UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za postdiplomske studije i međunarodnu saradnju
Studijski program: poslovna ekonomija

Master rad

Upravljanje konfliktima i finansijske implikacije sa aspekta marketing menadžmenta

Mentor: Prof. dr Milorad Miljković

Student: Vladan Jonić
Broj indeksa: 400859/2010

Beograd, Maj 2012.

Sadržaj

Uvod..... 1

1.0. Metodologija istraživačkog rada..... 5

1.1. Predmet i cilj istraživanja..... 5

1.2. Hipoteze istraživanja..... 6

1.3. Metode istraživanja..... 8

1.4. Struktura rada..... 9

2.0. Koncept marketinga u hotelijerstvu 10

2.1. Obeležja hotelske usluge 13

2.1.1. Neopipljivost usluga 14

2.1.2. Nedeljivost usluga 15

2.1.3. Heterogenost usluga 16

2.1.4. Nezadrživost usluga 17

2.2. Segmentacija tržišta 17

2.3. Studija mogućnosti 20

2.4. Metode istraživanja tržišta 23

3.0. Implikacije tržišnih odnosa na prihode hotelskih preduzeća …….. 26

3.1. Struktura troškova poslovanja …… 28

3.2. Tražnja za uslugama hotelskih preduzeća …….. 30

3.1. 3.3. Jačina (snaga) kapitala …… 32

3.4. Specifičnosti uslužnog programa hotelskih preduzeća …… 33

3.5. Metodološki aspekt politike cena u hotelskim preduzećima……35

3.6. Opšti pristup politici cena ugostiteljskih preduzeća.....42

3.7. Postupak određivanja cena u turističkim i hotelskim preduzećima 44

3.8. Izbor konačne prodajne cene..... 47

4.0. Pristupi i uzroci konflikata u organizaciji 49

4.1 Uzroci konflikata u organizaciji..... 52

4.1.2 Personalni uzroci konflikata..... 54

4.1.3. Organizacioni uzroci konflikata.....57

5.0. Vrste konflikata.....61

5.1. Personalni i organizacioni konflikti.....61

5.2. Horizontalni i vertikalni konflikti.....64

5.3. Kognitivni i afektivni konflikti.....64

5.4. Funkcionalni i disfunkcionalni konflikti.....65

5.5. Posledice konflikata.....66

6.0. Upravljanje konfliktima.....71

6.1.Strategije rešavanja konflikata.....71

6.2. Strategije stimulisanja konflikata.....74

Zaključak..... 76

Literatura..... 79

UVOD

Marketing menadžment, odnosno upravljanje povezanim aktivnostima različitih profila u cilju dovođenja organizacije, njenog dela ili proizvoda u poziciju konkurentske prednosti, jeste aspekt upravljanja koji nameće poslovanje u tržišnoj ekonomiji. Istovremeno predstavlja i izvor mogućnosti za napredak, razvoj i sticanje profita. Menadžeri, lideri, zaposleni, partneri i saradnici u organizaciji, koristeći instrumente marketinga prilagođene marketinškim principima, kreću se ka realizaciji usvojenih master i marketing planova. Prilagođavanje postojećim administrativnim i finansijskim uslovima jeste integralni deo marketing plana, ali promenljivost već navedenih i drugih tržišnih i organizacionih uslova primorava menadžment na analiziranje izvršenih, revidiranje postojećih i sprovođenje novih adekvatnih strategija. Logičan zaključak je da osovinu opstanka i budećeg razvoja čini prostor i mesto koje zauzima trening i obrazovanje kadrova zaduženih za te aktivnosti. U ovom radu obrađujemo značajnu ulogu aspekata finansijskog poslovanja i konflikata u postizanju organizacionih ciljeva. Menadžeri i lideri obrazovani i obučeni za bavljenje ovom problematikom predstavljaju veoma vredan resurs za konstantni rast kvaliteta i kvantiteta aktivnosti. U sistemu opšte participacije, karakterističnom za pojam tržišnog uspeha, ovi aspekti definišu stavove u skladu sa zadacima koji su utvrđeni planovima. Struktura troškova, politika cena, snaga kapitala i ostali elementi finansijskog poslovanja utiču, između ostalog i na stavove, metode i taktike u upravljanju konfliktima koji mogu predstavljati izvor nestabilnosti ali mogu biti i nosioci razvoja raznih oblika pozitivnih aktivnosti. Marketing menadžment hotelskih preduzeća, dakle po svojoj prirodi tržišno orijentisanih, reguliše pristupe ovim aspektima. Pravilni i pravovremeni pristupi u značajnoj meri doprinose stvaranju dobrih pozicija ili amortizaciji efekata negativnih tržišnih ili internih kretanja. Ovaj rad ističe značaj ovih aspekata marketing menadžmenta jer stalna briga o unapređenju elemenata finansijskog poslovanja i prilagođavanju vrsti i prirodi neminovnih konflikata doprinosi jačanju organizacije i omogućava bolju procenu uslova koji odgovaraju jačanju, ubrzavanju i širenju strukture organizacionih aktivnosti.

Sledi da model razvoja zasnovan na poznavanju i konstantnom razvoju marketing menadžmenta, uslovljen visokim kriterijumima nametnutim od strane

tržišnih činilaca, predstavlja najbolji izbor i daje najviše izgleda za ostvarivanje konkurentske prednosti i sticanje profita.

Za termin „marketing“ skoro je nemoguće naći adekvatan izraz u našem jeziku.Određeni pokušaji koji su postojali,poput „trženje“,“utrživanje“,“tržišne šanse“,“tržišno poslovanje“ i sl. nisu uspeli da zamene izvorni oblik ovog pojma,opšte prihvaćenog širom sveta,koji za poznavaoce materije ima jasno sadržajno značenje.

Koncept modernog marketinga predstavlja kamen temeljac svake organizacije koja želi da sa svojim proizvodom,uslugom ili porukom bude konkurentna i aktuelna na tržištu.

Polazna tačka svakog marketing menadžera na putu stvaranja konkurentnih uslova svom preduzeću jeste pravilna primena marketinških koncepata koji će omogućiti profitabilno poslovanje na ciljnom tržištu.

Uz osnovnu i obaveznu stavku da je proizvod ili usluga zadovoljavajućeg kvaliteta, tu je i svest o marketingu kao investiciji (nikako trošku) i spremnost na dosledno primenjivanje marketinške strategije.Ništa manje bitna je i sposobnost revidiranja marketing plana i prilagođavanje promenjlivim uslovima visoko konkurentnog tržišta.

Dakle moderno tržište usluga zahteva,a poslovne organizacije tretiraju marketing kao obaveznu investiciju za koju su neophodna znanja,veštine,praćenje trendova i dosledna primena strategija u cilju identifikovanja,kreiranja,komunikacije i pravovremenog pružanja kvalitetne usluge željenom klijentu.

Uporedo sa razvojem marketinških koncepata koji su uvodili nova pravila poslovanja,dolazi do ekspanzije tržišta usluga i uslužnih preduzeća.Tako su određene ekonomske kategorije postajale privredne grane (turizam),a iz njih nastajale nove industrije (hotelska).Činjenica da je pored globalizacije,rast profita ono što je od pomenutih faktora napravilo granu privrede,odnosno industriju,a da je uticaj marketinga u tom rastu i te kako merljiv.Usled tih činjenica koncepti marketinga su se razvijali u nauku čijom primenom bivaju pokriveni svi aspekti poslovnih operacija vezanih za ponudu i tražnju na tržištu.

Sve poslovne operacije pripremanja i održavanja uslužnog programa imaju svoje finansijske implikacije o kojima,naročito zbog izrazito osobenih karakteristika poslovanja,hotelska preduzeća posebno vode računa.Kroz veoma jak uticaj tržišta (tražnje,konkurencije,posebnih tržišnih karakteristika)

na trougao troškovi-cena-prihod stvara se više ili manje prihvatljiva pozicija preduzeća za potrošače,odnosno za konačan ishod svih poslovnih operacija koje ono izvodi.

Tržišni uticaj na svaku „stranicu“ pomenutog trougla vodi ka različitim pristupima preduzeća ovom izuzetnom značajnom domenu njegove poslovne politike.U osnovi su dva pristupa – troškovni i tržišni – sa njihovim neizbežnim kombinovanjem koje u krajnjoj liniji i primenjuje najveći broj preduzeća u hotelijerstvu.Mera u kojoj će jedan ili drugi pristup biti primenjen,odnosno stepen u kome će jedan od njih biti korigovan onim drugim,zavisi od brojnih faktora u samom preduzeću i van njega,na tržištu.Sve te faktore treba da uvažavaju poslovni ciljevi i srtategija preduzeća i to tako da se njegov rentabilitet ostvaruje kroz adekvatnu satisfakciju potrošača i troškove koje ima u tom pogledu.

Bez obzira na značajne razlike između hotelskih preduzeća kada je reč o faktorima troškovnog i tržišnog pristupa,odnosno troškovne i tržišne orijentacije,pronalaženje odgovarajućeg optimuma je put koji sve te hotele vodi ka rentabilnom poslovanju.Stoga je izbor vrste,kategorije i veličine objekta,poslovne filozofije koja će biti predstavljena tržištu,lokacije,kanala nabavke ili prodaje,odgovarajućih poslovnih partnera i personalnog sastava,istovremeno i izbor puta koji vodi do ili od profitabilnog poslovanja.Pri tome je veoma značajno da preduzeće realno proceni sopstvene strategije i taktičke mogućnosti da upravlja finansijskim implikacijama koje proizilaze iz njegovih operacija.Takođe,uopšte uzevši,za hotelska preduzeća je karakterističan snažan,pa čak i presudan uticaj tržišta.Stoga su ona prevashodno orijentisana na tržišni pristup u finansijskom,kao bitnom području ukupnih poslovnih operacija.

Konflikti su opšte prisutan društveni fenomen, koji se javlja na svim nivoima i u svim sferama društvenog života. S pravom se može tvrditi da živimo u svetu konflikata i da kvalitet našeg života, između ostalog, zavisi od naših stavova koje imamo prema drugim ljudima, njihovim potrebama, interesima i ponašanju. Da bismo uspešno živeli u svetu kakav jeste moramo imati svest o nužnosti suprotstavljanja mišljenja, stavova, ideja i interesa. Ljudske civilizacije su se razvijale i smenjivale u skladu sa odnosom snaga u neprekidnom nizu sukoba i borbi. Istorija civilizacije pokazuje da život u konfliktnom svetu ne

mora biti apriori loš. Važno je poznavati prirodu, izvore i posledice konflikata, a zatim i načine kako da ih kontrolišemo, kanališemo i rešavamo.

Ova znanja su preko potrebna vodećim ljudima u organizacijama, jer se pokazalo da menadžeri i lideri približno 20% svoga vremena provode baveći se konfliktima i njihovim uticajima (Greenberg, Baron 1998.), da je nivo konflikata kritičan faktor organizacione efikasnosti i da je stoga važan zadatak menadžera da se angažuje na optimiziranju nivoa konflikata u organizaciji (Gipson, Ivančević, Donnelu 1985.).

Kao veoma važna socijalna pojava, utkana duboko u čovekovoj prirodi, materija konflikata je sve više u fokusu istraživača bihejviorističkih i kognitivnih nauka, a nova saznanja elementarno su štivo svakog savremenog menadžera i lidera. Pristup ovoj problematici mora biti temeljan i adekvatan jer od posledica konflikata umnogome zavisi efikasnost organizacije, što je jedan od imperativa za ostvarivanje konkurentnih pozicija na tržištu.

Da bi se neka situacija označila kao konflikt potrebna su četiri elementa:[1]

1. Prethodni uslovi za pojavu konflikta: oskudica resursa, pogrešna politika organizacije, loš sistem nagrađivanja, pogrešne percepcije grupa.

2. Afektivna stanja pojedinaca i grupa: stres, tenzija neprijateljstvo, anksioznost.

3. Kognitivna stanja pojedinaca i grupa: verovanje, svest, saznanje da postoji konfliktna situacija, da druga strana može ili već jeste ugrozila interese subjekta.

4. Konfliktno ponašanje (akcije): od pasivnog otpora do agresije na drugu stranu.

U tim situacijama odabir pravog pristupa, metode upravljanja i strategije rešavanja konflikata je od esencijalne važnosti za pozitivan ishod i povoljne posledice istih po organizaciju.

Proističe da su konflikti u organizaciji veoma važno područje organizacionog ponašanja i da ravnopravno sa drugim temama, vezanim za upravljanje i liderstvo, zaslužuje punu akademsku pažnju.

[1] Pondy L. (1967), Organizational conficts: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly, vol.2, no. 2.*

Metodologija istraživačkog rada

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja *je* analiza marketinških koncepata i finansijskih aspekata poslovnih operacija modernih hotelskih preduzeća kao najvažnijih činilaca tržišnog uspeha i konflikata u organizaciji kao bitnog faktora radne efikasnosti i poslovnog uspeha.

Ulaganje u razvoj marketinga hotelskog preduzeća jeste ulaganje u budućnost, a dobro poznavanje i pravilno upravljanje finansijskim aspektima omogućava preduzeću veću efektivnost poslovanja.

Menadžment je odgovoran za poznavanje marketinških koncepata i njihovo prilagođavanje postojećim društvenim, političkim i ekonomskim sistemima, uz obavezu da pravovremeno i adekvatno uskladi finansijske aspekte poslovanja organizacije trenutnom stanju na tržištu.Poznavanje, planiranje, razvoj i primena marketinških koncepata i finansijskih aspekata, čija implementacija direktno utiče na stopu profita, prevashodno zavisi od stručnosti i osposobljenosti kadrova, odnosno od kvaliteta ljudskih resursa preduzeća.Planovi se ostvaruju i uspesi postižu samo uz kvalitetno edukovan i treniran personal. Takav personal zna da je ulaganje vremena i energije u stvaranje bezkonfliktnog radnog okruženja jalov posao. Organizacija mora imati menadžere i lidere koji poseduju osobine i znanja za bavljenje tom problematikom. U datim situacijama konflikti bi trebalo da budu i stimulisani, ali i kontrolisani kako bi uslovi radi bili optimalizovani, a efikasnost maksimalizovana.

Menadžment je dužan da poznaje moguće pristupe konfliktima i da, u skladu sa trenutnom klimom u organizaciji, sprovede odgovarajuće metode upravljanja i implementira strategije rešavanja organizacionih konflikata.

Ni jedna organizacija, posebno ne one koje se bave uslužnim delatnostima gde su procesi rada visoko intenzivni u smislu međuljudskih odnosa i komunikacije, nije imuna na pojavu konflikata. Oni su, potencijalno, svojevrsni katalizator trenutne situacije u organizaciji i ogledalo stanja na tržištu, te se njima mora upravljati fleksibilno, ažurno, pravilno i dosledno.

Hotel može funkcionisati samo po principu „živog organizma“ kome, zbog radno-intenzivnog procesa u kome „živi“, neprekidno funkcionisanje svih sektora jeste bitno koliko i funkcionisanje vitalnih organa u organizmu.

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija sa elementima klasifikacije i analize marketinških koncepata, finansijskih aspekata i analize konflikata u organizaciji u hotelskim preduzećima i uticaja pravilnog upravljanja njima na uspešnost poslovanja.

Društveni cilj istraživanja jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži određena rešenja onima koji se bave upravljanjem marketingom u hotelskim preduzećima.

1.2. Hipoteze istraživanja

U radu se analizira uticaj poznavanja i primene marketinga i stručnog upravljanja finansijama na tržišnu poziciju hotelskih preduzeća koja posluju na globalizovanom tržištu koje karakterišu promene tražnje i druge promene, često izazvane delovanjem spoljnih faktora iz okruženja. Takođe se analizira uticaj poznavanja vrsta i tipova konflikata i primene adekvatnih rešenja potencijalno zapaljivih stanja izazvanih konfliktima na ,,klimu“ u organizaciji i samim tim na poziciju organizacije na globalizovanom, dakle izrazito konkurentnom tržištu.

U takvim uslovima poslovanja, turbulentnim i često promenljivim, hoteli moraju razvijati i unapređivati ponudu i održavati standarde u procesu pružanja usluga, te negovati kulturu optimalizovanja konflikata, što se sprovodi kroz implementaciju strategija za rešavanje istih.Navedeno se mora sprovoditi kroz primenu marketing koncepata i pažljivo upravljanje opisanim aspektima, što

dovodi do ***osnovne hipoteze***: Dobro poznavanje i kvalitetno upravljanje marketingom i finansijama predstavlja ključni faktor sticanja i održavanja konkurentske prednosti hotelskog preduzeća, a nivo konflikata mora biti optimalizovan zarad veće efikasnosti kao preduslova za rast i razvoj.

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

Posebna hipoteza a: Glavni zadatak marketinga u hotelijerstvu jeste kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti gostu.

Posebna hipoteza b: Hotelijerstvo je uslužna delatnost i u skladu sa tom činjenicom moraju se primenjivati marketinški koncepti.

Posebna hipoteza c: Kvalitetno i temeljno istraživanje tržišta je obavezno radi pravilne primene marketinških aktivnosti i njihove veće efikasnosti.

Posebna hipoteza d: Istraživanja i procene uslova, mogućnosti i okruženja su preduslov za kreiranje strategije i rast profita.

Posebna hipoteza e: Predviđanje i sposobnost prilagođavanja ponude promenljivim uslovima na tržištu i okruženju jeste od vitalne važnosti za poslovanje hotelskog preduzeća.

Posebna hipoteza f: Prihodi hotelskog preduzeća zavise od prilagođavanja tržišnim odnosima i rada na postizanju konkurentske prednosti.

Posebna hipoteza g: Aspekat odnosa strukture troškova i nivoa prodajnih cena veoma je značajan za ostvarivanje ukupnog prihoda hotelskog preduzeća.

Posebna hipoteza h: Tražnja je bitan faktor pri tržišnoj orijentaciji hotelskog preduzeća.

Posebna hipoteza i: Cenovna politika hotelskog preduzeća, u praksi, je orijentisana prema troškovima.

Posebna hipoteza j: Menadžment i lideri moraju izabrati adekvatan pristup konfliktima u organizacji.

Posebna hipoteza k: Tehnike za upravljanje konfliktima biće efikasne ukoliko su u skladu sa prirodom, vrstama i posledicama konflikata.

Posebna hipoteza l: Osnovni uzroci za pojavu konflikata u organizacijama su 1)personalni i 2)organizacioni.

Posebna hipoteza lj: Radi predupređivanja i saniranja posledica konflikata pažnja se mora posvetiti i svim vrstama konflikata.

Posebna hpoteza m: Uspešna organizacija prepoznaje i stimuliše funkcionalne konflikte.

Posebna hipoteza n: Pored saniranja posledica disfunkcionalnih konflikata, njihovi uzroci takođe moraju biti pravilno tretirani.

1.3. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode u cilju zadovoljenja objektivnosti, pouzdanosti, opštosti i sistematičnosti.

Metode koje će biti korišćene u istraživanju su: osnovne, opšte naučne i metode tehnike prikupljanja podataka.Od osnovnih metoda koristićemo analitičke i sintetičke metode.Od opšte naučnih metoda koristićemo hipotetičko deduktivni i uporedni metod.Metode i tehnike prikupljanja podataka koje ćemo koristiti su: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda.

U izradi rada analiziraju se postojeći radovi i istraživanja problematike marketinških koncepata i finansijskih aspekata poslovanja hotelskih preduzeća, istraživanja problematike konflikata u organizaciji i upravljanje istima.Korišćenje analitičkog metoda omogućava da se teorijska rešenja i postavke uporede sa praksom.

U realizaciji rada, sveobuhvatnost se postiže integracijom teorijskih istraživanja i naučnih saznanja.Kroz ovaj rad biće sprovedena analiza najznačajnijih teorijskih koncepata marketinga u hotelijerstvu, a posebno uticaj finansijskih aspekata i aspekata pristupa konfliktima u organizaciji na poslovanje preduzeća u hotelskoj industriji.

U radu se komparativnim metodom obrađuju primeri hotelskih, turističkih i drugih organizacija, odnosno primena različitih strategija na ovim poljima.

1.4. Struktura rada

Rad je podeljen na šest poglavlja.

U prvom poglavlju obrađena je metodologija istraživanja, uključujući predmet i cilj istraživanja, osnovne i posebne hipoteze, metode istraživanja i struktura rada.

U drugom poglavlju analiziraju se koncept marketinga i njegova primena u modernim hotelskim preduzećima.Posebna pažnja je posvećena konceptu usluge i pravilima po kojima se primenjuju marketing strategije u toj oblasti.U ovom poglavlju analiziraju se i marketinški koncepti segmentacije tržišta i studije mogućnosti, kao i metode istraživanja tržišta koje predstavljaju integralni deo strategija upravljanja navedenih koncepata.

Treće poglavlje posvećeno je finansijskim aspektima poslovanja hotelskog preduzeća.Analizira se uticaj tržišnih odnosa kao bitan faktor hotelskog poslovanja. Definiše se uloga troškova i tražnje u kreiranju ponude i cenovne politike hotelskog preduzeća.Takođe se analiziraju postupci određivanja i konačnog izbora cene hotelskog proizvoda.Opisana je i metodologija kojom se određuje politika cena, kao jednog od glavnih faktora stvaranja konkurentske prednosti.

U četvrtom poglavlju analizirani su pristupi i uzroci konflikata. Pristupi konfliktima su obrađeni sa tradicionalnog, bihejviorističkog i interaktivnog aspekta, dok su uzroci obrađeni iz perspektive personalnih i organizacionih konflikata.

Peto poglavlje posvećeno je opisivanju vrsta konflikata. Klasifikovani su prema uzroku, procesu, sadržaju i posledicama i njihovim sub-kategorijama.

U šestom poglavlju bavimo se posledicama i upravljanjem konfliktima. Fokus je na pozitivnim i negativnim posledicama kako na grupnom, tako i na individualnom nivou i na strategijama upravljanja i stimulisanja konflikata.

Na kraju rada su data zaključna razmatranja.

2.0. Koncept marketinga u hotelijerstvu

Pri opisivanju naučne discipline uobičajeno je da u uvodu stoji definicija predmeta koji predstavljamo.Otac modernog marketinga F.Kotler postavio je više definicija marketinga,među kojima i tu da je marketing društveni i upravljački proces pomoću koga pojedinci i grupe – putem stvaranja,ponude i razmene proizvoda od vrednosti s drugima- dobijaju ono što im je potrebno ili što žele.Američko udruženje za marketing (AMA-American Marketing Assotiation) ga je definisalo kao proces planiranja i sprovođenja koncepcija,određivanja cena,razvijanja i razmenjivanja ideja,proizvoda i usluga radi ostvarivanja prometa kojim se postižu ciljevi pojedinaca i organizacija.

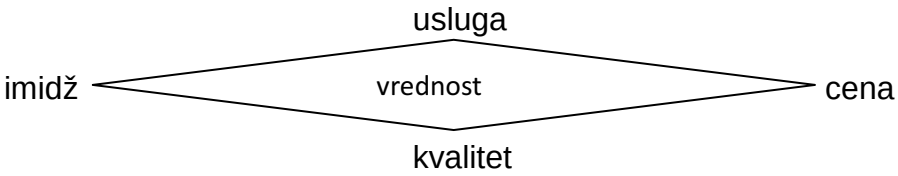
Ove definicije predstavljaju uopšten opis fenomena čije pripadajuće koncepte odlikuje adaptacija,koja uslovljava uspeh na turbulentnom tržištu uslužnih delatnosti.Takav je i koncept marketinga u hotelijerstvu.Njegov osnovni predikat je kreiranje i isporučivanje vrednosti željenom tržišnom segmentu.Da bi to uradio,marketing menadžer mora,u skladu sa mogućnostima preduzeća,u relaciji sa spoljašnjim faktorima,na ciljnom tržištu da na osnovu marketinških istraživanja formira ponudu.Razvijen sistem istraživanja za procenu želja,ponašanja i potencijale tržišta je ključni faktor za formiranje ponude i kreiranje vrednosti,a konzistentno isporučivanje vrednosti osnov za dugoročnu konkurentsku prednost kojoj hotelsko preduzeće mora težiti. Tada je predmet kreiranje i isporuka vrednosti,a cilj je kreiranje ili „preotimanje“ gosta.Zato u fokusu preduzeća mora biti orijentacija na potrošače,orijentacija na konkurenciju,interfunkcionalna koordinacija,čiji je rezultat dugoročna stabilnost.

Koncept marketinga u hotelijerstvu podrazumeva da su poslovne aktivnosti ,pored kreiranja i isporuke,usmerene i na komuniciranje vrednosti ponude hotelskog preduzeća i kanale pravovremenog plasmana ponude.Pravilno „adrsirani“ sadržaji hotelske ponude,a to znači prema zahtevima potrošača i ekonomski racio u odnosu na kapacitete hotela određuju performanse u poslovnom smislu.

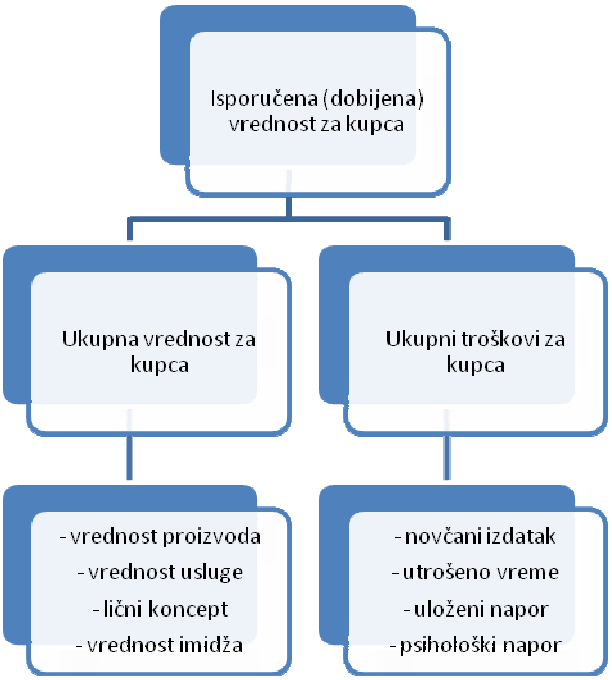
Korist (vrednost),koja je spiritus movens uslužnog procesa,se procenjuje iz ugla:

- korisnika (da li za svoj novac dobija obećanu uslugu na željenom nivou,da li su direktni i prateći troškovi adekvatni pruženoj vrednosti,da li su pogodnosti više u odnosu na konkurenciju...)
- partnera (da li je partnerstvo direktno ili indirektno profitabilno)
- društva (uticaj na lokalnu ekonomiju,regionalnu turističku ponudu,održivi razvoj...)

Parametre vrednosti možemo posmatrati kroz „dijamant vrednosti“.



Determinante isporučene vrednosti su:



Ovaj prikaz predstavlja princip kojim se marketing menadžeri služe pri kreiranju vrednosti za kupca/potrošača.[2]

Raznovrsnost,dinamičnost,specifičnost,sinergija su neke od karakteristika marketing koncepta u hotelskom preduzeću.

Takva treba biti vrednost hotelskog proizvoda.Njegova ponuda mora biti raznovrsna kako bi na ciljnom tržištu širi dijapazon potencijalnih korisnika usluga u odnosu na period ponude i tražnje,ekonomske prilike,političke i druge faktore.

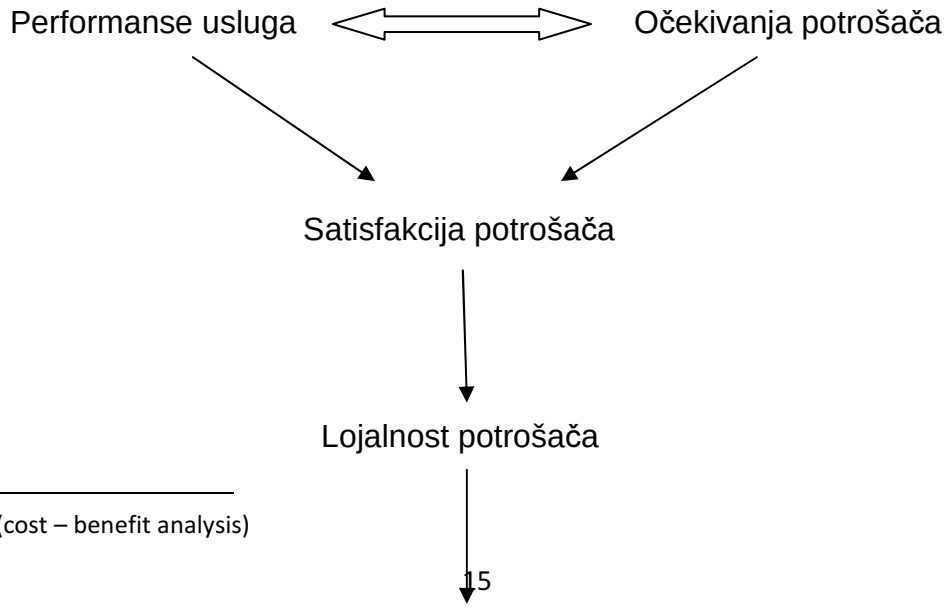
Usled uticaja tih faktora dinamičnost (promenljivost) je obavezna i u mnogome zavisi od sposobnosti menadžmenta i ljudskih resursa preduzeća.

Specifičnost je u činjenici da je hotelski proizvod usluga sa svojstvima različitim od proizvoda karaktera materijalnog dobra.

Pošto ponuda hotelskog proizvoda/usluge sama po sebi,van konteksta ponude turističke,poslovne ili tranzitne destinacije ne predstavlja interesantnu i vrednu ponudu,sinergija faktora okruženja i povezanost menadžmenta tih relevantnih faktora jeste nužna stavka za razvoj date ponude.

Sve navedeno je u cilju stvaranja profitabilnosti gosta koja je proizvod satisfakcije,čiji je rezultat lojajlnost hotelu.Zato je moderan hotelski marketing marketing odnosa sa potrošačima.

Sa druge strane,očekivanja i performanse određuju profit organizacije.



[2] CBA princip (cost – benefit analysis)

2.1. Obeležja hotelske usluge

Budući da je hotelijerstvo uslužna delatnost,pravila pristupa marketingu su nesto drugačija u odnosu na delatnosti čiji su finalni proizvodi materijalno opipljiva dobra.Usluge su,zbog svojih karakteristika koje ih razlikuju od materijalnih dobara,a prvenstveno zbog činjenice da ih ne možemo jednostavno registrovati našim čulima dok ih istovremeno možemo kupovati i prodavati,dugo predstavljale kategoriju čije definisanje izaziva niz nedoumica.[3]

Vremenom definicije su se menjale,često vrlo drastično,do 1980.Tada je Alfred Marshall u svom delu Principles of economics (Principi ekonomije) dao definiciju koja je postala osnova za današnja poimanja ove kategorije.On je pod „uslugama“ podrazumevao koristi koje nastaju u trenutku pružanja.Kako je ključni faktor ovog fenomena neopipljivost,Kotler i Armstrong su uslugu definisali kao aktivnost ili korist,pretežno neopipljivu,koja se nudi na tržištu,nad kojom se ne može steći vlasništvo i koja može,ali i ne mora biti vezana sa nekim fizičkim proizvodom.U tom smislu usluge ćemo definisati kao sve one aktivnosti,pretežno neopipljivog karaktera,koje rezultiraju određenim koristima,odnosno koje rešavaju određeni problem korisnika i koje je korisnik spreman direktno ili indirektno da plati.

Zbog specifične prirode usluga menadžment treba da se koristi čitavim arsenalom instrumenata marketinga kako bi kategoriju koja je nevidljiva,neopipljiva i koju nije moguće skladištiti niti probati predstavio tržištu i ubedio potrošača da za nju plati.Iz te dinamike kombinovanja nastali su postulati upravljanja marketingom koje nazivamo marketing miks.

[3] Kancir R. (2007),Marketing usluga,BPŠ,BGD,str.1

2.1.1. Neopipljivost usluge

Neopipiljivost usluge je,kao što je već navedeno,definišuća odlika iste.Neopipljiva i apstraktna priroda hotelske ponude nosi sa sobom veći opaženi rizik za potrošača.Usled rastućeg tržišta i sve veće konkurencije,hoteli svoje ponude plasiraju kroz širok spektar distributivnih kanala:turističke agencije,turoperatori,mas mediji,direktna prodaja,a sa razvojem tehnologije i on line rezervacioni sistemi,web stranice itd.Svim tim kanalima pokušava se ubediti kupac da usluga ima vrednost.Nude se detaljni opisi,fotografije,video snimci,virtuelni obilasci,iskustva prethodnih korisnika,ali ostaje činjenica da se zahteva novac za nešto što se mora iskoristiti da bi se stekla realna slika o vrednosti.Ali kao što proizvod sa fizičkim karakteristikama nema samo opipljive osobine tako ni hotelski proizvod nije u potpunosti apstraktan za prosečnog klijenta.

Naime,kada se nudi automobil,dobar marketing danas ne nudi samo prevozno sredstvo od tačke a do tačke B.U borbi za veći tržišni udeo se uz automobil prodaje i sigurnost,imidž,status,a u novije vreme i poruka drugima o savesti (ekološki čisti automobili).Po tom principe Berry i Clark (1986) su predložili tipologiju 4 komunikacione strategije za poboljšanje opipljivosti usluga koje se mogu primeniti i na poboljšanje opipljivosti hotelskih usluga.To su:

- vizuelizacija koja se odnosi na kreaciju „žive mentalne slike uslužnih kvaliteta i koristi“ tj. ova strategija omogućava klijentima da mentalno iskuse uslugu (deskripcija,foto i video snimci)
- strategija asocijacije povezuje neko spoljno dobro, osobu, događaj, mesto ili predmet sa konkretnom uslugom, omogućavajući lakše razumevanje i ocenu usluge (istorija, tradicija, imidž, uspesi, kategorizacija objekta ili destinacije, atraktivna ili dosledna promocija)
- opipljive asocijacije koje su direktno ili periferno deo usluge mogu biti stavljene u fokus pomoću strategije fizičke prezentacije (štandovi, vaučeri za korišćenje pratećih sadržaja hotela, degustacija kulinarskih specijaliteta)

- strategija dokumentacije predstavlja korišćenje činjenica i brojeva za objašnjavanje vrednosti ili kvaliteta usluge (podaci o kapacitetima, popunjenosti, dodatnim sadržajima, VIP posetama, medijskim prikazima, nagradama i priznanjima

2.1.2. Nedeljivost usluga

Ovaj termin podrazumeva nedeljivost proizvodnje i potrošnje usluga.To je još jedna od definišućih specifičnosti usluga.Ukliko se kupi npr. kozmetika, pored nade da će potrošača učiniti lepšim on dobija konkretan, opipljiv proizvod koji je prethodno proizveden,skladišten,pa dopremljen do prodavca koji ga je prodao potrošaču.Potrošač onda može malo koristiti proizvod, pa ga opet odložiti kako bi opet mogao da ga koristi.

U pružanju hotelske usluge, vremenska distanca od proizvodnje do potrošnje ne postoji, što znači da se usluga koristi onoga trenutka kada se pruža klijentu.U tom procesu skladištenje kao faza ne postoji, a i ostale međufaze proizvodnje i potrošnje se razlikuju u odnosu na materijalne proizvode.Takođe i usluga posrednika je bitno drugačija budući da on ne može doći u fizički i pravni posed hotelskog proizvoda.

I konačno, hotelska usluga se prvo kupuje/prodaje pa tek onda proizvodi.Odatle se zaključuje da se hotelska usluga u formi hotelskog proizvoda ne može pružiti/proizvesti ukoliko korisnik nije prisutan na mestu pružanja usluge.

Nedeljivost navedenih faktora ukazuje na potrebu, odnosno neophodnost poznavanja određenih segmenata značajnih za upravljanje marketingom:

- individualizacija ponude kao bitan faktor hotelskog marketinga omogućena je činjenicom da je prisustvo korisnika obavezno pri pružanju usluge.To je šansa za pružaoca usluge da se maksimalno približi zahtevima korisnika.Od sposobnosti kadra zavisi u kojoj meri je preduzeće u stanju da individualizuje ponudu što je osnov za stvaranje lojalnih gostiju – jedne od najbitnijih stavki za poslovanje hotela, između ostalog zato što su lojalni gosti manje cenovno senzitivni.
- budući da je sama hotelska usluga neopipljiva, proces proizvodnje i korišćenja se odvija u određenom ambijentu, što daje klijentu mogućnost da u većoj ili manjoj meri sagleda taj proces uz kontakt sa osobljem

- zbog izuzetno velikog značaja hotelskog personala koji je u direktnom kontaktu sa gostima prilikom jedinstvenog procesa proizvodnje i potrošnje, politika ljudskih resursa jedan je od najvažnijh segmenata poslovne politike.Takođe, metodama internog marketinga (konstantna edukacija, treninzi, usavršavanja, održavanje standarda) se nastoji da se od osoblja načini maksimalno upotrebljiv marketing resurs.

2.1.3. Heterogenost usluga

Heterogenost hotelskih usluga odnosi se pre svega na varirajući kvalitet pružene usluge.Kvalitet usluga inače varira u znatno višoj meri nego što je to slučaj sa materijalnim proizvodima.U ovoj ugostiteljskoj delatnosti razlog tome je specifičnost uslužnog procesa.Bez obzira što pravila modernog hotelijerstva nalažu uvođenje i održavanje standarda kao jednu od ključnih stavki potrebnih za uspešno poslovanje, nivo kvaliteta usluge može biti različit, ali i različito percipiran.Uzevši u obzir faktore koji karkterišu proces pružanja hotelske usluge, u prvom redu nalazimo da je sam proces radno intenzivan.To znači da je dejstvo ljudskog faktora presudno za nivo kvaliteta procesa, pa i kvaliteta usluge.I pored nastojanja na održavanju standarda u pružanju usluge od strane neposrednog izvršioca, isti radnik će u više procesa pružanja usluge postizati različit nivo kvaliteta.To variranje se može ispoljiti pri interakciji sa više različitih korisnika ili sa istim krisnikom u slučaju ponovljene posete.Razlog tome je taj što učinak zaposlenih varira kao posledica činjenice da je čovek nesavršeno biće.Variranje kvaliteta pri pružanju hotelske usluge će se ispoljiti u većoj ili manjoj meri u zavisnosti od nivoa obučenosti izvršioca, njegove veštine, sposobnosti komunikacije sa klijentom itd.To dovodi i do variranja kvaliteta organizacije u celini.Kako je i korisnik usluge isto tako ljudsko biće, kvalitet usluge podložan je i ličnoj percepciji.Problem heterogenosti hotelskih usluga je taj što pri standardizaciji radnih procesa ne možemo standardizovati i kvalitet.S druge strane, kako za ovu specifičnu delatnost važe drugačija pravila od pravila primenjivanih za proizvodne delatnosti, heterogenost se može iskoristiti za intenziviranje personalizacije (individualizacije) usluga, što po pravilu dovodi do veće lojalnosti gostiju.

2.1.4. Nezadrživost usluga

Nezadrživost hotelske usluge znači da nad njome ne možemo ostvariti fizički posed i kontrolu kaošto je to slučaj sa materijalnim proizvodom.Kako je ona nezadrživa, samim tim se ne može skladištiti niti podvrgnuti drugim logističkim operacijama.Ove stavke značе sledeće:

- Nemogućnost fizičkog poseda, kao posledica neopipljivosti, znači da transfer vlasništva nije moguć kao u slučaju materijalnih proizvoda.Ono što je moguće to je transfer prava korišćenja usluge, pa čak i prava privremenog korišićenja imovine uslužnog preduzeća.[4]Tom mogućnošću je olakšan ulazak ponude hotelskog preduzeća u distributersku mrežu.
- Nemogućnost skladištenja zaposledicu ima raskorak u sinhronizaciji ponude i tražnje u periodima sezonskih oscilacija.Kao rezultat nepostojanje zaliha javlja se potreba za upravljanjem tražnjom od strane menadžmenta.Zbog nemogućnosti skladištenja hotelskog proizvoda, kompletni hotelski resursi, uglavnom fiksni, stoje nasuprot oscilirajućoj tražnji.Upravljanje tražnjom stoga predstavlja kompleksan zadatak gde se po pravilu koristi prilagođavanje faktora ponude u smislu cena, promocije, distribucije kao protivmera jazu nastalom u kalendarskim oscilacijam tražnje.Najpoznatija avio-kompanija, “Lufthansa”, svoju poziciju je stekla upravo na praksi pravovremenog revidiranja cena i kanala promocije i plasmana u odnosu na kretanje tražnje na tržištu i promene u okruženju.

2.2. Segmentacija tržišta

[4]Kancir R. (2007), Marketung usluga, BPŠ, BGD, str.12

Polazno stanovište segmentacije tržišta je da se „ne može svima udovoljiti“.U današnje vreme velikih promena, globalnih komunikacija, masovnih informacija i masovne potrošnje, marketinška segmentacija korisnika nameće se sama i svakodnevno.[5]Tu analize i istraživanja pokazuju koliko se isplati i na koji način formirati i distribuirati ponudu do onih kojima je namenjena.U domaćem hotelijerstvu analize i odluke pri sastavljanju marketing strategija su uglavnom rezultat instinkta, iskustva ili lične procene menadžera.
Taj „odokativni metod“ ne iziskuje opsežno, često i bilo kakva istraživanja,ali ni najtemeljnija marketinška istraživanja neće dati zadovoljavajuće rezultate ukoliko ih zaposleni ne znaju primeniti.Prvi korak primene tih istraživanja u odabiru ili sprovođenju marketing strategije jeste izbor tržišta, a jedna od mogućnosti za to je metod segmenata.

Svesnost o ulaganju u marketing kao neophodnoj investiciji zahteva pažljiv izbor marketing strategije.Da bi se došlo do odgovarajuće strategije marketinga obavezno je detaljno istraživanje opcija i mogućnosti kako iz ugla ponude, tako i iz ugla tržnje.Polazna tačka ovih istraživanja je stanovište ponuđača da postoje sličnosti i razlike među potrošačima i da se zbog lakšeg i efikasnijeg plasmana ponude potrošači moraju definisati po svojoj homogenosti.Princip te homogenosti po kojem bi menadžment hotela grupisao potencijalne klijente bi bio razlog zbog kojeg bi oni koristili ponuđenu hotelsku uslugu.Odatle proističe potreba za segmentacijom tržišta.Segmentacijom tržišta se potrošači razvrstavaju prema raznim kriterijumima:

- društveno – eknomska obeležja (prihodi, zanimanje, veroispovest, rasa, nacionalnost, obrazovanje, položaj u društvenoj hijerarhiji, uzrast, pol...)
- geografska obeležja (grad, zemlja, podneblje, klima...)
- lična obeležja potrošača (navike, motivi, kulturna preferencija...)

Bitno je da se, uz gore navedene stavke, može formirati dovoljno veliki segment tržišta.Veličina segmenta je uslov za ekonomsku opravdanost istog, a drugi bitan uslov je da su te stavke merljive.To su predispozicije za konkretne poslovne rezultate ciljano plasirane ponude.

Suština segmentacije je, dakle, određivanje koje su to želje ili potrebe korisnika, koje u skladu sa mogućnostima i potencijalima hotelskog preduzeća mogu biti najbolje zadovoljene.Izbor tržišnih segmenata i njihovo zadovoljavanje u cilju sticanja profita organizacije je veoma delikatan posao.U toj konstelaciji pojmova profit je, logično, osnovni cilj poslovanja, a isporučivanje vrednosti osnovni marketinški postulat koji omogućava opstanak

[5] Svorcan M. (2005), Azbučnik marketinga usluga, BGD, str.119

na tržištu.Sa druge strane, polja u kojima trud zaposlenih nema uticaj na poslovanje jesu kretanja i promene u okruženju, kako sopstvenom tako i u okruženju nekog ciljnog tržišnog segmenta.Ove promene determinišu ravnotežu, razvoj, stagnaciju, pa čak i raspad datog segmenta. Zbog specifične prirode tržišta hotelskih usluga, njegovih promena i rastuće konkurencije, uprave hotela su prinuđene da neprestano „utiru put“ svoje ponude do potrošača i u tome segmentacija u mnogome olakšava poslovanje.

Kada se identifikuje interesna grupa na tržištu, konstanta koje se hotelsko preduzeće mora držati je stav „gost je uvek u pravu“.Za hotelijera to je tačka sa koje kreće u „osvajanje“ klijenata primenom pravila modernog marketinga.

Pristup davaoca usluga analizi tržišta uglavnom se svodi na organizovano predstavljanje onoga što se može očekivati od uspešnog vođenja posla, dok se mogućnosti razvoja definišu iz perspektive obostrane koristi subjekata ponude i tražnje. Za hotelsko preduzeće ovo je valjano samo ukoliko je baza za istraživanje tržišta očekivanja korisnika (koju i kakvu uslugu očekuju i koliko novca su spremni da daju za nju). Razvoj marketing strategije na osnovu tog koncepta je uslovljen jasnim i preciznim utvrđivanjem očekivanja (želje + mogućnosti) tržišnih subjekata tražnje.Potom se pristupa prilagođavanju ponude u skladu sa mogućnostima.

Od postojećih metoda ispitivanja korisnika usluga, ponašanje gostiju u samom objektu može biti najpouzdaniji način da „osetimo“ njihove motive, potrebe, navike, želje. Pri segmentaciji te kategorije se najčešće izražavaju zajedničkim imeniocima čiji parametri mogu biti lični dohodak, platežna moć, sklonost ka potrošnji, zatim kulturni nivo, tradicija, navike i običaji kao značajni „ korektivni faktori“ hotelske ponude subjektima datog segmenta. Ovi parametri su bitni kako bi menadžment procenio da li dati segment tržišta ima ekonomsku opravdanost tj. da li zaslužuje potreban utrošak hotelskih sredstava, vremena i napora zaposlenih.

Menadžment hotelskog preduzeća pri targetiranju segmenta i odabira pristupa u fokusu treba imati i potencijale određenog društva.Ti potencijali se ogledaju u postojanju i razvijenosti raznih, hotelskom preduzeću zanimljivih, fondova u institucijama datog društva.Poslovna prilika mogu biti potencijali penzionog, zdravstvenog, socijalnog i drugih fondova.Prema tim fondovima se može formirati ponuda i mogu se iskoristiti kao distribucioni kanal za ciljane kategorije (npr. zdravstveni fond).Postojanje i ustrojenost fondova predstavljaju perspektivu za posmatranje datog društva kao potencijalnog tržišnog segmenta.

Priliku za postavljanje ponude prema tržištu predstavlja i analiza rešenja iz fiskalne i monetarne politike, a koje se odnose na stimulisanje vidova potrošnje u kojima hotelsko preduzeće nalazi svoj inters.Na domaćem tržištu negativni primeri bi bili skorašnji predlog vlade za podizanje pdv-a na usluge hotelskog smeštaja, zatim nedostatak beneficija za putovanja nacionalnog avio-prevoznika, slabo iskorišćeni potencijali zdravstvenog i seoskog turizma itd.Upravama velikih kompanija (turoperatori, hotelski lanci...) ovi parametri predstavljaju veoma bitne stavke pri odabiru tržišta.

2.3. Studija mogućnosti

Pre pristupanja segmentaciji tržišta menadžment mora potražiti smernice u studiji mogućnosti.Studija mogućnosti podrazumeva sagledavanje svakog relevantnog segmenta do stepena njegove optimalizacije radi zadovoljenja potreba gostiju i ostvarivanja planiranog poslovnog rezultata.Pravilno izvedena, studija mogućnosti treba da pruži pomoć dajući odgovore o svim uslovima i raspoloživim potencijalima koje hotelsko preduzeće ima na raspolaganju pri sprovođenju marketing plana.Značajna polja za marketing menadžere pri kreiranju marketing plana koja moraju biti tretirana kroz studiju mogućnosti su: prirodne i antropogene mogućnosti, tehnički i tehnološki kapaciteti, sistemski uslovi, kadrovske mogućnosti, finansijski izvori, vremenske uslovljenosti i sl. Po navedenim varijablama moguće je vršiti segmentaciju mogućnosti poslovanja hotela i *načine* i kanale plasmana ponude.Uzimajući u obzira da su hotelska preduzeća tesno i neraskidivo povezana sa turističkom delatnošću, te da je sama hotelska industrija proizašla iz grane turizma, a da je turistička ponuda vezana za određene regije, polazni uslovi i mogućnosti hotelske ponude uglavnom su određeni segmentom prirodnih i antropogenih faktora. Geološki položaj, klimatski, reljefni i hidrološki uslovi, flora i fauna, demografska obeležja, kulturno-istorijski spomenici, folklor, običaji i nasleđe su neki od tih faktora koji predstavljaju poslovne resurse.Prema ovim resursima se može primenjivati marketing strategija u cilju kreiranja ponude hotelskog preduzeća i nastojanju integrisanja iste u ukupnu ponudu turističke regije.Hotelski marketing mora težiti da bude bitan deo turističke ponude date regije time što će, kroz sopstvenu ponudu sastavljenu po parametrima studije mogućnosti, potencijalnim klijentima staviti navedene resurse na raspolaganje po adekvatnim komercijalnim uslovima.Primer za to je trend rasta banjskog turizma u Srbiji zahvaljujući hotelskoj ponudi prilagođenoj stanju na tržištu.

Segment tehničko – tehnoloških faktora obuhvata gamu komponenti koje sun a raspolaganju hotelskom preduzeću.Pod analizu studije mogućnosti u ovom segmentu podpadaju uređaji, aparati, instrument ii inventor hotela.Ovi faktori omogućavaju, pored osnovnih b&b usluga i tehničke mogućnosti za pružanje dodatnih usluga.Takođe su obuhvaćene komponente kojima se hotel može koristiti ili ih pribaviti u datom okruženju (npr. blizina i povezanost sa kongresnim centrima kakvu u Beogradu imaju hotel Holiday Inn i nekadašnji hotel Interkontinental Beograd).

Istovremeno se sagledava komunikacijski set okruženja (blizina saobraćajnica, zanimljivih relacija i dr.) i PTT mogućnosti (telekomunikaciona infrastruktura, pristup i brzina interneta).Posebne varijable u ovom segment predstavljaju elektro – toplo –vodo snabdevanje.Na primer, u nekim beogradskim hotelima ove varijable predstavljaju „usko grlo“ pri radnom procesu usled lošeg održavanja i neulaganja u renoviranje objekata, a u hotelima na crnogorskom primorju tradicionalno su poznati problemi vodo – snabdevanje.

U studiji mogućnosti hotelskog poslovanja na željenom tržištu predmet analize bi trebalo da budu i segmenti društvenog sistema u čijim je okvirima dato tržište.Pogodnosti ili ograničenja koja proističu iz ekonomske politike, privrednog sistema, poreske i fiskalne politike, zakonskih regulativa moraju biti identifikovana i temeljno analizirana.One (pogodnosti i ograničenja na osnovu datih parametara) se mogu javiti kao dominantan segment za delove hotelskog poslovanja ukoliko se planira uvođenje dodatnih sadržaja u ponudu (kockarnica, kladionica, javna kuća, gay klubova...).Sa tim u vidu, uz analizu pozitivnih sistemskih i zakonskih propisa, moraju se analizirati navike i moral stanovništva u okruženju.

Kadrovske mogućnosti, odnosno osposobljenost i potencijali ljudskih resursa hotelskog preduzeća jesu izuzetno važan segment, čak presudni jer su zaposleni resurs koji iznosi marketing strategiju i ispunjava marketing plan.U radno intenzivnom procesu, kakav se odvija pri pružanju hotelskih usluga, podrazumevaju se delikatn odnosi pri neminovnom kontaktu sa gostima.Oni se ogledaju u specifičnostima uslužnog rada i ponašanju kadrova, pri čemu se lični afiniteti i etička načela svakog zaposlenog podređuju zadovoljenju potreba gosta.To nije uvek moguće učiniti.Stoga menadžment mora sprovoditi strogu selekciju i redovne treninge radi održavaja standarda (u domaćem hotelijerstvu je posebno naglašena potreba redovne obuke zaposlenih usled nedostataka kvalitetnih kadrova).Segment ljudskih resursa se postavlja kao imperativ jer ukoliko se on ne može pretvoriti u marketinški resurs obično svi ostali napori bivaju uzaludni.

U fokusu studije mogućnosti ističe se segment finansijskih mogućnosti.Ovaj segment predstavlja okosnicu svih marketing planova hotelskog preduzeća.Mogućnost sprovođenja poslovnih zamisli menadžmenta uslovljena je mogućnostima finansiranja tekućih, srednjeročnih i dugoročnih planova.Sagledavanje tih mogućnosti predstavlja analizu finansijskih izvora, njihovog obima i strukture, uslova, kao i dinamike ulaganja.

Stručna, kvalitetna i precizna procena je veoma bitna za sagledavanje sopstvenih mogućnosti finansiranja tj. finansiranja iz profita kao krucijalnog vida istog, zatim mogućnosti zajedničkih ulaganja sa poslovnim partnerima kao što su ugovori o franšizingu i mogućnosti finansiranja od strane spoljnih izvora odnosno kredita i pozajmica. Osnovne parametre finansijskog segmenta čine standardni potencijali kao što su: fond amortizacije, amortizaciona stopa, kamatna stopa, dinamika otplate itd.

Analiza dinamike upotrebe finansijskih sredstava i njihovo vezivanje u opremi i zalihama predstavlja još jedan bitan faktor finansijskog segmenta.Ne sme se ispustiti iz fokusa da hotelijerstvo predstavlja nisko akumulativnu delatnost, te da se poslovanje mora voditi uz maksimalnu opreznost pri utvrđivanju finansijskog kredibiliteta preduzeća na datom tržištu.

Vremenski potencijal, kao poseban segment studije mogućnosti, jeste izuzetno bitna stavka svakog menadžera pri izradi poslovnih planova.Ovaj resurs, ograničen godišnjim, mesečnim, nedeljnim i dnevnim limitom je esencijalan za hotelijere.Upravljanje kapacitetima, kadrovima, cenama, promocijom, distribucijom u skladu sa vremenskim potencijalima predstavlja mogućnost uštede i povećanja profita.Za dinamiku vremenskog segmenta vezano je zadovoljenje određenih potreba hotelskih gostiju.Vremenska kolebanja su specifična, ali i predvidljiva kako na dnevnom nivou („špicevi“ koji nastaju u toku dana za prevoz, obedovanje, večernje izlaske, rekreaciju...), tako i na nedeljnom (početak i kraj vikenda), godišnje (high season, mid – season, low season) itd.Ova kolebanja predstavljaju marketinški izazov, čijim odlikama (kolebanje, oscilacije, nenadoknadivost) treba prilagoditi već navedene aspekte hotelskog poslovanja.Na primer, cene usluga hotela u Beogradu ne mogu biti jednake u januaru, julu, avgustu i decembru, kada zbog praznika i godišnjih odmora dolazi do opadanja broja poseta, i u aprilu, maju, junu, septembru i oktobru kada tradicionalno dolazi do porasta broja poseta (tada se po pravilu primenjuje „rack rate“ odnosno najviša cena).Prilagođavajući ponudu ovim oscilacijama, hotel dobija priliku da specijalnim ponudama privuče nove i obraduje stalne goste i da promoviše

svoju uslugu adekvatno trenutku (vaskršnji popust, romantični vikend...).Prateći dešavanja na tržištu i u sopstvenoj okolini, menadžment treba da prilagodi ponudu i prema kulturnim, sportskim i političkim prilikama.Za maksimalnu iskorišćenost ovih „špiceva“ kao i za maksimalnu uštedu tokom „sporijih“ perioda potrebno je napraviti optimalnu vremensku dinamiku korišćenja hotelskih kapaciteta i svih ostalih resursa jer vreme, za razliku većine drugih resursa, nije nadoknadivo (neprospavanu noć gostu nikada ne možete nadoknaditi.

2.4.Metode istraživanja tržišta

Marketing menadžer treba imati na umu da je istraživanje tržišta polazna funkcija primene marketinga. Teorije i metode, kao i operativne ''akcije'' prikupljanja i obrade informacija imaju za cilj izvršiti analizu centralne komponente istraživanja tržišta – analizu tražnje. Metode koje se koriste u istraživanju tržišta su u stvari metode sagledavanja tražnje. Ove se metode mogu grupisati na sledeći način:

- već pomenute i najduže upotrebljavane u sferi hotelijerstva jesu intuitivne metode. Ovim metodama se predviđa tražnja na osnovu iskustva i ''osećaja''. Intuitivne metode u svom ''arsenalu'' nemaju razrađenu tehniku, forme i postupke pri istraživanju. Menadžeri koji se služe ovom metodom za analizu tražnje primenjuju poslovnu logiku po kojoj se tražnja ne dešava kao izdvojen, samostalan proces, već neraskidivo povezan nebrojenim nitima za pojave i dešavanja u okruženju. Ova metoda je karakteristična u domaćem hotelijerstvu.
- Sledeću grupu predstavljaju metode i tehnike istraživanja tržišta na osnovu informacija koje se ne mogu dobiti iz redovnih izvora. Pri istraživanjima tržišta u hotelijerstvu čest je slučaj da se iz evidencije i podataka kojima raspolažu sama hotelska preduzeća ne mogu doneti kvalitetni zaključci o potrebama i tražnji. Takođe, redovna statistika u kojoj se nalaze zvanični podaci turističke ili poslovne regije nije adekvatna za donošenje sudova o konkurenciji ili o tražnji. Tada menadžment hotela mora da, u skladu sa mogućnostima organizacije, sprovede prikupljanje relevatnih podataka o ciljnom tržištu. Osim ukoliko se to ne poveri nekoj profesionalnoj instituciji, instrumenti ovih metoda najčešće su instrumenti ''direktnog marketinga'': razne ankete, intervjui, knjige utisaka, nastupi na sajmovima i kulturnim i

sportskim manifestacijama, degustacije i promocije... ovako prikupljeni podaci se testiraju i ocenjuju primenom statističkih metoda.

- Primenom ekonometrisjkih metoda istraživanja tržišta analiziraju se trendovi, sekularna kolebanja, odnosno sezonske oscilacije, zatim porodični budžeti itd. Ove analize otkrivaju pravilnosti i zakonitosti o ponašanju potrašača. Suština ovih metoda je kvantifikacija tržišta koja se , između ostalog, ogleda kroz diskriminacionu analizu i metode eksperimenata.

- Metode koje analiziraju tražnju na osnovu psihologije i sociologije čine još jednu grupu metoda istraživanja tržišta. Danas su to veoma razuđene metode koje se oslanjaju na mnoge ''nemerljive'' faktore za procenjivanje želja i potreba gostiju. Njihova baza je u psihološkim i sociološkim odrednicama ponašanja potrošača, gde se koriste demografskim i motivacionim istraživanjima.

Instrumenti marketing istraživanja koji su na raspolaganju menadžmentu hotela obično se dele na one koji se koriste pri primeni kvantitativnih ili kvalitativnih metoda.Istraživanja kvantitativnim metodama predstavljaju ona istraživanja koja se služe numerikom, odnosno utvrđivanjem merljivim pokazateljima.Na bazi kvantifikacije određenih kategorija, primenom statističkih, matematičkih ili stohaističkih metoda, dolazi se do relevantnih zaključaka.Za valjane rezultate prilikom sprovođenja ovih istraživanja veoma je bitno da njima upravaljaju stručni kadrovi i stoga je esencijalno ulaganje u ljudske resurse.Kvalitetno prikupljanje, obrada i interpretacija dobijenih podataka, pored stručnosti, zahteva i tehničku opremljnost, ukoliko se ti oslovi ne poveravaju specijalizovanim institucijama.

Osnovni organizacioni oblici kvantitativnog istraživanja tržišta su :

1. Oblici zasnovani na bazi direktnih podataka koji se prikupljaju iz sekundarnih izvora tzv. istorijski metod;
2. Oblici zasnovani na bazi primarnih, odnosno sopstvenih izvora podataka tzv. metod ispitivanja;
3. Oblici zasnovani na bazi neposrednog posmatranja tzv. eksperimentalni metod;

Svaka od navedenih tehnika i organizacionih formi se može upotrebiti paralelno i u kvalitativnim metodama istraživanja.Cilj korišćenja kvalitativnih metoda je doći do „nemerljivih“ parametara tražnje (motivacija, želja, navike gosta).Pri prikupljanju tih parametara najčešće su u upotrebi sledeći oblici istraživanja:

- Ankete
- Intervjui
- Testovi
- Projekciona tehnika

Aspekti psihologije i sociologije čine okosnicu navedenih formi istaživanja tržišta.

Informacije su najbitnija stavka u ovim istraživanjima.Da bi se do njih došlo potreban je zadovoljavajući nivo transparentnosti tržišta.Podaci do kojih se dolazi mogu se razvrstati u tri grupe u zavisnosti od njihovog izvora.Prvi su podaci iz sopstvenih izvora, drugi su „eksterni“, odnosno podaci iz okruženja, treći su podaci prikupljeni „terenskim radom“.

Sve podatke dobijene iz ovih izvora, upotrebom opisanih tehnika i pravilno obrađene, menadžment može koristiti za „osvetljavanje“ aspekata tržišta potrebnih za razvoj strategije marketinga.Sa jedne strane, oni interpretiraju stanje na datom tržištu (radi se o statičnoj analizi odnosno preseku stanja), dok sa druge strane oni mogu odgonetnuti posmatrani tržišne procese (radi se o dinamičkom posmatranju tržišnih promena).

Navedene forme instrumenata i metode se koriste za istraživanje potrošnje, potreba, tražnje na tržištu, ali marketing menadžer mora imati u vidu da su to samo karike u nizu marketinškog istraživanja.Istim metodama, uz selekciju adekvatnih instrumenata, predmet istraživanja, stalnog posmatranja i analiziranja moraju biti i ostale komponente relevantne pri kreiranju marketing strategije hotela.To su istraživanja kanala plasmana, istraživanja nabavke, istraživanja cena, istraživanje konkurencije, istraživanja promotivnih mogućnosti itd.

4.0. mplikacije tržišnih odnosa na prihode hotelskih preduzeća

Složeno i dinamično hotelijersko i turističko tržište sa ukratko opisanim karakterističnim odnosima presudno utiče na strategijsko, taktičko i operativno ponašanje bazičnih preduzeća i na njihove više ili manje uspešno poslovne rezultate . Veoma je osoben odnos **tržište** – **troškovi** unutar hotelskih preduzeća, jer tek sa uključivanjem i troškovnog aspekta može da se ocenjuje konačan poslovni uspeh . Taj među odnos ima brojne implikacije na poslovnu politiku, na ovom mestu izdvojiće se sledeća dva domena sa pripadajućim poddomenima :

1. Prilagođavanje veličine i strukture preduzeća tržišnim odnosima, pre svega ciljnim segmentima tražnje, dovelo je do izrazite polarizacije na veliki broj malih i mali broj velikih međunarodno orijentisanih preduzeća, koja, često uz podršku, finansijskog, industrijskog, trgovačkog ili drugog kapitala ostvaruju globalni rast ili razvoj i imaju snažan uticaj na ukupno tržište putovanja u svetu . Između su srednja ili velika preduzeća u nacionalnim ili regionalnim okvirima .

Mala (do 50 zaposlenih) i srednja preduzeća (od 50 – 250 zaposlenih) brojčano dominiraju svetskom turističkom privredom i hotelskom industrijom. To posebno važi za mala preduzeća i objekte u hotelijerstvu i turizmu kojih recimo u Evropskoj Uniji sa manje od 9 prosečno zaposlenih po objektu ima čak 1,3 miliona, što čini 96% ukupnog broja hotela i restorana u ovoj grupaciji . Odnosno, prema drugom izvoru, tzv. mikro preduzeća u hotelijerstvu i turizmu EU imaju prosečno 6 zaposlenih osoba . Istovremeno, 94% svih preduzeća u hotelijerskoj i turističkoj industriji EU ima manje od 10 zaposlenih . Slično je u SAD, Meksiku i mnogim drugim turističkim destinacijama .

Jednostavne organizacione strukture – malih objekata ili prodajno mesto – ova preduzeća u hotejiersko-restoratersko-agencijskoj, trgovinskoj i drugim bazičnim hotelijerskim i turističkim delatnostima akcentiraju troškove i njihovu kontrolu kao njima dostupan i izvestan metod da povećaju efikasnost poslovanja .
Tržište je za njih znatno veća prepreka u tom pogledu, pa su stoga prirodno upućeni na saradnju i partnerstvo npr. kroz lance ili konzorcijume hotela strategijskie saveze i slično.

Osnovni cilj je da se ne samo parira velikim firmama na tržištu prodaje, već sve češće i da se obezbedi eventualna turistička ponuda, unapređivanje kvaliteta, i ukupnog razvoja u kome će preduzetnici osetiti viši stepen poslovne sigurnosti .

S druge strane, velika preduzeća u hotelijerstvu su često multinacionalna i sa veoma složenom organizacionom strukturom . Koristeći vlasničku (ulagačku) i nevlasničku (ugovornu) podlogu, ona su neretko globalno orijentisana i uspešna u tom rastu .

Primer tipično velikog poslovnog sistema je TUI – Touristik Union Internacional koji je do pre pet godina bio vodeći nemački turoperator i hotelijer, a danas je faktički najveća turistička kompanija Evrope i sveta . U sistemu su uključeni poslovi nekoliko desetina specijalizovanih turoperatora koji pokrivaju brojna inicijativna tržišta, zatim hotelskih lanaca i klubova, saobraćajnih kompanija, receptivnih putničkih agencija, poslovi vodičke i ostalih službi u receptivnim destinacijama, poslovi agencijske maloprodaje paket aranžmana, rezervacije informacija i drugi . Sa 70 000 zaposlenih i izuzetno složenom organizacionom strukturom koja je dobrim delom nastajala na vlasničkoj osnovi, TUI je danas vodeća turistička kompanija sa brojnim markama u turoperatorskom, hotelijerskom, saobraćajnom i informatičkom poslovanju .

Ekspanzija i pokazatelj uspeha u svetskim razmerama upućuju na zaključak da velike kompanije u hotelijerstvu dobro poznaju tržište i njegove zahteve i da opravdano primenjuju odgovarajuću poslovnu koncepciju .

Za razliku od malih, velika preduzeća u hotelijerstvu, u znatno većem obimu suočavaju se sa problemima troškova, njihovog kontrolisanja i smanjivanja . Standardi radnih operacija su praktično jedino rešenje, koje naravno doprinosi i kvalitetu usluga i štiti potrošače, ali se razvijanjem velikog

poslovnog sistema uvek otvaraju problemi u vezi sa obimom i strukturom troškova .

2. **Postizanje konkurentske prednosti** je domen poslovnog odlučivanja koji uvek mora da uključi tehnološku i organizacionu komponentu . U prvom slučaju se prednost postiže adekvatnim izborom strategija tehnološkog razvoja, što je u oblasti hotelijerstva veoma značajno u informacionoj tehnologiji, tehnologiji usluživanja, prevoza i drugim po pravilu skupim tehnologijama .
Troškovi i brzina primene će svakako biti polazni faktori u odlučivanju za ove potrebe . U drugom slučaju se ocenjuje doprinos svakog pojedinačnog dela stvaranju dodatne vrednosti i to u kontekstu lanca i sistema vrednosti u preduzeću . Bitne aktivnosti koje čine lanac vrednosti su naročito važne u velikim, multinacionalnim hotelskim kompanijama . Njihove strategijske jedinice mogu postići konkurentsku prednost fokusirajući se na troškove i sopstvene resurse i dati bitan doprinos u prevazilaženju prethodno pomenutog problema sa kojim se u među odnosu tržište – troškovi suočavaju velika preduzeća u hotelijerstvu.

Svako hotelsko preduzeće uvek mora da računa sa snažnim, opredeljujućim uticajem tržišta i ukupnog okruženja na sticanje sopstvenog prihoda . Ono mora da sagleda i oceni sledeće osnovne faktore u svom poslovnom, odnosno troškovnom i tržišnom pristupu i njihovim kombinacijama :

- Strukturu sopstvenih troškova ;
- Tražnju za svojim proizvodima (uslugama) ;
- Intenzitet (snagu kapitala) i
- Prirodu tj. karakteristike svojih proizvoda (usluga) .

Svi ovi faktori treba da omoguće adekvatan izbor konačnih prodajnih cena, a preko toga, ostvarivanje odgovarajućih prihoda . Pri tom se između faktora i nivoa cena uspostavljaju i neki karakteristični odnosi poslovanja hotelskih preduzeća.

3.1. Struktura troškova poslovanja

Menadžeri turističko-hotelijerskih preduzeća moraju posmatrati kretanje troškova i razumeti njihove promene koje nastaju sa promenama aktivnosti (prodajom usluga). U tom kontekstu, troškovi se mogu posmatrati kao fiksni, varijabilni i mešoviti.[6]

Fiksni troškovi su oni troškovi koji ostaju nepromenjeni (konstante) u kratkom vremenskom periodu, čak i kada obim proizvodnje (prometa) varira. Ovi troškovi se, uobičajeno klasifikuju na fiksne troškove kapaciteta (capacity fixed costs) i diskrecione fiksne troškove (discretionary fixed costs).

Varijabilni troškovi se menjaju sa obimom poslovanja (proizvodnjom, prometom). Razlikuju se ukupni varijabilni troškovi i varijabilni troškovi po jedinici aktivnosti (proizvod usluga).

Mešoviti troškovi (semivarijabilni troškovi) su takvi troškovi čiji se ukupni iznosi menjaju sa obimom proizvodnje (prometa) uglavnom stepenasto u okviru relativno uskih zona zaposlenosti kapaciteta. Ovi troškovi se sastoje iz fiksnih i iz varijabilnih komponenata i za njihovo uspešno korišćenje u procesu donošenja poslovnih odluka potrebno je razlaganje na fiksni i varijabilni deo.

Generalno gledano, što je veće učešće fiksnih troškova, to je veći stepen tržišne orijentacije preduzeća i prema tome veća je njegova zavisnost od traženja na tržištu. Obratno, što je veće učešće varijabilnih troškova, to je veći stepen troškovnog pristupa i relativno manji stepen zavisnosti od tržišta.

Na primer u periodu van sezone i veoma niske tražnje, osetno se snižavaju cene, kako bi se što bolje iskorisrili kapacitete i postigao željeni finansijski rezultat. Ali, osnovno pitanje koje se pri tom postavlja: Koja je najniža cena po kojoj se preduzeću isplati da prodaje kapacitete u vansezoni ? Odgovor se često nalazi u stavu da je bolje prodavati usluge u tom periodu po cenama koje obuhvataju varijabilne troškove i bar minimalni deo fiksnih troškova, nego zatvoriti objekat. Pritom se imaju u vidu i brojne druge implikacije zatvaranja objekta, npr. one u pogledu funkcionisanja radnog kolektiva i dr.

Pomenuti stav o isplativosti poslovanja u van sezoni objašnjava se time da su prihodi u glavnoj sezoni pokriveni svi celogodišnji fiksni troškovi i svi varijabilni troškovi sezone – stoga prodajne cene koje pokrivaju varijabilne troškove van sezone i sa dodatom minimalnom zaradom po jedinici usluge, vode ka pozitivnom finansijskom rezultatu.

[6] Videti detaljnije: Nikolić D. : Troškovi i poslovna politika u turizmu, Valjevo – Print, 2005. Str. 18-33

Značajan je i aspekt ostvarivanja ukupnog prihoda hotelskih preduzeća vezan za odnos njihove strukture troškova i nivoa prodajnih cena. Po pravilu, postoji proporcionalnost u visini cena i učešću fiksnih u ukupnim troškovima preduzeća. Hoteli imaju veće fiksne troškove od restorana, a ovi od kafea, snek barova i sličnih manjih objekata. Isti takav odnos uspostavlja se i unutar hotelijerstva i restoranstva: hotel sa pet zvezdica imaće veće fiksne troškove od motela ili nekog drugog smeštajnog objekta, a isto je i sa međunarodno poznatim restoranom u odnosu na neki sa skromnijim menijem i ostalim elementima ponude.

Viši nivo cena i istovremeno veći udeo fiksnih troškova, takođe podstiču preduzeće na primenu tržišnog pristupa i iste takve orijentacije u ovom pogledu.

3.2. Tražnja za uslugama hotelskih preduzeća

Drugi faktor koji doprinosi tržišnoj orijentaciji hotelskih preduzeća je priroda tražnje za njihovim uslugama i proizvodima. Velika većina turističkih preduzeća (hotelskih i restoranskih) je podložna kolebanjima tražnje – ustvari, može se reći da je nestabilnost u prodaji svojstvena gotovo svim vidovima turističko – hotelijerskog poslovanja.[7]

U većini preduzeća u toku radnog dana postoji kako period intezivnog, tako i period slabijeg poslovanja. Prodaja za vreme najslabijeg dana u nedelji često iznosi samo trećinu obima one prodaje koja se ostvari u toku dana sa najvećim prometom; takođe, tu je prisutna podložnost sezonskom kolebanju tražnje.[8]

Faktor koji zaoštrava problem nestabilnosti prodaje jeste fiksirani kapacitet ležaja. Za vreme visoke tražnje, ona je često tako snažna da preduzeća nisu u stanju da zadovolje potrebe svih potencijalnih potrošača. S druge strane , kada je promet slab, ipak moraju da budu pokriveni visoki fiksni troškovi.

Nestabilnost prodaje, povezana sa fiksnim kapacitetom, čini značajnim probleme profitabilnosti, politike cena i druge i otežava da se primeni odgovarajuća kontrola troškova. Prihvatljiva rešenja su u primeni tržišnog pristupa ovim problemima poslovanja.

[7] Videti detaljnije Nikolić D. : Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu, Podgorina Tim, 2005., str. 341-347
[8] Unković S. Ekonomika turizma, Savremena administracija, Beograd, 1995., str.123

U primeni tržišne orijentacije, hotelsko preduzeće mora da uzme u obzir i visoku elastičnost tražnje u odnosu na cene, odnosno njihov nivo. Polazno i generalno važeće pravilo u praksi je da se elastičnost tražnje ispoljava znatno više na nižim nivoima cena, odnosno znatno manje kod usluga sa visokim cenama. Pri tom se polazi od ocene o prosečnoj potrošnji gostiju i u odnosu na nju, analiziraju ovi odnosi.

Recimo, u slučaju jednog restorana sa nižom prosečnom potrošnjom gostiju i na povećanje cena od deset procenata u jelovniku može da dovede do poslovnih gubitaka. Ista takva promena cena najčešće nema značajnijeg efekta na obim prometa u restoranu u kome je visoka prosečna potrošnja gostiju, kao ni kod banketa i odgovarajućih usluga koje ih prate. Isti odnosi uspostavljaju se između jeftinijeg i skupljeg smeštaja. To su pokazali i podaci o indiferentnosti poslovnih putnika na cene kao element hotelske ponude.

Odnos između nivoa cena i elastičnosti tražnje ima značajne implikacije na poslovne rezultate hotelskih preduzeća. Na primer, kada se razmatraju različiti načini na koje restorani mogu da konkurišu jedni drugima, treba imati u vidu sledeće tri osnovne mogućnosti:

- cene;
- standarde kvaliteta hrane i
- kvalitet usluga i atmosferu u objektu.

Izbor neke od ovih mogućnosti prvenstveno zavisi od nivoa cena i orijentacije objekta. Tamo gde je prosečna potrošnja po gostu visoka, smanjenje cena neće se pokazati posebno privlačnim za potrošače. Kako je tražnja kod takvih restorana neelastična, gubitak u prihodu do koga bi se došlo smanjenjem cena bio bi veći nego korist koja bi proizašla iz takve stimulacije prometa i povećanja broja obroka. Restorani sa visokom prosečnom potrošnjom po gostu moraju, međutim, da se koncentrišu na standarde kvaliteta hrane i na obezbeđenje adekvatne atmosfere u objektu. Ako su ta dva elementa zadovoljavajuća, ublažava se konkurencija drugih restorana i smanjuju problemi preduzeća u ovom pogledu.

Suprotno tome, u objektima sa niskom prosečnom potrošnjom, u kojima troškovi hrane i pića često čine više od 50 % prometa, tražnja je znatno elastičnija i stoga je osetno teže preneti povećane troškove hrane i pića na cenu, tj. na potrošače.Isti principi, kako je već navedeno, važe i za hotele.

3.3. Jačina (snaga) kapitala

Snaga kapitala može se meriti na dva osnovna načina: odnosno kapitala preduzeća prema obimu prodaje ili vrednošću kapitala po zaposlenom. Što je veća srazmera kapitala i obima prodaje ili vrednost kapitala po zaposlenom, to je veći njegov intezitet.

Jedan od osnovnih efekata visokog inteziteta kapitala ogleda se u stvaranju znatnog nivoa fiksnih troškova u uslovima opadanja vrednosti imovine, većih popravki i održavanja objekta. Jasno je da se tada povećava značaj fiksnih troškova i istovremeno, značaj tržišnog pristupa, tj. tržišne orijentacije preduzeća u ostvarivanju ukupnog prihoda.

Sa određenim izuzecima, restoranska preduzeća nisu izrazito kapitalno intezivna. S druge strane, hotelska i ostala turistička preduzeća sa smeštajnim objektima, to jesu. Na primer cene zemljišta i njihov rast utiču na to da se hotel više tržišno orijentišu.

Uopšte uzev, hotelske nekretnine su veoma specifične i ne mogu lako da se prilagode nekoj drugoj svrsi. Što je izraženija specifičnost imovine preduzeća, to su manje mogućnosti da ona bude upotrebljena u neke druge svrhe, a veća je njegova zavisnost od tražnje od ukupnih kretanja i odnosa.

Kada se ulaganjem u pojedine elemente kao što su zemljište, gradnja, nameštaj i oprema i drugo dodaju oni koji proizilaze iz tekućeg poslovanja objekta (amortizacija, bruto zarade, investiciono i tekuće održavanje, energija, osiguranje, porezi i doprinosi i ostali), jasno je kakav značaj imaju fiksni troškovi za poslovanje preduzeća.

Prema tome, već u fazi investicionog odlučivanja preduzeće određuje sopstvenu snagu kapitala i udeo fiksnih troškova sa kojima će morati da računa za sve vreme rada hotelskih objekata sa kojima raspolaže.

3.4. Specifičnosti uslužnog programa hotelskih preduzeća

Uvažavanje tržišnog pristupa u formiranju prodajnih cena i ostvarivanju ukupnog prihoda preduzeću, u velikoj meri povezano je sa karakteristikama njegovog uslužnog programa. One u odnosu na nivo cena potenciraju na takav pristup i ukazuju na potrebne poteze u poslovnoj politici.

Jedan od takvih karakteristika proizilazi iz nemogućnosti skladištenja usluga i vodi ka, uslovno rečeno, ''kratkotrajnosti'' hotelskih proizvoda. Odnosno, neprodata soba u hotelu praktično predstavlja gubitak koji se ne može nadoknaditi, a i hrana u hotelskim i ostalim restoranima ne odlikuje se dugotrajnošću u obliku finalnog proizvoda, a često ni u obliku sirovina. Drugim rečima, takav proizvod je ''lako pokvarljiv'' tj. mora se računati sa značajnim gubicima u slučaju da nema tražnje koja će ga konzumirati. ''Kratkotrajan'' proizvod uz fluktuirajuću tražnju, pri čemu se najveći broj usluga ne može pružiti dok gost nije fizički prisutan, nameće hotelskim preduzećima tržišno ponašanje na bazi planiranja kao uslova za uspešno upravljanje uslužnim programom.

Tržišna orijentacija neophodna i u pogledu nivoa cena – što je on viši, to je veći akcenat na primeni standarda, poboljšanja servisa i opšte atmosfere u objektu i ostalih elemenata uslužnog programa koje posebno perceptiraju gosti sa visokom potrošnjom.

Visok kvalitet usluga i odgovarajući nivo cena, stvaraju prostor za visoku prosečnu potrošnju. To omogućava preduzeću da koristi neka obeležja svog uslužnog programa na sledeći način:

- da utvrdi optimalno dnevno radno vreme (u restoranima), kao i ono u toku godine.Visoko kvalitetni restorani po pravilu ne rade celog dana, već samo u

određenim intervalima. Razlog je u tome što je značajan nivo prosečne potrošnje gostiju u njima dovoljan da sa manje sati rada i pored visokih fiksnih troškova obezbedi prihvatljiv profit. Priticanje prihoda po satu poslovanja u restoranima sa niskom potrošnjom zahteva veći broj sati rada u toku dana, da bi se pokrili isto tako relativno visoki fiksni troškovi i obezbedio profit. Kod hotela koji su otvoreni tokom cele godine je bitan odnos cena i prosečne potrošnje, odnosno u pogledu pokrivanja troškova u periodima visoke i niske tražnje (sezona i vansezona). Ako se u sezoni ostvari visoka prosečna potrošnja, onda se time znatno olakšavaju problemi popunjenosti kapaciteta i uopšte, rada u van sezonskom periodu.

Hoteli sa celogodišnjem poslovanjem, npr. u velikim gradovima, koji nemaju izrazite sezonske oscilacije, a imaju visok kvalitet, nivo cena i prosečna potrošnja gostiju mogu da računaju na povoljnije finansijske efekte i u slabijoj popunjenosti kapaciteta;

- da utvrdi odgovarajuće uslove pod kojima će se izvoditi radne operacije – intezitet i cenu rada. Intezitet rada može najjednostavnije da se utvrdi kroz odnos broja zaposlenih i broja soba u hotelu, odnosno broja zaposlenih i broja sedišta u restoranu. Da bi obezbedio visok kvalitet usluga i adekvatno funkcionisanje svih sadržaja, hotel visoke kategorije može da zaposli veći broj radnika jer mu to dozvoljavaju više cene i prosečna potrošnja gostiju. Identično je i sa restoranima viših i nižih kategorija u pogledu broja zaposlenih i kapaciteta, odnosno inteziteta rada u njima;

- da poveća prodaju (promet) po zaposlenom, odnosno da u krajnjoj liniji ostvari povoljnije poslovne rezultate. Viši nivo cena i isti takav nivo u prosečnoj potrošnji i kvalitetu usluga po pravilu povećavaju promet po zaposlenom.

Pored navedenih, još jedno područje aktivnosti preduzeća vezanih za njegov uslužni program ima takođe bitne situacije na kretanje troškova, nivo cena i ukupnu prodaju, odnosno prihod. Radi se o životnom ciklusu proizvoda, tačnije uslužnog programa hotelskog preduzeća i njegovom nalaženju u pojedinim fazama tog ciklusa. Jer, nije u pitanju samo usluga (proizvod) i njena tehnologija, već uslužni program u celini. To znači i da treba obuhvatiti npr. i objekte u kojima se te usluge pružaju i njihovo prilagođavanje u pogledu pristupačnosti, sadržaja, savremenosti, tržišne pozicije i drugih elemenata.

Sa stanovišta troškova i prodajnih cena su naročito značajna faza uvođenja i faza opadanja hotelskog proizvoda. U fazi uvođenja pre svega novog, a zatim i rekonstruisanog (potpuno adaptiranog) hotelskog objekta na tržište,

preduzeće po pravilu nastoji da nižim cenama privuče potrošače. Uz takvu direktnu stimulaciju, ono istovremeno kroz veće provizije i druge povoljnije aranžmane podstiče i posrednike – turoperatere i ostale putničke agencije – opet sa ciljem, tj. da se privuku klijenti i postigne željeni imidž.

Sa druge strane, troškovi poslovanja se u toj fazi ne mogu smanjivati. Naprotiv, ako je hotel građen uz korišćenje kredita, što je čest slučaj, onda se pojavljuje i anuitet i obaveza vraćanja pozajmljenog kapitala.

Zato , da bi se prebrodili ovi divergentni uticaji troškova i cena i novi objekti lakše uveli na tržište, menadžment treba probati da dođe do dogovora sa kreditorskim institucijama o grejs periodu, odnosno odlaganju obaveza vraćanja kredita – anuiteta u prvim godinama rada novih hotela.

3.5. Metodološki aspekt politike cena u hotelskim preduzećima

Opšte je poznato da su fiksni troškovi u hotelskoj industriji vrlo visoki pa je, dakle, visoko i strateško formiranje cena. Ipak, u razdobljima recesije, turistička i hotelska preduzeća često koriste formiranje cena i kao taktičku kratkoročnu strategiju. Stoga bismo očekivali da strukture formiranja cena koje se koriste u praksi budu tržišno orijentisane. No, to obično nije slučaj jer se koriste formalnije strukture cena koje su orijentisane prema troškovima. Neke od njih ukratko su prikazane ovde.[9]

Metoda troškovi plus

Ova se najviše koristi u privrednoj praksi prilikom formiranja cena.Suština ovog metoda jeste da se cena formira na bazi stvarnih, planiranih ili standardnih prosečnih troškova uključujući i stopu dobiti koju preduzeće smatra da će ostvariti u datom vremenskom periodu.Metod troškovi plus se bazira na sledećoj koncepciji:

Cena proizvoda treba da pokrije ukupne troškove- ukupne varijabilne i fiksne troškove i da doprinese dobiti.Cena po ovom metodu se određuje tako što se na ukupne troškove po jedinici doda projektovana dobit.

[9] Nikolić D. : Troškovi I poslovna politika u turizmu, Valjevo – print, Valjevo, 2005., str.87

Ova metoda se lako koristi i primenjuje, ali ima određeni broj nedostataka, naročito kada se radi o smeštajnom sektoru u turističkoj privredi. Ova metoda ne uzima u obzir potražnju za proizvodom / uslugom. Metoda troškovi plus formiranja cena prikladna je za privredne grane koje su orijentisane prema troškovima, ali ne i za one koje su tržišno orijentisane.

Nema mnogo opravdanja za njeno korišćenje za hotelske sobe, npr. jer soba koja se prodaje za, recimo 96EUR možda stvara direktne troškove manje od 16 EUR.

Tabela – Najvažnije metode formiranja cena u turizmu i hotelijerstvu[10]

Metode formiranja cena	**Sadržaj**	**Prednosti**	**Ograničenja**
Troškovi plus	Izračunava cenu zbrajanjem ukupnih troškova i dodavanjem određenog postotka za dobit.	Lako se koristi i primenjuje.	Nije posebno prikladna za hotelijerstvo zbog velikih fiksnih troškova: Troškovi zavise od popunjenosti kapaciteta koji, opet, zavise od cena (tj. na njih utiče visina raspoređenih troškova)

[10]Pogledati: Nikolić D. : Troškovi i poslovna politika u turizmu, citiran rad str. 130

Stopa povrata	Izračunava dobit ostvarenu vezano uz uloženi kapital.	Naročito pogodna za izračunavanje cene soba: problematična je u slučaju gde postoji nekoliko međusobno povezanih servisnih objekata.	Procene se zasnivaju na predviđenom broju gostiju: ova metoda daje samo približne brojke za potrebnu maržu: delimično zanemaruje važnost opsega prodaje, tržišta i kupaca.

Formiranje cene prema unazad.	Prilagođava nivo komponenti (troškova) usluga i proizvoda nekoj unapred određenoj tržišnoj ceni.	Uzmima u obzir cene konkurenata kao i stavove, želje i potrebe kupaca, do čega dolazi na osnovu istraživanja tržišta.	Potrebno je temrljito istraživanje kako ne bi razvodnila kvalitet turističkog proizvoda , te time izgubila kupce, stvorila nesklad ...

Granično formiranje cena ili analiza doprinosa	Cena bi trebalo da pokrije dodatne promenljive troškove i da pridonese fiksnim troškovima.	Naročito pogodna za hotele ili slične objekte, s visokim fiksnim troškovima, jakom konkurencijom i elastičnom potražnjom. Ova metoda dozvoljava agresivniju politiku formiranja cene, uključujući prilagođavanje fleksibilsnosti prema niskoj – visokoj potražnji i sezonalnosti.	Prilično teška za primenu u ugostiteljstvu, tj. u restoranima, jer ima poteškoća pri tačnom utvrđivanju direktnih troškova, za svaki pojedini i za različite proizvode koji se nalaze na meniju.
Fleksibilno formiranje cene	Uzima u obzir potražnju na tržištu i predlaže promene u cenama tj. diskriminaciju cena. S obzirom na vremensko razdoblje, lokaciju, verziju proizvoda i opseg prodaje.	Snažno se oslanja na segmentaciju i analizu potražnje na tržištu. Suočava se s promenama potražnje kod kupaca. Vrlo tržišno orijentisana metoda.	Zahteva neprekidnu pažnju, kao i kontrolu markentiških činilaca na tržištu.

Formiranje cene na temelju pokušaja i pogreške.	Nasumično povišenje ili smanjivanje cena, uz neprekidno praćenje reakcije kupaca i prilagodjavanje cena s tim u skladu, kako bi se maksimizirao posebni doprinos.	Ima u vidu konkurenciju; pokušava kratkoročno optimizirati dobit.	Reakcije kupaca ne događaju se u dovoljno kratkim vremenskim razdobljima da bi olakšale adekvatne promene cena. U praksi, teško je proceniti stav kupaca prema cenama, jer se njihova percepcija s vremenom menja.
Cenovna tržišna penetracija	Određivanje cena tako da budu niže od onih na tržištu čime se osvaja deo tržišta.	Nudi ekonomiju razmere kako u proizvodnji tako i u marketingu.	Turistička organizacija bi trebala ili mogla očekivati osvetu konkurencije; ako tržišna penetracija nije uspešna, ostvariće se niska profitabilnost.
Formiranje cene radi skidanja kajmaka.	Određivanje cena tako da budu naročito visoke, time se ukazuje da je proizvod vrlo različit od ostalih.	Pogodna kada postoji jaka, ne elastična potražnja za, recimo, nekim turističkim objektom, uz ograničenu konkurenciju.	Vrlo je teško sprovoditi ovu politiku cena tokom dužeg vremenskog perioda jer konkurencija razvija alternativne pristupe.
Prinos i prihod.	Procenjuje prodaju i mogućnost pri određivanju cena s obzirom na maksimizaciju prihoda.	Povećava iznos novca od postojeće potražnje.	Nedelotvorna je kod dugoročnih odluka o formiranju cena.

Stopa povrata

Oni koje brine finansijska analiza reći će da je prava funkcija turističkog i hotelijerskog preduzeća, bilo da se radi o hotelu, avio prevozniku ili o restoranu, osiguravanje zadovoljavajućeg povrata na uloženi kapital. Stoga, dok se metoda troškovi plus koncentriše na poslove vezane za poslovanje, metoda zasnovana na stopi povrata kritičari prigovaraju da je previše mehanička, kruta i previše orijentisana prema dobiti. Ona zanemaruje više činilaca koji utiču na politiku cena, na primer, važnost obima prodaje. Njen je pristup problemima formiranja cena, stoga, pojednostavljen da bi bio realan. Najveća mana ove metode je što gubi iz vida kupca, i opšte uzev, potražnje na tržištu.

Formiranje cena prema unazad

Ova metoda formiranja cena kreće se od cene (obično konkurentske) prema troškovima. Započinje sa unapred određenom tržišnom cenom i specifiranom dobiti, a zatim pokušava ostvariti tu dobit korigovanjem promenjivih aspekata usluga i aspekata kvaliteta u cilju smanjenja troškova.

Kao takva, mora se koristiti sa oprezom jer je pre odabira cene potrebno načiniti temeljitu analizu stavova, psihologije i zahteva turističkog kupca, uzimajući pri tom u obzir postojeću ili potencijalnu konkurenciju i psihološki učinak formiranja cena kao implikaciju nivoa kvaliteta.

Granično formiranje cena

Pri formiranju cena metodom graničnih troškova, uočavamo da je odlučivanje u osnovi proces biranja između konkurentskih alternativa, od kojih svaka ima svoju kombinaciju prihoda i troškova. Procenom krivulja potražnje za određeni proizvod moguće je videti šta bi se dogodilo sa ukupnom dobiti kada bi se cene podigle ili snizile.

Takav pristup mogao bi biti koristan u vrlo konkurentnoj industriji sa odgovarajućom elastičnom potražnjom i velikim obimom fiksnih i varijabilnih troškova. U takvoj industriji je moguće odrediti raspon cena od kojih su sve ekonomski moguće, tj. svaka cena stvara dovoljan prihod da pokrije ukupne troškove i osigura izvesnu dobit. Ključno pitanje na koje ovde treba odgovoriti je koja bi cena maksimizirala ukupni doprinos fiksnim troškovima i dobiti. To je korisna tehnika za privredne grane sa visokim fiksnim troškovima, poput turizma i hotelijerstva.

Granično formiranje cena dopušta agresivniju politiku cena segmentacijom tržišta i korišćenjem diferencijacije proizvoda za sticanje prednosti pred različitim nivoima potrošačke potražnje, te za izbor najprofitabilnijih cena kada su kapaciteti ograničeni, kao npr. u špicu sezone.

Fleksibilno formiranje cena

Ova metoda razmatra tržišnu potrošnju i omogućuje diskriminaciju s obzirom na vremensko razdoblje, lokaciju, verziju i obim. Iako je jasno da usklađivanje s onim što tržište podnosi predstavlja najprofitabilniji način određivanja cena, nije uvek lako utvrditi koji je nivo dobar, a tokom postupka se mogu načiniti neke skupe greške. Premisa ''naplati onoliko koliko tržište podnosi'' svodi se na segmentaciju tržišta i određivanje različitih cena za različite segmente na osnovu spremnosti za plaćanje i sposobnosti plaćanja. Drugim rečima, radi se o diskriminaciji cena. U hotelijerstvu može postojati nekoliko vrsta diskriminacije:

1. Diskriminacija s obzirom na vremensku razdaljinu. Primenjuje se onde gde postoje najviša i najniža potražnja; npr hoteli i avio prevoznici naplaćuju više u špicu sezone, dok su u razdobljima slabog prometa spremni prihvatiti niske cene koje tek pokrivaju potrebne troškove održavanja hotela spremnim za poslovanje. To je način održavanja potrenih usluga i zadržavanja pouzdanog i kvalitetnog osoblja. Osim toga, može se reći da poslovanju znatno doprinose i drugi delovi, npr. prodaja hrane i pića, što je rezultat rezervacije smeštaja, te je možda čak moguće prihvatiti i cenu smeštaja koja je niža od varijabilnih troškova.

2. Diskriminacija s obzirom na lokaciju. Jedan takav primer su hotelske sobe s balkonom i pogledom na more koje omogućuju višu cenu nego one koje gledaju na zadnje dvorište ili koje su u neposrednoj blizini hotelskog disko kluba.

3. Diskriminacija s obzirom na verziju proizvoda – usluga. Hotelske sobe sa jakuzijem mogu se naplaćivati više nego one koje to nemaju.

Tržišna penetracija

Ova metoda uključuje određivanje niže cene od one na tržištu konkurencije. Cilj je pridobiti kupca, u nadi da će se cena kasnije moći podići, a da će se pritom zadržati veliki deo novostečenih kupaca. Ovaj pristup nudi ekonomiju obima, kako u proizvodnji, tako i u marketingu.

''Skidanje kajmaka''

Ova metoda se u turizmu i hotelijerstvu može primeniti na vrlo diferenciran pristup, kao što je nova metoda transporta, ili nova destinacija, gde se mogu odrediti najveće cene i ova politika cena može se prihvatiti samo u okolnostima kada postoji jaka potražnja za ponuđenim turističkim i hotelijerskim proizvodom. Posedovanje neke jedinstvene lokacije često pruža priliku za određivanje naročito visokih cena.

Prinos i prihod

Ova metoda pokušava maksimizirati prihod povećavanjem prihoda od postojećeg nivoa tražnje. Naročito je pogodna i koristi se kao kratkoročni pristup.

3.6.Opšti pristup politici cena ugostiteljskih preduzeća

Jedna od glavnih karakteristika marketinga hotelskih preduzeća je velika raznolikost u politici cena i sklonost cena brzim promenama. Tako npr. restorani imaju nekoliko cena za slične obroke, turoperateri prodaju svoje paket aranžmane po različitim cenama zavisno od toga da li je rezervacija napravljena ranije ili kasnije. Većina avio prevoznika naplaćuje različite cene za istu liniju u zavisnosti od sezone, mesta u avionu i vremena rezervacije, a hoteli mogu imati čak 8 različitih vrsta cena: propisane cene; sezonske cene; cene u dane vikenda naspram cena tokom radnih dana; korporativne cene (cene za korporaciju iz kojih dolaze poslovni gosti); cene za privilegovane korisnike; cene za konferencije; cene za kratak boravak i cene za turističke grupe.

Karakteristike turističkih i hotelijerskih usluga (hotelskih, restoranskih i posredničkih) opredeljujuće utiču na određivanje cena i to:

- visoka elastičnost cena u diskrecionom segmentu korišćenja slobodnog vremena, rekreacije, godišnjih odmora;
- dug je vremenski period od momenta donošenja odluke o cenama do prodaje usluga;
- ne postoji mogućnost uskladištenja usluge, tako da posrednici ne dele sa proizvođačima usluga teret i rizik neprodatih zaliha, niti učestvuju u snošenju posledica u domenu taktičkih odluka o određivanju cena;
- velika je mogućnost nepredvidivih, ali značajnih kratkoročnih promena u pojedinim stavkama troškova (cena goriva i kursne razlike);
- realna je mogućnost taktičkog sniženja cena od strane glavnih konkurenata u slučaju da ponuda nadmaši tražnju;
- visoka je mogućnost izazivanja rata cenama na području transporta, smeštaja, putovanja, gde se profit u kratkom periodu može izgubiti ;
- mnoštvo je zakonskih propisa, pogotovu u sektoru transporta, što četo podrazumeva elemente kontrole cena;
- neophodno je sezonsko određivanje cena;
- visok je nivo psihološkog uticaja na potrošača, posebno kad su u pitanju godišnji odmori čije korišćenje može zavisiti od statusne simbolike, kao i od vrednosti usluge koje će se na odmoru koristiti;
- visoki su fiksni troškovi uslužnih operacija koji podstiču i opravdavaju kratkoročno snižavanje cena usluga u preduzeću;
- visok je nivo osetljivosti na promene u tražnji koje mogu proisteći zbog nepredvidivih ekonomskih i političkih događaja.

Konkretizaciju stava da je cena ključni element marketing miksa budući da ona neposredno ''proizvodi'' ukupan prihod preduzeća, izvodimo iz sledeće jednačine:

Profit = Ukupan prihod – Ukupni troškovi
Ili
Profit = (Prodajne cene x Prodate količine) – Ukupni troškovi

Na jednačinu profita cena utiče na nekoliko načina. Neposredno utiče samim tim što je njen sastavni deo. Posredno utiče zato što može biti veoma važna odrednica prodatih količina proizvoda i usluga. Zbog toga cena ima psihološki uticaj na potrošače.

Podižući cenu, preduzeća mogu naglasiti kvalitet usluga i pokušati da povise status potrošača povezan sa njegovim ''vlasništvom'' nad uslugama. Snižavajući cenu hotelska preduzeća mogu naglasiti posebnu pogodnost i privući kupce i potrošače koji će sve učiniti da takve ''pojeftinjene'' pogodnosti

iskoriste i uštede izvesnu novčanu svotu proisteklu iz ranije i nove cene. Na taj način cena može imati snažan uticaj na prodaju.

Međutim, određivanje cene se ne može ticati samo potrošača, već se briga i pažnja moraju dati i konkurenciji. Ponuđeni uslužni program turističkih i ugostiteljskih preduzeća se može takmičiti na cenovnoj i necenovnoj osnovi. Prilikom korišćenja cenovne konkurencije preduzeće naglašava cenu kao bitnu varijabilu u nadmetanju sa konkurentima. Cenovna konkurencija omogućuje preduzeću fleksibilnost u smislu da se cene mogu menjati da odraze promene u troškovima preduzeća ili u tražnji za uslugama. Za necenovnu konkurenciju preduzeće se opredeljuje kad umesto na cene pažnju usmerava na posebne osobine usluga, kvalitet usluga, promociju i druge činioce kako bi napravili razliku svog uslužnog programa od konkurentskih marki. Necenovna konkurencija, dakle, pruža priliku hotelskom preduzeću da poveća količinu prodaje usluga svog brenda posredstvom drugih sredstava bez promene njihovih cena.

Politika cena u hotelskim preduzećima treba da pruži odgovore na mnogobrojna pitanja koja su prisutna ili za koja se predpostavlja da će se pojaviti u toku poslovanja preduzeća. Između ostalih, takva pitanja bi se mogla odnositi na sledeće:

- Na koji način odrediti cenu usluga prvi put ?

- Na koji način bi cenu trebalo prilagođavati vremenu i prostoru kako bi bilo u skladu sa različitim okolnostima i mogućnostima?

- Kada bi preduzeće trebalo da inicira promene cena i kako bi trebalo da reaguje na promene cena konkurenata ?

Prilikom donošenja odluka o cenama hotelsko preduzeće nastoji da cena bude prihvatljiva za potrošače, s jedne, i da se ostvari odgovarajući profit, s druge strane. Kako se cene formiraju u složenim uslovima i pod uticajem brojnih relevantnih faktora, neophodno je analizirati i precizno izmeriti njihov uticaj imajući u vidu činjenicu da je dobar broj tih faktora van mogućnosti kontrole preduzeća.

3.7.Postupak određivanja cena u turističkim i hotelskim preduzećima

Odluke o formiranju cena u turizmu i hotelijerstvu složene su, a naročito zbog promenljivosti proizvoda, velike konkrencije na nekim turističkim tržištima i poteškoće pri tačnom predviđanju visina potražnje. Ovo poslednje može varirati, ne samo zbog naročitih karakteristika turističke privrede, već i zbog činilaca kao što su vremenski uslovi, terorizam, štrajkovi i itd. Posledica toga je da ne postoji jedna opšte prihvaćena metoda formiranja cena, a pristup tome znatno se razlikuje od jedne do druge turističke organizacije.[11]

Na formiranje cena u hotelijerstvu utiče više faktora. Među brojnim faktorima koji utiču na odluke o cenama su troškovi, turistička tražnja, konkurencija i politika države. To su faktori čija se analiza ne može zaobići.

Delovanje navedenih faktora, opisujemo kroz postupak za određivanje cene koji se sastoji od 7 faza.

- Prva faza postupka određivanja cena je **izbor cenovnih ciljeva** – prilikom određivanja cena hotelsko preduzeće može slediti sledeće ciljeve: opstanak na tržištu, maksimalni sadašnji profit, maksimalni sadašnji prihod, maksimalno skidanje kajmaka na tržištu, maksimalni porast prodaje, vođstvo u kvalitetu usluga i ostale.
- Druga faza bi bila procena tražnje. Pored sagledavanja strukture tržišta uslova konkurencije i reakcija konkurenata, značajno je da, prilikom formulisanja i vođenja politike cena, hotelskog preduzeća sagledaju i prirodu tražnje za uslugama iz njihovog uslužnog programa. Na tržištu gde je određeni proizvod jedinstven ili gde ima monopol, cene će biti postavljene visoko. Luksuzni proizvodi koji njegovom vlasniku nude prestiž takođe će imati visoku cenu.

Hotelsko preduzeće mora napraviti procenu o tome kakva je individualna reakcija potrošača na njegove proizvode ili usluge (po različitim cenama), a takođe i kako se utvrđuje ukupna tražnja. Za preduzeće najbitnija je dobra pozicija i sveobuhvatno sagledavanje **individualne (pojedinačne) i agregatne (ukupne) tražnje.**

- **Procena troškova** bi bila treća faza u postupku definisanja cena. Preduzeće ne može ni preceniti ulogu troškova u smanjivanju cena.

[11] Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, 2003, str. 446

Svakako da troškovi predstavljaju uvek donju granicu ispod koje cene ne bi smele da se formiraju, a da to ne ugrozi egzistenciju preduzeća, dok je gornja granica diktirana tražnjom. To je okvir u kome cena treba da se kreće. Preduzeće treba da formira cenu vodeći računa o svim relevantnim faktorima, polazeći od ciljeva politike cena. Odnos troškova i cena neće biti potpuno sagledan ukoliko u analizi nije uključen i obim proizvodne, odnosno prometa. Cene vrše uticaj na obim prodaje, a ovaj na troškove. Analiza međuodnosa troškova, cena i obima prometa ukazuje na moguće iznose profita u slučaju kad se menja jedan, dva ili sva tri faktora u isto vreme.

- Četvrta faza u definisanju politike cena **analiza ponude konkurencije.** Do konkurentske orijentisanosti u formiranju cena dolazi u slučaju kada preduzeće promenu svojih cena vrši na bazi reakcije na promene cena konkurentskih preduzeća. A karakteristika konkurentski orijentisanih cena je da preduzeće pre reaguje na promene cena kod konkurenata nego li na promene u tražnji i troškovima.

U pridobijanju potrošača hotelska preduzeća, mogu primenjivati cenovni i necenovni način konkurencije. Cenovna konkurencija podrazumeva da se ponuda proizvoda i usluga preduzeća nudi po nižim cenama od konkurentskih. Necenovnom konkurencijom preduzeća nastoje povećati udeo na tržištu ili prodaju, ostavljajući cene svojim proizvodima i uslugama nepromenjenima, ubeđujući pri tome ciljne potrošače da je njihova ponuda bolja i da ima prednosti u odnosu na konkurenciju.

- U petoj fazi definisanja cena preduzeće pristupa **analizi ostalih faktora.** Od ostalih faktora koji su od značaja za određivanje cena hotelskih preduzeća bitno je pomenuti organizaciona rešenja, ulogu države u politici cena i neke ekonomske faktore.

Osim navedenog , politika poreza i doprinosa, spoljnotrgovinski i devizni režim, mere monetarno-kreditne politike države i drugo, utiču na donošenje racionalne odluke o cenama hotelijerskih usluga, pa je u tom smislu neophodno raspolagati relevantnim informacijama o ekonomskoj politici i merama državne kontrole na polju tržišta i cena.

- U šestom koraku u formiranju cena hotelska preduzeća se bave **pristupom u formiranju cena – izbornom metodom.** Smanjenje rizika u donošenju eventualno pogrešnih odluka kao instrument marketing miksa predstavlja izbor takvog pristupa donošenju odluka koji će omogućiti uzimanje u obzir svih relevantnih faktora i davanje svakom od njih odgovarajućeg tretmana s obzirom na situaciju u kojoj se odluka donosi.

Hotelska preduzeća koriste različite metode u formiranju cena, koje se bazično mogu svrstati u tri grupe:[12]

1. Troškovo orijentisano formiranje cena;
2. Formiranje cena prema tražnji;
3. Konkurentski orijentisano formiranje cena.

Osim nevedenih u određivanju cena postoji i vrednosno orijentisani pristup.

- Sedma faza je **izbor konačne cene.**

3.8.Izbor konačne prodajne cene

Dok u nekim poslovnim domenima izbor nije neposredno ili bar ne u dovoljnoj meri vidljiv, u ovom slučaju se pred potrošačima , konkurentima i poslovnim partnerima daleko jasnije ispoljavaju ciljevi, strategijsko ponašanje i fleksibilnost, održavanje i plasman njegovog uslužnog programa.

Posebno su značajna opažanja potrošača, odnosno njihove percepcije koje stvaraju cene o vrednosti usluga preduzeća, tačnije o ukupnoj vrednosti koju potrošači dobijaju. Zato možemo iskoristiti sledeću formulu u kojoj je cena

[12] Bakić O. : Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1977.

zajednički imenilac za nekoliko ključnih odlika onoga što nudi preduzeće i što u krajnjem ima vrednost u percepcijama njegovih potrošača:[13]

$$\frac{\text{Proizvod + Usluga + Lokacija + Ambijent + Imidž}}{\text{Cena}} = \text{Vrednost}$$

U navedenoj formuli dodatna poboljšanja u vrednosti proizvoda se odnose na:

- udobnost hotelskih soba ili jednostavno, samo na umetničke aranžmane garnitura na tanjirima;
- poboljšanje usluge se može odnositi na dobro obučeno osoblje ili visok stepen poklanjanja pažnje gostima od strane osoblja;
- ambijent obuhvata zapažanja opremljenosti, savremenosti i drugih odlika hotela;
- lokacija se odnosi na neobičnosti u vezi sa udobnošću ili javnim prestižom sa asocijacijom ''to je pravo mesto'';
- imidž se podržava promocionim aktivnostima.

Svi navedeni elementi se sublimiraju kroz cenu, pa je tržišni pristup u njenom formiranju, odnosno saznanja o tome šta sve gosti zapažaju, mere i žele, od izuzetno važnog značaja za preduzeće. S druge strane, cena uvek pokriva troškove poslovanja preduzeća. Da nije tako, poslovanje preduzeća ne bi imalo nikakvog ekonomskog opravdanja. Zato ključno pitanje mere tog pokrića i onog što preduzeće dodaje kao željeni profit. Upravo ta razlika u ceni, odnosno šta preduzeće pruža za tu razliku u ceni i razlikuje politike hotelskih preduzeća među sobom.

Preduzeća u kratkom roku mogu određivati cenu vodeći računa o odnosu fiksnih i varijabilnih troškova i tzv. širini cenovne diskrecije (rang of price discretion). Pod njom se podrazumeva razlika između prodajne cene i varijabilnih troškova za dati proizvod ili uslugu. U pitanju je kontribucija koja se koristi kod određivanja cena uz upotrebu prelomne tačke (brake – even pricing). Širina cenovne diskrecije ukazuje na cene koje mogu doneti neto profit preduzeću u kratkom roku, gde veće učešće fiksnih troškova vodi ka široj cenovnoj diskreciji i obrnuto. Međutim, cena dugoročno posmatrano, mora pokriti i fiksne i varijabilne troškove i doneti odgovarajući profit.

.

[13] Čačić K. : Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995. Str. 356

4.0. Pristupi i uzroci konflikata u organizaciji

[14] Suština menadžmenta je sposobnost da se problemi pretvore u mogućnosti, koje se mogu eksploatisati. Izvori problema mogu biti različiti. Jedan od izvora problema su konflikti. Konflikt u organizaciji izražava stanje u odnosima između članova formalnih i neformalnih grupa u kojima dominiraju pojave neslaganja, suprotstavljanja i sukobljavanja, kao posledica određenog oblika ponašanja ili interakcija u grupi. Prejaki konflikti, kao i odsustvo konflikata i loše upravljanje konfliktima ubija kreativnost. Ako se konfliktima dobro upravlja, problemi se rešavaju efektivno, a rešenja vode ka inovacijama.

U literaturi nalazimo tri pristupa konfliktima u organizaciji: tradicionalni, bihejvioristički i interaktivni.

- **Tradicionalni pristup** smatra da su konflikti loša pojava, da su njihovi uticaji štetni, da su kao takvi nepotrebni i da je zadatak menadžmenta da spreči pojavu konflikta. U osnovi tradicionalnog učenja nalaze se društvene vrednosti koje promovišu negativan stav prema konfliktima. Ove vrednosti su podržane religioznom doktrinom i nacionalnom kulturom, a zatim se preko sistema obrazovanja i porodičnog vaspitanja učvršćuju u svesti pojedinca. Kada dođu u organizaciju ljudi već imaju gotov negativni stav prema konfliktima. Tradicionalni pristup konfliktima je kompatibilan sa

[14] Nastasić A., Lazić J., Cvijanović J.M., Uloga grupe u upravljanju korporativnom kulturom, srpski citatni indeks, 2007. , str 24

učenjem klasične teorije organizacije i menadžmenta i kao takav u savremenom svetu deluje anahrono.

- **Bihejvioristički pristup** ima u osnovi stav da su konflikti posledica određenog ponašanja i da je zadatak menadžmenta da kreira takvu organizacionu klimu u kojoj će se razviti zdravi međuljudski odnosi. Stav prema konfliktima u organizaciji je negativan i u skladu sa takvim stavom je zalaganje da menadžment treba da eliminiše nastale konflikte. U ovom pristupu težište je na ponašanju pojedinca u organizaciji i njegov bazičan stav glasi: ponašanje generiše konflikt. Bihejvioristički pristup se podudara sa "human relations" teorijom koja se zalaže za pažljivo postupanje sa zaposlenima, ali ne i za pravo partnerstvo menadžmenta i zaposlenih.

- **Interaktivni pristup** je savremeni pristup koji na konflikte u organizaciji gleda kao na neizbežnu pojavu, koja može imati pozitivan ili negativan uticaj na organizacione performanse, u zavisnosti od prirode konflikata, kao i od sposobnosti i veština menadžera ili lidera da ih prepozna i rešava na pravi način. Zastupnici ovog gledišta posmatraju organizaciju kao otvoren, složen i dinamičan sistem koji se nalazi u interakciji sa eksternim okruženjem i trpi uticaje iz tog okruženja, koji ima svoju složenu unutrašnju strukturu sastavljenu od većeg broja delova koji su u međusobnoj interakciji, koji su vertikalno i horizontalno povezani tokovima procesa rada, koji se kontinuirano razvija, menja i prilagođava. U interaktivnom pristupu težište je na problemu koji generiše konflikt, posledicama konflikta i strategijama za redukovanje i rešavanje konflikata.

Prema tome, interaktivni pristup se ne zalaže za sprečavanje ili eliminisanje konflikata kao što je to slučaj u prethodna dva pristupa, već za njegovo optimiziranje. U savremenoj teoriji organizacionog ponašanja i praksi menadžmenta savremene kompanije prihvaćen je interaktivni pristup konfliktima u organizaciji. Na ovom pristupu temeljiće se dalje izlaganje o ovoj temi.

Mnogi teretičari organizacionog ponašanja definisali su konflikt u organizaciji na svoj način. Zajedničko svim definicijama jeste da konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba ili jednostavno kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih.

,,Ljudi posvećeni samo svojim poslovima uvek dolaze u sukob sa drugom stranom organizacije koja, opet, radi samo na svojim zadacima. Resursi i vreme su ograničeni, tako da svi pokušavaju da otmu deo za sopstveno odeljenje. Posao uprave je da obezbedi realizaciju organizacionih (nadodeljenskih) ciljeva i da svima u preduzeću skrene pažnju na globalnu svrhu rada, da osnuje preklapajuće timove rukovodilaca koji će tu poruku prenositi kroz celu organizaciju. Jedna od stvari koja čini jedno preduzeće uspešnim jeste i način rešavanja sukoba."[15]

Osnovne karakteristike konflikata u oragnizaciji moguće je sumirati u nekoliko sledećih stavova:

- konflikt je posledica isticanja sopstvenih interesa i neuvažavanja interesa drugih
- mogući izvori konflikata u organizaciji su organizacione i međuljudske prirode
- posledice konflikta su značajne, konflikti utiču na organizaciju, efikasnost i uspešnost preduzeća
- konflikte treba kontrolisati tako što će se menadžeri ili lideri baviti upravljanjem konfliktima
- menadžerske tehnike za upravljanje konfliktima biće efikasne ukoliko su u skladu sa prirodom, vrstama i posledicama konflikata.

Konflikti vode formiranju koalicije u organizaciji. Koalicije nastaju udruživanjem dva ili više članova grupe koji se udružuju da bi ostvarili određeni cilj. Smisao udruživanja je da se udruže snage, sredstva i moć kako bi se ojačala pozicija za suprotstavljanje ostalim članovima grupe. Proističe da su koalicije posledica konflikta.

[15] George Libovitz, Boston University, The Business of Managment, SGI, 1994., str 146

Koalicija je pojava koja je primarno vezana za sferu politike, političkog organizovanja i delovanja, ali je prisutna i u funkcionisanju malih grupa i organizacija. Ova pojava je karakteristična za periode kada organizacije pristupaju promenama, smenjivanju, zamenjivanju ili nasleđivanju rukovodećih organa. U periodima promena, po pravilu, dolazi do podele kolektiva, povećanja tenzije, oživljavanja starih i zaboravljenih sporova i nesuglasica. Nastaju konfliktne situacije koje izazivaju i pogoduju povezivanju istomišljenika. Obrazuju se koalicije kao način za uspostavljanje ,,odnosa snaga". Obzirom da su koalicije uslovljene konfliktima, koji mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni, te i koalicije mogu poslužiti kao metod za unapređenje postojeće organizacije, ali isto tako disfunkcionalnim delovanjem mogu prouzrokovati dezorganizaciju, dezorijentaciju i haos. Zato rukovodstvo organizacije treba da kontroliše pojavu konflikata, a preko njih i pojavu koalicionog grupisanja pojedinaca, tako što će ohrabrivati funkcionalno, a sprečavati disfunkcionalno delovanje pojedinaca.

Na osnovu interaktivnog pristupa moguće je kreirati model organizacionog konflikta koji uključuje uzroke ili izvore konflikata, vrste, posledice ili uticaje istih na organizacionu efikasnost i tehnike za upravljanjem konfliktima.

4.1. Uzroci konflikata u organizaciji

[16] Konflikti su simptom koji upozorava da je narušeno stanje grupne ravnoteže i da je u grupnom ponašanju došlo do odstupanja od grupnih normi i morala. Uzroci neslaganja, suprotstavljanja i sukoba reflektuju prirodu i efekte nastalog konflikta. Ako su konflikti izazvani postojećim lošim stanjem i ako vode promeni u razvoju organizacije, oni su funkcionalna, poželjna i korisna pojava (konstruktivni konflikti). Nasuprot njima, konflikti koji su izazvani težnjom i nastojanjem pojedinaca ili manjih grupa da svoje interese nadrede grupnim, da osvoje poziciju i vlast, su nepoželjna, štetna, destruktivna i disfunkcionalna pojava.

[16] Nastasić A., Lazić J., Cvijanović J.M., Uloga grupe u upravljanju korporativnom kulturom, srpski citatni indeks, 2007., str 33

Primer: Centri za kontrolu bolesti (Centers for Disease Control – CDC, USA)[17]

Kada su centri za kontrolu bolesti osnovali laboratoriju za istraživanje side u Atlanti, postojala je nada da će biti otkriveni novi podaci o ovoj bolesti. Laboratorija je zaposlila nekoliko poznatih naučnika, koji su trebali da se bave raznovrsnim istraživačkim radom. Međutim, usled konflikata koji su nastali, istraživanje je usporeno, a neki eksperimenti su sabotirani.

Jedan od konflikata je bio između administratora (osoblje bez naučnih titula – tehničko osoblje) i naučnika – istraživača. Većina administratora su bili epidemiolozi, koji su koristili statistiku da istraže bolesti, a većina istraživača su se smatrali laboratorijskim istraživačima. Ova razlika u pogledima je dovela do nesuglasica u vezi vrste informacija koje treba sakupiti, kao i u vezi publikovanja istraživačkih radova.

Drugi, pak, konflikt je nastao između medicinskih istraživača i istraživača koji su radili na doktoratima. Medicinski istraživači su imali nešto znanja u više oblasti, dok oni koji su radili na doktoratima su specijalizovali jednu oblast, provodeći godine na jednom istraživačkom projektu. Ove različite filozofije su dovele do konflikata u vezi vrste istraživanja koje treba preduzeti. U jednom od ovih sučeljavanja, jedan čuveni virusolog je otišao u tu krajnost da naredi da se podaci drugog isttraživača unište.

U drugom slučaju, jedan konzervativni administrator je odbio da podrži istraživački projekat čiji sponzor je bio aktivista za prava homoseksualaca.

Kao posledica ovakvih rivaliteta, pet od ukupno šest iskusnih naučnika je podnelo otkaz. Nepoverenje koje je vladalo između naučnih podgrupa je takođe dovelo do gašenja nekih projekata. Štaviše, nekoliko naučnika je tvrdilo da je postojao slučaj malicioznog preturanja raznih skupova mikroorganizama. Ova laboratorija je smatrana neuspešnom, usled ovakvih dešavanja, te je CDC tražio novu upravu. Postojala je nada da odlučni menadžer može da ispravi rivalitet i nepoverenje koje je vladalo, kao i da iskoristi loboratoriju da unapredi borbu protiv ove opake bolesti.

Laboratorija za istraživanje side je dobra ilustracija o tome kako konflikt može da osujeti misiju čak i profesionalne organizacije. Naučnici u okviru ove laboratorije su se bavili sitnim sukobima, pa čak i sabotirali eksperimente drugih naučnika. Ljubomora i rivalstvo između grupa su uticali na odlučivanje o skoro svakom pitanju, odlažući publikovanje i donošenje ključnih

[17] Daft R. L., Organization Theory and Design, 1992., str 69

rezultata i usporavajući bitku protiv side. Dakle, nije bilo pobednika unutar CDC-a. Za menadžere i lidere se postavljaju sledeća važna pitanja:

- da li treba ohrabrivati konflikt ili saradnju unutar odeljenja?
- da li će zaposleni biti više motivisani za rad kada su ohrabreni da sarađuju ili kada se takmiče između sebe?
- kako menadžeri i lideri mogu da izvuku najbolje iz ljudi, da pomognu da ljudi budu zadovoljni poslom i timskim radom i da ostvare visoki organizacioni učinak?

Konflikt je rezultat procesa interakcije u kojem se učesnici ponašaju tako što svoje interese suprotstavljaju interesima drugih. Proističe da su konflikti posledica ponašanja pojedinaca koji su u interakciji i da uzroke njihovom nastajanju treba tražiti u onim varijablama koje utiču na to ponašanje.

U tom smislu, polazna premisa za model organizacionog ponašanja je ta prema kojoj je ponašanje ljudi u organizaciji funkcija ličnih karakteristika i organizacione sredine.

Sledi da se uzroci za pojavu konflikata nalaze u okviru varijabli ličnih karakteristika i organizacione sredine, što čini osnov za razlikovanje dve vrste uzroka za pojavu konflikata u organizacijama i to:

1. personalni i
2. organizacioni.

4.1.2. Personalni uzroci konflikata

Personalni uzroci potiču iz osobina ličnosti pojedinaca koje, kada se pojedinci u organizaciji nađu u interakciji sa drugim ljudima, utiču na prirodu međuljudskih odnosa. U osnovi, međuljudski odnosi mogu biti odnosi poverenja, tolerancije i saradnje ili suprotno tome odnosi netrpeljivosti, sumnjičavosti i mržnje. U oba slučaja može doći do suprotstavljanja interesa, ali će priroda konflikata biti različita.

U prvom slučajju, ljudi se sukobljavaju oko načina rešavanja određenog problema ili povodom neke inovacije u procesu rada ili oko isplativosti nekog projekta. Ovaj konflikt je **kognitivne prirode** i nastaje kao posledica razlika u

stavovima, razlika u percepciji problema, razlika u nivou stručnosti i sl. Konflikt kognitivne prirode je veoma koristan jer utiče na kreiranje ideja i međusobno učenje. U drugom slučaju pojedinci u organizaciji se sukobljavaju ne oko problema već međusobno, zbog lične netrpeljivosti. Ovaj konflikt je **afektivne prirode** i suprotno kognitivnom konfliktu je štetan i nepoželjan. Ako vođe timova ili šefovi odeljenja ne prepoznaju prirodu konflikta i ne reaguju pravovremeno može se desiti da kognitivni konflikt preraste u afektivni, odnosno da afektivni ugrozi opstanak organizacije, kao što primer CDC-a ilistruje.

Personalne uzroke konflikata moguće je sumirati u sledećih nekoliko grupa:

- **Iskrivljena percepcija druge strane.** Percepcija je subjektivna slika stvarnosti i zbog toga često dolazi do pogrešnog tumačenja tuđeg ponašanja. Lična netrpeljivost zaposlenog prema šefu ili pojedinaca sa različitim stepenom obrazovanja i kompetentnosti utiču na pojavu ,,konflikta statusa".

  Isto tako, ocena ponašanja druge strane je često zasnovana na predrasudama i stereotipovima. Na primer, jedan od rasprostranjenih stereotipa u organizaciji glasi: ,,sve žene rukovodioci su agresivne'' ili ,,svi ljudi na rukovodećim pozicijama ponašaju se slično".

- **Greške u komunikaciji.** Do grešaka u komunikaciji između zaposlenih kao i između zaposlenih i menadžmenta može doći zbog razlika u sposobnostima slušanja ili zbog filtriranja informacija odozgo na dole i odozdo na gore ili zbog nerazumevanja informacionih poruka. Ove greške su važna barijera u informisanju pojedinaca koja utiče na pojavu dezinformacija, glasina, spletki i ogovaranja. Greške u komunikaciji nastaju i zato što pojedinci pogrešno tumače primljenu poruku ili je zbog drugačijeg sistema vrednosti pogrešno doživljavaju, kao i zbog emotivnog stanja pojedinca u trenutku komuniciranja i sl.

- **Nepoverenje između ljudi u organizaciji.** Poverenje je osnovna dimenzija dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji,

koja se razvija i učvršćuje između ljudi koji duže vreme rade zajedno i dele isti sistem vrednosti i verovanja, koji dolazi do izražaja u dobrim kao i ulošim periodima u poslovanju organizacije.[18] Smatra se da su sledećih pet dimenzija važne za izgradnju poverenja: integritet, kompetentnost, konzistentnost, lojalnost i otvorenost. Kada se u organizaciji nađu pojedinci koji nemaju ove osobine onda se, umesto poverenja i saradnje, razvijaju odnosi nepoverenja i sumnjičavosti koji su dobra podloga za nastajanje konflikata.

- **Lične osobine pojedinaca.** Ljudi u organizacijama su upućeni jedni na druge i, po prirodi stvari, oni traže sebi srodne pojedince jer se u radu sa njima osećaju bolje nego kad rade sa ljudima koji su njihova suprotnost. To naravno nije uvek moguće zato što se ljudi u organizaciji pozicioniraju prema poslu, a ne prema srodnosti afiniteta, očekivanja, nivoa aspiracije i sl.
  Kada se nađu u grupi sa nekompatibilnim ličnostima sukob između takvih pojedinaca je sasvim izvestan, a posledice po organizaciju često mogu biti i dramatične. Važnost personalnih uzroka konflikata i njihovih posledica dobro ilustruje sledeća interesantna životna priča o farmeru i njegovim sinovima.

Primer: Farmer i sinovi[19]

Spirala nepoverenja počinje dobrim namerama i često je nevidljiva. Zahvaljujući principu ,,balansa", stvari u životu održavaju se na pravom mestu. Izgleda da između poverenja i kontrole postoji recipročan odnos ,,balansa", pa tamo gde je poverenje veće kontrola je manja, a ako povećate kontrolu gubi se osećaj poverenja.

Jedan farmer uspešno je radio i sada je imao tri mala imanja (svako po 120 jutara), pored svog domaćinstva. O svakom od ovih imanja brinuo je po jedan farmerov sin (u stvari to je bio razlog što ih je kupio). Jasno je, razmišljao je farmer da dobro rukovođenje podrazumeva koordinaciju posla na sva četiri imanja, tako da na najbolji način može da iskoristi zajedničku opremu, da

[18] Robbins S. (2003), Organizational Behavior, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., str 85
[19] Autor je primer modifikovao i prilagodio po ugledu na predavanje Prof. Dr Miljana Svorcana

postigne najbolje uslove prilikom kupovine i prodaje, itd. Princip je bio toliko jasan da o tome, po njegovom mišljenu, nije trebalo ni razgovarati: jednostavno je zamolio sinove da ga detaljno upoznaju sa poslovim planiranim za narednu nedelju i da ga, nedelju dana kasnije, obaveste o obavljenim poslovima sa, kada je to potrebno, odgovarajućim podacima o količinama.

Braća su se sastala u kući najstarijeg. ,,Otac nas je sve vreme zaluđivao'', rekao je jedan od njih. ,, Rekao nam je da ima poverenja u nas, da možemo da brinemo o svojim farmama i da će nas finansirati na početku''. Drugi brat je dodao: ,,Još nešto – namerno sabira sve prihode da ne možemo da znamo koliko je ko zaradio''.

Otac je bio zapanjen. Njegovi pokušaji da sinovima pomogne da počnu kao samostalni farmeri doveli su do otvorene pobune. ,,Mora da je to posledica ovih novih ideja o nepoverenju i samostalnosti među mladima u ovoj zemlji''.

Uopšte mu nije padalo na pamet da njegovi dobronamerni pokušaji koordinacije možda izgledaju kao kontrola.

4.1.3. Organizacioni uzroci konflikata

Drugu veliku grupu uzroka koji utiču na pojavu konflikata u organizaciji čine uzroci koji su posledica karakteristika dizajna organizacije, ograničenih resursa za koje se bore svi u organizaciji i karakteristika organizacionih sistema, kao što su: sistem nagrađivanja, sistem donošenja odluka i sistem planiranja i budžetiranja.

U procesu kreiranja dizajna organizacije definišu se horizontalne i vertikalne veze između delova u organizaciji i tako stvaraju pretpostavke za potencijalne sukobe unutar i između delova. Slično je i sa kreiranjem organizacionih sistema. U literaturi iz organizacionog ponašanja kao osnovni organizacioni uzroci konflikata navode se sledeći: međuzavisnost u procesu rada, diferenciranost organizacionih jedinica i nekompatibilnost njihovih operativnih ciljeva, ograničeni resursi, sistem nagrada, odnosi menadžment – zaposleni i distribucija moći[20].

- **Međuzavisnost procesa rada.** U osnovi može se govoriti o tri oblika međuzavisnosti procesa rada u organizaciji: Opšta, sekvencionalna i recipročna. Kod opšte međuzavisnosti procesi rada su manje – više nezavsini i obavljaju se jedan pored drugog, između njih postoji

[20] Gibson, Ivancevich, Donnelly, Organization: behavior, structure, process, 1985., str 34.

minimum interakcija, koje se odnose na neke opšte poslove od zajedničkog interesa. Ovde je potencijal za pojavu konflikata sasvim mali ili gotovo nikakav. Kod sekvencionalne međuzavisnosti rezultat (output) jednog dela služi kao input u drugom delu, odnosno procesi rada departmana (odeljenja) se nadovezuju jedan na drugi po modelu linijske sprege, što povećava broj zajedničkih problema i samim tim se povećava potencijal za nastajanje konflikata. Reciprona međuzavisnost postoji kada između delova u organizaciji imamo interaktivne veze u kojima oni međusobno razmenjuju materijal (komponente i poluproizvode) i informacije. To je najčešći oblik povezanosti procesa rada pa je time potencijal za pojavu konflikata i najveći. Logično, zaključak je da organizacije u kojima postoji veća međuzavisnost u procesu rada imaju veći potencijal za konflikte.

- **Diferenciranost jedinica i inkopatibilnost operativnih ciljeva.** Specijalizacijom organizacionih jedinica za obavljanje određenih vrsta poslova (proizvodnja, nabavka, finansije, prodaja) između njih se stvaraju velike razlike koje se u svakodnevnom radu ispoljavaju kao razlike u načinu rada, ciljevima, kulturi. Sasvim je uobičajena pojava da zaposleni u tehničkom sektoru (proizvodnja) razmišljaju na jedan, dok zaposleni u komercijali razmišljaju na drugi način. Menadžeri proizvodnje (inženjeri) favorizuju sigurnost i kontinuitet procesa i važna im je sigurnost zaliha (zalažu se za maksimalne zalihe) sirovina, dok komercijalisti (ekonomisti) favorizuju ekonomiju (visok koeficijent obrta i zadovoljstvo klijenta). Izdiferenciranost jedinica sa čvrstim granicama između njih i razlike u njihovim operativnim ciljevima su veliki potencijal za pojavu **horizontalnog konflikta.** Menadžmentu se sugerišu interfunkcionalni timovi kao dobar način za rešavanje ove vrste konflikata. Za razumevanje procesa diferenciranja i stvaranja razlika između delova organizacije može biti od Koristi sledeći primer iz socijalne psihologije.

Primer: Ljudi sa klovnovskim kapama[21]

[21] The Business of Managment, SGI, 1994., str 57

Polazna hipoteza glasi: kada se ljudi odvoje u grupe koje se kreću različitim brzinama sukobi su uvek mogući. Ta podela celine u različite delove, koji odvojeno funkcionišu u nejednakom tempu, izaziva jednu psihološku pojavu koja se čak može smatrati i instinktom, a to je da se pojedinci identifikuju sa grupom.

Teodor Njukomb (Theodore Newcomb), sa Univerziteta u Mičigenu (University of Michigan), 1948. godine je sproveo jedan od klasičnih eksperimenata u ovoj oblasti. Kao vodeći socijalni psiholog onog vremena smislio je jedan od najsmešnijih eksperimenata u istoriji socijalne psihologije. Njegov eksperiment potvrdio je gornju hipotezu. Evo o čemu se radi. Doveo je grupu ljudi u jednu sobu. Kada su ulazili svima je dao klovnovske kape. Svako je dobio ili crvenu ili zelenu kapu, pri tome, nije nikome dao nikakva uputstva. Kape su bile kupastog oblika sa gumicom za pričvršćivanje. Ljudi su se u početku vrteli bez cilja i nakon određenog vremena neko je stavio kapu na glavu. Svi su sledili njegov primer. Malo kasnije svi sa crvenim kapama otišli su u jedan kraj, a svi sa zelenim kapama u drugi.

Bez uputstava. Nakon sat vremena dogovorili su se da jedan po jedan izađu u sredinu i da govore o tome šta se događa u sobi. Čovek sa crvenom kapom je izašao i rekao da ne zna šta se događa, ali da mu se ne sviđa šta smeraju oni mangupi sa zelenim kapama. To je tipična reakcija koja se događa i u preduzeću između ljudi, na primer između marketinga i proizvodnje.

- **Ograničeni resursi.** Resursi u organizaciji simbolizuju moć i uticaj, otuda je odomaćeno ponašanje organizacionih jedinica i njihovih rukovodilaca da traže što više sredstava za sebe, tako da se stvara situacija da prvobitno budžetom predviđena sredstva nikada nisu dovoljna. Traženje dodatnih sredstava odnosi se ne samo na novčana sredstva već i na druge resurse, kao što su na primer, informaciona tehnologija, zahtev za prijem novih ljudi, za preraspodelu postojećih stručnjaka specijalista i sl. Oskudica kao i ograničenost resursa utiču na nezadovoljstvo i pojavu konflikata. Menadžment organizacije mora računati na ovu pojavu i u procesu planiranja i budžetiranja nastojati da uspostavi balans između potreba i mogućnosti. Problem je sličan situaciji u kojoj dva učesnika u maratonu traže punu čašu vode, a postoji samo jedna. Rešenje treba tražiti u povećanju zajedničkog imenitelja, odnosno u povećanju resursa.

- **Sistem nagrađivanja.** Sistem nagrđivanja je osetljivo područje organizacije koje direktno utiče na ponašanje ljudi, njihovo zadovoljstvo i osećanja pravičnosti i jednakosti. Konflikt nastaje zbog nekonzistentne strukture nagrada, tako da se zaposleni u jednom sektoru (npr. finansije) nagrađuju ili sankcionišu po različitim kriterijumima od onih koji važe za drugi sektor (npr. tehnika). Ljudi imaju prirodnu potrebu da se porede međusobno u istoj grupi, ali i između grupa. Primanja zaposlenih će uvek biti uzrok nezadovoljstva pojedinaca iz razloga što je teško objektivizirati i izmeriti sve rezultate i doprinose koje ljudi postižu na različitim radnim mestima, ali je moguće standardizovanjem kriterijuma postići da moguće razlike budu argumentovane i prihvatljive.

- **Distribucija moći.** Nejednaka distribucija moći uzrokuje pojavu **vertikalnog konflikta**. U organizacionoj šemi pojedine organizacione jedinice su različito pozicionirane. Jedne su na prvom nivou, odmah ispod korporativnog vrha, dok su druge za jedan ili više nivoa ispod, dok su treće na dnu organizacione piramide. Što su dalje od centrale to je manja količina moći koju imaju.

  Poslovi iz sastava iste funkcije su, po pravilu, različito organizaciono situirani i na taj način imaju nejednaku moć i uticaj na donošenje odluka. Na primer, poslovi istraživanja i razvoja novih proizvoda, kao i proizvodni inženjering su u vrhu organizacije, dok je proizvodnja u operativi. Menadžeri i zaposleni na ovim poslovima imaju nejednaku moć, odnosno oni u vrhu hijerarhije veću u odnosu na one u operativi. Zbog nejednake distribucije moći nastaje konflikt između nižih i viših organizacionih nivoa.

- **Organizacione nejasnoće i propusti.** Dobro uređena organizacija je ona u kojoj svaki pojedinac zna šta je njegov posao i kome je odgovoran. To znači da je dobro dizajnirano radno mesto i da je definisan lanac odgovornosti, što pokazuje da su ispoštovani principi podele rada i jedinstva naredbe. Ako to nije slučaj onda dolazi do pojave preplitanja poslova, nepotrebnog dupliranja poslova, neizvršavanja određenih poslova, zabune, neodgovornog ponašanja, rasipanja resursa, što vodi organizaciju u haos. Isto tako, suviše formalizovana i rigidna struktura guši kreativnost i predstavlja ozbiljan uzrok za nezadovoljstvo, naročito onih pojedinaca koji traže stvaralačku slobodu i izazov. Takva organizacija predstavlja dobar razlog za stvaranje jakog paralelnog neformalnog sistema koji se konfrontira sa formalnim ciljevima, normama, pravilima, i principima.

5.0. Vrste konflikata

Iz prethodno opisanih uzroka konflikata i nagoveštaja njihovih pozitivnih i negativnih uticaja na performanse organizacije moguće je definisati nekoliko kriterijuma za diferenciranje konflikata:

- Prema uzroku: personalni i organizacioni
- Prema procesu: horizontalni i vertikalni
- Prema sadržaju: kognitivni i afektivni
- Prema posledicama: funkcionalni (korisni) i disfunkcionalni (štetni)

5.1. Personalni i organizacioni konflikti

Na osnovu polaznog modela organizacionog ponašanja moguće je postaviti sledeću hipotezu: bazični uzroci ovih konflikata su personalne i organizacione prirode. Iz toga proizilazi da su dve bazične vrste konflikata u organizaciji personalni i organizacioni konflikti.[22]

Personalni konflikti su sukobi koji nastaju u samoj ličnosti pojedinca ili između pojedinaca. Prvi su **intrapersonalni**, a drugi **interpersonalni**.

Intrapersonalni konflikti su izazvani sukobom motiva, ciljeva i mogućnosti njihovog zadovoljenja, tj. onda kada se na putu ostvarenja ciljeva pojedinac suoči sa određenom preprekom. Ovi konflikti su vezani za psihološko biće i njegove unutrašnje procese u kojima se oblikuju emocije, doživljaji i percepcija. Pojava intrapersonalnog konflikta se manifestuje u vidu psihičkih posledica kao što su: apatija, frustracija, anksioznost, zatvorenost i fizičkih posledica, kao što su: umor, agresija, otuđenost i sl.

Intrapersonalni konflikt može imati negativan uticaj na ponašanje pojedinca kao i na organizaciju u celini, ali može rezultirati i u pozitivnom uticaju na pojedince i na ciljeve organizacije.

Sve zavisi od situacije, tj. od osobina ličnosti, preferencija i barijera koje su se našle na putu ostvarenja cilja. Ove barijere mogu biti imaginarne, stvarne ili potencijalne. Vođstvo organizacije treba da utvrdi koji su uzroci intrapersonalnih konflikata i da nastoji da otkloni barijere koje frustriraju ili mogu dovesti do frustracija zaposlenih. Takođe, rukovodioci treba da poznaju i uvažavaju osobine podređenih i da na tim saznanjima uspostave kompatibilnost ličnih i organizacionih ciljeva.

Interpersonalni konflikti su sukobi između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa koje su u interakciji. Mogu biti izazvani ličnom netrpeljivošću ili povredom ličnih interesa (afektivni) ili zbog razlika u mišljenjima, stavovima, percepciji, aspiracijama i sl. (kognitivni). Treba ukazati na povezanost intrapersonalnog i interpersonalnog konflikta. Prvi ima implikacije na pojavu drugog. To ne znači da je inrtrapersonalni konflikt jedini uzrok pojave interpersonalnog konflikta, ali njegovo postojanje povećava verovatnoću za pojavu sukoba između pojedinaca u organizaciji.

[22] Luthans F., Organizational behavior, 2005., str 41

Može se zaključiti da vođstvo organizacije stvaranjem adekvatne organizacione klime, u kojoj će vladati odnosi otvorenosti i poverenja, eliminiše uzroke i smanjuje verovatnoću za pojavu personalnih konflikata.

Konflikti uloga nastaju kada pojedinci u organizaciji imaju dve ili više uloga koje se međusobno sukobljavaju ili kada pojedinac ne može da ispuni očekivanja vezana za funkciju, poziciju ili posao zato što su njegovi lični potencijali (znanje, veštine, sposobnosti) nedovoljni. Moguće su sledeće situacije:

- **Konflikti između zahteva jedne uloge.** Javlja se kada su rukovodioci na nižim nivoima u organizaciji (srednji menadžment) istovremeno i članovi upravljačkih timova na višim nivoima. Od njih se očekuje da istovremeno zastupaju interese svoje organizacione jedinice i organizacije kao celine. Ova vrsta konflikta je posledica inkopatibilnosti grupnih i organizacionih ciljeva.
- **Konflikti više različitih uloga koje pojedinac ima sa različitim zahtevima.** Klasičan primer ovog konflikta uloga je sukobljavanje uloga zaposlene žene, koja se suočava sa ulogom supruge, majke, domaćice i nosioca konkretnog posla u organizaciji.
- **Konflikti između ličnost i uloga.** Ovaj konflikt postoji u situaciji kada pojedinac nije u stanju da ispuni očekivanja koja od njega zahteva uloga koju ima u organizaciji. Sposobnost i potencijali pojedinca nisu adekvatni ulozi koju ima. Raskorak između očekivanja i mogućnosti, pre ili kasnije, dovešće do konflikta čija je logična posledica ostavka, zamena ili otkaz.
- **Konflikti uloga različitih pojedinaca u organizaciji.** Do ovog konflikta može doći zbog nejasnoća koje uzrokuje loša organizacija, kao što su: nedovoljna određenost uloge, nedovoljna razgraničenost nadležnosti i neusklađenost i peklapanje uloga.

Organizacioni konflikti su sukobi izazvani organizacionim varijablama, kao što su: organizaciona struktura, kultura i klima, upravljački stil, sistem nagrađivanja, kadrovska politika, politika karijere i sl. Oblik organizacione strukture utiče na pojavu različitih vrsta konflikata, od kojih su najznačajniji konflikt kontrole ograničenih resursa, štabsko – linijski konflikt, konflikt

distribucije moći, itd. Oblik i karakteristike organizacione strukture imaju implikacije na upravljanje, odnosno kontrolu nad resursima u organizaciji (sredstva za rad, predmeti rada, finansije, ljudi, informacije i sl.) Na problemu podele resursa nastaju sukobi između organizacije i njenih delova, između generalnog direktora i direktora fabrike, između rukovodilaca pojedinih sektora i službi i sl. Štabsko - linijski konflikt je sukob između linijskih rukovodilaca koji imaju formalni autoritet za odlučivanje i specijalista koji imaju samo savetodavnu ulogu. Ako organizacionom strukturom nije pravilno uređen odnos između linije i štaba pojaviće se konflikt koji će za posledicu imati inertnost specijalista i nedostatak motivacije za kreiranje novih ideja.

5.2. Horizontalni i vertikalni konflikti

Horizontalni konflikti se manifestuju kao suprotnost interesa između pojedinih funkcija ili nosilaca poslova na istom nivou u organizaciji. Na primer, između istraživačko – razvojne i proizvodne funkcije može doći do neslaganja oko uvođenja nekih inovacija ili između nabavke i proizvodnje oko nivoa zaliha. Do sukoba može doći i zbog neusklađenosti nivoa razvijenosti pojedinih poslovnih funkcija ili različitog tretmana od strane rukovodstva kada se, recimo, favorizuju finansije i marketing tako što bivaju informisani pre drugih sektora.

Vertikalni konflikt je hijerarhijski konflikt koji nastaje između nižih i viših nivoa u organizaciji. Konflikt može biti izazvan razlikama u poziciji koja obezbeđuje posedovanje moći, vlasti i uticaja. Pored toga pozicija podrazumeva i različite kriterijume za nagrađivanje ili vrednovanje rezultata, što takođe može biti razlog za pojavu ove vrste konflikta između menadžmenta i zaposlenih. U osnovi ovog konflikta je psihološka distanca, razlika u statusima i ideologiji između menadžmenta i radnika. Najveći potencijal za pojavu vertikalnog konflikta ima autokratski, a najmanji demokratski stil upravljanja. Razvijeno kolektivno pregovaranje i novi pristup upravljanju koji uključuje timove radnika i menadžera na nivoima od pogona do centrale, kreiraju kulturu

,,zajedničke sudbine" u kojoj se, umesto pristupa ,, pobeda – poraz", afirmiše pristup ,,pobeda – pobeda".

5.3. Kognitivni i afektivni konflikti

Ovi konflikti nastaju u procesu interakcije između članova grupe, odnosno tima, povodom određenog problema ili lične netrpeljivosti.

Kognitivni konflikt je oblik neslaganja članova grupe ili tima oko nekog problema, povodom kojeg oni imaju različita mišljenja, stavove i ideje za njegovo rešavanje.

Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu bolje odluke, veću posvećenost poslu, veću kohezivnost, učenje i veće grupne i organizacione performanse.

Afektivni konflikt je oblik destruktivnog ponašanja koje za posledicu ima loše odluke, manju posvećenost, manju kohezivnost, slabije performanse. Suprotno kognitivnom konfliktu, koji je vezan za problem, afektivni konflikt je vezan za ličnost, ličnu netrpeljivost, zavist i mržnju. Afektivni konflikt je štetan i nepovoljan u organizaciji. Njegove posledice su negativne, često i dramatične za pojedince (stres, frustracija, agresija) i organizaciju (gubljenje ugleda i reputacije).

5.4. Funkcionalni i disfunkcionalni konflikti

Prema posledicama koje ostvaruju na performanse organizacije, konflikti mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni.[23]

Funkcionalni konflikt je onaj koji ostvaruje pozitivan uticaj na organizacione performanse. Međusobna konfrontacija pojedinaca ili organizacionih jedinica koja vodi povećanju organizacionih performansi ima osobine funkcionalnog konflikta. Na primer, konfrontiranje mišljenja između

[23] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Organization: behavior, structure, process, 1985., str 82

profesora i fakulteta oko uslova upisa novih studenata ili oko uvođenja novih smerova ili konfrontiranje dva bolnička departmana oko načina zdravstvene zaštite seoskog stanovništva proizvešće konflikt koji će dovesti do pozitivne promene**.** Neki autori funkcionalni konflikt smatraju ,,kreativnom tenzijom" bez koje bi organizacija bila osuđena na stagnaciju i propadanje.

Disfunkcionalni konflikt je bilo koja konfrontacija između pojedinaca ili grupa koja šteti organizaciji ili sprečava ostvarivanje organizacionih ciljeva. Disfunkcionalni konflikt je posledica destruktivnog ponašanja koje ometa funkcionisanje organizacije (primer Centri za kontrolu bolesti).

Proističe da konflikt može imati pozitivne i negativne uticaje na organizacione performanse, u zavisnosti od nivoa, odnosno intenziteta konflikata i načina na koji se upravlja konfliktnom situacijom. Moguće su tri situacije odnosa nivoa konflikata i organizacionih performansi.

Za većinu organizacija konflikt na optimalnom nivou je funkcionalan jer povećava organizacionu efikasnost. Organizacija je orijentisana na visoka dostignuća, inovacije i promene. Optimalan nivo konflikta je funkcionalan i vodi ka ostvarenju visokih performansi.

Kada je nivo konflikata suviše nizak nedostaje potencijal za sukob ideja, kreativnost, inovacije i prilagođavanje promenama u okruženju. Performanse organizacije su ugrožene i, ako ovakva situacija potraje, može doći u pitanje opstanak organizacije. Kada je nivo konflikata suviše nizak ili ako konflikti izostaju to je loš znak koji pokazuje da je organizaciju zahvatila stagnacija, apatija i učmalost. Organizacija je tada u stanju disfunkcionalnosti koje karakteriše opšti pad performansi. Sa druge strane, ako je nivo konflikata suviše visok, rezultat je haos, koji preti da ugrozi opstanak organizacije. Suviše visok nivo konflikata, kao i suviše nizak proizvodi stanje disfunkcionalnosti organizacije i opšti pad performansi, međutim, različita su stanja koja se javljaju u organizaciji kao posledica ovakvih sukoba, te su i upravljačke tehnike za njhovu kontrolu i korekciju različite.

5.5. Posledice konflikata

Konflikti u organizaciji, u zavisnosti od vrste i intenziteta, mogu imati pozitivne i negativne posledice, odnosno mogu proizvesti koristi i štete za organizaciju. Posledice konflikata se ispoljavaju u vidu pozitivnih i negativnih uticaja na individualnom i grupnom nivou.

Negativne posledice konflikata na individualnom nivou su:

- negativne emocije i stres, što otežava rešavanje problema i polje sukoba prenosi sa poslovnog na lični plan
- otežava komunikaciju između pojedinaca, što često produbljuje sukob
- prenošenje pažnje na sporedne stvari, što vodi rasipanju energije i smanjuje radne efekte.

Negativan uticaj konflikata na grupnom nivou se ogleda u vidu:

- jačanja autokratskog liderstva i kontrole da bi se grupa u konfliktu čvrsto usmeravala
- stvaranje negativnih stereotipa o protivničkoj strani. Strane u konfliktu, po pravilu, stvaraju iskrivljenu percepciju o suprotnoj strani
- pojačava kohezivnost i lojalnost unutar grupe, što još više naglašava razlike i suprotstavljanje između grupa.

Pozitivni uticaji konflikata se takođe ispoljavaju na individualnom i grupnom nivou.

Na individualnom nivou pozitivni efekti konflikata su:

- dodatna motivacija pojedinaca koji čine napor da strani sa kojom su u sukobu dokažu da mogu više i bolje
- povećava otvorenost u radu i intenzivira komunikaciju zbog povećanja želje pojedinca da suprotstavljena strana bude informisana o ostvarenim rezultatima i dostignućima.

Na grupnom nivou pozitivni efekti su takođe značajni i ogledaju se u sledećem:

- Otkrivanje problema. U organizaciji mnogi problemi često tinjaju ispod površine, neki gotovo nikada ne izbijaju u prvi plan i ne ispolje se u pravoj veličini. Menadžeri i lideri osećaju da postoji problem, ali nisu u stanju da ga definišu. U tom smislu, otvoren konflikt može da koristi kao sredstvo za otkrivanje problema i njegove prave prirode.

- Inovacije i promene. Sučeljavanje mišljenja, suprotstavljanje stavova i slobodno iznošenje ideja su pojave koje remete postojeće stanje u organizaciji i pokreću točak promena tako da se, zahvaljujući pozitivnom uticaju konflikata, organizacija menja i prilagođava okruženju.

- Kohezivnost i privrženost. Konflikt između grupa i organizacionih jedinica vodi ,,zbijanju redova'' unutar grupe, jačanju veza između članova i povećanju njihove privrženosti grupi, kako bi se udruženim snagama uspešno suprotstavili ,,zajedničkom neprijatelju''.

Da li će organizacija imati više koristi ili štete od nastalih konflikata zavisiće od toga koliko vođstvo uspešno upravlja konfliktima. Menadžerima i liderima se sugerišu mnoge tehnike za upravljanje konfliktima, a njihov izbor treba da bude adekvatan situaciji, odnosno različite vrste konflikata zahtevaće različite strategije.

Sa svim gore navedenim, menadžerima i liderima u perspektvi uvek mora ostati da konflikti, kao i drugi aspekti organizacione kulture i pored svojih klasifikacija, uzroka, vrsta i posledica koje nastaju njihovim delovanjem, se ne mogu posmatrati kao zasebni entiteti. Recimo, kognitivni konflikt vrlo lako prerasta u afektivni kada se u jednačinu suprotstavljenih stavova, mišljenja i ideja dodaju lične osobine, kompleksi (više ili niže vrednosti), strah od neuspeha itd. Horizontalni konflikt se može okrenuti u vertikalnom smeru

ukoliko ilderi na horizontalnom nivou isti dovedu do tačke da njegove negativne posledice ometaju procese rada i štete rezultatima.

Stoga, menadžeri i lideri koji shvataju važnost ove problematike moraju poznavati materiju konflikata u svakom njenom obliku, kao i tehnike za neutralisanje ili smanjivanje štetnih posledica i sprečavanje širenja istih kako ne bi došlo do produbljivanja konflikata kroz nivoe u organizaciji ili preduzeću do kojih ne mora doći.

[24] Primer širenja konflikata i negativnih uticaja na kolektiv i organizaciju je sledeći:

Velika domaća kompanija je , posle privatizacije i nekoliko promena vlasničke strukture kupila beogradski hotel sa tri zvezdice. Kako je hotel nekada bio u sastavu državnog ugostiteljskog preduzeća, tako su i kadar i infrastruktura ostali u vremenima socijalističkog samoupravljanja sa, za to doba svojstvenim, specifičnim i neodrživm odnosom prema delatnosti koju su obavljali. Naime, zaposleni su bili mahom skromnog ili niskog obrazovanja, nisu imali sistem treninga kojim bi pratili trendove u rastućoj privrednoj grani u poslovnom ambijentu koji je odlikovala sve veća pojava konkurencije, a većina je bila u godinama kada se nova znanja teško usvajaju.

Takođe su se teško prilagođavali pravilima koja važe u kapitalističkom, tržišnom modelu poslovanja jer su čitav dotadašnji radni vek proveli u dijametralno suprotnom sistemu. Infrastruktura hotela je bila u prilično lošem stanju, što je rezultat nedostatka ulaganja u servisiranje vitalnih sistema kao što su ventilacijski, klimatizacioni, kotlarnica, vodovodni, a to je opet dovodilo do velikih problema u poslovanju. Leti nije bilo hlađenja, zimi grejanja, u garažama su povremeno izbijale poplave, liftovi su se često kvarili, a u jednom trenutku je zbog starih i neispravnih elektro-instalacija izbio požar, kada je hotel evakuisan i u kome pukom srećom nije bilo ozbiljno povređenih. Nameštaj u sobama je bio star, a teška mermerna fasada je počela da otpada. Uz sve ove, prilično teške nedostatke, hotel je uspevao da održi konkuretnu poziciju na beogradskom tržištu zahvaljujući fantastičnoj lokaciji, više nego solidnim smeštajnim kapacitetima i tradiciji dugoj preko tri decenije. Takođe je posedovao i sopstvenu garažu. Dakle i pored svih problema potencijala za uspešan rad je bilo.

[24] Autor je primer prilagodio radu na osnovu sopstvenog radnog iskustva.

Posle konačnog preuzimanja od strane velike kompanije koja je uspešna na poljima na kojima je poslovala, ali se prvi put našla u hotelijerskoj delatnosti očekivane su velike promene. Do njih je i došlo.Potpuno neočekivano upravljanje hotelom je dobio kompanijski kadar koji prethodno nije radio u turizimu te nije ni posedovao iskustvo i znanje u materiji. Kolektiv koji je kaskao za progresom je ipak prepoznao nedostatke takvog kadra. To je dovelo do pojave antagonizma između zaposlenih i direktora koji je svoj autoritet promovisao kroz formalnu poziciju, neuspevajući da se kao lider nametne znanjem i sposobnošnju vođenja oragnizacije jer jednostavno nije bio čovek iz potrebne branše.

Ta kombinacija vertikalnog, u početku kognitivnog konflikta, prerasta u vertikalni afektivni sukob kada su se vremenom sukobile filozofije kadrova preteklih iz vremena kada je državno preduzeće vodilo hotel i kompanijske filozofije nametanja korporativnih normi sistemu u svakom pogledu nepripremljnom za tako nešto. Zanemarujući uzanse hotelskog poslovanja, ne ulažući u poboljšanje uslova rada i obuku kadrova, a vršeći pritisak oličen u direktoru preduzeća, sa kadrovima koji su se nevoljno prilagođavali diktatu privatnog vlasnika stvorena je klima formulizovana u izjavi jednog pripadnika kolektiva ,,Jedan njihov protiv sedamdeset naših". Posledice su se ogledale u padu i tako klimavog standarda pružanja usluga, lošoj politici cena zbog neodgovarajućeg upravljanja i logično padu profita.

Tada se sukob prenosio na relaciju direktor-nadređeni, gde bi takođe dolazilo do pretvaranja kognitivnog u afektivni konflikt jer se i direktor osećao usamljeno u svom kolektivu, a u njegovim očima se nije cenio napor koji on ulaže od strane njegovih nadređenih. Iako su se u kolektiv uključili mladi, adekvatno školovani, ali nedovoljno iskusni kadrovi situacija se nije mnogo popravila. To je dovelo do smene direktora. Na to mesto je doveden veoma mlad, formalno školovan, nedovoljno iskusan direktor koji je figurirao u narednom periodu na tom mestu. Kako nije imao potrebne sposobnosti da bi se nametnuo kao lider ponovila se ista situacija kao sa prethodnim direktorom, samo što je ovaj put zbog mladosti i ličnih stavova direktora sukob odmah poprimio afektivne obrise. Poslovanje su pokušavali da vode ljudi koji su sedeli u kompanije, takođe nestručni u turizmu i hotelijerstvu kroz prvog čoveka hotela te se situacija sa politikom cena, marketniškim delatnostima, obukama nije bitno promenila i sve je bilo osuđeno na reprizu neuspešne epizode koja je već opisana. Školovani kadrovi kompanije koji su u međuvremenu došli u hotel su takođe bili demotivisani razvojem situacije, te se sukob razvijao i na tim relacijama. Sistemom koncentričnih krugova konflikti su se širili i horizontalno

u zatečenom kolektivu, gde su se na već postojeće sukobe nadovezivali sukobi dela amibcioznih, suočenih sa situacijom i spremnih na promene, zaposlenih i drugih koji nisu bili u stanju i bez volje da se prilagode. Atmosfera i radni moral je bio na veoma niskim granama. Navedeni konflikti su se ili zanemarivali ili presecali lošim rešenjima. Poslovanje hotela, a samim tim i profiti su se iz meseca u mesec smanjivali i u poređenju sa poslovnim rezultatima prethodnih godina (koji nisu bili preterano reprezentativni) su bili lošiji u svakom segmentu (prihodi, rashodi, troškovi, žalbe, ugovoreni poslovi). Potencijali nisu iskorišteni zbog loših kadrovskih rešenja na odgovornim pozicijama (i u hotelu i u kompaniji).

Ti formalno imenovani menadžeri nisu postali lideri jer nisu imali potrebna znanja, iskustva i ideje kako da konfliktne situacije usmere u korist preduzeća, kojim tehnikama da ublaže ili podstaknu sukobe koji bi doveli do inovacija i kreativnih rešenja. Sukobi svih vrsta su bujali u svim pravcima, kotrolisani samo kaznama i represivnim merama, koje bi samo rađale nove ili dovodile do evolucije postojećih konflikata. Cena toga je plaćena u finansijskim gubicima, nezadovoljnom kolektivu i lošoj starnoj poziciji za nekog sledećeg menadžera koji bi bio kadar da stvari postavi na pravi kolosek. Kompaniju je i pored toga koštalo izgubljenog vremena.

6.0. Upravljanje konfliktima

Videli smo da konflikt može da koristi kao i da šteti organizaciji, što zavisi od toga da li je optimalnom, suviše niskom ili suviše visokom nivou. Upravljanje konfliktima je proces u kojem menadžeri i lideri preduzimaju aktivnosti kojima će u situaciji suviše visokog nivoa konflikata postići njihovo redukovanje i rešavanje, a u situaciji suviše niskog nivoa ili nepostojanja konflikata preduzimati aktivnosti za njihovo stimulisanje i ohrabrivanje. Važno je istaći da cilj upravljanja konfliktima nije da se oni eliminišu nego da se dovedu na optimalan (funkcionalan) nivo.

6.1. Strategije rešavanja konflikata

Savremene organizacije, u kojima su promene česte, suočene su sa pitanjem kako kontrolisati i rešavati nastale konflikte. Imajući u vidu posledice konfliktnih stanja organizacije moraju imati stalnu strategiju kao odgovor na koji će način rešavati konflikte.[25]

Menadžerima i liderima se sugerišu tri osnovne strategije za rešavanje konflikata: strategija pregovaranja, strategija nadređenog cilja i strategija posredovanja.[26]

Strategija pregovaranja. Pregovaranje je najrasprostranjeniji način rešavanja konflikata. Posebno je uspešan kada su interesi strana u sukobu delimično zajednički, a delimično suprotni. Osnovni uslov za pregovaranje je neposredna komunikacija između suprotstavljenih strana. Pregovaranje je proces rešavanja problema u kojem je moguće koristiti razne taktike, kao što su: diskusija licem u lice, ubeđivanje, obmanjivanje, pretnja, obećanje i ustupci.

- Taktika diskusija ,,licem u lice'' omogućava da se uspostavi uzajamno poverenje kao osnova za pregovaranje.
- Taktika ,,ubeđivanja'' podrazumeva korišćenje različitih sredstava i načina za pridobijanje sagovornika i osvajanja povoljnije pozicije.
- Taktika ,,obmanjivanja'' je način rešavanja sukoba putem iznošenja lažnih podataka i argumenata. Uspeh ove strategije zavisi od toga koliko se pregovarači međusobno poznaju, tj. da li je obmanjivanje uspelo.
- Taktika ,,pretnje'' je zasnovana na zastrašivanju od strane koja ima poziciju i moć, čime se suprotstavljenoj strani ukazuje na nepoželjne posledice ukoliko ne prihvati rešenje. Ova taktika, u osnovi, ima pristup ,,dobitak – gubitak'' i favorizuje jaču stranu.

[25] Nastasić A., Lazić J., Cvijanović J.M., Uloga grupe u upravljanju korporativnom kulturom, srpski citatni indeks, 2007., str 21

[26] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Organization: behavior, structure, process, 1985., str 62

- Taktika ,,obećanja'' je takođe vezana za poziciju i moć. Smisao je u tome da strana koja obećava ima autoritet koji uverava suprotstavljenu stranu da će obećanje biti ispunjeno.

- Taktika ,,ustupaka'' se smatra najvažnijom taktikom u strategiji pregovaranja. Smisao je u činjenju ustupaka, pri čemu se taktizira sa obimom i dinamikom davanja ustupaka. Taktikom ustupaka stvara se atmosfera dobre volje i spremnosti da se problem reši. Računa se sa verovatnoćom da će sa popuštanjem jedne popustiti i druga strana. Ovde se primenjuje pristup ,,dobitak – dobitak'' tako da obe strane imaju utisak da su njihovi interesi zadovoljeni.

Ishod pregovaranja je kompromis do kojeg se dolazi lakše i brže ili sporije i teže u zavisnosti od niza faktora kao što su: priroda i intenzitet konflikta, mogućnost i izgledi za sporazumevanje, uzajamno poverenje, osobine pojedinaca u konfliktu i sl. Verovatnoća za uspeh pregovaranja je veća ako su suprotstavljene strane slične u pogledu kulture (sistem vrednosti, verovanja, stavovi). Suprotno tome, razlike u individualnim kulturama otežaće pregovaranje.

Strategija nadređenog cilja. Prema mnogim autorima organizacionog ponašanja uspešan način za rešavanje konflikata je definisanje nadređenog cilja. Smisao stategije u tome je da strane u konfliktu nađu zajednički cilj koji je različit i iznad je njihovih pojedinačnih ciljeva zbog kojih su došli u sukob.

Suština ove strategije jeste da se formuliše zajednički cilj i identifikuje zajednički neprijatelj. Nadređeni cilj se formuliše tako da vodi saradnji do tada ,,zaraćenih'' strana, koje udružuju svoje snage kako bi se uspešno suprotstavile ,,zajedničkom neprijatelju''. Ideja je u tome, da težina zajedničkog problema zaokupi pažnju konfrontiranih strana kako bi one nakon rešavanja problema od opšteg značaja shvatile koliko su njihovi pojedinačni interesi bili zanemarljivi. Ova strategija se uspešno primenjuje u rešavanju konflikata političke prirode, a pokazala se kao efikasno sredstvo i u rešavanju konflikata poslovne prirode.

Strategija intervencije treće strane. Kada pregovori zapadnu u ćorsokak preporučuje se strategija intervencije treće strane. Najčešće se koristi konsultant spolja kada je između dve suprotstavljene strane potrebno

obezbediti posredovanje neutralne ličnosti, mada u organizacijama ulogu posrednika između sukobljenih pojedinaca, po pravilu, preuzimaju rukovodioci.

Strategija intervencije treće strane uključuje dve moguće taktike: medijacija i arbitraža. Konsultanti se mogu naći u ulozi medijatora ili arbitra.

Medijator dovodi u vezu sukobljene strane, pojašnjava im problem, unapređuje komunikaciju između njih, nudi određene preporuke za rešavanje problema i na taj način stvara uslove da oni sami dođu do rešenja. Medijator nema ovlašćenja da nameće rešenje problema.

Arbitar ima veće prerogative. Arbitru se delegira ovlašćenje da može sukobljenim stranama da nametne određeno rešenje. Moguća su četiri oblika arbitraže:

1. Obavezujuća – kada se obe strane unapred slažu da prihvate nametnute odredbe.
2. Dobrovoljna – kada obe strane odbiju da prihvate preporučeno rešenje.
3. Konvencionalna – kada arbitar može da predloži bilo kakav paket odredbi za rešavanje problema.
4. Konačna – kada arbitar bira jednu između konačnih ponuda koje su protivnici izneli.

Pored tri osnovne strategije, za rešavanje konflikata se mogu koristiti i druga sredstva, kao što su: povećanje resursa, izglađivanje odnosa između sukobljenih strana, prinuda, odnosno direktivno rešavanje problema, promena ponašanja zaposlenih, promena karakteristika organizacione strukture i najzad, ako je konflikt zanemarljiv, može se primeniti taktika izbegavanja ili neprimećivanja.[27]

6.2. Strategije stimulisanja konflikata

[27] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Organization: behavior, structure, process, 1985. , str 95

U situaciji kada je nivo konflikata suviše nizak ili kada situacija ne pogoduje njihovom nastajanju, upravljanje konfliktima uključuje strategiju stimulisanja i ohrabrivanja pojave konflikata. Menadžerima i liderima se sugerišu sledeća sredstva: manipulisanje informacijama, ukjlučivanje novih članova, promena organizacione strukture, ohrabrivanje konkurencije između grupa.[28]

Strategija manipulisanja informacijama. Razvijeni komunikacioni kanali u organizaciji mogu se iskoristiti za stimulisanje korisnih konflikata tako što će se paralelno sa formalnim informacijama podržati i neformalne informacije. Na primer, ako se planiraju određene promene o čemu su zaposleni zvanično informisani, nezvaničnim kanalima se može plasirati poruka koja će rasplamsati maštu o mogućim ishodima promene, pri čemu većina zaposlenih neće ostati ravnodušna. Stvoriće se situacija za sučeljavanje mišljenja i formiranje suprotstavljenih gledišta. To će dovesti po prodrmavanja u organizaciji, rađanje novih ideja i stvaranja pristalica za promene.

Strategija uključivanja novih članova. U osnovi ove strategije je tehnika "bring back to life", koja ima za cilj da obezbedi oživljavanje organizacije koja je zapala u stagnaciju i ne vidi izlaz. Dovođenjem novih ljudi čiji se stavovi, vrednosti i kompetentnost razlikuju od postojećih članova, naročito rukovodilaca, je dobar način da se izazove sukob starog i novog i da se pokrene točak promena. Novi ljudi promovišu nove vrednosti i standarde koji će se sudariti sa navikama. Nastaće konflikt čija će korist brzo postati očigledna.

Strategija promene organizacionih varijabli. Promene organizacione strukture mogu doprineti ne samo rešavanjeu konflikata nego i njihovom kreiranju.Reorganizovanjem sektora, službi, odeljenja i sl., menja se uhodana praksa tako što će neki ljudi biti pomereni na više ili niže pozicije, rotirani na nova radna mesta, premešteni u novi sektor. Suština je u tome da se zbog narušene postojeće organizacione šeme stvori situacija u kojoj će se neki pojedinci osećati kao dobitnici, a drugi kao gubitnici.

Na taj način se narušava stanje lagodne paralize i organizacija počinje da se menja u funkcionalnom smeru. Slično je i sa drugim organizacionim

[28] Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Organization: behavior, structure, process, 1985., str 127

varijablama kao što su promene sistema nagrađivanja, sistema donošenja odluka, sistema informisanja itd.

Strategija ohrabrivanja konkurencije unutar i između grupa. Kada u organizaciji zavlada atmosfera učmalosti, monotonije i apatije zaposleni takvo stanje opisuju kao ,,mrtvo more'', ništa se ne dešava, ,,umorni smo od dosade''. To je znak da nedostaju podsticaji za promene, da nema izazova i da organizacija boluje od rutine i dosadne svakodnevnice. Za rukovodioce su to jasni signali da je krajnje vreme da se nešto učini da bi se organizacija pokrenula sa mrtve tačke. Na primer, rukovodilac može predložiti prodajnoj službi da unapredi postprodajni servis kako bi se povećala prodaja, a za uzvrat će prodajno osoblje dobiti više zarade. To će sigurno kreirati konflikt između proizvodnog i prodajnog osoblja, jer će se postaviti pitanje ko je važniji za uspeh: onaj koji proizvodi ili onaj koji prodaje? Ni ostale jedinice u organizaciji neće ostati ravnodušne, svaka će smatrati da je nepravedno oštećena. Na taj način je stvorena situacija za izazov i traganje za mogućnostima tipa ,,kako i mi da popravimo svoje stanje?''.

Zaključak

Poslovanje modernih hotelskih i drugih turističkih preduzeća ne može se zamisliti bez dobrog upravljanja marketingom, a profit se može očekivati samo uz pažljivo sprovođenje mera optimalizacije finansijske politike. Konkurentnu ponudu na tržištu mora karakterisati prilagođavanje tržišnim trendovima, što dovodi hotelsko preduzeće u poziciju da se bori sa konkurencijom za plasman što kvalitetnijeg hotelskog proizvoda koji će zadovoljiti probirljive zahteve savremenih turista. Za ove procese glavna odgovornost je na menadžmentu hotelskih preduzeća, koji treba da bude ispred promena po znanju, sposobnostima i viziji.

Analize navedene u ovom radu dovode do zaključka da se dobra pozicija hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu postiže na bazi kvalitetnog upravljanja marketinškim konceptima i finansijskim aspektima koje je moguće samo kao rezultat rada kvalitetnog menadžmenta i motivisanih radnika.Proizvod toga je zadovoljstvo gostiju što je osnov za dugoročnu stabilnost poslovanja.

Značajni efekti koje turistička kretanja danas imaju u političkom, kulturnom, obrazovnom, sportsko-rekreativnom i drugim domenima društvenog života bitno se odražavaju i u ekonomskom pogledu.Tu se pre svega ima u vidu turistička potrošnja i njen pokretački značaj za uspostavljanje tržišnih odnosa i strukture, ali i za odgovarajuća ulaganja i mehanizme kojima se obezbeđuje realizovanje te potrošnje.

Turistička industrija, koja je integralni deo privrede većine zemalja u svetu, jeste ekonomski činilac koji ima potencijal za stalnim rastom.Da bi se ti potencijali ostvarili u što većoj meri potrebno je angažovati raspoložive prirodne i kulturne resurse regije u kreiranju ponude.Vrednost ponude turističke destinacije, posebno one kao što je Srbija koja nema distinktivne prirodne karakteristike atraktivne prosečnom turisti (more, konkurentni ski-centri), zavisi od sposobnosti menadžersokg kadra.Menadžment preduzeća mora pažljivim radom na finansijskim i marketinškim aspektima kreirati konkurentnu ponudu koja će imati vrednost za klijenta, a privrednom subjektu i datoj regiji doneti profit.

Za to je neophodna i podrška države da se kroz obrazovni sistem školuju kvalitetni kadrovi koji bi bili nosioci rasta ovog privrednog aspekta, kao i povoljan ekonomski ambijent za investicije u hotelijerstvo i turizam.Tada se može očekivati rast turističke posete koja neminovno dovodi do profita. Sa druge strane, konflikti su veoma važna socijalna pojava sa svojim uzrocima, vrstama i posledicama. Oni su potencijalni tas na vagi, svojevrsni katalizator koji će organizaciji u kojoj su stvari ustrojene na pravi način biti motor napretka i generator ideja i razvoja, dok će u labilnim sistemima predstavljati branu uspehu i voditi opstrukciji projekata i poslovanja. Posledice koje mogu proizvesti konflikti u organizaciji nisu i ne smeju biti zanemarljive. Zadatak lidera i menadžera je da ishode i posledice anticipiraju, kao i da prepoznaju vrstu i utvrde uzrok nastalih konflikata. Precizna identifikacija i klasifikacija omogućava vođama izbor pravilnog pristupa u upravljanju konfliktima i povećava verovatnoću da će sa pravim pristupom oni imati pozitivne posledice ili da će one biti barem sanirane bez štetnih efekata po organizaciju. Kada

diferenciramo konflikte po njihovim osnovama i vrsti (intrapersonalni, interpersonalni, konflikti uloga, horizontalni i vertikalni, kognitivni i afektivni, personalni i organizacioni), onda možemo odrediti metode njihovih rešavanja (nametanje zajedničkog cilja, kompromis, pregovaranje, izbegavanje, prinuda, interaktivno rešavanje problema) ili podsticanja (uvođenje novog člana, smanjenje formalizacije, takmičenja, restruktuiranje, manipulacija informacijama). Ovi izbori i postupanja će odrediti da li će nastali konflikti biti funkcionalni (pozitivni) ili (disfunkcionalni) negativni po zaposlene i organizaciju.

Dakle, postupanje odnosno upravljanje konfliktima će odrediti njihov uticaj na organizaciju, a ne njihovi učesnici, njihov uzrok ili vrsta. Opcije za dolazak do pozitivnih ishoda, prilikom neizbežnog nastajanja konflikata, postoje i zavise od sposobnosti lidera i menadžera, a ne od sastavnih aspekata svakodnevnog funkcionisanja organizacije (nedostatka resursa, radnih zadataka, različitih ciljeva, stavova ili percepcija zaposlenih). Zato za održavanje optimalnog nivoa konflikata u organizaciji pristup mora biti interaktivan, bez obzira na druge aspekte (uzrok, vrstu, učesnike). Jedino uz ovaj pristup je moguća implementacija razvijenih i opisanih strategija za upravljanje konfliktima u organizaciji. Pravilan (interaktivni) pristup je od izuzetne važnosti jer se, umesto ,,borbe protiv vetrenjača" koja dominira metodama tradicionalnog i biheviorističkog pristupa u pokušajima da se konflikti u organizaciji po svaku cenu spreče, dobija šansa za stvaranje pozitivnih ishoda ove neminovne pojave.

Čak i konflikti koji poprimaju destruktivne obrise, interaktivnim pristupom lidera i menadžmenta dovoljno sposobnima da pravom strategijom upravljaju ovom problematikom, se mogu razviti u pozitivnu situaciju i dobitak za organizaciju, grupu, tim i pojedinca.

Prihvatanje konflikata kao realnosti koja proističe iz svakodnevne interakcije pojedinaca sa različitim ciljevima, ambicijama, zahtevima, karakteristikama i osobinama nas dovodi u poziciju da predupredimo štetne posledice koje konflikti mogu iznedriti. Budući da te posledice (stres, loša komunikacija, rasipanje pažnje, autokratsko liderstvo, stvaranje stereotipa) mogu ostaviti dugoročne negativne efekte na poslovanje organizacije, od esencijalne važnosti je pravovremeno i pravilno postupanje prema konfliktima. Kadrovi na vodećim pozicijama čiji je zadatak i upravljanje i rešavanje pitanja ove problematike moraju biti obučeni, ali i sposobni da izađu na kraj sa svim aspektima koji se javljaju sa nastankom sukoba u organizaciji. Menadžment, takođe, treba da pruži podršku u ovakvim situacijama kako bi lideri, koji imaju

ili nemaju formalnu funkciju, imali legitimitet pri rešavanju pitanja koja vrlo lako mogu uticati na poziciju organizacije na tržištu i ostvarivanje konkurentske prednosti. Činjenica je, da gde se osetljiva materija konflikata u organizaciji zapusti, bilo u smeru slabog ili previsokog nivoa, i njome se ne upravlja na pravi način, rezultati izostaju, a radna klima postaje teško podnošljiva. Ovakav scenario dovodi do gušenja kreativnosti i generisanja ideja, kao i do nedostatka poleta, a to su elementi čije postojanje je preduslov za razvoj, bez koga nema opstanka na savremenim tržištima.

Literatura

1. Bakić O.: “Marketing u turizmu“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

2. Čačić K.: „Poslovanje preduzeća u turizmu“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

3. Čomić Đ., Vukić M.: ,,Izgradnja i opremanje hotelskih preduzeća", VHS, Beograd, 2001.

4. Daft R. L., Organization Theory and Design, 1992.

5. Filipović V., Stanković-Kostić M.: „Marketing menadžment“, Beograd, FON, 2009.

6. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Organization: behavior, structure, process, 1985.

7. Grinberg B.: ,,Ponašanje ljudi u organizacijama'', Želnid, Beograd, 1998.

8. Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M.: ''Organizational Behavior and Managment'', Boston, 2005.

9. Kancir R.: „Marketing usluga“, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007.

10 . Kotler Ph., Bowen J., Makens J.: „Marketing for Hospitality and Tourism“, Prentice Hall, 2003.

11. Levinson C.J.: „Guerilla Marketing“, 2007.

12. Luthans F.: ''Organizational Behaviour'', Boston, 2005.

13. Malešević Đ., Nikolić M.: ,,Organizacija ugostiteljskih preduzeća'', Beograd, VHS, 1996.

14. Malešević Đ., Nikolić M.: ,,Preduzetničke mogućnosti u hotelijerstvu'', Zlatibor, 1994.

15. Miljević M.: „Metodologija naučnog rada“, Pale, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, 2007.

16. Moutinhol: „Strateški menadžment u turizmu, Zagreb, 2005.

17. Nastasić A., Lazić J., Cvijanović J.M., Uloga grupe u upravljanju korporativnom kulturom, srpski citatni indeks, 2007.

18. Nikolić D.: “ Ekonomika preduzeća u hotelijerstvu“, Valjevo, 2005.

19. Nikolić D.: „Organizacija rada u hotelijerstvu“, Beograd, 2005.

20. Nikolić D.: ,, Troškovi i poslovna politika u turizmu“, Valjevo, 2005.

21. Nikolić M.: ,,Preduzetnički menadžment'', Beograd, 2001.

22. Nikolić M.: ,,Menadžment i rukovođenje", Beograd, VHS, 2004.

23. Nikolić M.: ,,Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu", Beograd, VHS, 2004.

24. Nikolić M.: ,,Personalni menadžment u hotelijerstvu", Beograd, VHS, 2004.

25. Nikolić M.: ,,Ugostiteljstvo", Beograd, VHS, 2004.

26. Petković M., Janićijević N., Bogićević B.: ,,Organizacija preduzeća", Beograd, Ekonomski fakultet, 2002.

27. Petrović M.: ,,Menadžment", Beograd, VHS, 2005.

28. Petrović Z.: „Upravljačko računovodstvo“, Beograd, Univerzitet Singidunum, 2009.

29. Pondy L.: "Organizational Conflicts: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, vol.2, no.2, 1967.

30. Robbins S.: "Organizational Behavior", NJ: Prentice Hall, 2003.

31. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R.: "Organizational Behavior", New York, 2005.

32. Singidunum revija, Beograd, 2008.

33.Stanišić M., Nikolić D.: ,,Kontrola i revizija hotelskog poslovanja'', Beograd, 2007.

34. Svorcan M.: ,, Azbučnik marketing usluga“, Beograd, 2005.

35. Svorcan M.: „Menadžment usluga u turizmu i hotelskoj industriji'', Beograd, 2005.

36.Unković M.: ,,Međunarodna ekonomija'', Beograd, 2008.

37. Unković S.: „Ekonomika turizma“, Beograd, 1995.