moraju iznenada putovati pa ne mogu izvršiti rezervacije unapred. Stoga nije neobično da se jedan broj gostiju hotela pojavljuje bez rezervacije. Čak i kada se gost pojavi kada je najavio postoji neizvesnost u pogledu dužine boravka. Naime, ako poslovni putnik ne obavi sve poslove zbog kojih boravi u gradu može imati potrebu za dužim boravkom od onog

predviđenog rezervacijom. Takođe, postoji i mogućnost da poslove obavi u periodu kraćem od planiranog pa može napustiti objekat pre isteka perioda predviđenog rezervacijom.

Ispoljavanje tražnje u vidu rezervacija može se kontrolisati određivanjem nivoa rezervacija koje će se prihvatiti. Zahtevi za produžetkom boravka mogu se ali ne moraju ispoštovati. Međutim, budući da je ovo neugodna situacija imajući u vidu potrebu za dobrom reputacijom Omorika češće izlazi u susret ovakvim zahtevima. Neki hoteli čak, u vidu pravila poštuju sve zahteve za produžetkom boravka, što je ideal ovog hotela. Potpunu kontrolu hotel ima nad pružanjem usluga gostima bez rezervacije. Potpuno suprotna situacija je kod prevremenih napuštanja hotela, pa se kao rešenje uvodi pravilo po kojem gost može skratiti svoj boravak u hotelu na osnovu rezervacije samo ako određeni broj dana unapred obavesti osoblje hotela o tome.

4.2. Web sajt kao promocioni medij

Internet je velika komunikacijska mreža međusobno povezanih kompjuterskih mreža, koja preko telefonskih linija, satelita i drugih telekomunikacijskih sistema povezuje ljude širom sveta. Servisi Interneta pogodni za marketing su: elektronska pošta (*e-mail*), *BBS-i*, liste i *World Wide Web*.

E-mail omogućava korisniku ukucavanje poruke u kompjuter i slanje iste drugom kompjuteru ili korisniku. Poruka stiže u nekoliko sekundi. Može se poslati istovremeno većem broju primalaca.

BBS-i (*bulletin boards* ili *newsgroups*) su elektronska forma klasičnih oglasnih tabli, ali su daleko "veće" i sa hiljadama tematski grupisanih sektora. Pri tome, ne radi se (samo) o oglasima, već se na tablu "postavljaju" i pitanja, daju oglasi, traže i dobijaju saveti i pomoć.

Liste su kombinacija elektronske pošte i elektronskih oglasnih tabli. Za razliku od *BBS-a*, kojima se mora pristupiti da bi se pročitala postavljena poruka, poruka poslata listi automatski se šalje svima koji su na datu listu prijavljeni.

World Wide Web je danas najpopularniji Internet servis. U suštini, radi se o softverskoj aplikaciji koja funkcioniše na Internetu. Svoju veliku i rastuću popularnost duguje mogućnosti da prikaže informaciju u formi (hiper) teksta, grafike, slike, videa i zuma. U suštini *World Wide*

Web (www ili samo *Web*) je glavno marketinško sredstvo na Internetu, dok ostali servisi služe kao podrška da se marketinške aktivnosti na Internetu zaokruže u celinu.

Postoji nekoliko nedostataka ili ograničenja *Web*-a u pogledu marketinga:⁶⁶

- Haotično, neorganizovano izobilje sajtova i informacija čini ga teškim za pronalaženje vrednosti, čak i nakon prevazilaženja tehničkih prepreka. Visoka tolerancija za nesigurnost i obilje slobodnog vremena su preduslovi za korisnike koji ga pretražuju.
- Postoji 500 000 kanala bez kontrole kvaliteta (za razliku od TV, gde nema ničega na 50 kanala, na *www* se gotovo sve nalazi na beskonačnom broju kanala). Svako može stvoriti *Web*-sajt. Nikakve vlasti ne razdvajaju vrhunske igrače od početnika.
- I provajderi i korisnici gube u hiperprostoru. Organizovanje *Web* informacija za intuitivni pristup klijenata je čak veći problem od grafičkog dizajna *Web* stranica, koji je sam težak.
- Stvarna opasnost je da postavite sajt, a potom zaboravite da morate da ga održavate.

Internet je potencijalno efikasno sredstvo za istraživanje tržišta širom sveta. Mogu se testirati koncepti novih proizvoda, promotivne kampanje, prihvaćenost cena i uopšte različiti marketinški programi i dobiti brzi odgovori na bazi kojih je moguće fino podešavanje različitih elemenata marketinškog miksa.

Internet pruža značajne mogućnosti u pogledu prikupljanja marketinških informacija o potrošačima. Kao nova sredstva marketinškog merenja *Quelch* i *Klein* navode:⁶⁷

- *On-line* ankete. Na sajt se mogu postaviti ankete i ponuditi stimulacije za učešće u njima. Posebna pogodnost leži u činjenici da je moguće postavljati različita pitanja na bazi predhodnih odgovora.
- *Buletin Boards*. *On-line* BBS-i naliče klasičnoj plut(a)noj tabli za poruke, s tim što *software* omogućava "nizanje" poruka tako da čitač može pratiti konverzaciju i lako proveravati odgovore i reakcije na svako postavljeno pitanje ili dato mišljenje.

⁶⁶ Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 54

⁶⁷ Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 39

Kompanije mogu simultano pratiti i učestvovati u takvim grupnim diskusijama u mnogo zemalja.

- Praćenje posetilaca *Web*-sajta. Serveri automatski beleže podatke o putanji kojom se posetioci "kreću" dok su u poseti sajtu, uključujući i vreme provedeno na svakoj stranici. Zaposleni u marketingu mogu odrediti vrednost tih informacija i oceniti korelaciju uočenog kretanja sa ponašanjem u kupovini.
- Merenje uspešnosti oglašavanja. S obzirom da server automatski pamti link kroz koji je posetilac došao na *Web* sajt, ljudi iz marketinga mogu tačno proceniti saobraćaj, kao i prodaju generisanih linkovima postavljenih na drugim sajtovima.
- Sistemi za identifikovanje klijenata. Marketing stručnjaci uspostavljaju registracione procedure koje im omogućavaju da identifikuju posetioca i prate kupovine tokom vremena, stvarajući "virtuelne paralele"
- *E-mail* marketinške liste. Mnogi sajtovi pitaju svoje klijente (posetioce) da se dobrovoljno prijave na mejling liste o kompanijskim novostima. Tako stvorena publika je veoma različita od one ciljane kroz direktni marketing.

Karakteristično je da oni koji kupuju turističke proizvode *on-line* u osnovi godišnje troše, u proseku, 2517 USD, što je 500 USD više od proseka za mrežu u celini). Turizam i putovanja (*Tourism and Travel*), prema većem broju istraživanja, spada u tri glavne kategorije proizvoda/usluga koji se kupuju preko Interneta.⁶⁸

Uprkos činjenici da sektor turizma i putovanja spada među prva tri generatora prihoda na Internetu, sajtovi ovog tipa, kao što su *Travelocity* ili *Expedia* još uvek ne ostvaruju značajne profite. Većina posetilaca pretražuje informacije, ali ne bukira/kupuje *on-line*, već koristi druge metode. Neke kompanije stoga ne insistiraju na *on-line* prodaji već nude alternativni kanal preko *toll-free* brojeva.

Potencijali Interneta, a posebno *Web*-a su veliki. Uz to, vrtoglavo brzi porast broja korisnika Interneta i velika medijska pažnja koja mu se poklanja posebno su doprineli njegovoj daljoj popularizaciji. Organizacije koje se bave aktivnostima marketinga destinacija nisu dugo čekale da iskoriste Internet za ove aktivnosti. Sve značajne destinacije u svetu, ali i one manje

⁶⁸ Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FON, str. 84

poznate imaju svoje Internet prezentacije. Naravno da one najznačajnije ulažu obimna finansijska sredstva za Internet marketing.

Uprkos generalnim, već iznetim ograničenjima Interneta, sigurno je da će ovaj imati sve značajnije mesto u integralnim marketinškim aktivnostima turističkih destinacija (naravno i preduzeća). U vreme intenziviranja borbe za svakog posetioca, nosioci destinacijskog marketinga će Internet marketingu poklanjati posebnu pažnju.

ZAKLJUČAK

Uspeh u međunarodnim turističkim poslovima velikim delom vezan je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Jasno je da hotelska preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji moraju da vrše stalna prilagođavanja tržišnim tendencijama u ovom domenu. Ono se pre svega odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključe i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom turističkom tržištu.

Procesi informatizacije i digitalizacije, kao i pojava Interneta izvršili su veoma značajan uticaj u razvoju fenomena globalizacije. Sa druge strane proces globalizacije utiče na potrebu za jednakim razvojem informatičke i kompjuterske tehnologije u celom svetu. U ovakvim uslovima svet postaje jedinstveno tržište izazivajući promene u modalitetima primene marketing koncepta, uključujući proces marketing komuniciranja. On-line marketing komuniciranje omogućuje kompanijama i potrošačima interaktivnost i pomaže u formulisanju konkurentnih marketing strategija kompanija u turbulentnim uslovima privređivanja

Najveću ulogu u promociji turističke ponude ima razvoj savremene informacione tehnologije. I to ne samo u fazi prikupljanja, skladištenja i obrada podataka već i u fazi kreiranja i prodaje specifične ponude namenjene pojedincima. Putem specijalnog softvera i baze podataka potencijalni potrošač može da kreira sopstveni program i da ga kupuje na način koji preferira

(plaća platnom ili kreditnom karticom, elektronskim novcem ili na druge načine). Pojedinaac sam kreira sopstveni turistički proizvod (kombinaciju prevoza, smeštaja, zabave i sl. koja najbolje odgovara njegovim potrebama). Turistička agencija i organizator putovanja, može napraviti skup raznih vidova turističkih proizvoda a kupcu ostaviti da izabere termin, smeštaj, vrstu usluge u smeštajnim kapacitetima (noćenje sa doručkom, polupansion ili pansion), kategoriju sobe, izlete koje želi da ostvari, dopunske usluge. Da bi se pojedincima olakšao izbor moguće je napraviti virtuelne ture i programe. Ovakav vid prezentacije se sve više koristi u savremenom turizmu.

Literatura

1. Asubonteng, P. McCleary, K.J., & Swan, J.E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, *The Journal of Services Marketing* 10 (6), 62-81, 1996
2. Banjanin M.K. (2006) *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, str. 32
3. Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill
4. Branković S. (2008) Uvod u metodologiju, Kvalitativni metodi istraživanja društvenih pojava, skripta
5. Brown, S.W. & Bond, E.U. III The internal/external framework and service quality: Toward theory in services marketing, *Journal of Marketing Management*, February, pp.25-39, 2005
6. Churchill, G.A. & Suprenant, C. An Investigation into the Determinant of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp.491-504, 2002
7. Dvorski S, Vranešević T., Dobrinić D: *Savremene tendencije u razvoju marketinga - osvrt na direktni marketing*, Ekonomski pregled, 55 (7-8), 2004.
8. Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd
9. Farli Robert, *Direktan marketing*, Clio, Beograd, 1996.
10. Filipović, V. i Damjanović, V. (2006), *Menadžment prodaje*, Beograd: FON
11. Filipović V; Kostić-Stanković M: *Marketing menadžment*, Naša kompanija, Beograd, 2009.
12. Filipović V., Kostić M., Prohaska S.: *Odnosi s javnošću – poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalna komunikacija*, FON - Menadžment, Beograd, 2001.
13. Francis B., *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, ELSEVIER Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2000
14. Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill
15. Jobber D. i Lancaster G. (2009) *Selling and Sales Management*, Prentice Hall

16. Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall
17. Kotler Philip: *Marketing miks-Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 2006.
18. Kovačević S *Marketing promotivna strategija*, skripta Poslovne škole za Public Relations - PRA, Beograd, 2010.
19. Kang, G.D., James, J. & Alexandris, K. Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, Vol.12, No.5, pp. 278-291, 2002
20. Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd
21. Lovreta S., Končar J., Petković G.: *Kanali marketinga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beogradu, 2011.
22. Maričić, B. (2004) *Ponašanje potrošača*, Beograd: CID Ekonomski fakultet
23. Milisavljević M. (1999) *Marketing*, Beograd: Ekonomski fakultet
24. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010
25. Miljević M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale
26. Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd
27. Palmer A., *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford. 2000.
28. Stanković, J. (2011) *Trgovina i drugi knali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd
29. Salai S., Končar J.: *Direktni marketing*, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2007.
30. Smit P. R: *Marketinške komunikacije – integralni pristup*, Clio, Beograd, 2008
31. SWOT analiza je akronim engleske reči: S – strenghts (snage), W – weeknesses (slabosti), O – opportunities (šanse), T – threats (pretnje).

32. Unković M., Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
33. Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet
34. Veljković S. *Marketing usluga*, CID ekonomski fakultet, Beograd, 2009
35. Živković R. (2008) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd
37. Yi, Y. A critical review of consumer satisfaction. Review of Marketing 1990, *American Marketing Association*, Chicago, IL, 2010
38. www.isspm.org
39. www.turizam.rs