Univerzitet Singidunum

Slobodan Čerović
Miroslav Knežević



MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU

Beograd, 2021.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Slobodan Čerović
Miroslav Knežević

MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU

Drugo izdanje

Beograd, 2021.

MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU

Autori:
dr Slobodan Čerović
dr Miroslav Knežević

Recenzenti:
dr Slobodan Unković
dr Krunoslav Čačić
dr Ljiljana Kosar

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Jelena Petrović

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:
2021.

Tiraž:
1200 primeraka

Štampa:
Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-692-4

Copyright:
© 2021. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

SADRŽAJ

Predgovor VIII
Uvod X

I DEO
ORGANIZACIJA I RAZVOJ HOTELIJERSTVA NA SAVREMENOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

I - Organizacija i razvoj hotelijerstva 3
1.1. Specifičnosti hotelijerstva 7
1.2. Razvoj hotelske industrije 9
1.3. Nastanak i faze razvoja međunarodnih hotelskih lanaca 11
1.4. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu i hotelijerstvu 12
1.5. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih kompanija u hotelijerstvu 19
1.5.1. Načini rasta i razvoja hotelskih preduzeća 21
1.5.2. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu i hotelijerstvu 40
1.6. Složenost i modaliteti poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu 41
1.6.1. Horizontalno povezivanje 43
1.6.2. Vertikalno povezivanje 44
1.6.3. Konglomerati 46
1.6.4. Vertikalna dezintegracija 47
1.7. Opšti pristup kategorizaciji ugostiteljskih objekata za smeštaj 48
1.7.1. Pojam i značaj kategorizacije 48
1.7.2. Kriterijumi i elementi kategorizacije 50
1.7.3. Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj u svetu 51
1.7.4. Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj u republici Srbiji 56

II - Specifičnosti turističke tražnje i ponude **67**
2.1. Osnovne karakteristike hotelskog tržišta 67
2.1.1. Tipologija tržišta 68
2.1.2. Potencijal tržišta 70
2.1.3. Analiza tržišta i analiza turista 71
2.1.4. Atraktivnost tržišta 72
2.1.5. Determinante turističke tražnje 74
2.1.6. Analiza tražnje 76
2.1.7. Različite koncepcije tražnje 76
2.1.8. Cene i tražnja 77
2.1.9. Dohodak i tražnja 78
2.2. Funkcionalne karakteristike tražnje 79
2.3. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije 81
2.3.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena 83
2.3.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje 85
2.4. Primarna i sekundarna turistička ponuda i tržišna hendikepiranost 87
2.4.1. Osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude 87
2.4.2. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama 91

II DEO

UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJA U HOTELIJERSTVU

III - Organizaciono-tehnološki aspekti upravljanja poslovanjem hotelskog preduzeća (hotela) **101**
3.1. Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima-hotelu 101
3.1.1. Modeli organizacione strukture 103
3.2. Funkcionisanje sektora smeštaja 112
3.2.1. Recepcija 113
3.2.2. Upotreba IT u recepcijskom poslovanju 116
3.2.3. Služba hotelskog domaćinstva 133
3.2.4. Tehnička služba 135
3.3. Funkcionisanje sektora hrane i pića 137

3.3.1. Restoran 139
3.3.2. Nabavka i skladištenje 146
3.3.3. Kuhinjski blok 153
3.3.4. Ostale hotelske službe 155

IV - Pojmovno određivanje menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu 157
4.1. Definisanje menadžmenta 157
4.2. Pojam, definisanje i sadržaj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu 160
4.2.1. Pojam odluka strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu 163
4.3. Specifičnosti menadžera u turizmu 165
4.4. Proces formulisanja strategije 167
4.5. Strategijske opcije hotelskih preduzeća 171
4.5.1. Analitički okvir za izbor strategije 171
4.5.2. Generičke, strategije rasta i strategije kontrakcije i zaokreta 173
4.6. Savremeni koncepti strategijskog menadžmenta 185
4.6.1. Upravljanje strategijskim pozicijama 185
4.6.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje 190
4.6.3. Upravljanje strategijskim pitanjima 191
4.6.4. Upravljanje pomoću slabih signala 194
4.6.5. Menadžment iznenađenja 195
4.6.6. Upravljanje pomoću ciljeva 197
4.7. Konkurentnost i pozicioniranje u hotelijerstvu 202
4.7.1. Pojam konkurentnosti u hotelijerstvu 202
4.7.2. Odluke o tržišnom pozicioniranju 203
4.7.3. Dijamant konkurentnosti u turizmu i hotelijerstvu 206
4.7.4. Pokretačke snage konkurencije 210
4.7.5. Hotelska kompanija kao lanac vrednosti 210
4.7.6. Analiza lanca vrednosti u hotelijerstvu 212
4.7.7. Proces pozicioniranja hotelskog preduzeća 214

V - Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta 223
5.1. Portfolio menadžment 224
5.2. Ekonomska analiza u hotelijerstvu 234
5.2.1. Upravljanje ukupnim prihodima 234

5.3. Formiranje cena u hotelijerstvu 239
5.3.1. Metod marže 241
5.3.2. Metod "1 $ za 1000" 243
5.3.3. Metod odozdo na gore (The Boton Up Model) 244
5.3.4. Metod Hubarttova formula 246
5.3.5. Analiza rentabilnosti u hotelijerstvu 249
5.4. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu 253

III DEO
UPRAVLJANJE MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU

VI - Upravljanje instrumentima marketing miksa u turizmu i hotelijerstvu 265
6.1. Kanali distribucije u turizmu i hotelijerstvu 267
6.2. Međuzavisnost kanala distribucije i ostalih elemenata marketing miksa 269
6.3. Promocija kao instrument marketing miksa 269
6.4. Načini prodaje i odlučivanje o izboru kanala distribucije u turizmu i hotelijerstvu 271
6.5. Direktna prodaja u hotelijerstvu 272
6.6. Indirektna prodaja u hotelijerstvu 273
6.7. Odlučivanje o izboru kanala prodaje u turizmu i hotelijerstvu 276

VII - Savremene informaciono komunikacione tehnologije u promociji i prodaji hotelskih usluga 279
7.1. Upotreba informaciono komunikacionih tehnologija u promociji turizma i hotelijerstva 282
7.2. Uticaj informacionih tehnologija na razvoj kanala distribucije u hotelijerstvu 285
7.3. Najzastupljeniji načini distribucije hotelskih kapaciteta putem Interneta 286
7.4. Specijalizovani Internet distributivni sistemi (IDS) – *online* turističke agencije 288
7.5. Uloga Internet distributivnih sistema u prodaji hotelskih usluga 289
7.6. Prednosti i nedostaci distribucije putem Interneta 291
7.7. Digitalni mediji i društvene mreže u turizmu i hotelijerstvu 293
7.7.1. Uloga društvenih mreža u planiranju putovanja 293
7.7.2. E-promocija od usta do usta (eWOM) u turizmu i hotelijerstvu 297

7.7.3. Uloga digitalnih medija u savremenom turizmu i hotelijerstvu 299
7.7.4. Klasifikacija društvenih medija 301
7.7.5. Društvene mreže, njihova uloga i uticaj na kvalitet usluga u hotelijerstvu 303

Literatura 307
BIOGRAFIJA – Prof. dr Slobodan Čerović 315
BIOGRAFIJA – Doc. dr Miroslav Knežević 317
Pregled tabela, slika, primera, pregleda, grafikona i šema 318

PREDGOVOR

Autori u ovoj knjizi, interdisciplinarnim pristupom, nastoje dati prikaz koncepta upravljanja u hotelijerskoj delatnosti. U knjizi se ističe značaj menažmenta, kao preduslova uspešnog poslovanja i pozicioniranja hotelskih kompanija, uloga menadžmenta u kreiranju i ostvarivanju vizije, misije i strategijskih ciljeva i pravaca razvoja u preduzećima iz domena hotelijerstva i turizma.

Autori analiziraju i istražuju povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti menadžmenta, kao i njihove praktične primene u preduzećima hotelske delatnosti. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo knjige su brojni primeri i stavovi autora, koje je moguće primeniti u hotelijerstvu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u hotelskom preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom i finansijskom tržištu.

Autori očekuju, da ova knjiga koja je pred ocenom i kritičkom analizom celokupne naučne i stručne javnosti, kao i onih koji su stekli praktična znanja i iskustva iz ove oblasti, svojim kritičkim sagledavanjem ove problematike, sugestijama i predlozima, daju doprinos izučavanju i razvoju menadžmenta u oblasti hotelijerstva i turizma. Autori očekuju da će knjiga naići na povoljne reakcije svojim teoretskim i aplikativnim doprinosom i da će u svakom slučaju osvežiti i dopuniti postojeću stručnu literaturu o ovoj oblasti.

Knjiga je, pre svega, namenjena studentima osnovnih studija Univerziteta Singidunum u Beogradu, Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment, kao i svima onima koji se bave problematikom menadžmenta u hotelijerstvu i turizmu ili žele da spoznaju koje su to nove tendencije u ovoj oblasti uopšte, pa i u našoj zemlji.

Autori se iskreno zahvaljuju svima onima koji su zaslužni za nastanak ove knjige, mnogim koleginicama i kolegama i mnogobrojnim prijateljima koji su svojom pozitivnom podrškom uticali na ostvarivanje kreativnih napora autora. Posebnu zahvalnost upućujemo asistentu Dušanu Borovčaninu, master, koji je izuzetno pomogao u izradi ove knjige.

Takođe, veliku zahvalnost dugujemo recenzentima prof. dr Slobodanu Unkoviću -emiritus, prof. dr Krunoslavu Čačiću i prof. dr Ljiljani Kosar na predlozima, sugestijama i kritičkim primedbama koje su nam upućivali tokom izrade ove knjige, jer bez njihovog doprinosa ova knjiga ne bi bila ovakva kakva je.

Zahvalnost dugujemo i predsedniku Univerziteta Singidunum - prof. dr Milovanu Stanišiću i prof. dr Slobodanu Unkoviću koji su svojom vizijom, naučnim i ljudskim pristupom, davali svakodnevnu podršku i podsticaj za nastanak ove knjige i uopšte radu na Univerzitetu Singidunum.

Beograd,
avgust 2019. godine

AUTORI
prof. dr Slobodan Čerović
prof. dr Miroslav Knežević

UVOD

Savremene tendencije u hotelijerstvu koje se, između ostalog, ogledaju u pojavi sofisticirane turističke tražnje, a samim tim i potrebi kontinuiranog diferenciranja hotelskog proizvoda, u sve turbulentnijim političkim promenama, razvoju nove tehnologije, segmentaciji tržišta, globalizaciji, vertikalnoj, horizontalnoj i dijagonalnoj integraciji, ekonomskim integracijama i mnogim drugim važnim događanjima, doprinele su složenosti upravljanja preduzećem u hotelijerstvu. Rastu zahtevi za visokim standardima u dizajnu, delotvornosti i sigurnosti hotelskog proizvoda.

Istraživanja u ovoj knjizi obuhvatila su proces menadžmenta kao kontinualni proces kojim se preduzeća u hotelijerstvu, na adekvatan način usmeravaju ka uspešnom poslovanju u promenljivoj sredini. Akcenat je na bazičnim predpostavkama upravljanja u hotelijerstvu i potrebi poznavanja svih, složenih operacija u poslovanju hotela, koncentraciji baze znanja kroz interdisciplinarni pristup preduzećima turističke privrede kao što su hotelska, restoranska i turističke agencije, kao i na preduzećima i organizacijama u okviru javnog sektora u turizmu.

Zato, danas a i ubuduće, da bi osigurali trajni dotok resursa i neprekidni izlazni tok usluga, menadžeri u hotelijerstvu moraju se prilagoditi svim vrstama promena. Procesi i složenosti na turističkom tržištu, zahtevaju od savremenog hotelskog menadžera, neprekidan i kontinuirani napor na iznalaženju novih strategija, inoviranju i stvaranju novog hotelskog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista-gostiju, održali i unapredili poziciju na tržištu i uspešno odgovorili konkurentskim pritiscima i izazovima. Za sve to, osnov je dostignuti stepen ekonomskog razvoja i finansijske sigurnosti preduzeća u turizmu i hotelijerstvu.

Ova knjiga je urađena na osnovu nastavnog programa Univerziteta Singidunum, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, a za predmet Menadžment u hotelijerstvu.

Knjiga je struktuirana u tri dela i sedam glava.

Prvi deo pod nazivom **Organizacija i razvoj hotelijerstva na savremenom turističkom tržištu**, obuhvata dve glave, a u prvoj glavi sagledavamo specifičnosti i razvoj hotelijerstva, nastanak i razvoj hotelskih lanaca, tržišne promene i internacionalizaciju poslovanja, složenost i modalitete poslovnog povezivanja, problematiku kategorizacije u hotelijerstvu kao i specifičnosti turističke tražnje.

Drugi deo knjige pod nazivom **Upravljanje u hotelijerstvu** (tri glave) razmatra problematiku modela organizacione strukture i funkcionisanje sektora u hotelu. Takođe u ovom delu knjige, analiziramo menadžment u hotelijerstvu, problematiku konkurentskog pozicioniranja, strategijske opcije, savremene koncepte upravljanja, metode i tehnike menadžmenta i u okviru njih upravljanje imovinom hotela i ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Treći deo knjige posvećen je **Upravljanju marketingom u hotelijerstvu**, razradili smo ga kroz dve glave, a poseban naglasak smo dali kanalima distribucije, promociji i upotrebi savremenih informacionih tehnologija.

I DEO

ORGANIZACIJA I RAZVOJ HOTELIJERSTVA NA SAVREMENOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU



I

Organizacija i razvoj hotelijerstva

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete hotelijerstvo i spoznate razvoj hotelske industrije.
- Objasnite specifičnosti hotelijerstva.
- Objasnite nastanak i razvoj hotelske industrije.
- Navedete faktore internacionalizacije hotelskog poslovanja.
- Znate načine i razvoj hotelskog poslovanja i objasnite horizontalno i vertikalno povezivanje.
- Navedete pojam i značaj kategorizacije u hotelijerstvu, kao i da navedete kriterijume i elemente kategorizacije.

Pojam ***hotel*** potiče od latinskih reči hospital (*hospitalis*) što znači gostoprimstvo, gostoljubivost; hospitari što znači gostovati; hospitium što znači svratište, odnosno sklonište za putnike[1]. U stručnoj literaturi i praksi termini *ugostiteljstvo* i *hotelijerstvo* imaju različito značenje. U engleskom jeziku su u upotrebi dve sintagme; *Hospitality Industry* i *Hotel Industry*. Prva odgovara pojmu ugostiteljstvo, dok se druga uobičajeno prevodi kao hotelijerstvo. Brojni autori su saglasni da pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu *ugostiteljstva*, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski definišu praksom utvrđene razgraničenja.[2] „Ugostiteljstvo se označava kao delatnost koja se bavi "pripremom i prodajom jela i pića (na specifičan način) i iznajmljivanjem opremljenih soba za noćenje"[3]. Ugostiteljstvo u našoj a i u stranoj nomenklaturi podrazumeva sektor ishrane (priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja (iznajmljivanje namenski uređenih i opremljenih prostorija - soba, odnosno jedinica za smeštaj)".[4] Ugostiteljstvo se može definisati kao privredna delatnost kojom se

1 Vukosav S., Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, Doktorska disertacija, PMFR Novi Sad, 2010., str. 95
2 Vukosav S., isto kao prethodno, str. 95
3 Nejkov D., Ekonomika i organizacija ugostiteljstva, Savremena administracija, Beograd, 1981.
4 Kosar LJ., Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2015, str. 5

trajno obavlja zadovoljenje potreba za smeštajem, ishranom i pićem, kao i drugih dopunskih usluga, odnosno to je privredna delatnost koja kao zadatak ima pripremu, proizvodnju i usluživanje hrane, pića i napitaka kao i pružanje usluga smeštaja[5].

Šema 1. Organizaciona struktura ugostiteljstva



Izvor: Urađeno prema klasifikaciji delatnosti , "Sl. glasnik RS" br. 54/2010

Iz tog razloga, čini se opravdanim *hotelijerstvo* označiti kao *privrednu delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju.*[6] Kosar naglašava da hotelijerstvo kao privredna delatnost funkcioniše u okviru ugostiteljstva. Onaj deo ugostiteljske delatnosti koji se odnosi na sektor smeštaja ostvaruje se u hotelijerstvu. To podrazumeva da hotelijerstvo spada u ugostiteljsku delatnost i obuhvata usluge smeštaja i ishrane.

Predmet delatnosti hotelijerstva predstavljaju usluge smeštaja i ishrane. Smeštaj i ishrana su osnovne ugostiteljske usluge. Po pravilu hotel raspolaže sa najmanje 15 smeštajnih jedinica (u Srbiji 10). To je funkcionalna celina koju čini jedna građevina, deo građevine sa odvojenim pristupom i posebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama ili više prostorno odvojenih, ali funkcionalno povezanih građevina sa odvojenim pristupom i posebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama ili više prostorno odvojenih, ali funkcionalno povezanih građevina[7].

„Hoteli, kao naslednici taverni, gostiona, svratišta, konaka, prenoćišta i drugih objekata u kojima su postojale sobe za iznajmljivanje, pojavljuju se pre nešto više od dva veka, i to najpre u trgovačkim centrima i pored važnih putnih pravaca. Prve preteče današnjih hotela pojavljuju se u Francuskoj kao garni hoteli ili velike kuće za iznajmljivanje soba, zatim u Italiji, Engleskoj, Švajcarskoj i drugim evropskim zemljama. Isti obrazac nastanka i razvoja hotela sledi, najpre severni a potom i ostali delovi američkog kontinenta. Evolucija

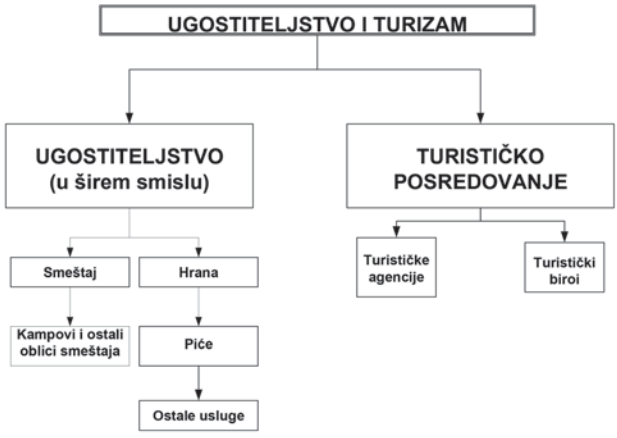
5 Marić R., Menadžement turizma i ugostiteljstva, Beogradska Poslovna Škola, 2004., str. 115
6 Kosar LJ., Hotelijerstvo I, hotelijerska škola, Beograd, 2015, str. 7
7 Barjaktarović D., Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 29

od svratišta i konačišta do hotela odvijala se paralelno sa obe strane Atlantskog okeana i ima više zajedničkih karakteristika od bilo koje druge industrije“[8].

Osnovni organizacioni oblici plasmana ugostiteljskih usluga u hotelijerstvu su: noćenje sa doručkom, pansion i polupansion. Usluge smeštaja predstavljaju elementarnu uslugu u hotelijerstvu. Sa aspekta davanja usluge usluge smeštaja se najčešće daju sa doručkom, mada nije retko i davanje usluge noćenja bez doručka. Usluga pansiona podrazumeva noćenje sa doručkom i dva glavna obroka (ručak i večera, dok se usluga polupansiona odnosi na noćenje sa doručkom i jedan glavni obrok (ručak ili večera).[9]

Hotelijerstvo u svojoj opštoj društvenoj delatnosti, svrstava se u tercijalne delatnosti, zbog toga, kao što smo pomenuli, što je to privredna delatnost gde se turistima pružaju usluge smeštaja i druge usluge na hotelijerski način, u vreme njihovog privremenog boravka u smeštajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, uglavnom usluge hrane i pića, te ostale usluge, koje nudi hotelski objekat i njegovi sadržaji. Hotelijerstvo kao privredna delatnost podstiče, omogućava, ali i stvara uslove za razvoj svih oblika turizma (odmarališni, kongresni, verski, zdravstveni i dr.), bez obzira da li se radi o stranim ili domaćim turistima. Ono svojim aktivnostima podstiče i povezuje gotovo sve privredne grane, a posebno saobraćaj, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba, te ljude i usluge. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na hotelskom tržištu prodajom usluga smeštaja i ostalih usluga na hotelijerski način, kao i posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu, te se tako ostvaruje turistička potrošnja.

Šema 2. Organizacija ugostiteljstva i turizma



Izvor: prilagođeno na osnovu Cerović Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za hotelski i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

8 Barjaktarović D., Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 14

9 Kosar LJ., Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2015, str. 11

U hotelijerstvu, tj. hotelskim objektima, realizuju se pored navedenih usluga smeštaja i ostalih hotelskih usluga razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posete ili dopuna hotelske usluga, kako bi se podstaklo da boravak bude ugodniji, sadržajniji i samim tim i duži. Ti dodatni sadržaji deo su ukupne hotelske ponude, a mogu se označiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, fltnessa, igre, zaštite i sigurnosti, proširenje znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj svih dodatnih sadržaja uvek je povećanje turističke potrošnje i stimulisanje veće dobiti, ali on mora imati svoj vremenski tok, te ponekad usluga može biti pružena, a da se ne naplati odmah (plaćanje na rate, odloženo plaćanje), već da ona kroz ostvarivanje većeg zadovoljstva gostiju bude naplaćena u nekom drugom vremenskom periodu.

Znači, **osnovne ugostiteljske usluge** obuhvataju usluge koje se pružaju korisnicima usluga i one, kao što smo već rekli, obuhvataju *smeštaj, ishranu i piće.*

Međutim u hotelijerstvu se pružaju i **dodatne usluge** i one su raznolike i brojne, zavise od kategorije hotela, kao i veličine hotele.

Tabela 1. Dopunske usluge u hotelu

DOPUNSKE USLUGE	
Prevoz gostiju, doček i ispraćaj, prevoz prtljaga	Čuvanje raznih ličnih dragocenosti i novca
Prodaja raznih proizvoda (za higijenu, duvan, razglednice, gardarobe, suvenira itd.)	Iznajmljivanje sportskih i drugih rekvizite
Usluge pranja i peglanja	Biznis usluge
Usluge informisanja	Razne narudžbe i rezervacije
Oraganizacija izleta, obilaska muzeja, prisustvo sportskim događajima i koncertima, zabave, itd.	Organizacija skupova, proslava i drugih manifestacija
Frizerske, kozmetičke itd.	Zdravstvene usluge
Garažiranje, čuvanje i pranje vozila	

Izvor: Urađeno od strane autora

Od **pomoćnih usluga** u hotelijerstvu možemo navesti: *proizvodnja raznih peciva, poslastica, leda, piva, vina, kao i drugih mesnih prerađevina koje predstavljaju specijalitet hotela.*

1.1. Specifičnosti hotelijerstva

Hotelijerstvo je delatnost vezana za hotel i ono što se dešava u hotelu (smeštaj, odmor, i sl.). Međutim, ova delatnost je vrlo specifična zbog njenog multiplikativnog delovanja na komplementarne oblasti privređivanja. Hotelijerstvo ima određene zakonitosti koje su specifične kao i predmet i način poslovanja koji zahtevaju naučno proučavanje.

Navešćemo neke, osnovne, specifičnosti hotelske delatnosti[10]:

- **hotelijerstvo je u direktnoj korelaciji sa nivoom diskrecionog dohotka, odnosno životnog standarda, kao i slobodnog vremena**

  Visoko razvijene zemlje, odnosno zemlje sa visokim životnim standardom, po pravilu imaju i visoko razvijen turizam. Ukoliko to prati (zavisi od zemlje do zemlje i razvijenosti poslovne kulture) i adekvatni broj slobodnih dana tokom radne godine onda i razvoj ove delatnosti je progresivan.

- **hotelijerstvo je delatnost gde je umešnost ljudskog rada nezamenljiva**

  Kada je hotelijerstvo u pitanju, gosti-turisti najviše vole da budu usluženi tamo gde je uloga ljudskog faktora nezamenljiva, gde im pripremaju hranu i služe ih vrhunski majstori hotelsko ugostiteljske struke. Za razliku od ostalih delatnosti, ovde je ljudski faktor, odnosno čovek, gotovo nezamenljiv.

- **hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, poslovne, sportske i druge potrebe**

  Pretpostavke savremenog hotelijerstva treba tražiti u nivou i razvijenosti pojedinih ljudskih potreba. Te potrebe mogu imati kao podlogu određeni društveni ugled, rekreativno-zabavnu osnovu, zdravstvenu potrebu, poslovnu, sportsku, potrebu za ugledom i prestižom, a u poslednje vreme i želju i potrebu za raznim avanturama, egzibicionizmom i sl..

- **savremeno hotelijerstvo je veoma kompleksna delatnost sa značajnim multiplikovanim dejstvom**

  Ona uključuje ili je u uzročno-posledičnim odnosima sa brojnim delatnostima. Ova delatnost se zasniva na projektovanju i građevinarstvu, tehnologiji hrane, mikrobiologiji, fiziologiji, fizici, tehnici, ekonomiji, računovodstvu, marketingu, pravu, informatici itd. Mali je broj naučnih i stručnih disciplina koje na određen način, direktno ili indirektno ne utiču na oblast hotelsko turističke privrede. Savremeno hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa razvijenosti, saobraćaja, građevinarstva, trgovine, poljoprivrede, male privrede, komunalne infrastrukture i ostalih delatnosti. Za razliku od hotelijerstva sve te delatnosti koje participiraju u hotelijerstvu mogu da postoje i posluju samostalno i bez hotelijerstva. Ukoliko ne postoje dobre saobraćajne veze, dobri putevi, odnosno kvalitetna infrastruktura, hotelijerstva faktički ne bi ni bilo.

10 Vukosav S., Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, doktorska disertacija, PMF Novi Sad, 2010., str. 97-100

- **u hotelijerstvu proces proizvodnje i proces potrošnje, odnosno pružanje usluge se odvija istovremeno**

  Proces proizvodnje i korišćenja usluge u ovoj delatnosti nije prostorno niti vremenski odvojen, što bitno utiče na organizaciju i menadžment.

- **u hotelijerstvu snobizam (težnja za druženjem sa ljudima višeg sloja, klase) ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti**

  Želja za ulazak u hotel većeg ranga-kategorije ili klase, i druženje sa ljudima više klase smatra se elementom prestiža. Veća cena stimulativno deluje na goste pa se po kategoriji hotela u kome gosti odsedaju često određuje i status, odnosno nivo gostiju. Niže cene destimulativno deluju na goste iz višeg nivoa-sloja.

- **u hotelijerstvu igre na sreću, kao deo hotelskog proizvoda imaju specifičnu težinu**

  Najpoznatije svetske kockarnice su upravo smeštene u hotelima najvećih kategorija. Primera radi hotel LAS VEGAS u istoimenom gradu ostvaruje godišnji prihod od kocke iz među 400 i 500 miliona dolara, što daleko prevazilazi prihode hotela po osnovu boravka i drugih sadržaja vezanih za hotel.

  Sve više hotela danas je opremljeno aparatima za igru (automatima), koji su programirani da manje ili više donose dobitak i gotovo da ne postoji aparat koji gubi na štetu vlasnika. Koliko se kockanju kao potrebi ozbiljno prilazi govore činjenice da se u razvijenim zapadnim zemljama, koje su ujedno i razvijene turističke zemlje, kockanje posebno izučava na visokim poslovnim hotelskim školama.

- **hotelijerstvo je delatnost koja je veoma osetljiva na sve promene, odnosno tražnja za hotelskim proizvodom je elastična na ekonomske i vanekonomske faktore**

  Vreme, kao faktor boravka gosta, značajno utiče na poslovanje hotela. Nepovoljni vremenski uslovi tokom letnje sezone u primorskim mestima mogu dovesti do neadekvatne popune hotelskih kapaciteta, kao što zimi u planinskim hotelima nedostatak snega može isprazniti te hotele. Posebno negativne posledice na poslovanje hotela imaju nestabilna politička situacija, ratna dejstva i druge neprilike, koje smo mi, nažalost, imali prilike da osetimo.

- **usluge u hotelijerstvu su veoma heterogene**

  U najvećem broju slučajeva su neopipljive, nekada nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodvojiv proizvod, za koji je najbitnije da tako formiran zadovolji gosta-korisnika usluga. Različitost i bogatstvo hotelskih usluga pogotovu dodatnih (sportske, rekreativne, zabavne, kulturne, zdravstvene) obogaćuje hotelski proizvod i čini da boravak u objektu bude što interesantniji i duži, tako da pojedini hoteli nisu samo objekti, to su čitavi kompleksi sa različitim sadržajima.

1.2. Razvoj hotelske industrije[11]

Razvoj i ekspanzija hotelijerstva omogućena je modernizacijom uslužne delatnosti u nekoliko pravaca. Bez obzira da li se posmatraju kao organizacioni, kadrovski, tehnički, tehnološki ili neki drugi, ovi pravci determinišu hotelsku uslugu. Adekvatan prikaz njihovih različitih razvojnih etapa, modaliteta poslovnih aktivnosti, oblika rasta određenih tržišta omogućavaju holistički pristup evoluciji hotelijerstva od porodičnog biznisa ka modernoj uslužnoj industriji koja integriše značajan kapital na globalnom nivou.

Naučno – tehnološka revolucija, informacione tehnologije, profitabilnost, poboljšanje životnog standarda uz slobodno vreme, dovode do promena u načinu zadovoljenja potreba, ali i do stvaranja nove lepeze interesovanja. U početnim fazama korporativnog globalizma razvoj hotelijerstva bio je direktno povezan i uslovljen sa razvojem drugih privrednih grana, pre svega saobraćaja i trgovine. Današnja hotelska industrija, na globalnom nivou, povezala je različite privredne grane u jedan kompleksni sistem, zarad stvaranja univerzalnog hotelskog proizvoda odnosno skupa usluga. Postojanje različitih objekata hotelijerstva na određenom prostoru je uslov bez kojeg ne može da se podstiče masovni razvoj turizma. Turistička i poslovna putovanja postaju osnov modernog hotelijerstva.

Veći broj putnika, njihov duži boravak i najrazličitije potrebe, direktno iniciraju proširenje hotelskih kapaciteta. Strukturne promene i kvalitet usluga podstiču dalju specijalizaciju hotelske ponude. Povezivanje hotela sa turističkim agencijama, saobraćajnim kompanijama, restoranima ili nekim drugim delatnostima, direktno utiče na nove razvojne oblike unutar ove uslužne delatnosti.

Sedamdesetih godina prošlog veka desio se veliki skok turizma na globalnom nivou. Kao posledica toga dogodila se transformacija hotelskog sektora i ono što je mnogo važnije dolazi do velikih ulaganja u hotelsku industriju. Najrazvijenije, ali i manje razvijene države su, direktno, ili uz pomoć korporativnog kapitala pospešivale razvoj hotelijerstva. Neposredni inicijator bila je konkurentska borba velikih interkontinentalnih avio kompanija i pojava aviona na mlazni pogon. Ovo je direktno iniciralo novi oblik povezivanja hotelijerstva na makroplanu u hotelske lance. Internacionalni hotelski lanci pokazali su se kao globalni organizacioni odgovor na sve razuđeniju potrebu korisnika usluga, sa jedne i ekspanziju transnacionlnih aviokompanija i turoperatora na svetskom turističkom tržištu, sa druge strane.

Tokom osamdesetih godina dvadesetog veka proces globalne „liberalizacije„ imao je trenutak u kome je došlo do privatizacije državnih preduzeća. Privatni poslovi su deregulisani, a socijalna davanja iz državnog budžeta smanjena. Same države i njihovi aparati uklanjali su barijere i prepreke stranim investicijama, opštem ekonomskom

11 Opširnije videti u Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

rastu i efikasnosti privređivanja. Ekonomska klima osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka podstakla je razvoj transnacionlnih kompanija širom sveta. Nacionalne privrede više nisu zadovoljavale nikoga. Svetska ekonomija je postala određujuća za sve oblike poslovanja. Otvaranje Istoka i preujedinjenje Zapada ubrzali su nove trendove u svetskoj ekonomiji. Otvorena je nova etapa globalnog korporativnog kapitalizma. Korporacije su nametnule svetskom tržištu nove oblike spajanja (merdžeri) i pripajanja (akvizicije) najrazličitijih industrija. Usavršeni su i neki stari (franšiza) i novi (ugovori o menadžmentu) oblici povezivanja u privređivanju. To je imalo za posledicu globalne promene ponude i tražnje kao i napuštanje nekih tradicionalnih, viševekovnih stereotipa. Kvalitet je predstavljen kao jedino merilo korporativne kulture i poslovnog uspeha.

Početak trećeg milenijuma se opisuje kao informatička revolucija. Uz neprekidno usavršavanje hardvera i softvera, te pojavom Interneta predstavljeni su novi oblici povezanosti na tržištu:

- primena najnovije visokorazvijene tehnologije u svim segmentima rada i poslovanja;
- razvoj saobraćaja, odnosno pojava avio – hotela i šatlova, direktno su inicirali usmerenje turizma i hotelijerstva ka svemiru;
- telekomunikacije pretenduju da, u dogledno vreme, postanu vodeća ljudska delatnost;
- pojava integrisanih sistema uslovila je neočekivane promene u ponašanju i delanju stanovništva i otvorila vrata prodoru lakih industrija na svetsko tržište. U hotelijerstvu je stvoren novi gost koji, pored osnovnih usluga, ima dugačku listu potpuno novih zahteva;
- virtuelna stvarnost dobija realniju dimenziju u svakodnevnom hotelskom funkcionisanju. Ono što je izgledalo moguće samo u filmovima naučne fantastike, polako poprima realne obrise. Virtuelni novac danas nikom ne predstavlja nepoznanicu. Primena platnih kartica, kriptovalute, internet akcije i dividende, kupovina na lizing i kredit ili tajmšering, u hotelskoj industriji predstavljaju samo inicijalne korake nekog novog perioda razvoja;
- primetne su koncepcijske i sadržajne promene u marketingu i menadžmentu. Klasični hotelski poslovni sistemi i njihove forme polako nestaju i dobijaju nova obeležja. Globalna poslovna filozofija kreirala je miks hotelijerskih aktivnosti konkretno primenjenih u praksi međunarodnih hotelskih lanaca.
- današnji menadžeri u hotelijerstvu su obrazovani, informaciono – tehnološki edukovani, komunikativan, u velikoj meri posvećeni online kanalima promocije i prodaje i dobri poznavaoci novih trendova kada je reč o digitalnim medijima i društvenim mrežama. Uz to se podrazumeva da govore više jezika i nisu vezani za jedno mesto ili jednu zemlju. Hotelske korporacije koje uspeju da ujednače sopstvena obrazovanja kadrova sa fantastičnim promenama u okruženju imaće primat u svetskom poslovanju.

1.3. Nastanak i faze razvoja međunarodnih hotelskih lanaca

Brojne promene u razvoju turizma direktno su uticale na poslovanje osnovnih nosilaca hotelskog poslovanje. Hotelska preduzeća prolaze kroz različite faze rasta i razvoja. Ona se, po pravilu prilagođavaju promenama u okruženju sopstvenog delovanja. Kao i u drugim industrijama nekada se dešavaju skokovi i transformacije u organizacionom, tehničkom i tehnološkom pogledu. Jedna od takvih promena jeste prerastanje nacionalnih hotelskih kompanija u međunarodni hotelski lanac. Uvek joj prethodi razvojna etapa konsolidacije hotelijerstva na nacionalnim relacijama pojedinih država ili regiona.

Dosadašnji evolutivni razvoj hotelskih preduzeća od samostalnih hotela do međunarodnih hotelskih lanaca može se predstaviti kroz četiri faze:

Prva i vremenski najduža faza predstavlja začetak poslovanja određenog hotelskog preduzeća. Ovim periodom preovlađuje težnja za dominacijom na nacionalnom tržištu što predstavlja krajnji domet interesovanja hotela. U projektovanom vremenskom okviru nastojanje svakog hotelskog preduzeća je da dosegne granice rasta i uspostavljanje nekog oblika monopola na duži vremenski period. Krajnji cilj ove etape je da među hotelskim preduzećima zauzme lidersku poziciju na domaćem tržištu. Pribegava uvođenju novih brendova, proizvoda ili tehnologija, bez ambicija ka međunarodnoj ekspanziji.

Početak interanacionalizacije poslovanja predstavlja **drugu** etapu razvoja hotelskog preduzeća. Ona se ogleda pre svega u angažovanju posrednika na ciljnom inostranom tržištu – otvaranjem filijale izvan matične zemlje. Hotelska kompanija pokušava da oblike sopstvenog modela poslovanja nametne na inostranom tržištu. Čini nužne promene radi prilagođavanja inostranim uslovima privređivanja. Promene u sistemu poslovanja se, pre svega, odnose na marketing i menadžment. Izvoz postaje sve značajnija komponenta poslovne aktivnosti.

U stručnoj literaturi hotelska preduzeća se u ovoj fazi označavaju najčešće kao izvozna, međunarodna ili multinacionalna (Milosavljević, 1992). Drugi teoretski modeli u ovoj fazi definišu međunarodno, međunacionalno ili globalno hotelsko preduzeće (Kigen, 1988). Pristupi se ne razlikuju u svojoj suštini. Svi ukazuju na zajednički cilj, a to je, internacionalizacija poslovanja, izlazak iz lokalnih okvira i neprestana težnja ka podizanju nivoa kvaliteta usluga.

Ukoliko ostvari uspeh na inostranom tržištu, hotelsko preduzeće prelazi u **treću**, višu fazu razvoja. Težište poslovanje prenosi na novo osvojene pozicije u drugim državama. Time se apsorbuje prošireno ciljno tržište. Tek tada hotelsko preduzeće prerasta u međunarodnu hotelsku kompaniju. Pokušava da se prilagodi internacionalnom tržištu, koristeći više raspoloživih resursa. Inicira nužne promene na organizacionom, marketinškom i poslovnom nivou. Pošto se ovakvi poduhvati dešavaju često u više zemalja istovremeno, nužne su nove kompleksne strategije hotelskog

preduzeća. Vrši se izbor i postavljanje odgovarajućeg menadžmenta, koji može omogućiti maksimalno korišćenje lokalnih uslova privređivanja. Ponekad se formulišu pojedinačne strategije za svaku zemlju u kojoj se posluje. U ovoj fazi uobičajeni su oblici poslovnih udruživanja sa različitim nosiocima turističkog biznisa. Pošto su hotelskoj industriji neophodna velika materijalna sredstva, često se dešava da ovakve hotelske kompanije emisijom akcija ili saradnjom sa finansijskim ili državnim institucijama iznađu neophodna ulaganja. Izlazak na svetske berze pokazuje njihov internacionalni domet u okviru hotelske grane.

U četvrtoj fazi razvoja međunarodna hotelska kompanija apostrofira celi svet kao ciljno tržište. Globalna orijentacija poslovanja postaje bitna, a ne pojedinačni region ili država. Pravila igre jedne države ili jednog tržišta nemaju presudan uticaj. Ujednačavaju se standardi poslovanja međunarodnog hotelskog lanca na ukupnom svetskom tržištu. Treba imati u vidu da mnoga internacionalna hotelska preduzeća nemaju ovaj projektovani cilj. Nisu u mogućnosti da samostalno ostvare ovakav vid poslovanja, ali nesporno da tome svi teže. Pojava više konkurentnih hotelskih kompanija sa istim projektovanim ciljevima dovodi do nužnih saveza. Prave se alijanse i stvaraju različite grupe i lanci radi opstanka i ostvarivanja profita. Glavno sredstvo prestiža jesu: obim i kvalitet usluga, tržišno pozicioniranje marke, hotelski standardi i kategorije. To su danas determinante identifikacije svih međunarodnih hotelskih lanaca.

Navedene faze strateških i operativnih poduhvata iziskivale su koncentraciju kapitala. Usledilo je horizontalno, vertikalno i dijagonalno povezivanje kompanija. Njih je pratila standardizacija i diversifikacija usluga, kao i nove forme menadžmenta. Hotelski lanci su se pokazali kao prikladan model organizovanja i poslovanja hotelskih preduzeća izvan domaćih, odnosno nacionalnih, u međunarodnim okvirima.

1.4. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu i hotelijerstvu[12]

Između ostalih trendova i pojava koji su obeležili dosadašnji razvoj turizma u svetu, a imaće i dalje veoma jak uticaj na taj razvoj u narednim godinama i decenijama, posebno treba izdvojiti izrazitu orijentaciju velikih preduzeća na međunarodno poslovanje i njihov rast i razvoj u tim razmerama.[13]

Internacionalizacija poslovanja je posledica aktivnosti i promena u poslovnoj orijentaciji velikih preduzeća u turizmu. Ta preduzeća, iz privredno visokorazvijenih zemalja su globalno orijentisana i sopstveni rast i razvoj obezbeđuju širenjem poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama.

12 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 65-99

13 Stoga je neophodno da se sagledaju osnovne odlike ove tendencije, pogotovo što iskustva drugih zemalja pokazuju sa čim treba računati u ovom pogledu u strategijskom razvoju turizma u Srbiji.

Na formiranje međunarodnih, specijalizovanih hotelskih lanaca, odnosno na njihov nastanak i razvoj uticali su mnogobrojni faktori, koji se mogu grupisati kao eksterni i interni[14].

- Eksterni faktori
  - » ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu (pokretački faktori turističkih putovanja i poslovnih putovanja),
  - » potreba da se ubrza privredni razvoj pojedinih regiona u svetu:
- Interni faktori
  - » određena marka i garancija kvaliteta (npr. Hillton, Holiday Inn, Hayatt itd.),
  - » veća efikasnost u poslovanju (diversifikacija ponude).

Za ocenu stepena njihove poslovne globalizacije imamo u vidu dva indikatora:

1. učešće broja objekata van matičnog kontinenta u ukupnom broju hotela i
2. odnos (koeficijenta) broja hotela na matičnom i ostalim kontinentima.

Brojni autori[15] ističu važnost međuodnosa ciljeva i prednosti poslovanja u međunarodnim hotelskim lancima. Naime, oni su na duži rok strategijskog i faznog karaktera, a takođe i višestruki. Ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja se samo jedan cilj, niti se koristi samo jedna prednost. Uvek je to kombinacija više ciljeva i prednosti.

Veliki međunarodni hotelski lanci, sa objektima ili poslovnim aktivnostima, grupišu se u tri osnovna oblika[16]:

- korporativne lance,
- kompanije za menadžment,
- dobrovoljne lance (konzorcijume)

Korporativni lanci odlikuju se jakom markom ili većim brojem marki. Najveći deo poslovnih aktivnosti ovih lanaca usmeren je na kreiranje i održavanje kvaliteta hotelskih usluga, zasnovanog na jedinstvenim standardima u obavljanju poslovnih operacija. Osnovni cilj marke je identifikacija i diversifikacija u odnosu na konkurenciju i pozicioniranje na tržištu. Time se obezbeđuje garantovani kvalitet.

U narednoj tabeli se jasno vidi da, prema broju soba u 2017. godini, ubedljivo najveći korporativni hotelski lanac jeste Marriot. Do 2015. nije bilo tako, međutim sredinom 2016. kompanija Marriot kupuje Starwood (transakcija je bila vredna blizu 11 milijardi dolara) i na taj način, integrisanjem novih brendova u svoj portfolio, ovaj hotelski lanac izbija na prvu poziciju.

14 Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 50
15 Na primer Čačić K. Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 1995. str. 34
16 Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 49-50

Tabela 2. Najveće korporativni hotelski lanci na svetu

2017 rang	2016 rang	Korporativni lanac	2017 Broj soba	2017 Broj hotela	2016 Broj soba	2016 Broj hotela
1	1	Marriott International	1,195,141	6,333	1,164,668	5,952
2	2	Hilton	856, 115	5,284	796,440	4,825
3	3	IHG (InterContinental Hotels Group)	798,075	5,348	767,135	5,174
4	4	Wyndham Hotel Group	753,161	8,643	697,607	8,035
5	5	Shanghai Jing Jiang International Hotel Group Co.	680,111	6,794	602,350	5,9777
6	6	AccorHotels	616,181	4,283	583,161	4,144
7	7	Choice Hotel International	521,335	6,815	516,122	6,514
8	8	BTG Homeinns Hotels (Group) Co.	384,743	3,712	373,560	3,402
9	9	China Lodging Group	379,675	3,746	331,347	3,269
10	10	Best Western Hotels & Resorts	290,787	3,595	293,059	3,677
11	12	Hyatt Hotels Corp.	204,485	779	177,118	657
12	13	GreenTree Hospitality Group	190,807	2,289	173,053	2,100
13	-	Carlson Rezidor Hotel Group	179,379	1,151	-	-
14	14	GG Hospitality	124,739	1,417	125,017	1,395
15	23	Dossen International Group	105,951	1,087	70,865	795
16	17	Westmont Hospitality Group	105,000	507	91,564	787
17	15	Magnuson Hotels	103,306	1,274	103,306	1,274
18	16	Mella Hotel International	96,956	382	96,355	376
19	22	Qingdao Sumei Group Co.	91,706	1,697	72,408	1,313
20	18	La Quinta Inns & Suites	88,400	902	87,283	888

Izvor: hotels glants survey 2017.,

Takođe treba naglasiti da 10 najvećih hotelskih korporacija koje su prikazane u prethodnoj tabeli generiše preko šest miliona soba, što je više nego dovoljan pokazatelj značaja korporativnih hotelskih lanaca u ukupnom, globalnom, hotelskom poslovanju.

Kada vodeće svetske hotelske korporacije posmatramo i upoređujemo prema broju objekata (hotela) u svetu onda je na prvom mestu Wyndham Hotel Group koji u svom sastavu broju preko 8640 hotela širom sveta.

Tabela 3. 20 najvećih hotelskih kompanija prema broju hotela

Rang	Kompanija	Broj hotela
1	Wyndham Hotel Group	8,643
2	Choice Hotels International	6,423
3	Shangai Jing Jiang International Hotels Group Co.	5,408
4	IHG(InterContinental Hotels Group)	5,032
5	Hilton Worldwide	4,556
6	Marriot International	4,424
7	AccorHotels	3,873
8	Best Western Hotels & Resorts	3,345
9	China Lodging Group	2,263
10	Home Inns & Hotels Management Group	2,257
11	GreenTree Inns Hotel Management Group	1,927
12	GG Hospitality	1,332
13	Starwood Hotels and Resorts Worldwide	1,297
14	Magnuson Hotels	1,255
15	Vantage Hospitality Group	1,203
16	Carlson Rezidor Hotel Group	1,112
17	La Quinta Inns & Suites	886
18	Westmont Hospitality Group	772
19	99-Inn Management Co.	766
20	Whitbread	713

Izvor: hotels glants survey 2017.

Uvođenjem većeg broja marki – brendiranjem, hotelski lanci diferenciraju ponudu prema zahtevima različitih tržišnih segmenata. Tipičan primer lanca sa više marki, odnosno brendova jeste IHG (Intercontinetal hotels group). Ova korporacija u svom portfoliju ima nekoliko različitih brendova među kojima postoje razlike u stepenu kvaliteta, cenama i lokaciji na kojoj se nalaze. Naravno, postoje razlike i u strukturi ali i u zastupljenosti brendova u okviru korporacije (ne mora da znači da se u korporaciji najveći broj hotela ili hotelskih soba nalazi pod brendom koji je i najluksuzniji), što se može videti u narednoj tabeli.

Tabela 4. 20 najvećih brendova u hotelskim korporacijama

Rang	Brend	Hotelski lanac	Broj soba	Broj hotela
1	Best Western	Best Western Hotels & Resorts	293,589	3,345
2	Home Inn*	Home Inns Hotels & Management	257,000	2,341
3	Holiday Inn Express	IHG (InterContinental Hotels Group)	236,406	2,425
4	Holiday Inn Hotels & Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	228,100	1,226
5	Marriott Hotels	Marriott International	221,379	603
6	Ibis	AccorHotels	215,759	1,929
7	Hampton by Hilton	Hilton Worldwide	210,372	2,103
8	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Worldwide	205,635	572
9	KanTing Hotel	China Lodging Group	205,577	2,003
10	7 Days Inn	Shangai Jing Jiang International Hotels Group Co.	198,140	2,220
11	Super 8	Wyndham Hotel Group	168,438	2,631
12	Sheraton	Starwood Hotels and Resorts Worldwide	155,432	446
13	Courtyard by Marriott	Marriott International	153,417	1,032
14	GreenTime Inn	GreenTree Inns Hotel Management Group	151,058	1,676
15	Osality Inn	Choice Hotels International	145,228	1,720
16	Days Inn	Wyndham Hotel Group	142,820	1,788
17	Comfort Inn	Choice Hotels International	129,595	1,665
18	Ramada	Wyndham Hotel Group	118,132	839
19	Crowne Plaza Hotels & Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	113,284	406
20	Motel 6	GG Hospitality LLC	111,852	1,233

Izvor: hotels glants survey 2017.

Međunarodni hotelski lanci su orjentisani na definisanje i pozicioniranje svojih marki (brendova). Imajući u vidu da marka obezbeđuje tržišnu prepoznatljivost, da garantuje potrošaču odgovarajući nivo kvaliteta, međunarodni hotelski lanci nastoje da uvođenjem više marki diferenciraju ponudu u skladu sa zahtevima i očekivanjima određenih trzanih segmenata.

Korporativni standardi oličeni u pojedinim brendovima mogu se sagledati na primeru hotelskog lanca Best Western koji posluje i na teritoriji Srbije. U okviru ovog hotelskog lanca izdvajaju se sledeće marke hotela[17]:

- Best Western
- Best Western Plus
- Best Western Premier
- Best Western Premier Collection

Osnovu standarda hotelskog lanca Best Western, uključujući zajedničke tehničke i standarde asortimana usluga, sačinjavaju: besplatni lokalni pozivi; usluge kopiranja i faksa, besplatan internet velike brzine; aparat za pripremu kafe i čaja u smeštajnim jedinicama, obezbeđen kompjuter sa štampačem u lobiju objekta.[18]

Marka Best Western Plus obezbeđuje i mini bar u svakoj sobi, dodatne pogodnosti u kupatilu na zahtev gosta, fitnes prostorije, prostran radni sto u svakoj sobi, usluge pranja, peglanja i hemijskog čišćenja, poslovni centar na raspolaganju gostima.[19]

Best Western Premier objekti prepoznatljivi su po stilizovanom dizajnu enterijera, nameštaju visokog kvaliteta, personalizovanoj usluzi, sefom u svakoj sobi, postojanju sala za sastanke, prodavnica, prvoklasno uređenoj okolini objekta.

Best Western Premier Collection objekti obuhvataju luksuzne hotele koje karakteriše izuzetna raskoš u dizajniranju, uključujući i elemente lokalne kulture i prostornog okruženja. Nalaze se na izuzetno atraktivnim lokacijama velikih gradskih centara i poznatih odmorišta, namenjeni visoko platežnoj i i izuzetno probirljivoj klijenteli.[20]

Kada je reč o geografskoj disperziji iz tabele koja sledi u nastavku se može videti da su najveći korporativni hotelski lanci prisutni u najvećem broju zemalja na svetu (Best Western Hotels & Resorts ima objekte u preko 100 zemalja).

17 (https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/best-western.html)
18 (https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/best-western.html)
19 (https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/best-western-plus.html)
20 (https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/bw-premier-collection.html)

Tabela 5. Najprisutnijih 10 hotelskih lanaca u svetu

Rang	Kompanija	Broj država
1	Best Western Hotels & Resorts	101
2	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	100
3	Hilton Worldwide	100
4	IHG (InterContinental Hotels Group)	96
5	AccorHotels	92
6	Carlson Rezidor Hotel Group	91
7	Marriot International	87
8	Preferred Hotels & Resorts	85
9	Small Luxury Hotels of the World	82
10	Global Hotel Alliance	76

Izvor: hotels glants survey 2017.

Dobrovoljni hotelski lanci – konzorcijumi ili marketinške grupe. Svoju aktivnost zasnivaju na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija za nezavisne hotele i korporativne lance, prvenstveno one sa nacionalnim obeležjima.[21] Dakle, suština njihovih aktivnosti jeste stvaranje zajedničkih rezervacionih sistema, bez fizičkog prisustva hotelskog lanca na određenom tržištu. Na taj način se obezbeđuje veći broj članova, odnosno proširen kapacitet, izražen brojem objekata i soba, a samim tim i povoljniji tržišni status konzorcijuma. Izvori finansiranja pojedinih hotela u konzorcijumu mogu biti sa najrazličitijih strana sveta. Delegiranje ovlašćenja na menadžment dobrovoljno uključenih hotela u konzorcijum omogućuje zajedničke poduhvate vlasnika hotela smeštenih u različitim državama. Isti efekat proističe iz ugovora kojim se hotelska kompanija, iz jedne, saglašava da upravlja hotelima u drugim zemljama. Tipičan podsticaj internacionalizacije nalazimo kod modela hotelskih marketing – kompanija, poput hotelskog lanca Best Western. One nude marketing usluge i obučavanje zaposlenih, kako bi se zadovoljili utvrđeni standardi. Njihovi visoki standardi su prvenstveno koncentrisani na hotelski deo – recepciju i smeštajne jedinice. Učlanjeni hoteli, po pravilu, zadržavaju vlasništvo nad sopstvenim objektom kao i upravljačke funkcije. Ovlašćenja se delegiraju. Preduzimaju se zajednički poduhvati. Ugovaraju se menadžment i marketing usluge – sve dok menadžment konzorcijuma ne proceni da su se stekli uslovi za promenu vlasničkih odnosa u hotelskom lancu.[22]

21 Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelskih preduzeća.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 77

22 Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

Kompanije za menadžment su specijalizovane za upravljanje različitim markama hotela. To mogu biti hotelski lanci, njihovi delovi, nezavisni hoteli van hotelskih lanaca ili kompanije koji nemaju hotelsku marku. Kompanije za hotelski menadžment su aktivni učesnici hotelskog biznisa. Imaju akcijske kapitale hotelskih korporacija kojima upravljaju, čime stiču pravo kontrole raspolaganja profitom preduzeća, dividendi ili rasta tržišne vrednosti akcija. Najprestižniji lanci za hotel menadžment zadržavaju naziv i sedište u zemlji u kojoj su osnovani, iako su više puta promenili vlasnika, a svoje filijale izmestili u druge zemlje. Svojim aktivnostima pokrivaju sve kontinente i prvi su u ispoljavanju orijentacije ka globalnom poslovanju. Kod njih je primetna velika raznovrsnost vlasničke i nevlasničke podloge. Često se kompanije za hotel menadžment pojavljuju u poslovnim sistemima korporativnih lanaca.

1.5. Tržišne promene i drugi faktori nastajanja velikih kompanija u hotelijerstvu

Masovna produkcija turističkih aranžmana doprinela je ekspanziji međunarodnih turističkih tokova u različitim regionima sveta (posebno u Evropi i S. Americi, koje su dominirale).

Uz tehnološke inovacije, značajne podsticajne faktore predstavile su društvene promene u privredno razvijenim zemljama. Porast standarda stanovništva uz povećanje diskrecionog dohotka, i plaćeni godišnji odmori, uticali su na enorman rast emitivnog tržišta u ovim delovima sveta.

U tim uslovima proces internacionalizacije predstavlja najznačajnije obeležje poslovne orijentacije velikih preduzeća u turizmu. Povratno, velike kompanije se javljaju kao glavni nosioci procesa razvoja turizma i omasovljenja turističkih tokova, ostvarujući dominantan uticaj na razvoj ostalih privrednih subjekata u turističkom prometu (uglavnom kroz procese transfera tehnologije u kojima predstavljaju nosioce). Na primer, na području S. Amerike takva vodeća uloga može se pripisati hotelskim lancima i avio-kompanijama.

Osnovna obeležja strategije hotelskih lanaca bilo je korišćenje marke i standardizacije hotelskih usluga, uz intenzivnu teritorijalnu ekspanziju ka drugim delovima sveta.

Postoji izvesna analogija, u takvoj ulozi hotelskih lanaca, sa uticajem koji su na evropskom kontinentu imali vodeći turoperatori. Masovna produkcija turističkih aranžmana, od strane najvećih evropskih organizatora putovanja, zasnivala se na obezbeđenju visokog stepena kontrole nad ponudom u oblasti prevoza i smeštaja.

S druge strane, to je potenciralo njihov direktan i indirektan uticaj na razvoj transportnih kapaciteta, prilagođenih zahtevima masovnog turizma, kao i izgradnju hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta u mediteranskim zemljama, a u skladu sa potrebama turista iz emitivnih zemalja[23].

23 Fayos-Sola, E., Tourism poisy: a midsummer night's dream? Tourism Management, №6., 1996. str. 405-412.

U strategijama razvoja velikih preduzeća u hotelijerstvu, i pored ispoljenih razlika, postojale su značajne sličnosti, posebno kad se ima u vidu njihova uloga u transferu tehnologije. U osnovi primenjenih strategija bio je marketing sličnih ili identičnih hotelskih usluga namenjenih masovnom tržištu.

Međutim, jedna od značajnih karakteristika turističkog tržišta je paralelna egzistencija privrednih subjekata među kojima postoje velike razlike u veličini, načinu rasta i razvoja i druge i to ne samo u različitim delovima sveta, već i u okviru jedne zemlje. U većini zemalja i pored vrlo dinamičnih tržišnih promena poslednjih decenija, može se govoriti i o postojanju malih, nezavisnih tzv. "porodičnih" preduzeća, karakterističnih za fazu pre-fordizma[24].

Dakle, uopšteno prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i ukupnim tržišnim tendencijama ogleda se u[25]:

Proširivanju asortimana usluga

1. sport i rekreacija (izgradnja sportskih terena i dvorana bazena itd.),
2. zabava i razonoda (disko klubovi, kockarnice, kazina i dr.),
3. širi izbor smeštaja (npr. apartmanskim i rezidencijalnim),
4. ishrana (specijalizovani restorani i sl.),
5. uvođenje niza usluga za goste (npr. rent-a car), itd.

Značajnom unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga

1. smeštaj (klimatizovane sobe, elektronski ključevi, senzorske sanitarije),
2. ishrana (švedski sto, bifea ,integral, brza ishrana tj fast-food),
3. razvijanje svih oblika interpersonalnog komuniciranja sa potrošačima,
4. uvođenje kompjuterske tehnologije u prodaji i rezervaciji,
5. formiranje celovitih informacionih sistema u preduzećima
6. (doprinosi efikasnosti ostalih poslovnih funkcija npr. istraživanje tržišta, nabavka).

Krupne organizacione promene

1. horizontalno (međunarodni hotelski i restoranski lanci),
2. vertikalno (povezivanje sa preduzećima drugih delatnosti).

Osetna poboljšanja u domenu prodaje

1. kompjuterska tehnologija,
2. novi oblici (npr. time sharing).

Pri tome, ne treba zanemariti činjenicu da se 65% ukupnog ugostiteljskog prometa u svetu ostvaruje u okviru sedam zemalja: SAD. Nemačka, Japan, Kanada, V.

---

24 Na primer, u Grčkoj i Francuskoj, većina restoranskih i hotelskih objekata nalazi se u porodičnom vlasništvu i ima do 10 zaposlenih. U V. Britaniji prosečna veličina hotela je 25 soba, što ukazuje da većinu čine mali, porodični smeštajni objekti (guest house ili bed and brekfast).

25 Powers, T. Marketing Hospitality, John Wiley and Sons. New York 1995.

Britanija, Francuska i Italija[26]. To se logično poklapa sa njihovom generirajućom ulogom u celokupnom međunarodnom turizmu i stvara snažnu materijalnu podlogu za prometnu (tržišnu) orijentaciju hotelskih i restoranskih preduzeća za poslovanje na svetskom (globalnom) tržištu.

Tržišne promene potenciraju međuzavisnost marketing orijentacije i internacionalizacije poslovanja privrednih subjekata u turizmu. S druge strane, nastup na tržište razvijenih zemalja zahteva prihvatanje integralnog marketing koncepta u poslovanju, odnosno međunarodnog marketinga. Tržišne promene zahtevaju usklađivanje tržišne orijentacije hotelskog preduzeća, odnosno zahteva i kreiranje integralne komparativne prednosti - kako u oblasti hotelske ponude (kapaciteti), tako i u oblasti marketinga, poslovnih funkcija, istraživanja i razvoja, rukovođenja i uopšteno, svih komponenti efikasnog privređivanja.

Međutim, u tom kreiranju integralne diferentne prednosti, marketing dobija dominantnu ulogu.

Internacionalizacija, kao suštinska strategija, u nizu strateških opcija preduzeća može, pre da se shvati u smislu razvoja, nego u smislu rasta. Odnosno internacionalizacija je specifična strategija razvoja, ali strategija za postizanje rasta turističkog preduzeća.

1.5.1. Načini rasta i razvoja hotelskih preduzeća

Načini rasta i razvoja preduzeća u turizmu (hotelijerstvu-restoraterstvu) ne razlikuju se od uobičajenih za transnacionalne korporacije. Korišćena su dva osnovna načina:

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

Međunarodni hotelski lanci sa direktnim investiranjem nastaju neposrednim investiranjem u nove hotelske objekte ili kroz neki oblik zajedničkog investiranja (sa ino ili domicilnim partnerima). Time hotelski lanac dobija kontrolu vlasništva nad novoizgrađenim ili novostečenim objektom. Direktnim investiranjem ostvaruju se uslovi za horizontalnu, vertikalnu i dijagonalnu integraciju. Vlasništvo omogućuje primenu metode internog rasta, veću diskreciju u politici cena, eventualnu mogućnost prodaje ili neke druge poslovne transformacije. U finansijskom smislu nosi u sebi i veći rizik. Zato se veća pažnja poklanja analizi, planiranju, izvorima finansija i finansijskoj kontroli.

Direktno investiranje u hotelski kapacitet, po pravilu, rezultira potpunom ili delimičnom akvizicijom hotela. Njegova osnovna prednost je da ulagač raspolaže sa ukupnim ostvarenim profitom. Koncentrisanje kapitala radi ulaganja u velike hotelske

26 Craford - Welch, S., International marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational LTD, London, 1991., str. 167.

kapacitete teško je ostvarivo, čak i globalnim hotelskim lancima, poput onih u SAD. Tada hotelska kompanija pribegava akviziciji kao modelu uključivanja kapaciteta, kako bi postalo kreditno i kapitalno validno. Na primer, hotelska kompanija Cendant Corporation objedinila je više hotelskih ležajeva nego cela Španija, koja spada u zemlje sa snažnom i razvijenom hotelskom industrijom.

Direktno investirani i ugovorni aranžmani, kao modeli pojedinih načina rasta i razvoja, često se javljaju i u kombinaciji - na primer zajednička ulaganja kroz sistem franšizinga ili menadžmenta.

Do čestog kombinovanja direktnog investiranja sa nekim oblikom ugovornog aranžmana dolazi pre svega iz potrebe da se umanje rizici poslovanja. Ovi rizici najčešće se grupišu na sledeći način[27]:

- politička nestabilnost;
- stepen tehnološke razvijenosti;
- potencijalna ograničenja i nerazvijenost tržišta;
- pravna regulativa i monetarni i bankarski sistem;
- raspoloživa radna snaga i td,.

Analizama ovih faktora sagledavaju se stepeni rizika koji prate određene investicije međunarodnog hotelskog lanca. Oni predstavljaju osnov strategijskih odluka o ulasku na nova tržišta. Mnogi međunarodni hotelski lanci obilato investiraju, ne samo u izgradnju, već i u prilagođavanje i modernizaciju preuzetih hotelskih kapaciteta, kao i u čitav spektar unapređenja usluga.

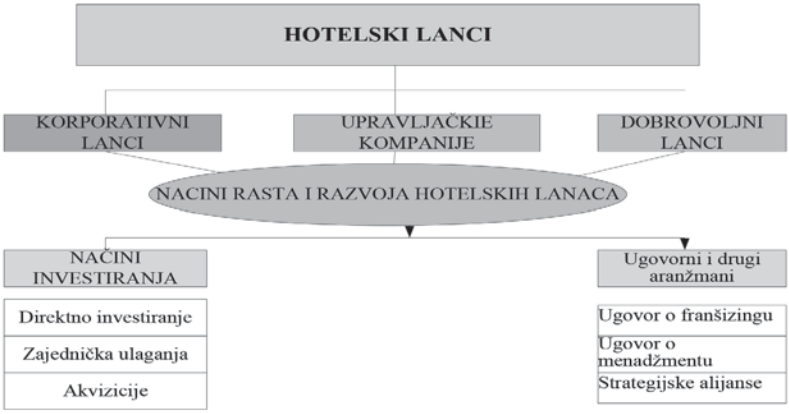
1.5.1.1. Direktno investiranje

Direktno investiranje u hotelijerstvu ima nesumnjive prednosti, pogotovo u klasičnom slučaju tj. kada je lanac hotela vlasnik svih jedinica u inostranstvu. To znači da je on primenio metod internog rasta, a time se obezbeđuje kontrola upravljanja i zaposlenih, veća diskrecija u politici cena, investicija, prodaja, izbor dobavljača i druge pogodnosti. Međutim, kapitalno intenzivna priroda hotelskog investiranja velikim delom je uticala na izbor drugih načina kojima se obezbeđivao rast u međunarodnim razmerama.

Svaki način ulaska hotelskih kompanija na strana tržišta, bez obzira da li pripada direktnim investicijama ili ugovornim i drugim aranžmanima, mora da respektuje razlike u uslovima poslovanja u odnosu na matičnu zemlju (ekonomska i poreska politika, odnosno ukupan privredni sistem).

27 Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

Slika 1. Načini rasta i razvoja hotelskih lanaca



Izvor: Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 134

Akvizicije

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća (eksterni metod je metod pripajanja-acquisition ili spajanja-merge) podrazumeva sve oblike sticanja, tj. povezivanja (spajanja) i preuzimanja preduzeća. U pitanju je kupoprodajna osnova, te predstavlja oblik direktnog investiranja. Za razliku od franšizinga, ugovora o menadžmentu i strategijskih saveza, ovi oblici zasnovani su na vlasničkoj podlozi te su zato direktne finansijske transakcije, koje iz toga proizilaze, značajni generatori ukupnih zbivanja u međunarodnom poslovanju.

Ono se ostvaruje kupovinom ili integracijom. Interni metod rasta pretpostavlja da se krene sa ledine. Posebno je dobro ići kada su barijere za ulazak visoke. Traži manje vreme da se pokaže rentabilnost (za interni 8 god). Eksterni metod više odgovara fazi post-fordizma, odnosno kada je turizam prešao u fazu zrelosti, a u ranoj fazi razvoja turizma interno je manje rizično.

Spajanje (merger) – Podrazumeva da dva ili više preduzeća razmenjuju akcije pri čemu opstaje jedno. **Pripajanje** (acqusition) je kupovina preduzeća koje se time apsorbuje. Postoji prijateljsko i neprijateljsko (take over) pripajanje.

Postoji shvatanje da je sve spajanje i razlikuju se 4 vrste spajanja[28]:

1. zakonsko spajanje - apsorbovanje aktive preduzeća, preuzimanje dugova i akcija
2. konsolidacija - kada dva preduzeća prave novo pravno lice
3. holding preduzeće - kada ima u svom vlasništvu obične akcije drugih preduzeća
4. akvizicija aktive - želi da kupi samo deo aktive drugog preduzeća, a ne da postane vlasnik

28 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 318

Uglavnom se ukazuje na četiri pristupa sprovođenju ove strategije:

- horizontalno spajanje i pripajanje (integracija) kada se kombinuje sa preduzećima koji su direktni konkurenti
- koncentrična opcija - kombinovanje sa dva ili više preduzeća koja imaju slične proizvode, u smislu tehnološke osnove, proizvodnog programa, kanala distribucije
- vertikalna opcija - dva ili više širenja ka centru i unazad
- konglomeratska opcija - dva ili više preduzeća kombinuju ili imaju različite proizvode i usluge

Tokom razvoja turizma uglavnom su se uspostavila tri karakteristična odnosa[29]:

1. Između avio kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca.
2. Između preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih kompanija i lanaca (HP Metropol-Dunav osiguranje)
3. Između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

Akvizicija je bila značajna podloga rasta, ne samo u hotelskom, već u celokupnom ugostiteljskom poslovanju u svetu: od 1981. godine bila je 325 spajanja i akvizicionih transakcija u ugostiteljskoj delatnosti, a njihova ukupna vrednost procenjuje se na 19,9 milijardi US dolara. Navodi se da je od tih 325 akvizicija 74% bilo vezano za hranu i piće, a 16% za smeštaj. Pri tom treba voditi računa da je ova struktura drugačija, ako se umesto podataka o broju akvizicija koriste podaci o njihovoj vrednosti (akvizicije u smeštajnom sektoru imaju sigurno znatno veće učešće u vrednosti, nego u broju ovih transakcija).

Tokom poslednje dve decenije uloga merdžera i akvizicija (mergers & acquisitions - M&A) kao mehanizama za realizaciju direktnih investicija značajno se povećala. Upravo iz tog razloga, karakteristike i dinamika tih akcija postaju važan generator ukupnih zbivanja u međunarodnom hotelskom poslovanju.

U istom intervalu, investicije u inostranstvu se u znatno većoj meri realizuje kroz ulaganja u postojeća preduzeća i aktivnosti, a na taj način širi se svetska mreža hotelskih lanaca. Uporedo sa intenziviranjem procesa internacionalizacije i globalizacije, M&A postali su prihvaćenija praksa u međunarodnom hotelijerstvu, što dakle, podrazumeva aktivnosti preduzeća lociranih u različitim zemljama. Navedeni tip međunarodnih ulaganja ostvaruje se u različitim formama, i to:

- u formi pripajanja, odnosno integracije (mergers),
- preuzimanja firmi, odnosno otkupljivanja (aquisation, takeover), i
- specifičnih kupovina ili otkupa (leverage buyouts).

Poznato je da se procesi pripajanja i preuzimanja firmi (M&A) na međunarodnom tržištu odvijaju najčešće između velikih kompanija, ali ni srednje i male kompanije nisu pošteđene kada je u pitanju odvijanje pomenutih procesa. Poslednjih godina primetan

29 Olssen,M., Crawford - Welch, S., Tse,E., op.cit. str. 224

je rast kako broja involviranih preduzeća i pojedinačnih transakcija, tako i njihova ukupna vrednost. Objašnjenje za atraktivnost i afirmaciju akvizicija unazad desetak godina, može se naći u faktorima međunarodnog okruženja, gde ključne elemente sačinjavaju:

- proces globalizacije poslovanja
- pojačana konkurencija
- pristup skupim tehnološkim rešenjima i unapređenjima.

Prilagođavanje uslovima međunarodnog okruženja je ključni razlog za ulaganje sredstava putem M&A modaliteta, ali postoje i drugi razlozi, među kojima su najznačajniji:

- potreba za unapređenjem poslovanja, odnosno operativnog delovanja,
- mogućnost ostvarivanja većeg profita,
- politička klima i trendovi deregulacije u mnogim poslovima na međunarodnom nivou,
- mogućnost ulaska na nova i rastuća tržišta,
- želja za smanjenjem i diversifikacijom rizika.

Značajan napredak firme može se postići putem M&A aktivnosti, prvenstveno u operativnom delovanju, jer se pripajanjem ili kupovinom druge firme može relativno jeftino i brzo ostvariti celokupan rast i razvoj ili pružiti mogućnost proširivanja poslovanja na novim tržištima, odnosno uključivanje u nove programe. Mogućnost stvaranja uslova za veći profit može se, takođe, ostvariti kupovinom firmi ili njenih ogranaka, naročito u slučajevima povoljne kupovine.

Akvizicije se definišu kao najatraktivniji metod investiranja sredstava u inostranstvo za one kompanije koje žele da konsoliduju, zaštite i unaprede svoju globalnu konkurentsku poziciju. One to postižu na različite načine:

- prvi način je da prodaju one delove kompanije koji izlaze izvan delatnosti koje sačinjavaju njenu tzv. baznu konkurentnost,
- putem M&A aktivnosti kompanije kupuju specifične prednosti (ownership assets) drugih kompanija u vidu znanja, marki, razvijenih mreža distribucije i sl.

Često se događa da su predmet kupoprodaje pojedine marke, odnosno delovi velikih hotelskih korporacija. Uopšte posmatrano, turbulentnost se ispoljava kroz učestala spajanja, preuzmanja, otkupljivanja (npr. zbog prezaduženosti i sl.) velikih hotelskih lanaca, i to vodi ka delimičnom ili potpunom gašenju nekada poznatih kompanija i pojavi novih imena koja preuzimaju vodeće uloge.

Zavisno od učesnika u modernom hotelskom poslovanju, danas se pojavljuju sledeći oblici akvizicija[30]:

1. Akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i drugih učesnika u turističkom biznisu, kao što su aviokompanije. Na primer, aviokompanije Pan Am, TWA, SAS, sa jedne i hotelskih lanaca InterContinental i Hilton International, sa druge strane.

30 Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

2. Akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti koje se ne bave turizmom. Takav je primer Ladbroke Group i Hilton International.
3. Akvizicije između samih međunarodnih hotelskih lanaca. Na primer, spajanje Accora i Pullumana, Bassa i Holiday Inns.

Opšte je shvatanje da su direktne investicije, kao jedan od oblika rasta međunarodnih hotelskih lanaca, izazvale radikalne promene na hotelskim tržištima širom planete. Dovele su do rekonstrukcije poslovnih aktivnosti, procesa brendiranja i do niza inovacija koje neprekidno menjaju hotelsku industriju današnjice. Osnovne prednosti direktnih investicija svode se na sledeće[31]:

1. Rasprostranjenost – osvajaju se nova tržišta, dolazi do geografskog širenja, omogućava se rast i prisutnost u hotelskoj ponudi, proširuju se dometi delovanja i sl.
2. Jačanje – ojačava se pozicija na hotelskom tržištu, uz povećanje i maksimalno iskorišćenje svih dostupnih resursa.
3. Prisutnost – na svakoj lokaciji gde se umreži direktna investicija, korisnici usluga očekuju od hotelske kompanije adekvatne usluge, zatim popuste i povlastice, uz viši nivo kvaliteta usluge.
4. Vrednost – investicije jačaju određenu hotelsku kompaniju i vode podizanju njene ukupne vrednosti. Direktno iniciraju rast akcija, povoljniji status, bolju perspektivu i liderstvo na tržištu.
5. Razvoj – direktnim investicijama omogućen je kontinuirani napredak u tehničkom i tehnološkom smislu. Neophodna su znatna ulaganja i osavremenjivanje hotelskog informacionog sistema, rezervacionog sistema, opreme, uređaja, instrumenata, itd.
6. Brendiranje – razvoj novih, uz jačanje starih brendova i njihova adekvatna tržišna pozicija, kroz direktne investicije, deluju kao inicijalna kapisla opšteg prosperiteta hotelskih kompanija.

Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja predstavljaju oblik direktnog investiranja koji se često koriste u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. To se odnosi na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na globalnom tržištu i steknu konkurentske prednosti. Polazište je u pogodnostima zajedničkog ulaganja za međunarodno hotelsko preduzeće i njegovog domicilnog partnera. Te pogodnosti se odnose na kombinovanje karakteristika obe firme kako bi se rasporedila tri osnovna elementa: ulaganja, rizik i koristi.

Ovo je uglavnom strategija formiranja privremenog partnerstva ili konzorcijuma da se ostvari sinergija.

31 Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

Postoje tri vrste zajedničkih ulaganja[32]:

1. paukova mreža - malo preduzeće napravi sa velikim pa onda brzo sa drugim novo, da ne bi bilo apsorbovano
2. ići zajedno i razdvojiti se - u određenim intervalima vremena
3. strategija uspešne integracije - počinje sa zajedničkim ulaganjem

Međunarodni hotelski lanci koristili su razne varijante zajedničkih ulaganja, najčešće diktirane zakonskim i drugim uslovima u konkretnoj zemlji.

U mnogim zemljama su zajednička ulaganja jedini legalni oblik direktnog (stranog) investiranja. Varijante su, zavisno od toga, išle od klasičnih ugovornih formi do složenijih oblika sa uključivanjem ugovora o franšizingu, menadžmentu i sl., osnivanjem zajedničkih preduzeća koja će biti nosioci ovih ulaganja i kroz druge oblike. Na primer, hotel "Hayatt Regency" u Beogradu (sa 265 soba i 43 apartmana), karakterističan je primer složenijih oblika zajedničkih ulaganja. Radi se o projektnom upravljanju sa elementima: ugovor o investiranju i osnivanju, razvoju, menadžmentu i izgradnji[33].

Međutim, dok međunarodni hotelski lanci koriste zajednička ulaganja kao način povećanja učešća na globalnom tržištu i to u područjima i zemljama sa većim ekonomskim i političkih rizikom, dotle mnoge zemlje kroz ovaj oblik očekuju dodatni, često veoma potreban, kapital za hotelski i turistički razvoj, now-how, zapošljavanje i druge pogodnosti. Pored hotelskog, postoje i brojna druga područja turističkog poslovanja u kojima se ostvaruju zajednička ulaganja stranih i domaćih partnera.

Motivi sklapanja ugovora o zajedničkim ulaganjima u direktnoj su korelaciji s tretmanom zajedničkih ulaganja kao strategije ulaska na tržište. Zajednička ulaganja mogu da budu:

1. prva najbolja strategija ulaska na tržište, jer svaki partner u posao unosi različite, ali komplementarne resurse – tržišta, sposobnosti, znanja, važna za postizanje zajedničkog cilja. Partneri mogu da postignu cilj samo zajedničkim naporom – sinergijom obostranih resursa i prednosti,
2. druga najbolja opcija ulaska na tržište – kada ne postoji saglasnost lokalnih vlasti za potpuno strano vlasništvo, i
3. inicijalni model ulaska na tržište radi boljeg upoznavanja resursa, dolaska do znanja koji lokalni partner poseduje, eventualnog širenja aktivnosti, uz obezbeđenje sopstvenih finansijskih sredstava, deficitarnih u lokalnim uslovima.

Kao način ulaska međunarodnih hotelskih lanaca na strano tržište, zajedničko ulaganje pruža brojne prednosti. Pored činjenice da povlači za sobom izvesno angažovanje resursa na stranom tržištu, ono donosi potencijalno veću dobit i bolju

32 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, Data Status, Beograd, 2017., str. 325

33 Konzorcijum velikih beogradskih preduzeća (Yugoeksport, Jugopetrol, Energoprojekt, Rad i Putnik) i strani investitori koji je uključio "Hayatt" za upravljanje ovim objektom, kroz zajedničko ulaganje, obezbedili su izgradnju tj. posebno finansijsku konstrukciju i akcionarski kapital.

kontrolu nad upravljanjem uslužnim i menadžment operacijama na tom tržištu. Rizici vezani za uloženi kapital dele se sa lokalnim partnerom.

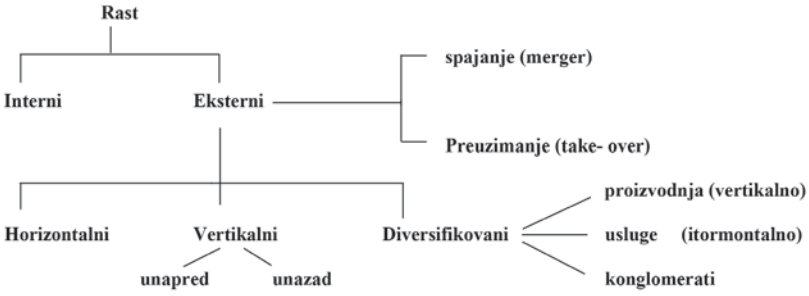
Možda, važnije od toga, jeste to što lokalni partner omogućava upoznavanje uslova koji vladaju na lokalnom tržištu, tehnološki i upravljački sposobne kadrove, informacije u pogledu lokalnih snabdevača, radnu snagu, tržišne uslove, poslovne običaje, itd., koje bi inače inostrana firma teže obezbedila. Zahvaljujući delimičnom pripadanju sredini, opšta slika o firmi se može poboljšati, čime se potpomaže okruženje za uspešno poslovanje. Lokalne kompanije, naročito nekih zemalja u razvoju, prihvataju ovaj oblik saradnje, jer na taj način dolaze do potrebnog kapitala, znanja i ideja.

Dok je u fazi inicijalnog ulaska na nepoznato tržište, zajedničko ulaganje bilo načina pribavljanja informacija, uspostavljanja veze i sticanja znanja o lokalnom tržištu, do nastanka problema dolazi uglavnom na dugoročnom planu.

Dakle, uopšteno, razlikuju se tri osnovna načina rasta svakog preduzeća:

- intenzivan rast (u okviru poslova kojima se preduzeće bavi),
- rast na bazi integracije i
- rast na bazi diversifikacije

Slika 2. Forme rasta preduzeća



Izvor: Prilagođeno prema Hughes, L.H., Economic for Hotel and Catering studnets, Hutchinson, London, 1986.

Polazeći od uslova na nacionalnom i međunarodnom tržištu i tržišnom okruženju, kao i sopstvenih mogućnosti, preduzeće definiše svoje ciljeve rasta, razvoja i poslovanja.

Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća sa okruženjem, iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strategijskog upravljanja koja u prvi plan stavlja ekstravertni pristup tj. anticipiranje tokova događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da, shodno tome, uspostavi produktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

Svakako, da rast i razvoj preduzeća nisu ciljevi za sebe, niti se mogu ostvariti na bazi spontanih reakcija na impulse iz okruženja, nego se moraju planirati na bazi anticipacije razvoja eksternih i internih faktora, te njihove sinhronizacije.

Uloga pojedinih poslovnih funkcija, u strategiji rasta i razvoja preduzeća zavisi od karaktera preduzeća, odnosno od njegove osnovne strategijske opredeljenosti u okruženju. Tako se preduzeća mogu svrstati prema nekim podelama u četiri kategorije[34]:

1. reaktor – poslovnu aktivnost usmeravaju uslovi sredine,
2. istraživač – agresivnost u poslovnoj orijentaciji, brza reakcija na promene.
3. branilac – koncentracija na uži segment traži povoljnu tržišnu nišu,
4. analitičar – kombinuje karakteristike branioca i istraživača (nov razvoj u datoj tržišnoj niši).

Polazeći od ovakve kategorizacije, ocenjuje se da preduzeće reaktor, ne mora da ima jači oslonac u poslovnim funkcijama, dok ostale tri kategorije moraju[35]. Preduzeće mora poznavati svoju strategijsku poziciju da bi odabralo pravi strategijski miks poslovnih funkcija. Nema ni jedne prave kombinacije za sva preduzeća i za sva vremena.

1.5.1.2. Ugovorni aranžmani

Osnovna karakteristika ovog popularnog oblika rasta hotelskih lanaca je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. Na taj način se umanjuje rizik poslovanja, jer se smanjuje količina pojedinačnog uloženog kapitala. Direktno se inicira usmeravanje sredstava na razvoj sopstvene tehnologije. Omogućen je lakši ulazak na manje razvijena i privredno - politički nestabilna tržišta na duži vremenski period. Obezbeđuje se kontrola poslovnih operacija i plasman usluga. Poslovni partner preuzima i deo rizika, što posebno olakšava finansijska ulaganja. Sklapanje zajedničkih poslova, sa deljenjem profita i rizika na ugovornom nivou, shodno potpisanim ugovorima, predstavlja joint ventures. Dve zainteresovane strane sklapaju, shodno svojim potrebama, mogućnostima i datim okolnostima, jedinstvene ugovore.

Ovaj oblik ugovornog aranžmana se često koristi u ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca. Prvenstveno je primenjivan na nova i perspektivna područja, sa osnovnim ciljem da se poveća učešće na svetskom tržištu i da se steknu konkurentske prednosti. Preovlađujući oblici modela joint ventures u hotelskoj industriji su[36]:

1. franšize,
2. ugovori o menadžmentu,
3. strategijske alijanse

---

34 Miles,R. and Snow,C.C., Organizational strategy, Structure and Process,Mc Graw-Hill Inc., New York, 1988.

35 Milisavljević,M., Tehnologija u strategiji preduzeća, Marketing, Beograd, br. 4/1998, str. 326.

36 Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007, str. 46-81

Franšizing

Ovaj vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja preduzeća je veoma rasprostranjen. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi.

Franšiza se može definisati kao: „Franšizom primalac franšize (franšizant), samostalni trgovac ili preduzetnik, priznaje franšizeru direktnu ili indirektnu naknadu prava da određene proizvode proizvodi i (ili) usluge plasira korišćenjem imidža, imena, zaštitnog znaka, opreme, obeležja, simbola ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustava, vodeći računa o sistemu organizacije i marketinga koje je franšizer razvio, pri čemu franšizer garantuje franšizantu pomoć i savet, a i kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija "-Gross[37]

Franšizing kao metod međunarodnog poslovanja, odnosno kao kompleksan model saradnje (u okviru koncepta međunarodnog kooperacionog marketinga) podrazumeva slobodu odlučivanja partnera u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese, pri čemu se i dalje zadržava određena samostalnost. Međutim za to je neophodno da se ispune pet bitnih uslova:

1. da postoje uslovi kooperacije
2. franšizer prenosi franšizantu licencu (definisan pod jednim zajedničkim imenom, jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom).
3. franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera
4. franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao i proverio u praksi franšizer
5. franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja "franšizing paketa"

Najčešći vidovi u kojima se pojavljuje fanšizing u turizmu su[38]:

- franšizing poslovnog formata (obuhvata celokupan poslovni odnos),
- investicioni franšizing

Troškovi franšizinga dele se na[39]

- troškovi investicija,
- troškovi operacija,

37 Preuzeto od Čačić K., Poslovanje Hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str 95, (Gross H., Skaupy W., *Franchising in der Praxis*, Econ Verlag, Düsseldorf-Wien, 1976, str. 271.)

38 Hudson, T., Franchising, u Witt S., Moutinho,L., Tourism Marketing and Management Handback, Prentice Hall International (UK), Ltd., 1989, str. 179.

39 Koffman, D., Marketing for a Full House, Scool of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1994. str 340

Najveći korporativni hotelski lanci i danas široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama (pri tome prednjače hotelski lanci iz SAD).

Podaci iz gornje tabele ilustruju broj objekata u sistemu franšizinga, odnosno ubedljiv su argument njegovih prednosti i popularnosti kao metoda rasta. Uslovi koje hotelski lanci - davaoci propisuju budućim korisnicima franšize "upakovani" su uglavnom u standardni format. Ugovor o franšizingu najčešće ima iste elemente: članarinu, royalty (nadoknada, tj taksa na ostvareni promet), rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje tj. propagandu. Mogu se pojaviti još neki elementi, npr. posebna taksa (nadoknada) za marketing, zavisno od toga šta nudi konkretni franšizer. Na primer, niz tržišnih pogodnosti koriste se dobrim delom zahvaljujući zaštitnom znaku (imenu) tj. marki velikog hotelskog operatora - franšizera, iznajmljivanje (lizing) tog znaka kod nekih lanaca plaća se kroz posebnu nadoknadu.

Neophodno je ukazati da najveći svetski lanac po broju soba InterContinental Hotels Group u svom poslovanju kombinuje franšizu, ugovor o menadžmentu i zakup hotela.

Tabela 6. Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize

Rang	Kompanija	Broj hotela
1	Wyndham Hotel Group	8,524
2	Choice Hotels International	6,627
3	Shanghai Jing Jiang International Hotel Group Co.	5,639
4	Hilton	4,555
5	IHG (InterContinental Hotels Group)	4,433
6	Marriott International	4,400
7	AccorHotels	2,030
8	GG Hospitality	1,417
9	Manguson Hotels	1,274
10	RLH. Corp.	984

Izvor: Hotels, 2017.

Afirmacija franšizinga vezuje se za tržište SAD. Korporacija *Holiday Inn* bila je prva koja je uvela poslovanje po principu franšizinga, još 1954. godine. Jedan od ključnih faktora internacionalizacije poslovanja predstavlja interesovanje američkih franšizera za inostrana tržišta.

Brojni ekonomski pokazatelji ukazuju na pogodnosti franšizinga. Statističkim podacima izražava se uspešnost poslovanja, a kao pokazatelji uspešnosti informacije o sve većem broju primalaca franšizinga ili ukupnost ostvarenog prometa.

Prava i obaveze davaoca franšize. U okviru svojih obaveza hotelski lanac davalac franšize, posebno je odgovoran za one koje se odnose na odobrenje, odnosno dozvolu za upotrebu prepoznatljivog modela poslovanja, afirmisanog imena i zaštitnog znaka na tržištu, pratećeg know-how, kao i određenih usluga iz domena upravljanja i marketinga.

Operativni priručnik je izvor detaljnih uputstava i saveta u vezi sa poslovanjem, koja omogućavaju usvajanje potrebnih znanja i iskustava i njihovu primenu u poslovnoj praksi. Operativni priručnik može biti izložen u jednoj knjizi ili razdvojen na više tematskih celina, obuhvatajući kompletno poslovanje.

Operativni priručnik uobičajeno sadrži sledeće naslove:

- Uvod - uputstvo za upotrebu
- Filozofija kompanije
- Imidž kompanije
- Izgled objekta
- Procedura za otvaranje i zatvaranje objekta
- Procedura proizvodnje i nabavke
- Kontrola zaliha
- Odnosi sa potrošačima
- Osoblje
- Zapošljavanje
- Administracija i računovodstvo
- Procedure izveštavanja i plaćanja
- Reklama i promocija
- Održavanje i obezbeđenje objekta
- Zakonsko okruženje.

Prenos znanja i iskustva, pored ugovora i operativnog priručnika, ostvaruje se i putem predaje svih opisa, skica, investicione i tehničke dokumentacije koju davalac franšizinga dostavlja primaocu u trenutku zaključenja ugovora, a neophodne su za obavljanje delatnosti primaoca.

Davalac franšizinga zadržava sva prava na pisanim materijalima i propisuje uslove i način njihovog korišćenja za vreme trajanja ugovora, kao i uslove vraćanja, u slučaju prestanka ugovora.

Štiteći sopstvene interese i imidž, međunarodni hotelski lanci se obavezuju da će primaocu pružiti niz privrednih usluga, izraženih kao komercijalna i tehnička podrška primaocu. Tako se primalac osposobljava za obavljanje delatnosti i olakšava mu se otpočinjanje i vođenje poslova predviđenih ugovorom.

Isporuka opreme je uobičajena obaveza davaoca franšizinga. Obrazovanje osoblja franšizanta, takođe, predstavlja obavezu davaoca tokom trajanja ugovornog odnosa.

Uviđajući značaj obuke za kvalitet usluge koja se pruža potrošačima, mnogi hotelski lanci - davaoci franšize razvili su različite programe obuke za zaposlene. Obuka je jedan od vrhunskih prioriteta velikih hotelskih lanaca, jer uspešnost kompanije zavisi od upućenih, dobro obučenih ljudi i uniformnih operacija u svim objektima. Stalna pažnja posvećena je najsavremenijem treningu nalazi se u samom fokusu davalaca franšize.

Pomoć u upravljanju preduzećem odnosi se na različite oblasti: vođenje knjigovodstva, analizu tržišta, poslovnu prognozu, upravljanje zalihama i sl.

Kontrola izražena kao pravo ili obaveza davaoca franšizinga, redovno se predviđa ovim oblikom poslovne saradnje, radi zaštite standarda i kvaliteta usluga, i uopšte održavanja i uvećanja poslovnog ugleda hotelskog lanca povezanog sa zaštićenim imenom i znakom. Mere kontrole mogu biti dvojake:

- kontrola upravljanja i
- tehnička kontrola koja se odnosi na primenu standarda predviđenih ugovorom.

Prava i obaveze primaoca franšize. Primalac franšize se obavezuje da sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao davalac. Obavezan je da poštuje pravila o načinu poslovanja franšizing sistema, što se, na primer ogleda u obavezi obučavanja kadrova, kao i obezbeđenja odgovarajućeg izgleda objekta. Primalac franšize je, pre svega, obavezan da plati naknadu za ustupljena prava i da dopusti davaocu franšize kontrolu poslovanja u svim aspektima.

Naknada za franšizu. Poslovanje na bazi sistema franšizinga podrazumeva i obavezu primaoca da plati određenu novčanu nadoknadu koja se odnosi na ustupljena prava i usluge koje tokom trajanja saradnje obavlja davalac franšizinga .Naknada za franšizu može biti u obliku *inicijalne naknade* (initial fee) ili upisnine i u obliku *tekuće naknade* (royalty fee).

Inicijalna naknada plaća se prilikom ulaska u sistem, odnosno u momentu zaključenja ugovora. Tekuća naknada se obračunava i plaća kontinuirano za vreme trajanja poslovnog odnosa i uobičajeno se ugovara u procentu od ostvarenog prometa, odnosno bruto prihoda po sobi koji se ostvari u određenom periodu.

Primena franšizinga u hotelijerstvu obezbeđuje primaocu pristup u svetski rasprostranjenu prodaju, komunikacije i rezervacioni sistem, tako da su rezervaciona taksa i taksa za oglašavanje neizbežne. Rezervaciona taksa pojavljuje se u raznim modalitetima, sa čestim kombinovanjem fiksnih i varijabilnih iznosa.

Svaki pojedinačni međunarodni hotelski lanac, shodno svojoj poslovnoj koncepciji, određuje članarinu i visinu taksi, koje su podložne čestim promenama i retko kad su ujednačene za sva tržišta.

Osim već navedenih, u praksi franšizinga mogu postojati i drugi osnovi plaćanja:

- naknada za robu koja se pribavlja od davaoca franšizinga ili ovlašćenih isporučilaca;
- naknada za zakup objekata ili opreme ukoliko davalac franšize daje u zakup;

- otplata rata kredita, kada je primalac korisnik kredita dobijenih od strane davaoca;
- naknada za usluge od strane davaoca franšizinga koje pruža pored usluga predviđenih ugovorom.

Ključni momenat u razvijanju i uspostavljanju franšizing sistema predstavlja izbor partnera - kako franšizera, tako i franšizanta. Može se reći da snaga sistema počiva, u suštini, na izboru partnera. Uslove pod kojima će se ostvariti poslovna saradnja utvrđuje davalac franšize u okviru poslovne politike. Selektivnost pri izboru poslovnih partnera uglavnom se izražava visinom nadoknade za ulazak u sistem, a takođe, i visinom tekuće naknade.

Ključno pitanje za primaoce franšize odnosi se na ukupnu visinu nadoknada. Da bi prevladali teškoće uvođenja franšizing sistema na nepoznata i daleka tržišta, poznati hotelski lanci koriste i tzv. master-franšizu. Izgrađivanje i vođenje sistema master-franšizinga znači da franšizer daje svom partneru status vodećeg franšizanta (master franchisee). U tom statusu on se naziva još i podfranšizer (subfranchisor) čime stiče pravo da da širi franšizing sistem na određenom području (po pravilu teritoriji zemlje ili regionu) uključivanjem podfranšizanata.

Vreme trajanja franšize. U poslovnoj praksi vreme trajanja ugovora može da varira. U pogledu trajanja ugovora veliki hotelski lanci nastoje da obezbede dugoročnije periode saradnje, najčešće u vremenskim intervalima od 10 do 20 godina. Uobičajeno je da se u ugovoru ne određuje vreme trajanja ugovora (open-ended agreements), već samo početni period (od 1 do 5 godina) sa klauzulom o prećutnom produženju, tako da se ugovor, po pravilu, stalno obnavlja , ukoliko se ne otkaže (npr. *Intercontinental Hotel Corporation* zaključuje ugovore na jednu godinu sa prećutnim produženjem do 10 godina). Prema dosadašnjim iskustvima primalaca franšize neophodno je da saradnja traje najmanje pet godina da bi se obezbedila potrebna stabilnost u poslovanju.

Franšizing kao oblik ekspanzije na prostorima bivše SFRJ koristili su međunarodni hotelski lanci poput *Inter-Continental*-a i *Holiday Inn*-a. Pored ostalih pozitivnih uticaja, od posebnog je značaja i onaj koji je vezan za njihovu iskustvenu, obrazovnu ulogu - upoznavanje sa savremenim tehnikama i sistemima poslovanja, obuku kadrova. U budućem razvoju odgovarajućih domaćih sistema u hotelijerstvu, takvi multiplikovani uticaji biće od velikog značaja, a isto tako biće od koristi i u pogledu korišćenja novih uvoznih sistema franšizinga.

Poslovni interesi u modelu franšizinga. Zasnovan na uzajamnosti ekonomskih interesa, franšizing u osnovi donosi prednosti za obe strane. Sa stanovišta davaoca franšize postoje brojne prednosti među kojima se posebno ističu sledeće:

- korišćenjem sistema franšizinga, davalac obezbeđuje širu prostornu obuhvatnost i tržišnu promociju svoje poslovne koncepcije;
- davalac franšize postiže unapređenje i razvoj delatnosti bez ulaganja sopstvenih sredstava;

- razvoj poslovne mreže na bazi franšizinga je ne samo ekonomičniji, već je mnogo efikasniji i brži.;
- hotelski lanac - davalac franšize smanjuje rizik poslovanja osnivanjem franšizing mreže;
- osim navedenih pogodnosti, davalac koristi prednosti primaoca u vezi sa njegovim poznavanjem prilika na lokalnom tržištu, koje su davaocu često nepoznate, a naročito ako se radi o udaljenom ili nedovoljno ispitanom području;
- poslovnim povezivanjem sa većim brojem primalaca, hotelski lanac koji daje franšizu jača svoju konkurentsku poziciju na tržištu.;
- pored konkurentskih pogodnosti, konceptom franšizinga ostvaruje se i uvećanje poslovnog ugleda i reputacije davaoca.;
- davalac franšizinga ugovorom ostvaruje trajnu poslovnu saradnju sa pojedinačnim primaocima. Davaocu franšizinga, ovim načinom omogućeno je planiranje i unapređenje poslovnog modela na duži rok, planiranje marketinških aktivnosti, priliva i angažovanja sredstava, kao i razvoj preduzeća u celini.

Smisao i značaj primene koncepta franšizinga sa stanovišta primaoca, u najkraćem se može izraziti kroz sledeće pogodnosti:

- primalac franšizinga pristupa poslovanju sa manjim rizikom;
- oslanjajući se na reputaciju i ugled davaoca franšizi, primalac franšizinga može ostvariti izvesne pogodnosti kod banaka u pogledu obezbeđenja kredita.;
- primalac franšize oslobođen je ulaganja sredstava u marketinške aktivnosti, istraživanje tržišta i drugo;
- prednosti i motivacija primaoca franšizinga za poslovanje na tom principu ogleda se i kroz racionalizaciju poslovanja izraženu kroz specijalizaciju i podelu rada u okviru te poslovne saradnje.

Ugovor o menadžmentu

U efikasnom poslovanju ugovor o menadžmentu je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (know-how) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu.[40] Time su određeni okviri ovog oblika rasta i razvoja turističkih (hotelskih) preduzeća. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje. Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove (i vlasništva i poslovanja) i to iz novčanog toka (cash flow-a) koji generiše kroz rad, tj. kroz poslovne operacije, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku[41]. Dakle, suština je u tome

40 Šoki,H., Pirs,L., Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.

41 Olsen,M., Crawford-Welch,S., Tse. E., The Global Hospitality Industry of the 1990, Cassel Educational LTD., London, 1991.

da vlasnik hotela angažuje kompaniju koja će stručno upravljati hotelom na profesionalan način, odnosno pružiti posebnu stručnu uslugu od strane specijalizovanih kompanija. U program svoje delatnosti kompanije za menadžment uključuju izradu različitih modela upravljanja, shodno vrsti, tipu, kapacitetu i kategoriji objekata. Prvi oblici ovakvih ugovornih aranžmana datiraju još od vremena britanskih kolonija dok je danas ugovor o menadžmentu popularan način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i one velike lance (Marriott, Forte Plc.) koji ga koriste u razvoju usluga ishrane. Stoga ga primenjuju ne samo kompanije za menadžment, već i najpoznatiji korporativni hotelski lanci, respektujući njegove osnovne prednosti: brza ekspanzija i relativno lako penetracija na inostrana tržišta, nema ulaganja kapitala ili su ona minimalna (izuzetak su zajednička ulaganja sa domaćim partnerima), rizik je mali, a kontrola poslovanja prihvatljiva, prihodi su obezbeđeni u startu itd.

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima, odnosno kombinuju se oblici privredne saradnje u razvoju međunarodnog poslovanja. To dolazi do izražaja kod formiranja preduzeća sa domicilnim partnerima i odgovarajućih ulaganja. Na primer, davaoci franšize obezbeđuju upravljanje franšiziranim objektima, a primaoci sve ostalo. To je čest slučaj upravo kod međunarodnih hotelskih lanaca, kako kod kompanija za menadžment, tako i kod korporativnih lanaca. Takođe, ugovor o upravljanju može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima[42]. Sve moguće kombinacije (npr. sa franšizingom ili projektnim upravljanjem) zasnovane su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske marke. Time se obezbeđuje kvalitet usluga, a to znači i adekvatne politike cena i drugih ključnih elemenata tekuće i razvojne poslovne politike.

Kompanije za menadžment predstavljaju visokostručne kompanije koje upravljaju različitim markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu), zatim svojim markama, kao i nezavisnim hotelima (hotelima van lanca) koji nemaju sopstvenu marku.

Navedeni oblik poslovne saradnje funkcioniše na taj način što vlasnik obezbeđuje materijalni osnov za poslovanje. Iako ustupa preduzeće na upravljanje, vlasnik zadržava svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera, a takođe i odgovornost koja iz toga proizilazi. Generalno, vlasnici hotela traže od kompanija za menadžment preuzimanje dugoročne odgovornosti za rad hotela. Najčešće su to situacije u kojima vlasnici hotela traže brz zaokret u poslovanju, obično pre ili posle prodaje.

---

42 Karakterističan je primer hotela "Hayatt Regency" u Beogradu: ugovor o menadžmentu, po kome će firma "Hayatt International Corporation" voditi ovaj objekat, uz odgovarajuće nadoknade koje su njen prihod (3% od prihoda hotela i podsticajna nadoknada u prvih pet godina u visini od 11% bruto operativnog profita, a potom 15% tog profita) jedan je od bitnih delova ukupnog projekta upravljanja tim hotelom (uz ugovor o investiranju i osnivanju, ugovor o razvoju i ugovor o izgradnji, odnosno izvođenju radova). Vreme primene ugovora o menadžmentu u utvrđeno je na 20 godina, s pravom Hayatt-a da ga produži u 3 sukcesivna perioda od po deset godina (Čačić K., Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. str. 106)

Tabela 7. Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela

Rang	Kompanija	Broj hotela
1	BTG Homeins	3,079
2	China Lodging Group	3,075
3	GreenTree Hospitality Group	2,263
4	Marriott International	1,949
5	AccorHotels	1,172
6	Dossen International Group	1,087
7	IHG (InterContinental Hotels Group)	907
8	Hyatt Hotels Corp.	728
9	Aimbridge Hospitality	706
10	Hilton	656

Izvor: hotels glants survey 2017.

U funkciji održanja i poboljšanja kvaliteta svojih usluga, upravljačke kompanije pokazuju težnju ka uspostavljanju visokih profesionalnih standarda. Provereni rezultati poslovanja preduzeća kojima upravljaju, ovim kompanijama obezbeđuje povoljne tržišne pozicije, odnosno progresivnost kada je u pitanju povećanje obima rada, a shodno tome i odgovarajuće ekonomske efekte.

Ugovori o menadžmentu sadrže veliki broj raznovrsnih odredbi, zavisno od toga da li se ugovor o menadžmentu odnosi na novoizgrađeni ili već postojeći objekat. Međutim, postoje izvesne odredbe koje se moraju regulisati u svakom ugovoru o menadžmentu, uključujući:

- upravljanje poslovanjem od strane menadžment operatora
- predmet i uloga strana
- početni period trajanja ugovora
- osoblje i kadrovska politika
- prenos znanja i tehnologije
- odgovornost
- naknada i dr.

Od posebnog značaja prilikom izbora menadžment operatora su ciljevi koji se žele postići:

- povećanje učešća na tržištu
- povećanje dobiti

- izvršenje sanacije i reorganizacije, a sve u cilju dovođenja preduzeća u zonu profitabilnog poslovanja.

Upravljanje poslovima preduzeća menadžment kompanija preuzima za određeni period vremena. Dužina trajanja ugovora opredeljena je ciljevima koje treba ostvariti. Ugovorom se utvrđuje vreme trajanja početnog perioda i mogućnost njegovog produženja. Dužina početnog perioda, uz fleksibilnost u obnovi obezbeđuje potrebnu stabilnost poslovanja.

Naknada koja pripada menadžment (management fee) operatoru precizira se ugovorom i obično se određuje kao *osnovna* (basic fee) i *podsticajn*a (incentive fee).

Naknada menadžment operatoru može biti u vidu ustupanja dela kapitala preduzeća. U nekim slučajevima ugovorom se može predvideti i isplata određenih naknada za pojedine elemente iz tzv. paketa menadžment usluga, npr. naknade za konsalting usluge, marketing usluge i sl.

Najveći hotelski lanci poklanjaju izuzetnu pažnju izboru menadžment tima za obavljanje najznačajnijih poslovnih funkcija u preduzeću. U skladu sa takvim opredeljenjem je i politika koju primenjuje *Hyatt*, tako da su direktor hotela, direktor sektora hrane i pića, glavni kuvar, direktor specijalizovanog restorana uvek *Hyatt*-ovi ljudi.

Mogućnost da se ugovor raskine pre isteka utvrđenog roka predviđena je za obe strane, potpisnike ugovora. Kao najčešći razlozi za prestanak poslovne saradnje navode se sledeće situacije:

- ukoliko jedna od ugovornih strana propusti da izvrši neku materijalnu obavezu, sporazum, pogodbu;
- neizvršenje ugovornih obaveza i posle pismene opomene;
- ako druga strana podnese zahtev za bankrotstvo i sl.

Ugovor o menadžmentu pruža niz pogodnosti kako vlasniku upravljanog preduzeća, tako i menadžment operatoru.

Unapređenjem menadžmenta vlasnik stiče šansu za uspešnije poslovanje, veći profit i razvoj na dugoročnoj osnovi. Prednosti koje opredeljuju vlasnika za korišćenje ugovora o menadžmentu su:

- mogućnost zadržavanja svojine i vođenje globalne politike preduzeća. Pored "centralizovanog" menadžmenta, sažetog u već oformljen paket znanja i iskustva, na osnovu ugovora o menadžmentu vlasnik stiče mogućnost stručnog osposobljavanja i razvoja sopstvenog kadra. I pored svega, ne treba gubiti iz vida da je u funkciji osnovnog cilja kvalitetnog vođenja i razvoja preduzeća:
- prenos znanja
- prenos iskustva i
- osposobljavanje kadrova.

Značajnu marketing korist vlasniku obezbeđuje ime, poslovni ugled i kompletan imidž menadžment operatora, a sa druge strane omogućuje mu se poslovanje u okviru sistema preduzeća koja već ranije vodi menadžment kompanija.

Ugovor o menadžmentu, sa stanovišta menadžment operatora pruža, takođe, niz pogodnosti:

- povećanje obima posla ;
- osvajanje novih tržišta - proširujući broj partnera sa kojima radi menadžment kompanija istovremeno vrši prodor na nova tržišta;
- eliminisanje finansijskog rizika u velikoj meri.

Strategijske alijanse

Ovaj oblik rasta i razvoja preduzeća u turizmu direktna je posledica globalizacije poslovanja. Strategijske alijanse (savezi) nazivaju se i "međukompanijskim kooperativama". Prema nivou organizacija, postoje dve vrste ovih saveza[43]:

1. Savez na nivou strategijskih organizacija
   - » zajednički marketing, usluge nisu standardizovane,
   - » u konzorcijume ulaze mali, nezavisni hotelski operatori,
2. Savez na nivou operativnih jedinica tzv. koncept među-franšizinga
   - » proces u kome dve organizacije ili više sa različitim proizvodima (uslugama), udružuju snage, kako bi smanjile troškove i povećale profite,
   - » ulazak u savez zahteva mali kapital, a koristi su značajne: troškovi marketinga raspoređuju se na veću osnovicu, odnosno opadaju po jedinici usluge; smanjuju se potencijalni problemi zapošljavanja izvršnog i rukovodećeg osoblja; u drugim zemljama minimiziraju se problemi različitih poslovnih kultura.

Strategijske alijanse, boljim korišćenjem resursa, finansijskim i drugim pogodnostima, olakšavaju tržišnu penetraciju u međunarodnim poslovima. Ovi savezi omogućavaju da se postignu sinergetski efekti, njihov dalji rast obuhvataće, pored hotelskih, i kompanije iz drugih delatnosti: avio prevoznike, rent-a car kompanije koje se bave životnim osiguranjem i druge koje su u turizmu ili su komplementarne sa ovom složenom delatnošću.

Strategijske mrežne alijanse (strategic network alliances) predstavljaju, u stvari, kooperativne poslovne aranžmane između konkurentskih firmi koje imaju za cilj da učvrste tržišnu poziciju i prošire tržište na kome pružaju usluge potrošačima.

Uopšte, formiranje strategijskih alijansi predstavlja važnu karakteristiku svetskog tržišta u savremenim uslovima, ali i kao način rasta i razvoja preduzeća u turizmu.

43 Olssen, M., Crawford-Welck, S. Tse.E., preuzeto od Čačića, K., op. cit str. 77

Ovu strategiju nazivaju[44] i mrežnom ekonomijom (network economies), jer predstavlja maksimiziranje tržišne dominacije i delotvornosti kroz sistem mrežnih jedinica da bi se postigla održiva konkurentska prednost.

Najrasprostranjenije su u oblasti avio-saobraćaja, te se smatra da imaju veliku ulogu u transferu tehnologije. Smatramo da će ovaj modalitet poslovanja u svim vidovima poslovanja turističke privrede, tek dolaziti do izražaja pod uticajem sve izraženijeg procesa globalizacije.

1.5.2. Tržišni dometi malih i srednjih preduzeća u turizmu i hotelijerstvu

Turizam se vinuo u vodeće privredne grane preduzetništva i menadžmenta, u poslednjoj deceniji razvoja globalnog poslovanja. Veliku ulogu u tome imaju mala i srednja preduzeća u turističkoj delatnosti. Privredni, tržišni sistem mora da se odlikuje slobodom privrednih subjekata koji treba da deluju u pravcu ostvarivanja maksimalnog profita, i privrednih mehanizama uz razuman tretman svih tržišnih učesnika (kako privatnih, tako i društvenih) te se u takvim uslovima može efikasno razvijati i menadžment u turizmu.

Mala i srednja preduzeća u turizmu, uvažavajući specifičnosti prilagođavanja tržišnom ambijentu, mogu da imaju najveće tržišne domete.

Osnovni zadatak tržišne funkcije je da stavi preduzeće u kontakt sa spoljnim svetom, odnosno sa tržištem, jer pomoću tržišne funkcije, preduzeće dolazi do informacija iz okruženja, a istovremeno putem nje distribuira proizvode i usluge. Tržišna funkcija se mora permanentno i svesno prilagođavati tržišnim prilikama. Ova funkcija je potpuno aktivna i od načina organizovanja, strukture zaposlenih, uveliko zavisi položaj preduzeća na tržištu i njegovo dalje osvajanje tržišta. Tržišna funkcija treba da na najefikasniji način poveže preduzeće sa tržištem, posmatrajući te aktivnosti kao kreativne i operativne.

U okviru kreativnih aktivnosti opšte usvojene tržišne funkcije su:

- istraživanje tržišta,
- istraživanje turističkog proizvoda,
- planiranje,
- unapređenje plasmana.

Ako se preduzeće razume kao pul resursa, koje kao dinamički preduzetnik plasira u lukrativna poslovna područja, onda je njegov poslovni uspeh, određen njegovom sposobnošću da identifikuje tendencije u kretanju ljudskih potreba i načina njihovog zadovoljavanja, na jednoj, i tendencija u razvoju nauke i tehnike, na drugoj strani.

Osnovne strategije razvoja preduzeća na turističkom tržištu, koje važe za velika preduzeća su penetracija, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikacija. S druge

44 Ioonnides, D.,i Debbage,K., op. ct. str. 85-89.

strane, mala, a daleko preovlađujuća preduzeća u turizmu, očigledno ne mogu te strategije da primenjuju. Njihova opredeljenja i način ostvarivanja u razvoju, moraju poći od sagledavanja sopstvene misije i pozicije na tržištu. Mala firma polazi od pravilne procene opštih mogućnosti na datom tržištu (objekti ne zahtevaju prevelika finansijska naprezanja), odnosno da se lako prilagođava promenama na tržištu, da je grana delatnosti privlačna (i zbog toga što je vlasnik istovremeno i menadžer), da je lakše opstati na tržištu zbog lakše prilagodljivosti i mogućnosti diferencirane tražnje, a za koju velike firme nisu zainteresovane, te da nema značajnih prepreka za ulazak u granu u kojoj posluju. Zato manja preduzeća biraju strategiju strategijske grupe i udružuju se horizontalno.

U strategiji prilagodljivosti tržišnim promenama malih i srednjih preduzeća u turizmu, pristup je znatno manje formalizovan. Ona imaju u vidu sledeća pitanja u vezi sa svojom ulogom na tržištu[45]:

1. Rezultati poslovanja su posledica primene strategije, te da li je segment na koji se oslanja jači ili slabiji, da li je proizvodni miks i dalje dosta privlačan, da li konkurencija utiče na poslovanje i kakva je komunikacija sa klijentima (da li je deo tržišta na koji se firma orijentisala dovoljno širok),
2. Da li je poslovanje posledica privremenih, lokalnih ili širih ekonomskih trendova.

Prednost manjih preduzeća u turizmu je u tome što su kraći putevi odlučivanja (uz veći rizik), brže i fleksibilnije reaguju na promene u okruženju, bolje koriste date mogućnosti, ranije otkrivaju opasnosti i imaju manje nepotrebne administracije. Manje agresivno traže nove prilike i nova tržišta, dok veće kompanije samo redistribuiraju svoje operacije, čak i iz drugih razloga, nego što je širenje tržišta i povećanje profita.

1.6. Složenost i modaliteti poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu[46]

Tržišne promene uslovljavaju složene i razne modalitete poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu.

Pod promenama organizacione strukture podrazumevaju se određeni procesi u poslovnom povezivanju pomoću kojih se stvaraju uslovi za ekonomski efikasnije i racionalnije poslovanje. Brojni faktori prinuđuju preduzeće, u turizmu, da razvija inovativne procese koji mu omogućavaju da se održi i razvije u turbulentnim uslovima okruženja.

U zavisnosti od tipa i intenziteta eksternih i internih uticaja, preduzeće mora da odabere odgovarajuću strategiju promena, u smislu načina, instrumenata i postupaka.

45 Powers,T., Marketing Hospitalitym John Wiley and Sons, New York, 1990.

46 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 94-99

Ako su u pitanju ciklične promene u okruženju, primenjuje se tzv. delimična strategija, koja znači aktivno usklađivanje organizacione strukture s određenim zahtevima okruženja, odnosno poslovnih partnera.

Međutim, u slučaju strukturnih promena okruženja primenjuje se tzv. potpuna ili radikalna strategija koja znači promenu organizacione strukture na osnovu novih "pravila igre" i novih organizacionih performansi i mogućnosti. Uglavnom, to su tri grupe promena:

1. promene u tehničko tehnološkom nivou preduzeća,
2. promene u rasporedu funkcija i poslova,
3. promene organizacione konfiguracije.

Pošto u određenom trenutku nema mogućnosti za ostvarivanje povratnog uticaja, ove promene su irevirzibilnog karaktera. Međutim, na dugi rok, izvedene promene omogućuju preduzeću da ostvari odgovarajuću konstantnost i ekonomsku pristojnost.

U cilju ostvarivanja odgovarajućeg prilagođavanja organizacione strukture raznim modalitetima poslovnog povezivanja (odnosno da se preduzeće tržišno usmeri), po našem mišljenju, neophodno je:

1. identifikovati probleme - promene i akcije na konstruktivne i destruktivne,
2. specifikovati skup mera - u datim uslovima,
3. odrediti način promena,
4. predvideti vreme promena.

Pri svemu tome, uticaj tržišta na modalitete poslovnog povezivanja je od presudnog značaja (obim, struktura i karakteristike tržišta). Nacionalno i međunarodno tržište su početne tačke od kojih se polazi pri utvrđivanju oblika poslovnog povezivanja u turizmu. Veličina, karakteristike i lokacija tržišnih segmenata su značajni faktori koji određuju poslovno povezivanje. Što je veće i razvijenije tržište i njegove strukture, to su kompleksniji i organizacioni zahtevi za raznim funkcijama i kadrovima, koji mogu da savladaju sve probleme i ostvare planirane ciljeve. U kategoriju tržišnih faktora spadaju: ponuda, tražnja, konkurencija, cene, kanali prodaje, kanali promocije, kooperacija i drugi elementi tržišnog karaktera, koji direktno ili indirektno opredeljuju organizovanje preduzeća.

U cilju postizanja konkurentske prednosti, u novim, turbulentnim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu su morala osigurati fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto ekonomije obima ("masovni turizam"), sve se češće koriste nove strategije rasta i razvoja preduzeća:

- tzv. dijagonalna integracija,
- vertikalna dezintegracija,
- formiranje strategijskih alijansi, itd..

Efikasno prilagođavanje promenama, u zahtevima tražnje, nametalo je turističkim preduzećima potrebu za visokim stepenom fleksibilnosti.

Ovaj faktor se ispoljavao kao[47]:

- fleksibilnost u organizaciji, kao i produkciji i distribuciji turističkog proizvoda;
- fleksibilnost u sistemu rezervacije, prodaje i plaćanja;
- fleksibilnost u načinima konzumiranja turističkog proizvoda.

Uopšteno, u savremenim uslovima, dešavaju se promene u strategijama rasta i razvoja preduzeća. To je dovelo do pojave novog vida ekonomije koju mnogi nazivaju ekonomijom cilja (economies of scope).

U savremenim procesima globalizacije poslovanja preduzeća pojavljuje se niz modaliteta poslovnog povezivanja, a na koje ukazujemo u narednom delu rada.

1.6.1. Horizontalno povezivanje

Integrisano preduzeće mora imati precizno definisanu svrhu pri iniciranju promena strukturnog karaktera. Potrebna je analiza stimulirajućih i ograničavajućih faktora za preduzimanje promena strukturnog karaktera. To zahteva, s jedne strane, analizu elemenata i faktora sredine, a s druge, potencijala preduzeća (SWOT - analiza).

U ovom modelu povezivanja, koji se zasniva, pre svega, na usklađivanju razvojnih ciljeva i ekonomskih međuodnosa (na razvojnom i poslovnom povezivanju) organizacioni aspekt je u drugom planu.

Polazna pozicija u rešavanju problema optimalnog funkcionisanja sistema, po osnovu horizontalnog povezivanja, mora biti efikasno zadovoljavanje potreba krajnjeg potrošača. Stoga ovaj model ne odbacuje složenije organizacione oblike (kao oblike povezivanja i udruživanja na zajedničkom programu), samo im bitno menja smisao i sadržaj, uslovljen tržišnim zakonitostima, s jedne strane, i sopstvenim ekonomskim ciljevima, s druge strane.

Horizontalna strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima. Ona ne zamenjuje potrebu da pojedini podsistemi, koji mogu imati status strategijske poslovne jedinice, formulišu posebne strategije.

Međutim, ukoliko nema horizontalne strategije, onda su međuveze u diversifikovanom preduzeću veoma slabe, gotovo simbolične. Horizontalna strategija je način da se ostvari sinergija putem koordinacije i transfera stručnosti među podsistemima. Ova strategija koordinira set ciljeva i politika među različitim, ali međusobno povezanim poslovima.

Horizontalno povezivanje dakle podrazumeva povezivanje preduzeća u okviru iste delatnosti i u hotelijerstvu su tipičan primer horizontalnog povezivanja hotelski lanci.

47 Fayos-Sola, E.Tourisam Policy: Tourizam Management, No.6, 1996.str. 405-412

1.6.2. Vertikalno povezivanje

Vertikalna integracija zavisi od konkretnih uslova na tržištu i ponašanja privrednih subjekata na pojedinim nivoima kanala plasmana. U vertikalnom povezivanju neophodno je sagledati konkretne uslove u okviru kojih se ostvaruju pojedini oblici vertikalne integracije. Međutim, po pravilu procesi horizontalne integracije prethode vertikalnoj integraciji, a potom je podstiču, kao što i obrnuto, vertikalna integracija deluje na širenje horizontalnih integracija (naročito na teritorijalnom principu).

Vertikalna kompleksnost obeležava broj hijerarhijskih nivoa u hijerarhijskoj strukturi marketinga.

Slika 3. Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing)



Izvor: Radunović,D., Lovreta,S., Ekonomika trgovine, S.administracija, Beograd, 1998. g. str. 157.

Globalizacija tržišta i standardizacija proizvoda i usluga doprinose znatno većem uticaju zajedničkog marketinga na organizacioni model. To se posebno odnosi na plasiranje savremenog turističkog proizvoda. Na osnovu našeg sagledavanja područja zajedničkog marketinga mogu biti:

- istraživanje tržišta,
- proizvod, odnosno asortiman i usluga,
- politika cena,
- promene aktivnosti,
- fizička distribucija paket aranžmana.

Svako od ovih područja ima uticaja na organizacioni model preduzeća i od njih zavisi oblik integrativnih veza između povezanih preduzeća na osnovama zajedničkog marketinga (pospešuje integracione procese).

Vertikalno povezivanje (kooperativno, ugovorno i nametnuto) podrazumeva, ne samo postojanje svesti o koristima iz zajedničkog poslovanja, nego i prihvatanje da se

neki poslovi objedine, realociraju, pa i prepuste kompetentnijem partneru, odnosno pristanak na okrnjenu samostalnost u nastupu na tržištu.

Zajedništvo u koncipiranju ponude, razvoju turističkih programa, komuniciranja i istraživanja tržišta, razume se, treba da omogući da se eliminišu dupli koloseci, odnosno da se maksimiraju prednosti po osnovu koncentracije i specijalizacije funkcije smatramo da se time umnogome nastoje eliminisati tržišne oscilacije.

Ovaj oblik organizovanja turistička preduzeća primenjuju kada žele da ojačaju svoju konkurentsku poziciju zasnovanu na suštini kompetentnosti ili kada u kriznim vremenima žele da poboljšaju svoju nabavno-prodajnu funkciju. Zamena za ovu strategiju mogu biti dugoročni ugovori sa dobavljačima i posrednicima.

Porter govori o kvazi integraciji, o uspostavljanju vertikalnih odnosa povezanosti što bi se moglo tretirati kao nešto između dugoročnih ugovora i pune povezanosti i u tom slučaju ide se na[48]:

1. manjinsko učešće u aktivi
2. zajam ili garancija zajma
3. ekskluzivni ugovori o poslu
4. specijalizovani logistički uređaji
5. kooperativno istraživanje i razvoj

Dobre prednosti ovog oblika organizovanju su[49]:

1. snižava troškove
2. smanjuju se zalihe
3. ne gubi se na vremenu (pregovori)

Pod koristi bi se mogle navesti:

1. izbegava se posredni pristup
2. bolja tehnološka i marketing obaveštenost
3. veća mogućnost kreativnog diferenciranja
4. superiorna kontrola moći (i smanjuje se moć kupca)
5. efekat sinergije
6. poverenje

Po nedostatke ovog oblika organizovanja mogu se navesti[50]:

1. potreba za koordinacijom može da dovede do povećanih troškova
2. pojava viška kapaciteta
3. loše organizovana vertikalna integracija

48 Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 306

49 Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 306

50 Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 304

Pri sprovođenju ove strategije posebno treba voditi računa o[51]:

1. nagomilavanju zastarelih procesa
2. slabijoj fluktuaciji kapitala-stvaraju se barijere mobilnosti
3. prateći poslovi preduzeća koji su inače ne konkurentni se dupliraju
4. gubi se pristup informacijama dobavljača i distributera i slabi se interna konkurentnost
5. precenjuje se sinergija
6. integraciji se pristupilo na neodgovoran način

Sa aspekta hotelskog poslovanja u praksi postoje tri tipa vertikalnog povezivanja[52]:

- vertikalno povezivanje unapred (povezivanje "ka potrošačima")
- vertikalno povezivanje unazad (povezivanje sa dobavljačima)
- potpuno vertikalno povezivanje (proizvodno – prodajni tip)

Prvi oblik podrazumeva da se hotelska preduzeća povezuju sa turoperatorima, turističkim agencijama i saobraćajnim preduzećima. Dok se kod vertikalnog povezivanja unazad hotel povezuje sa svojim dobavljačima (snabdevačima) odnosno sa proizvođačima (poljoprivrednih dobara, opreme, proizvoda za ugostiteljstvo i td.), trgovinama i dr. Na kraju, može se javiti i potpuno vertikalno povezivanje – i sa dobavljačima i ka potrošačima. Cilj svakog od navedenih oblika povezivanja jeste integracija poslova iz komplementarnih delatnosti kako bi se efikasnije poslovalo i na bazi pomenute integracije ostvario što bolji rezultat.

1.6.3. Konglomerati

Nastojanjem da razviju konkurentske prednosti, preduzeća u turizmu pristupaju tzv. dijagonalnoj integraciji. To je sve češće korišćena strategija od strane preduzeća u turizmu, odnosno najčešće se kombinuje sa ostalim modalitetima poslovnog povezivanja u turizmu.

Za razliku od horizontalne i vertikalne integracije (karakteristične za period masovne produkcije standardizovanih turističkih proizvoda) u novim uslovima, privredni subjekti u turizmu, razvoj usmeravaju ka različitim delatnostima. Novom strategijom preduzeća nastoje da obezbede povećanje profita kroz sinergetske efekte između različitih proizvoda i usluga.

Predviđa se da će dijagonalna integracija postati[53] ključni faktor u kontrolisanju procesa kreiranja vrednosti u turističkoj industriji.

51 Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997., str. 304

52 Opširnije u: Čačić K., Poslovanje Hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str 155-172.

53 Poon,A., op. cit. str. 19

To, istovremeno vodi intenzivnom procesu povezivanja privrednih subjekata u turizmu, pri čemu granice između samih preduzeća postaju sve manje značajne, a isto tako i granice između pojedinih turističkih delatnosti. Naime, sve se više ka turističkom poslovanju usmeravaju i poslovni subjekti iz drugih delatnosti (npr. banke, osiguravajući zavodi, avio-kompanije, itd.) koje su isto tako u poslovnoj ekspanziji.

Dakle, to je intenziviranje procesa formiranja konglomeratskih preduzeća ili pojavi drugih, fleksibilnijih oblika povezivanja. Dalje, to vodi intenziviranju konkurencije, koja sada (zahvaljujući dijagonalnoj integraciji) obuhvata i poslovne subjekte iz drugih sektora privrede.

Primeri formiranja velikih konglomerata (sa turističkom privredom, kao jednom od vodećih delatnosti su brojni). Kao što su:

- kupovina Hilton International-a od strane Landbroke Group Plc. 1987.g.;
- kupovina Holiday Inns-a od strane britanskog konglomerata Bass Plc.;
- Thomson, takođe, predstavlja konglomerat u čijem sastavu se nalazi jedan od najvećih organizatora putovanja u svetu – Thomson Holiday.

Procesi stvaranja konglomerata doprineli su intenziviranju tokova transfera tehnologije između različitih delatnosti, pri čemu se turistička privreda, najčešće, nalazila u ulozi primaoca razvijene tehnologije.

1.6.4. Vertikalna dezintegracija

Složenost modaliteta poslovnog povezivanja preduzeća obogaćuje vertikalna dezintegracija. Ova poslovna strategija preduzeća u turizmu (u fazi post-fordizma) odnosi se na tzv. eksternalizaciju pojedinih perifernih i dopunskih aktivnosti. Preduzeća se kroz sistem pod ugovaranja (sub-contracting) određene poslove poveravaju najčešće malim i srednjim preduzećima, specijalizovanim za pojedine aktivnosti.

Dakle, vertikalna dezintegracija predstavlja usmeravanje poslovnih aktivnosti ka finalnom proizvodu, dok se "periferne aktivnosti putem pod ugovora ustupaju drugim firmama". U ovim slučajevima mogu se uočiti izvesne sličnosti sa različitim oblicima proizvodne kooperacije u oblasti industrijske proizvodnje[54]

Osnovna prednost ove strategije poslovnog povezivanja sadržana je u mogućnosti ostvarivanja efekata na osnovu korišćenja usluga specijalizovanih firmi koje su, zahvaljujući servisiranju velikog broja korisnika, bile u stanju da ostvare uštede na osnovu ekonomije obima.

Istovremeno, kompanije su se oslobađale potreba za stručnom i skupom radnom snagom u takvim aktivnostima i obezbedile veću fleksibilnost u prilagođavanju čestim promenama tražnje.

54 Ioannides, D., i Debbage, K., Markting Tourism Products, Tompson Business Press, London 1996. str. 231

Za vertikalnu dezintegraciju primeri su brojni, navodimo dve opcije:

- u poslovanju hotela, usluge, kao što su pranje veša, priprema hrane itd. često se poveravaju specijalizovanim firmama,
- u avio-saobraćaju, umesto držanja sopstvene flote, ide se na različite ugovore o lizingu (aircraft leasing) itd.

1.7. Opšti pristup kategorizaciji ugostiteljskih objekata za smeštaj

1.7.1. Pojam i značaj kategorizacije

Kategorizacija predstavlja proces rangiranja ugostiteljskih objekata za smeštaj iste vrste na osnovu ispunjenosti definisanih kriterijuma i elemenata koji se odnose na uređenje, opremu i usluge ugostiteljskog objekta. Kriterijumi i elementi kategorizacije zapravo jesu uslovi i merila u pogledu uređenosti i opremljenosti objekta, kvaliteta pružanja usluga i sadržaja usluga koje se u njemu pružaju. Suštinski, kategorizacija je proces kojim se istovrsni objekti rangiraju prema kvalitetu[55]

Svi pristupi kategorizaciji zasnovani su na klasifikaciji koja podrazumeva utvrđivanje pojedinih vrsta ugostiteljskih objekata na bazi minimuma zajedničkih karakteristika. Kategorizacija omogućava diferenciranje u okviru iste vrste objekata. Dok klasifikacija utvrđuje minimum zajedničkih karakteristika koje određuju vrstu, kategorizacija uvodi nove kriterijume na osnovu kojih se uočavaju razlike unutar vrste.[56]

Razvrstavanje hotelskih objekata i drugih smeštajnih kapaciteta predstavlja neophodnost u savremenom turističkom poslovanju, odražavajući praktičnu potrebu struke za grupisanje objekata na osnovu minimuma zajedničkih karakteristika, pre svega, sa ciljem zauzimanja odgovarajuće pozicije na tržištu i praćenja ostvarenih rezultata poslovanja. Imajući u vidu da se objekti diferenciraju prvenstveno na osnovu asortimana usluga i načina usluživanja, razvrstavanje obezbeđuje odgovarajuću zaštitu i pružaoca i korisnika usluga. Opredeljujući se za konkretnu vrstu ugostiteljskog objekta potencijalni gost zna kakav asortiman i način usluživanja može da očekuje, što utiče na formiranje odgovarajuće cene od strane ugostitelja.

Kategorizacija je proces koji se sprovodi sa ciljem uspostavljanja kvaliteta ponude ugostiteljskih objekata za smeštaj. Pripadanje određenoj kategoriji garantuje odgovarajući kvalitet u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu, a na taj način i u domenu asortimana i kvaliteta pružene usluge [57].

---

55 Kosar Lj., (2008), Hotelijerstvo II, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, str. 135

56 Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 192

57 Kosar Lj., (2008), Hotelijerstvo II, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, str. 8 i str. 135

Primena predstavljene koncepcije kategorizacije obezbeđuje brojne prednosti, i sa stanovišta privrednih delatnosti u turizmu, ali i sa stanovišta njihovih preduzeća, posebno ugostiteljskih. Najznačajnije prednosti ogledaju se u sledećem[58]:

- kategorizacijom se uređuje značajan segment poslovanja ugostiteljskih preduzeća i turističkih agencija u određenoj zemlji. Primena procesa kategorizacije u većem broju zemalja, doprinosi postepenom ujednačavanju uslova poslovanja u međunarodnim okvirima čime se u značajnoj meri podstiču procesi globalizacije.
- regulisanje pomenutih odnosa bazira se, zapravo, na primeni odgovarajućih standarda, kako u pogledu tehničko-tehnoloških elemenata, tako i u smislu asortimana usluga koje se pružaju;
- standardi utvrđeni kategorizacijom direktno utiču i određuju kvalitet usluga. Kvalitet koji obezbeđuje određena kategorija neposredno uslovljava i odgovarajuće cene. Najniža kategorija pruža garanciju u pogledu obezbeđenja minimuma kvaliteta u okviru jedne vrste objekata za smeštaj. Sa povećavanjem kategorije, najčešće se povećava i cena. Kategorizacijom se, na ovaj način, pruža mogućnost izbora turistima različitih platežnih mogućnosti;
- postojanje kategorisanih smeštajnih kapaciteta omogućava uspešnije pozicioniranje nacionalnog turističkog proizvoda i njegovu efikasniju promociju na međunarodnom tržištu, u okviru nacionalnih turističkih organizacija, strukovnih udruženja i resornih ministarstava;
- kategorizacija u velikoj meri doprinosi zaštiti potrošača, utiče na povećanje stepena njihove informisanosti o ponudi ugostiteljske privrede i stvara uslove za povećanje lojalnosti gostiju;
- kategorizacija u značajnoj meri povećava mogućnost kontrole odgovarajućih poslovnih operacija, što je od posebne važnosti za eksternu, odnosno inspekcijsku kontrolu

Ugostiteljski objekti koji pružaju usluge smeštaja poseban značaj pridaju izboru vrste i kategorije imajući u vidu da aktivnosti u ovom domenu bitno utiču na poslovne rezultate konkretnog objekta u dužem vremenskom periodu njegovog poslovanja.[59]

Polazna osnova za donošenje adekvatne odluke o izboru vrste i kategorije objekta jeste prethodno istraživanje tržišta i na toj osnovi definisani strategijski ciljevi koji se mogu ostvariti. Rezultati istraživanja treba pre svega da pokažu da li ukupni tržišni potencijal konkretnog preduzeća može, uz procenjene uslove konkurencije da obezbedi rentabilno poslovanje u dužem periodu. Takođe je od posebne važnosti da se utvrde ciljni segmenti kojima je objekat namenjen, kao i segmenti koji u perspektivi mogu biti od značaja za njegovo poslovanje. Prilikom donošenja odluke o vrsti i

58 Kosar Lj., (2013), Alternativni standardi kategorizacije u hotelijerstvu, Hotel Link, No 21-22/2013, pp 95-104, Nov. 2013, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd; Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 180-182

59 Čerović, S. (2015), Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9

kategoriji, osim ciljnih segmenata i ukupnog tržišnog potencijala, preduzeće uzima u obzir i druge relevantne faktore, kao što su lokacija, stalnost poslovanja (sezonsko ili celogodišnje), tržišna pozicija sopstvenih i konkurentskih objekata. Između vrste i kategorije objekta, s jedne strane i njegove lokacije i veličine, s druge strane, postoji značajna zavisnost, koja bitno utiče na ekonomske rezultate poslovanja. Navedena korelacija zauzima veoma značajno mesto i u poslovnoj politici poznatih korporativnih lanaca i kompanija za menadžment, što se prenosi i na primaoce njihovih franšiza i na preduzeća čijim objektima ugovorno upravljaju. U tom smislu, potvrđena iskustva ovih kompanija doprinose njihovoj specijalizaciji za uspešno upravljanje hotelskim objektima određenih vrsta, kategorija i veličina, tako da je unapred poznato gde će se nalaziti objekti pojedinih brendova velikih kompanija.[60]

1.7.2. Kriterijumi i elementi kategorizacije[61]

S obzirom na brojnost i raznovrsnost kriterijuma i elemenata kategorizacije, može se zaključiti da kategorizacija predstavlja složen i sveobuhvatan proces.

Prema svojim karakteristikama elementi, odnosno kriterijumi kategorizacije mogu se svrstati u dve grupe i to na one koji su:

- tehničko-tehnološkog i
- organizaciono- kadrovskog karaktera.

Tehničko-tehnološki kriterijumi odnose se na materijalne komponente ugostiteljskog objekata za smeštaj, obuhvatajući oblast njegove izgradnje, opremanja i uređenja. Kao najvažniji kriterijumi ove grupe izdvajaju se:

- površina prijemnog, smeštajnog i ostalih prostora u objektu (pre svega površina prijemnog hola, smeštajnih jedinica, kupatila u sastavu smeštajne jedinice, prostorija za pružanje usluga ishrane, ustaljenost smeštajnih jedinica i sl.);
- struktura i kapacitet smeštajnih jedinica (podrazumeva zastupljenost apartmana i porodičnih soba u smeštajnoj ponudi i broja ležaja u sobama);
- ostala oprema obuhvata elemente koji utiču na kategorizaciju kao što su: opremljenost objekata liftom, posebne elemente opremljenosti soba i kupatila, uređaje za klimatizaciju, telekomunikaciju, audio i video opremu, estetske elemente i sl.

Organizaciono-kadrovski kriterijumi odnose se na:

- asortiman usluga koji se pruža u objektu (usluge nosača prtljaga, recepcije, promene posteljine i peškira, pranja i peglanja rublja gostiju, sadržaj doručka, broj menija za glavne obroke i jela po porudžbini, prodaja štampe, čišćenje obuće, dodatni programi korišćenja ličnih usluga – kozmetički tretman, masaža, usluga lekara tokom 24. sata i sl.);

60 Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 167-168

61 Opširnije u Kosar Lj., (2008), Hotelijerstvo II, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, str. 136-137

- način pružanja usluga (usluživanje hrane i pića u sobama – „room service“, usluživanje doručka na principu samoizbora - „švedski sto“);
- radno vreme službi za pružanje različitih usluga;
- stručna osposobljenost i izgled osoblja (znanje stranih jezika, dizajniranost radne odeće, bedž sa imenom).

Ukoliko bi se navedeni kriterijumi kategorizacije izolovano posmatrali, to bi vodilo jednostranom pristupu. Samo sistemski pristup u njihovom sagledavanju jeste moguć i opravdan, s obzirom da jedino on odražava orjentaciju prema potrošaču. S obzirom da se zahtevi potrošača menjaju, neophodno je fleksibilno sagledavati i ocenjivati pomenute kriterijume kategorizacije. Različito kombinovanje navedenih kriterijuma uslovljava postojanje većeg broja vrsti ugostiteljskih objekata za smeštaj kao što su hoteli, moteli, pansioni, turistička naselja i sl.

1.7.3. Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj u svetu

Stalni rast realizovanih međunarodnih turističkih putovanja i uključivanje sve većeg broja ljudi u svetske turističke tokove, postepeno utiče i na stvaranje globalnog stila života. S tim u vezi može se reći da svet postaje jedno veliko globalno selo. Bez obzira na vrlo intezivne procese segmentacije turističkog tržišta i njegovih specifičnih potreba, ponašanje potrošača u turizmu u vezi sa osnovnim zahtevima na putovanju i odmoru postaje sve više unificirano, i realno je pretpostaviti da će se takav trend nastaviti.

Izraz turistička tražnja kada su u pitanju osnovni zahtevi i potrebe, za preduzeća u turizmu znači izraženije homogeno tržište. Osnovni zahtevi turističke tražnje usmereni su ka prepoznavanju boljeg i obimnijeg kvaliteta ponude i usluga. Kvalitet postaje ključni faktor u postojećoj klimi i razvoju turističke tražnje u svetu. Savremena ekspanzija turističkog prometa značajno je uticala na pokretanje pitanja poređenja ranga hotela širom sveta.

Prepoznajući važnost teme za globalni razvoj turizma, Svetska turistička organizacija (UNWTO) je problematiku klasifikacije hotela uvrstila u Radni program Svetske turističke organizacije i u saradnji sa Međunarodnom asocijacijom hotela i restorana (IH&RA) preduzela opsežna istraživanja stanja u pogledu sistema, metoda i kriterijuma kategorizacije u različitim zemljama. Rezultati istraživanja ukazuju da postoji velika raznovrsnost i neusaglašenost kriterijuma kategorizacije u svetu. Nepostojanje jedinstvenih rešenja u ovom pogledu dovodi do značajnih problema u predstavljanju ponude i njenom očekivanom kvalitetu sa aspekta različitih interesnih strana iz oblasti javnog i privatnog sektora (korisnika usluga, ugostitelja, turoperatora, turističkih organizacija i dr.). Usaglašavanje kvaliteta smeštajne ponude na svetskom nivou predstavlja neophodnost, ali je to dugotrajan i složen proces, pre svega, zbog postojanja velikih razlika u pristupu ovoj oblasti u različitim zemljama.

Na osnovu rezultata komparativne analize kategorizacije u svetu, UNWTO je usvojila određene zaključke kojima se rukovodi u svom daljem radu na ovom planu.[62] Oni se odnose na realizaciju sledećih aktivnosti[63]:

- utvrđivanje zajedničkih karakteristika koje odlikuju kategorizaciju u pojedinim zemljama,
- identifikovanje najopštijih zajedničkih kriterijuma kategorizacije, koji bi postali reper za unapređenje kategorizacije u pojedinim zemljama,
- definisanje preporuka za kategorizaciju,
- koordinirajuća i savetodavna uloga ove organizacije u pogledu funkcionisanja različitih pristupa kategorizaciji.

Iako u praksi egzistiraju različita rešenja, moguće je izdvojiti različite pristupe kategorizaciji u zavisnosti od stepena njene obaveznosti:

- prvi pristup odnosi se na zemlje u kojima je sprovođenje kategorizacije u nadležnosti državnih organa. U ovom slučaju zakonskim okvirom utvrđuje se obaveznost kategorizacije za određene vrste objekata, pa je država i garant kvaliteta kategorisane smeštajne ponude[64]. Među državama u kojima je naglašena uloga države u procesu kategorizacije nalaze se Grčka, Španija, Hrvatska, Crna Gora, Italija, Turska, Egipat. U navedenom kontekstu neophodno je ukazati da je u Španiji i Italiji, osim bazičnog okvira koji se uspostavlja na nacionalnom nivou, sprovođenje postupka kategorizacije preneto na regionalni nivo.
- drugi pristup primenjuje se u zemljama koje imaju fleksibilan odnos po pitanju kategorizacije. Kategorizacija se sprovodi na dobrovoljnoj osnovi, što se može sagledati na primeru SAD. Funkciju kategorizacije smeštajne ponude preuzimaju organizacije i udruženja vezani za automobilizam. U okviru ovih udruženja kategorizacija se sprovodi na osnovu internih kriterijuma i prezentuju se putem odgovarajućih vodiča, odnosno informativnih publikacija za vozače. Na području SAD posebno su respektovane dve publikacije ovog tipa i to: Tour Book u izdanju američke asocijacije automobilista – AAA i Mobil Travel Guide koju objavljuje korporacija Mobil Oil.
- treći pristup koriste zemlje u kojima sprovođenje postupka kategorizacije sprovode strukovna udruženja, kao što je slučaj u Švajcarskoj i Austriji. Švajcarski i austrijski model prevazilaze značajan broj mogućih problema na relaciji privatni vlasnik (hotelijer) – država. Osnovna prednost ovakvog pristupa ogleda se u činjenici da se sva pitanja klasifikacije i kategorizacije rešavaju unutar odgovarajućeg nacionalnog udruženja, odnosno delatnosti i struke[65]. Osim već

62 Milojević, Lj. Klasifikacija hotela i restorana – studija UNWTO i IH&RA, Turistički pregled br. 7, 2006, str. 36-47.

63 Kosar Lj., (2008), Hotelijerstvo II, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, str. 43-44

64 Kosar Lj., (2013), Alternativni standardi kategorizacije u hotelijerstvu, Hotel Link, No 21-22/2013, Nov. 2013, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, str. 97

65 Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 185

pomenutih pristupa, postoje i drugi sistemi rangiranja ugostiteljskih objekata za smeštaj koje sprovode međunarodni hotelski lanci, veliki turoperatori i globalni distribucioni sistemi. Danas je posebno aktuelno rangiranje smeštajnih kapaciteta od strane Internet distributivnih sistema i drugih online portala, ali o tome će više biti reči u narednim poglavljima.

Međunarodni hotelski lanci više su orjentisani na definisanje i pozicioniranje svojih marki (brendova), na implementaciju svojih standarda nego na kategorizaciju koju sprovode nacionalne asocijacije hotela ili slična tela. U zavisnosti od uslova poslovanja zemlje u kojoj se nalaze, objekti međunarodnih hotelskih lanaca se kategorišu prema nacionalnim propisima u slučaju da je to obavezno ili se smatra korisnim.

Veliki turoperatori, takođe, rangiraju potencijalne hotele prema sopstvenim kriterijumima i njihove opise predstavljaju u svom promotivnom materijalu.

Touristik Union International - TUI predstavlja predstavlja primer turoperatora koji se uspešno bavi i hotelijerskim poslovanjem i u ovom domenu razvija sopstvene kriterijume kategorizacije.[66]

Značajnim učesnicima klasifikacije i kategorizacije pripadaju i veliki globalni distribucioni sistemi (Amadeus Galileo, Worldspan, Sabre i drugi). Ovi sistemi, kao i veliki turoperatori razvili su sopstvene distribucione sisteme, a pojava interneta i njegovo brzo širenje dodatno su nametnuli zahteve za pojašnjavanjem kategorije hotela i opisa njegove ponude na brojnim sajtovima.[67]

Sagledavanje klasifikacije i kategorizacije ugostiteljskih objekata za smeštaj potrebno je upotpuniti detaljnijim opisom regionalnog pristupa ovom procesu.

Asocijacija jugoistočne Azije (ASEAN) okuplja deset država članica: Brunej Darusalem, Kombodža, Indonezija, Narodna Demokratska Republika Laos, Malezija, Mijanmar, Filipini, Singapur, Tajland i Vijetnam i orjentisana je na unapređenju saradnje u oblasti turizma. Među najznačajnije prioritete rada ove asocijacije ubraja se i harmonizovanje kriterijuma hotelske klasifikacije.

Ekonomsku zajednicu zapadno afričkih država (ECOWAS) čini petnaest zemalja zapadne Afrike - Benin, Burkina Faso, Kabo Verde, Obala Slonovače, Gambija, Gana, Gvineja, Gvineja Bisao, Liberija, Mali, Niger, Nigerija, Senegal, Sijera Leone i Togo) angažovana je na intenziviranju saradnje na području turizma koja se fokusira na promociju i marketing turističkih proizvoda, uključujući olakšavanje i ujednačavanju normativnih akata kojima se regulišu turističke aktivnosti i poslovanje u oblasti hotelijerstva.

Neophodno je ukazati da je Savet ministara ECOWAS usvojio propise o standardima za klasifikaciju hotela, zasnovane na preporukama UNWTO za afrički region.

---

66 (https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/bw-premier-collection.html)

67 Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 182

ECOWAS je, uvažavajući okolnosti na terenu, dopunio navedene preporuke i uveo nove elemente u svoje standarde, a koji se odnose na minimalne visine smeštajnih jedinica, obezbeđenje posebnog ulaza za zaposlene, kao i procedure koje se odnose na naplatu pruženih usluga smeštaja.

U iznalaženju rešenja kojima se unapređuju kadrovi u oblasti hotelijerstva ECOWAS se i dalje značajno oslanja na saradnju sa UNWTO, posebno u domenu pripreme i realizacije njihovih obuka.

U okviru Evropske unije takođe se preduzimaju značajne aktivnosti u pogledu usaglašavanja kvaliteta smeštajne ponude. Bez obzira na činjenicu da još uvek ne postoji jedinstveno rešenje za sve zemlje Evropske unije, kroz aktivnosti Evropskog udruženja hotelijera i restoratera (HOTREC) jasno se uočava nastojanje za ujednačavanje kvaliteta ugostiteljske ponude Evrope. U navedenoj asocijaciji trenutno se nalaze 42 strukovna ugostiteljska udruženja iz 28 zemalja Evrope. [68]

Bez obzira na činjenicu da su članice asocijacije pretežno zemlje Evropske unije, ona je otvorena i za druge evropske zemlje. Inicirajući saradnju između strukovnih ugostiteljskih udruženja zemalja članica, asocijacija u velikoj meri utiče na ujednačavanje kvaliteta ugostiteljske ponude. U okviru asocijacije definisani su zajednički standardi koji se odnose na kategorizaciju hotela pod nazivom Hotelstars Union, odnosno Unija hotelskih zvezdica. Primena definisanih standarda je na dobrovoljnoj osnovi za sve članice asocijacije. Hotelstars standardi bazirani su na sledećim principima[69]:

1. sistemi kategorizacije moraju da obezbede tačne informacije gostima;
2. neophodno je da kriterijumi kategorizacije budu prikazani na internet stranici asocijacije www.hotelstars.org najmanje na engleskom i jeziku određene zemlje;
3. informacije o kategoriji svakog pojedinačnog hotela, kao i o sistemu kategorizacije na kome je ona zasnovana moraju biti transparentne za goste;
4. usaglašenost sa zakonskim okvirom je preduslov za kategorizaciju;
5. sistemi kategorizacije moraju da obezbede higijenu i njeno tekuće održavanje u hotelima svih kategorija;
6. sistemi kategorizacije moraju da podstiču upotrebu alatki koncepta upravljanja kvalitetom;
7. turoperatori, putničke agencije, kao i hotelski rezervacioni sistemi i sajtovi na kojima su prikazane ocene gostiju treba da koriste zvaničnu kategorizaciju;
8. sistemi kategorizacije treba da obezbede tačne i ažurne podatke o kategorijama objekata koje se pružaju turoperatorima, putničkim agencijama, hotelskim rezervacioni sistemi i sajtovima na kojima su prikazane ocene gostiju;

68 (http://www.hotrec.eu/about-us/membership.aspx)

69 (https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/21_HOTREC_principles.pdf)

9. broj dodeljenih zvezdica može biti od jedne do pet;
10. zvezdice mogu biti potvrđene tek nakon sprovođenja kontrole;
11. kontrola se mora sprovoditi redovno;
12. kontrola se mora sprovoditi na licu mesta;
13. žalbama korisnika koje se odnose na kategorizaciju treba se baviti na sistematičan način;
14. objašnjenje o određivanju kategorije mora biti dostupno hotelu na koji se odnosi;
15. svaki sistem kategorizacije mora omogućiti pravo žalbe na rezultat kategorizacije;
16. sistemi kategorizacije treba da imaju određeni stepen fleksibilnosti prilikom primene kriterijuma;
17. kriterijume kategorizacije treba redovno prilagođavati zahtevima tržišta;
18. poželjno je da rezultati istraživanja o očekivanjima potrošača koja su sprovedena u jednoj zemlji budu dostupni svim članicama HOTREC asocijacije;
19. potrebno je naglasiti uvođenje novih kriterijuma u pogledu uređenja, opreme i usluga kako bi se olakšala harmonizacija kriterijuma na evropskom i međunarodnom nivou;
20. potrebno je podsticati harmonizaciju kriterijuma na evropskom i međunarodnom nivou;
21. potrebno je da u sisteme kategorizacije bude uključena ugostiteljska privreda, a u zemljama u kojima je kategorizacija u nadležnosti države neophodna je bliska saradnja javnog i privatnog sektora.

Navedeni principi jasno i nedvosmisleno potvrđuju orjentaciju ka ostvarivanju višeg nivoa kvaliteta hotelske ponude.

Za označavanje kvaliteta, odnosno kategorija ugostiteljskih objekata za smeštaj koriste se različiti grafički simboli.

Oznaka potvrđuje da određeni objekat ima odgovarajuće atribute. Kreiranjem oznaka stimuliše se strukturiranje i prezentacija smeštajne ponude. Istovremeno postojanje oznaka doprinosi stvaranju referentnih punktova u svesti potrošača i time olakšava komuniciranje ukupne smeštajne ponude.

Najčešće korišćeni simbol kojim se označava kategorija objekata za smeštaj jeste sistem zvezdica.

Osim sistema zvezdica, u upotrebi su i drugi simboli kao što su dijamanti, krune, ključevi, itd.

1.7.4. Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj u republici Srbiji

1.7.4.1. Uslovi i način kategorizacije

Kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj u Republici Srbiji tretira se u okviru Zakona o turizmu („Sl. Glasnik Republike Srbije“, br. 36/09, 88/10, 99/11- dr. zakon, 93/12 i 84/15) i pratećih podzakonskih propisa: Pravilnika o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata (“Sl. Glasnik Republike Srbije”, broj 41/10 i 48/12- dr. Pravilnik), Pravilnika o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata („Sl. Glasnik Republike Srbije”, br. 48/12 i 58/16), Pravilnika o minimalnim tehničkim i sanitarno higijenskim uslovima za pružanje usluga u domaćoj radinosti i u seoskom turističkom domaćinstvu („Sl. Glasnik Republike Srbije”, br. 41/10 i 48/12 - dr. Pravilnik), Pravilnika o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj („Sl. Glasnik Republike Srbije”, br. 83/16 i 30/17) i Uredbe o visini i vrsti troškova u postupku razvrstavanja ugostiteljskih objekata u kategorije, u zavisnosti od njihove vrste, podvrste i veličine („Sl. Glasnik Republike Srbije”, broj 69/2011), kojima se bliže uređuje ova oblast.

Pravilnikom o minimalnim tehničkim i sanitarno-higijenskim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata propisuju se sanitarno- tehnički i sanitarno- higijenski uslovi koje moraju da ispunjavaju svi ugostiteljski objekti. Detaljno razrađena funkcionalna rešenja u sklopu ovog pravilnika imaju za cilj da se olakša projektovanje ugostiteljskih objekata, poboljša kvalitet usluga, obezbedi zaštita integriteta korisnika usluga i omoguće neophodni i adekvatni uslovi za rad zaposlenih.

U skladu sa članom 68 Zakona o turizmu donet je Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata , koji se primenjuje od 1. oktobra 2016. godine.

Navedenim pravilnikom utvrđen je minimum opštih uslova čije ispunjavanje predstavlja neophodan uslov za obavljanje ugostiteljske delatnosti. Opšti minimalni uslovi u suštini predstavljaju standarde koji uređuju osnovu za obavljanje ugostiteljske delatnosti u svim njenim objektima. Polazni osnov nalazi se u činjenici da ugostiteljski objekti moraju biti izgrađeni, opremljeni i kadrovski ekipirani tako da se omogući racionalno korišćenje prostora, nesmetano kretanje gostiju i zaposlenog osoblja, stručno i efikasno usluživanje gostiju, kao i zaštitu od štetnih uticaja koje obavljanje ove delatnosti može imati na životnu sredinu.

Ovaj deo pravilnika propisuje obezbeđenje dovoljnih količina higijenski ispravne tekuće vode, odvoda tečnih i odlaganja čvrstih otpadnih materija, snabdevanje električnom energijom, obavezu grejanja prostorija u kojima borave gosti do temperature

od najmanje 18,5°C (izuzimajući objekte koji posluju samo u letnjem periodu), obavezu priključenja na javnu telefonsku mrežu (osim ako ne postoje tehničke mogućnosti za priključenje).

Pravilnikom su propisani i posebni uslovi za ugostiteljske objekte za smeštaj i odnose se na opremanje kuhinjskog bloka i pratećih radnih prostorija, odnosno prostora, uređenje i opremu soba i kupatila u sastavu soba, kao i na broj, uređenje i opremu zajedničkih sanitarija za goste.

Propisani minimalni standardi kvaliteta ugostiteljske usluge smeštaja obuhvataju i aspekt higijenskog održavanja koji se odnosi na obavezno čišćenje i spremanje soba, kao i dezinfekcije sanitarnih uređaja posle svake promene gosta.

Pravilnik o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj primenjuje se od 15. decembra 2016. godine. Rešenja predložena ovim pravilnikom odraz su i potreba da se kategorizacija ugostiteljskih objekata za smeštaj uredi na celishodniji način.

Ovim pravilnikom propisani su standardi za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj vrste hotel, motel, turističko naselje, pansion, kamp, kuća, apartman, soba, seosko turističko domaćinstvo, podvrste garni hotel i apart hotel, posebni standardi za specijalizaciju hotela, kategorije i način sticanja i promene kategorije ugostiteljskog objekta.

Navedeni ugostiteljski objekti kategorišu se prema uslovima u pogledu uređenja, opreme i usluga koje ti objekti moraju da ispunjavaju - tzv. obavezni elementi i drugih uslova kojima raspolažu – tzv. izborni elementi.

Ugostiteljski objekat za smeštaj razvrstava se u kategoriju ako ispunjava obavezne elemente označene znakom „M" i poseduje najmanji predviđeni broj bodova po osnovu izbornih elemenata za određenu kategoriju. Taj broj je diferencirano utvrđen u rasponu od 15 do 120 bodova u zavisnosti od vrste, odnosno kategorije objekta.

Izborni elementi predstavljaju deo kriterijuma za određivanje kategorije i izražavaju se određenim brojem bodova. Izborni elementi su usluge i prateći sadržaji koje ugostiteljski objekat poseduje. Ugostitelj može ostvariti bodove po osnovu izbornih elemenata na dva načina i to: ukoliko poseduje one elemente koji su označeni znakom „M" za višu kategoriju od tražene, kao i za elemente koji nisu obaveza ni za jednu kategoriju, a koje ugostiteljski objekat poseduje u pogledu sadržaja, usluga i pogodnosti za goste. U pogledu izbornih elemenata vlasnicima objekta se ostavlja mogućnost izbora, odnosno opredeljenja za konkretne elemente uređenja, opreme i usluga, u skladu sa tipom i tržišnom orjentacijom objekta.

Ugostiteljski objekat ne može poslovati pod nazivom hotela ili druge vrste objekta koji podleže obavezi kategorizacije ako aktom ministra nadležnog za poslove turizma nije razvrstan u određenu kategoriju.

Za svaku od pomenutih vrsta ugostiteljskih objekata za smeštaj koji podležu obavezi kategorizacije utvrđen je broj kategorija u koje se razvrstavaju.

Kategorija ugostiteljskog objekta označava se odgovarajućim brojem zvezdica. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata u kategorije vrši se na sledeći način:

Tabela 8. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata za smeštaj u kategorije

1. Hotel (klasični)
◆ kategorija pet zvezdica ◆ kategorija četiri zvezdice ◆ kategorija tri zvezdice ◆ kategorija dve zvezdice ◆ kategorija jedna zvezdica
2. Garni hotel
◆ kategorija pet zvezdica ◆ kategorija četiri zvezdice ◆ druga kategorija tri zvezdice ◆ treća kategorija dve zvezdice ◆ kategorija jedna zvezdica
3. Apart hotel
◆ kategorija pet zvezdica ◆ kategorija četiri zvezdice ◆ kategorija tri zvezdice ◆ kategorija dve zvezdice ◆ kategorija jedna zvezdica
4. Turističko naselje
◆ kategorija pet zvezdica ◆ kategorija četiri zvezdice ◆ kategorija tri zvezdice ◆ kategorija dve zvezdice ◆ kategorija jedna zvezdica
5. Motel
◆ kategorija četiri zvezdice ◆ kategorija tri zvezdice ◆ kategorija dve zvezdice ◆ kategorija jedna zvezdica

6. Pansion
◆ kategorija tri zvezdice
◆ kategorija dve zvezdice
◆ kategorija jedna zvezdica
7. Kuća
◆ kategorija četiri zvezdice
◆ kategorija tri zvezdice
◆ kategorija dve zvezdice
◆ kategorija jedna zvezdica
8. Soba
◆ kategorija četiri zvezdice
◆ kategorija tri zvezdice
◆ kategorija dve zvezdice
◆ kategorija jedna zvezdica
9. Apartman
◆ kategorija četiri zvezdice
◆ kategorija tri zvezdice
◆ kategorija dve zvezdice
◆ kategorija jedna zvezdica
10. Kamp
◆ kategorija četiri zvezdice
◆ kategorija tri zvezdice
◆ kategorija dve zvezdice
◆ kategorija jedna zvezdica

Izvor: „Sl.glasnik Republike Srbije" br. 83/16 i 30/17

Kretanje ka individualizovanom životu potrošača koji su dobro informisani, postaje izazov za kreiranje specifičnih ponuda.[70] Uvažavajući individualne zahteve turista, ugostiteljska privreda se sve više orijentiše ka primeni strategije tzv. „target marketinga" kojom se proizvod i celokupni marketing miks prilagođava u skladu sa potrebama, željama i očekivanjima posebno odabranog segmenta potrošača na tržištu.

70 Barjaktarović D., Knežević M., Cotemporary Trends in Hotel Business, Hotel Link, No 20-21/2013, pp 79-85, Nov. 2013.

U skladu sa pomenutim trendovima, Pravilnikom o standardima za kategorizaciju ugostiteljskih objekata za smeštaj predviđena je mogućnost da se ugostiteljski objekat vrste hotel koji je kategorisan sa tri i više zvezdica može specijalizovati i po posebnim standardima za specijalizaciju hotela u zavisnosti od usluga koje pruža.

Ispunjavanjem dodatnih standarda koji su propisani pravilnikom hoteli mogu da dobiju sledeće oznake specijalizacije:

- poslovni hotel,
- kongresni hotel,
- porodični hotel,
- sportski hotel i
- spa-wellness hotel.

1.7.4.2. Analiza kategorisanih objekata za smeštaj u Republici Srbiji

Razvijenost turizma jedne zemlje može se posmatrati kroz obim, strukturu i stanje ugostiteljskih objekata za smeštaj kao njegove materijalne osnove. Poslednjih nekoliko godina struktura hotelske ponude u Srbiji se značajno menja, grade se novi hoteli, na tržište ulaze brojni korporativni hotelski lanci, kvalitet hotelske ponude se svakodnevno poboljšava. U pomenutom kontekstu predstavićemo obim kategorisanih kapaciteta za smeštaj hotelskog tipa u Republici Srbiji kao materijalne osnove za razvoj turizma. Napominjemo da je to trenutno stanje i naglašavamo da je to promenljiva kategorija (u poslednjih 5 godina obim i struktura hotelskih kapaciteta u Srbiji se drastično promenila).

Struktura ugostiteljskih objekata za smeštaj podrazumeva njihovu raspodelu prema vrstama i kategorijama, što ukazuje na dostignuti kvalitet postojeće ponude i predstavlja osnov za njeno dalje unapređenje.

Smeštajna ponuda Srbije uglavnom se zasniva na hotelima, dok su ostale vrste objekata znatno manje zastupljene. Udeo hotela iznosi preko 95% ukupnog broja smeštajnih jedinica i broja ležaja osnovnih smeštajnih kapaciteta u Srbiji.

Prema izveštaju Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija[71] za mesec septembar 2018. godine, kapacitet smeštaja u hotelima i ostalim objektima hotelskog tipa koji podležu obavezi kategorizacije bio je na nivou od 18.271 smeštajnih jedinica i 29.530 ležaja.

71 http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/

Tabela 9. Obim i struktura kategorisanih ugostiteljskih objekata hotelskog tipa u Srbiji prema vrstama objekata

1	HOTELI	BR. OBJEKATA	BR. SM. JEDINICA	BR. LEŽAJA
	*	14	1151	2126
	* *	43	1712	3062
	* * *	90	4549	7662
	* * * *	89	6652	10112
	* * * * *	9	1283	1695
Ukupno		**245**	**15347**	**24657**
2	**GARNI HOTELI**	**BR. OBJEKATA**	**BR. SM. JEDINICA**	**BR. LEŽAJA**
	*	2	30	50
	* *	19	326	549
	* * *	51	1016	1736
	* * * *	43	1299	2009
	* * * * *	1	18	21
Ukupno		**116**	**2689**	**4365**
3	**APART HOTELI**	**BR. OBJEKATA**	**BR. SM. JEDINICA**	**BR. LEŽAJA**
	*	0	0	0
	* *	3	203	440
	* * *	0	0	0
	* * * *	1	32	68
	* * * * *	0	0	0
Ukupno		4	235	508
Ukupno 1+2+3		**365**	**18271**	**29530**

Izvor: http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/

Kada je reč o strukturi dominiraju hoteli sa tri i četiri zvezdice, što je u skladu sa strukturom gostiju koji posećuju Srbiju.

Srbija raspolaže malim brojem motela, među kojima dominiraju moteli najniže kategorije sa jednom zvezdicom.

Slično kao i moteli, pansioni u Srbiji su veoma skromno zastupljeni s obzirom da su predstavljeni samo sa 3 objekta.

Prema stanju iz septembra 2018. godine u Srbiji je evidentirano svega 5 turističkih naselja.

Kada pogledamo geografsku disperziju hotelskih smeštajnih kapaciteta možemo zaključiti da se najviše hotela (sa najvećim brojem smeštajnih jedinica i ležaja) nalazi u Beogradu koji je ujedno i najposećenija turistička destinacija u Srbiji (blizu 2/3 od ukupnog broja stranaca koji posete Srbiju borave u Beograda). U narednoj tabeli prikazujemo obim i strukturu hotelskih smeštajnih kapaciteta u najposećenijim destinacijama u Srbiji,

Tabela 10. Obim i struktura kategorisanih ugostiteljskih objekata hotelskog tipa u najposećenijim destinacijama u Srbiji

TURISTIČKA DESTINACIJA	HOTELI	GARNI HOTELI	APART HOTELI	**UKUPNO**	BR. SM. JEDINICA	BR. LEŽAJA
BEOGRAD	63	44	0	**107**	7254	10556
NOVI SAD	14	12	0	**26**	1333	2169
KOPAONIK	11	0	4	15	1199	2376
ZLATIBOR	13	2	0	15	752	1320
NIŠ	12	12	0	**24**	583	957
VRNJAČKA BANJA	8	1	0	**9**	557	945
SUBOTICA/PALIĆ	4	5	0	9	441	742
KRAGUJEVAC	6	9	0	15	378	526
SOKOBANJA	3	0	0	**3**	264	511

Izvor: prilagođeno prema podacima http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/

Kao što smo naveli najveći broj hotela i najviše najkvalitetnijih smeštajnih kapaciteta nalazi se u Beogradu koji je ujedno i ključno turističko tržište naše države. U strukturi gostiju dominiraju poslovni gosti (oko 75% od ukupnog broja gostiju) koji posećuju različite vrste događaja (kongresi, skupovi, sastanci, manifestacije, sajmovi i sl.). Hotelsko tržište Beograda, po ostvarenim performansama, prati strukturu i obim gostiju. Trenutno na ovom tržištu posluje 107 hotela sa ukupno 7.254 smeštajnih jedinica i 10.556 ležaja. Tri hotela imaju specijalizaciju za poslovni hotel („Prag", „Radisson Blu Old Mill" i „In Hotel"), a jedan za kongresni hotel (hotel „M"). Tri hotela imaju pet zvezdica („Hyatt Regency Beograd", „Square Nine" i „Metropol Palace"). U pogledu kvalitativne strukture ponuda hotela i drugih dodatnih sadržaja ispunjava međunarodne standarde.

Privlačenje međunarodnih hotelskih lanaca predstavlja jednu od strategija povećanja konkurentnosti destinacije. Imajući u vidu da oni simbolizuju liderstvo u kvalitetu pružanja hotelskih usluga, istovremeno su i sinonim za sigurnost, bezbednost i smanjeni rizik prilikom rezervacija za putnike. Njihovo prisustvo utiče na profilisanje imidža destinacije i uvećava stepen njene prepoznatljivosti.

Na području Republike Srbije posluju sledeći internacionalni hotelski lanci:

- nter-Continental Hotels Group (Crowne Plaza),
- Hyatt Hotels Corporation (Hyatt Regency Beograd),
- Hilton (Hilton Beograd)
- Sheraton (Sheraton Novi Sad),
- Best Western International (Hotel My Place- Niš, Hotel Gloria-Subotica),
- Holiday Inns Inc.(Holiday Inn – Beograd i Hotel Holiday Inn Express Belgrade-City),
- Golden Tulip Worldwide Hotels (Hotel Tulip In Putnik Beograd),
- Falkensteiner Hotels (Hotel Falkensteiner Belgrade)
- Mama Shelter (Mama Shelter Beograd).

Tabela 11. Pregled kapaciteta hotela u Republici Srbiji koji posluju u okviru međunarodnih hotelskih lanaca

Naziv hotela	Kategorija	Broj smeštajnih jedinica	Broj ležaja
Hyatt Regency Beograd	5*	308	371
Hilton Beograd	4*	242	309
Crowne Plaza	4*	416	535
Holiday Inn – Beograd	4*	140	170
Mama Shelter Beograd	4*	125	132
Hotel Holiday Inn Express Belgrade-City	3*	123	143
Hotel My Place	4*	30	93
Sheraton Novi Sad	4*	150	203
Hotel Gloria	4*	32	49
Falkensteiner Hotel Belgrade	4*	170	294
Tulip in Putnik Beograd	3*	105	145
Ukupno	/	1841	2444

Izvor: prilagođeno prema podacima http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/

Analizom predstavljenih podataka uočava se da učešće broja hotela koji posluju u Srbiji u okviru međunarodnih hotelskih lanaca manji je od 5% ukupnog broja hotela, odnosno blizu 10% ukupnog broja smeštajnih jedinica i oko 8% ukupnog broja ležaja.

Sveobuhvatnom analizom prethodnih podataka može se konstatovati naglašena koncentracija smeštajne ponude, što uslovljava neravnomeran stepen razvoja turizma i hotelijerstva u Srbiji. Na osnovu sprovedenih analiza, u poslednjih nekoliko godina, prisutan je trend opadajuće prosečne ostvarene cene po sobi (ADR), ali sa druge strane i trend povećanja stope popunjenosti soba i ukupnog godišnjeg prihoda po raspoloživoj sobi (RevPAR), što se reflektuje na cenovnu politiku većine beogradskih hotela. Obzirom da je ovo tržište oslonjeno na segment stranih poslovnih gostiju, koji karakteriše kontinuirani trend rasta, procene daljeg kretanja performansi hotelskog tržišta glavnog grada su pozitivne, uz određene inovacije u ponudi. Značajan doprinos tome daje i "Air Serbia" otvaranjem velikog broja linija i direktnih letova, što omogućava povećan broj dolazaka stranih gostiju u terminima koji njima, tj. njihovim kompanijama odgovaraju. Takođe analize pokazuju da je Beograd odlično pozicioniran na međunarodnom tržištu kada je reč o MICE industriji. Ti rezultati bi mogli biti još bolji, ali kao ključni nedostatak Beograda izdvaja se neadekvatan kongresni centar. Najveći postojeći – Sava Centar, je previše star i ne ispunjava neophodne, svetske standarde u kongresnoj industriji.

Ako izuzmemo Beograd, Novi Sad i nekoliko najposećenijih turističkih destinacija (Kopaonik, Zlatibor i Vrnjačka Banja) može se reći da u ostatku Srbije hotelska ponuda ne prati trendove na međunarodnom tržištu. Pored unapređenja kvaliteta u smislu opremljenosti i standarda fizičkih karakteristika hotela, ključne aktivnosti kojima u budućnosti treba posvetiti pažnju jesu:

- Personalizacija propagandnih sadržaja (omogućava hotelima da kreiraju sadržaje, koriste slike, tekst i video koji je prilagođen korisnicima, a koji značajno povećava angažovanost gostiju).
- prisustvo na tzv. "tri ekrana" (maksimizacija iskustva korisnika kroz komunikaciju putem desktop, mobilnih telefona i tablet-a).
- korišćenje savremenih softverskih rešenja u promociji, prodaji i kreiranju adekvatnih odnosa sa gostima (analiza zadovoljstva gostiju, kreiranje programa lojalnosti i td.)
- adekvatno upravljanje ljudskim resursima

S obzirom na dominaciju hotela u ponudi kategorisanih ugostiteljskih objekata za smeštaj, dalji razvoj smeštajne ponude trebao bi da se kreće u pravcu ravnomernog rasta kapaciteta i drugih vrsta objekata smeštajne ponude.

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite interne faktore formiranja međunarodnih hotelskih lanaca?
2. Koji su eksterni faktori nastanka i formiranja međunarodnih hotelskih lanaca?
3. Navedite osnovne načine rasta i razvoja među narodnih hotelskih lanaca?
4. Objasnite direktno investiranje kao oblik rasta i razvoja hotelskih preduzeća?
5. Ugovorni aranžmani predstavljaju?
6. Franšizing kao oblik rasta i razvoja hotelskih preduzeća?
7. Navedite osnovne modalitete poslovnog povezivanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu?
8. Objasnite horizontalno povezivanje?
9. Ključne karakteristike vertikalnog povezivanje u hotelijerstvu?
10. Šta su konglomerati?
11. Kriterijumi i elementi kategorizacije?
12. Objasnite proces kategorizacije ugostiteljskih objekata za smeštaj u republici Srbiji?

II
Specifičnosti turističke tražnje i ponude

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite u čemu se sastoji specifičnost turističke tražnje i navedete determinante turističke tražnje.
- Znate potencijal i tipologiju tržišta
- Navedete cenovnu i dohodovnu elastičnost turističke tražnje.
- Navedete funkcionalne karakteristike tražnje i faktore mobilnosti turističke tražnje.
- Objasnite primarnu i sekundarnu turističku tražnju

2.1. Osnovne karakteristike hotelskog tržišta[72]

Tržište se najjednostavnije može definisati kao sveukupnost odnosa između ponude i tražnje na određenom privrednom prostoru[73]. Sa aspekta turizma, hotelsko tržište određuje se kao tržište posebne vrste, odnosno hotelsko tržište je skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje hotelskih potreba na određenom prostoru, odnosno to je skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje pod uticajem hotelskih kretanja[74].

Tržište odslikava stanje privrede jedne zemlje (ili sveta i regiona) i predočava preduzećima u kom pravcu i na koji način bi trebalo da bude merena njihova poslovna inicijativa. Tržište podrazumeva tri vrste međuodnosa između učesnika na njemu[75]:

72 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 24-45

73 Zbog složenosti tržišnog mehanizma i njegovih elemenata postoji više definicija tržišta (a ne jedna jedinstvena), te su u određivanju pojma tržišta mogući različiti pristupi, zbog čega su, uz svaku definiciju, neophodna dopunska objašnjenja. Sve definicije mogu se razvrstati na one koje određuju tržište u širem smislu (to je svako sučeljavanje ponude i tražnje) i druge, u kojima se daje pojam tržišta u užem smislu (unapred poznat tržišni prostor).

74 Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2002., str. 16

75 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 24

1. podrazumevaju se ličnosti, prodavci i kupci;
2. mora postojati tražnja, postojeća ili buduća;
3. mora postojati prostor-mesto na kome se susreću prodavci i kupci.

Na tržištu se vrši ocena opravdanosti poslovnih aktivnosti svakog privrednog subjekta. Tržište ima nekoliko dimenzija (veličina), odnosno učesnika: prva dimenzija su **kupci** (turisti), druga je **platežna sposobnost** kupaca (turista), treća je **spremnost i namera** da se kupuju proizvodi i usluge, četvrta su **prodavci** proizvoda i usluga, peta su sami **proizvodi i usluge** (sa svojim svojstvima i obimom), šesta je **prostor** na kome se vrši razmena i sedma je **vreme** u kome se razmena obavlja. Obim i struktura tržišta uslovljeni su obimom i strukturom proizvodnje, visinom nacionalnog dohotka i njegovom raspodelom, tehničkom opremljenošću informacionom tehnologijom, razvijenošću infrastrukturnih delatnosti, brojem i sastavom stanovništva, strukturom kupaca i njihovom kupovnom moći itd. S druge strane, obim i veličina tržišta zavise od toga koliko robe ima na tržištu i kakva je njena struktura. Uopšteno, tržište je splet mnogih elemenata od kojih ponuda, tražnja i konkurencija predstavljaju osnovne elemente. Dohodak po glavi stanovnika je jedan od indikatora kupovne moći. Demografski faktori bitno utiču na tržištu (porast stanovništva, urbanizacija), a takođe i izmena u strukturi obrazovanja stanovništva. Kupovnoj snazi trebalo bi dodati štednju, kredit. Na iznos i tip bilo koje, pa i turističke potrošnje utiču[76]:

1. broj i karakteristike pojedinaca (porodice);
2. nivo dohotka potrošača;
3. raspodela dohotka;
4. iznos i vrsta uštede pojedinca;
5. kamatna stopa;
6. inflacija (recesija).

Poznavanje tržišta i stanja u oblasti istraživanja i razvoja kao i ekonomskih, kulturnih i političkih trendova je strateški važno zbog ofanzivnih i defanzivnih razloga, kao i zbog saznanja kako će se odraziti na strategiju kompanije i njene zaposlene.

2.1.1. Tipologija tržišta

Tržišna struktura je, uz ponašanja učesnika u tržišnim odnosima i tržišnih cena, jedan od osnovnih elemenata koji neposredno utiče na oblikovanje i funkcionisanje tržišnog mehanizma. Ona nastaje i menja se u zavisnosti od uticaja nekoliko bitnih činilaca: stepen koncentracije ponude i tražnje, karakter vlasništva nad sredstvima za reprodukciju i stepen homogenosti, odnosno diferenciranosti proizvoda.

76 Pre svega utiče stanje privrede, odnosno privredni ciklusi. Recesija je sužavanje privredne aktivnosti bez ili sa malo privrednog rasta, a depresija je opadanje dohotka u privredi i kupovne moći stanovništva.

Tržišna struktura je određena uslovima i mogućnostima ulaska kapitala, odnosno sredstava u određenu privrednu granu, a posebno turizam, koji je poznat po svojim specifičnostima.

Stepen pokretljivosti kapitala jedno je od glavnih obeležja karaktera tržišnog mehanizma, jer ukazuje na način regulisanja privrednih i tržišnih odnosa. Na tržišnu strukturu snažan uticaj imaju i mogućnosti primene inovacija u proizvodnoj i prometnoj tehnologiji, kao i uvođenje savremenih metoda u kreiranju marketing strategije, i uopšte, u strateškom upravljanju hotelskim preduzećem. Sa aspekta tržišne strukture postoji *perfektno* i *imperfektno* tržište.

Perfektno tržište[77] predstavlja razmenu po tržišnim cenama koje se formiraju na bazi ukupne ponude i tražnje gde postoji veliki broj ponuđača i kupaca, tako da niko od njih pojedinačno, ne može bitno uticati na tržišnu cenu. Osnovne pretpostavke ove tržišne strukture su: homogenost proizvoda, mogućnost supstitucije, dobra informisanost tržišnih subjekata o vrsti robe i usluga, količini, ceni i potpuna mobilnost roba i faktora proizvodnje.

Imperfektna tržišna struktura predstavlja način povezivanja ponuđača i potrošača na tržištu. Zavisno od obima ponude i potražnje dolazi do formiranja cena, te se na taj način tržište javlja kao *instrument povezivanja* ponude i tražnje.

Sa aspekta prilagodljivosti tržište se može posmatrati kao *elastično i neelastično* tržište.

Elastično tržište postoji kada se ponuda bez velikih problema može prilagoditi zahtevima tržišta, ili kad se povećana tražnja može zadovoljiti ponudom supstituta.

Neelastično tržište je ono na kome se ponuda i tražnja, ili jedna od njih ne može prilagoditi nastalim promenama na tržištu.

Za svako hotelsko preduzeće bitno je da ima informacije o potrebi, spremnosti i sposobnosti kupaca da kupe proizvod ili uslugu. Na tržištu, preduzeće se susreće sa konkurencijom odnosno kada dva ili više proizvođača nude istovremeno istorodne ili slične proizvode. Na putu realizacije utvrđenog marketing cilja preduzeće se susreće sa više vrsta konkurenata: konkurentima želja, generičkim konkurentima, konkurentima oblika proizvoda i konkurentima marke proizvoda. Da bi se na neki način ograničila i otupila oštrina nekontrolisane konkurencije, iznalaze se razni modusi restrikcija, čiji bi cilj trebalo da bude omogućavanje egzistencije na tržištu brojnim preduzećima. Otuda, s aspekta interesa proizvođača, postoje razni vidovi ograničenja međusobne konkurencije, a to su:

1. horizontalni sporazumi – preduzeća iste privredne grane svesno ograničavaju obim ponude robe, a time i proizvodnje;
2. vertikalni sporazumi – između proizvođača i kupaca, zbog dominacije na tržištu i eliminisanja konkurencije;

77 Ova tržišna struktura je samo teorijski model koji se koristi za objašnjavanje stvarnih tržišnih struktura koje su, uglavnom, imperfektne.

3. međunarodni sporazumi – na području proizvodnje i ponude strateških proizvoda (npr. nafta, čelik, lekovi, hemikalije i sl.);
4. karteli – vrsta horizontalnih sporazuma iz iste ili srodne privredne grane, za sprečavanje međusobne konkurencije i obezbeđenje profita (osnovna su tri načina: kontingentiranjem proizvodnje, podelom tržišta i utvrđivanjem minimalnih cena).

Savremena preduzeća, ne samo u turizmu, sve manje se suočavaju s konsolidovanim (uniformisanim) tržištem, a sve više sa fragmentisanim tržištem izdeljenim na manje delove –fragmente. Pri tome se ta fragmentisana tržišta konsoliduju na nekoliko načina: standardizacijom proizvoda i usluga; pripajanjem konkurenata; racionalizacijom kapaciteta; povećanim marketing izdacima. U sagledavanju tržišnih nivoa trebalo bi imati različite pristupe. Koncept meta tržište podrazumeva grozdasti skup (klaster) komplementarnih proizvoda i usluga, raštrkanih u granama. Na primer, hoteli, restorani, putničke agencije, prevoznici, banke, osiguravajuća društva itd. U svakom slučaju, nivoi u definisanju hotelskog tržišta su vrlo promenljiva kategorija, i to se mora imati u vidu.

2.1.2. Potencijal tržišta

Potencijal tržišta posmatra se kao maksimalna moguća prodajna mogućnost (na osnovu raspoloživih informacija o pretpostavljenim tržišnim uslovima) za sve ponuđače neke robe ili usluga, i predstavlja *predviđanje* prodaje koja se može ostvariti na određenom tržištu u određenom vremenskom periodu. Pri merenju potencijala tržišta najpre se definiše ponuda proizvoda, koja mora biti tako oblikovana da je najbliža funkciji tražnje. S druge strane, definisanje područja potencijalnog tržišta omogućuje usklađivanje ponude proizvoda sa promenama koje se dešavaju na prodajnim područjima. *Kupovna moć po glavi stanovnika*, jedan je od indikatora apsorpcione moći tržišta, te je od posebnog značaja saznanje kako kupovna moć utiče na formiranje potrošačkih navika.

Potencijal tržišta podrazumeva maksimalno moguću prodaju za sve prodavce. Naziva se često i *apsorpciona sposobnost tržišta* Može biti izražena u fizičkim jedinicama ili vrednosno[78].

$$Q = B \cdot K \cdot C$$

Q = ukupni potencijal tržišta
B = broj kupaca
K = količina koju kupuje prosečan kupac
C = cena prosečne jedinice

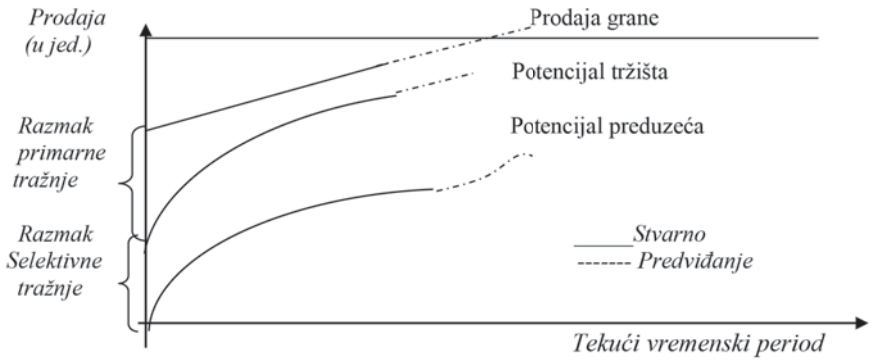
Potencijalna prodaja proizvoda i usluga je deo tržišnog potencijala, koji je moguće plasirati na hotelskom tržištu, u datom prostoru i vremenu.

78 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 25

Učešće na tržištu (tržišno učešće preduzeća) je odnos prodaje preduzeća prema prodaji cele grane, odnosno turističke delatnosti. Pri tome mora se ustanoviti i potencija tržišta i prodaje. Potrebno je imati saznanje da li prodaja raste i da li tržišno učešće raste.

Potencijali se mere uglavnom u relativnim pokazateljima, i pri tome se koriste različiti kriterijumi, odnosno pokazatelji. Na primer, za praktično određivanje potencijala, ako se kao kriterijum koristi geografsko područje (domaće – strano), obavlja se dalje raščlanjivanje za određene vremenske jedinice - mesec, kvartal, godina (sezona - van sezona).

Slika 4. Osnovni način merenja tržišta



Izvor: Guiltitivan P. J., G. W. Paul and T J. Madden, Marketing Management, sixth edition, The McGraw-Hill Company Inc., New York 1997. Preuzeto od Milisavljevića M., Marketing, XX1 izdanje, Savremena administracija; Beograd, 2001. str 111.

Prodaja preduzeća je manja od prodaje grane osim u slučaju monopolu.

2.1.3. Analiza tržišta i analiza turista

Tržište je društveno-ekonomska kategorija dinamičnog karaktera, podložno stalnim promenama tokom vremena. To je razlog da preduzeće stalno prati promene koje se odigravaju na tržištu[79]. Osnovna svrha analiza tržišta je da definiše potrebe, motive i ponašanje potrošača - turista. *Analiza tržišta* predstavlja analizu svih jedinica kupovine, odnosno turističke potrošnje, dok *analiza turista* predstavlja analizu

79 Analiza potrošnih dobara (kupovna moć, struktura i veličina stanovništva, lokacija); Analiza proizvodnih dobara (broj i tipovi proizvodnih jedinica, lokacije i potencijal); Kvalitativna analiza tržišta (da se odgovori ko čini to tržište); Kvantitativna analiza tržišta (podaci o količinama, na koje se tržište orijentisati) vrši se ex-ante, a kontroliše ex-post.

pojedinačnog kupca – turiste. Pri tome je neophodno praviti razliku između potrošača i korisnika. U tom smislu potrebno je[80]:

- sagledati opšte karakteristike tržišta i njegovu veličinu;
- segmentirati hotelsko tržište;
- uočiti strukturne promene na konkretnom tržištu;
- sagledati strukturu grane;
- analizirati konkurenciju;
- oceniti strukturu distribucije;
- sagledati strukturu cena;
- sagledati pozicije preduzeća, tržišno učešće i imidž.

Za hotelsko preduzeće tržišne veličine predstavljaju kvantifikaciju mogućnosti za plasman proizvoda i usluga uz pomoć određenih tržišnih modela. *Tržišne veličine* su: kapacitet tržišta, tržišni potencijal, obim tržišta, stepen zasićenosti tržišta i tržišno učešće hotelskog preduzeća u ukupnom hotelskom prometu. *Kapacitet tržišta* predstavlja mogućnost prihvatanja tržišta u odnosu na potrebe i zahteve, a može se izraziti na sledeći način[81]:

$$KT = \frac{Tv \times PIP}{PK}$$

gde je: KT = kapacitet tržišta;
Tv = tržišna veličina
PIP = prosečni intenzitet promene
PK = potrošački kapacitet

Pri tom tržišni potencijal predstavlja sumu ukupnog mogućeg hotelskog prometa, uzimajući u obzir kupovnu moć i potražnju za hotelskim proizvodima i uslugama. Obim tržišta predstavlja ukupnost ponuđenih hotelskih proizvoda i usluga. U stvari, to je ukupna ponuda, odnosno ostvaren hotelski promet. Obično se stepen zasićenosti tržišta iskazuje u relativnim pokazateljima, odnosno u strukturi (%) i predstavlja meru iskorišćenosti tržišnog potencijala. Tržišno učešće preduzeća predstavlja deo tržišnog obima koji ono savlađuje u svom poslovanju.

2.1.4. Atraktivnost tržišta

Tržište kao društveno-ekonomski odnos nije statično, nego se menja tokom vremena, tako da tržišna događanja u odnosu na vreme promena mogu biti operativna (kratkoročna), srednjoročna i dugoročna. Da bi hotelsko preduzeće efikasno

80 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 28
81 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 28

poslovalo, ono u sukcesivnim vremenskim periodima pomno prati tržišna događanja odnosno ostvareni promet na određenom hotelskom tržištu. Jednogodišnja tržišna događanja obično se prate mesečno i kvartalno, ali preduzeće ih evidentira skoro svakodnevno. Međutim, u analizi tržišnih događanja trebalo bi pratiti posrednu i neposrednu međuzavisnost između pojedinih tržišta. Zatim, neophodno je imati u vidu komplementarnost, odnosno supstituciju, kao i vreme, kod primarnih i sekundarnih potreba turista. Potpuna komplementarnost zavisi od količine roba i prometa, dok prelazak komplementarnosti u supstituciju zavisi od količine promena ponuđenih roba na tržištu.

Takođe, trebalo bi imati u vidu diferenciranje nekoliko važnih privrednih kretanja, kao pojava podložnih vremenskim promenama:

- trend (osnovni pravac kretanja) ima postojanu razvojnu tendenciju na dugi rok;
- sezonska (periodična) kolebanja predstavljaju odstupanja od linije trenda;
- slučajna kolebanja (neritmično i nekontinuelno), periodična i neregularna kolebanja, u velikoj meri deformišu normalne razvojne linije tržišta.

Atraktivnost određenog tržišta kao i tržišna događanja zavisi od tržišnih veličina, a pre svega od kapaciteta tržišta i tržišnog potencijala. Potom, trebalo bi imati u vidu porast stanovništva na određenom tržištu, odnosno tržišnom segmentu i ukupne potrebe stanovništva (tačnije njihovu kupovnu moć). Uz svu kompleksnost, fenomeni tržišnih događanja su, isto tako, tipični procesi kod tržišnih veličina. Da bi se sagledala atraktivnost ponude za turiste trebalo bi ustanoviti da li je u fazi sporog ili ubrzanog rasta, da li je visok ili nizak nivo tehnologije, da li je tehnologija u razvoju ili «zrela» tehnologija. Ovo je važno da bi se definisale granice tržišta. U privrednoj praksi dolazi do predefinisanja tržišta koje se postiže promenom tehnologije za nove grupe potrošača ili predefinisanim uključivanjem ili isključivanjem određene funkcije potrošača. Postoji i treći način, a to je predefinisanje postojeće supstitucije novom tehnologijom. Za preduzeće je najvažnije da ustanovi funkciju reagovanja na instrumente marketing miksa. Potrebno je da preduzeće ustanovi svoje relativno tržište i definiše potencijal svog ciljnog tržišta. Od intenziteta i kvaliteta praćenja tržišnih događanja zavisi i stepen prilagodljivosti preduzeća tržišnim promenama ali i, povratno, stepen atraktivnosti tržišta. Međutim, što je viši nivo marketing kvalifikovanosti to je i evidentna šira lepeza modaliteta poslovne aktivnosti hotelskog preduzeća. Osim internog uređenja odnosa u preduzeću utiču na ovu kvalifikovanost brojni spoljnji faktori ali ujedno i proističu iz nje. Najčešće se ističu: ciljevi koje preduzeće želi da ostvari na datom (ali i novom) tržištu, njegova veličina, poslovni profil (specijalizacija) i stanje konkurencije.

U svakom slučaju, ako preduzeće želi prosperitet, onda i sa početnim izmenama poslovnog okruženja, odnosno datim uticajem na tržišne odnose i ekonomske procese, ono treba da izgrađuje sopstvenu marketinšku identifikaciju na hotelskom tržištu.

2.1.5. Determinante turističke tražnje

Tražnja za određenim proizvodima i uslugama najčešće se definiše kao funkcionalni odnos koji ukazuje na količine pojedine robe koja bi se kupovala po različitim cenama, na datom mestu i u određeno vreme:

$$Y=1(c)$$

Kako je broj faktora koji utiču na tražnju veliki, to je adekvatnije:

$$Y = 1\ (X_1, X_2, X_3....X_n)\ C$$

Prema Kotleru «**Tražnja na tržištu za proizvodom je ukupni obim koji bi bio kupljen od definisane grupe kupaca u definisanom geografskom području, u definisano periodu vremena, u definisanoj marketing sredini, pri definisanom marketing programu.**»

Neophodno je precizno definisati proizvod za koji se tražnja meri. Obim se izražava i u fizičkim jedinicama i vrednosno.

Veći marketing napor i ulaganje hotelskog preduzeća imaće za posledicu veću tražnju (najpre po povećanoj, a onda po opadajućoj stopi).

Potrebno je imati u vidu da postoji limit (ograničenje) u povećavanju tražnje.

Razlike između tržišnog minimuma i potencijala tržišta pokazuje opštu marketing osetljivost hotelskog preduzeća.

Svrha ustanovljenja funkcije tražnje je izračunavanje (sagledavanje) odnosa između tražnje i osnovnih faktora koji je uslovljavaju. Faktori koji određuju tražnju (nezavisne promenljive varijable) se koriste da se proceni efekat promena na tražnju (zavisno promenljive varijable).

Jedna od mogućih je podela na *statičke faktore*, koji se sporo menjaju i određuju tražnju u datom vremenu (npr. demografski faktori) i *dinamičke faktore* koji se rapidno (naglo) menjaju u vremenu (konkurentska situacija, zahtevi kupaca i sl).

Druga moguća podela faktora koji utiču na tražnju je na: *unutrašnje faktore tražnje* i *spoljne faktore tražnje*.

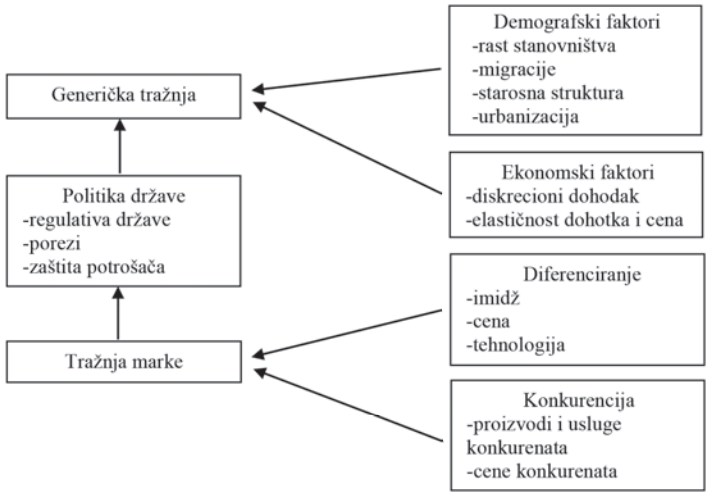
Broj kupaca, odnosno turista, i njihova sposobnost i spremnost da kupuju proizvod su bitne determinante spoljašnjeg karaktera. Šire govoreći, pod spoljnom klimom (klima marketing sredine), podrazumeva se stepen u kome su demografski, politički, ekonomski, tehnološki i drugi faktori sredine naklonjeni ili nenaklonjeni ekspanziji tražnje za proizvodima hotelskog preduzeća.

Na narednoj slici (slika br.2) dat je pregled faktora koji utiču na generičku tražnju i tražnju marke. Na generičku tražnju utiču dve grupe faktora. **Prvi su demografski**: rast stanovništva, migracije, starosna struktura i urbanizacija. **Drugi su ekonomski** faktori: diskrecioni dohodak potrošača i elastičnost dohotka i cena.

Kada se radi o tražnji za markom određenog preduzeća potrebno je takođe razmotriti delovanje dva faktora. Prvi je stepen diferenciranja marke u odnosu na marke drugih proizvoda (imidž, cena, tehnologija i sl), a drugi konkurencija (proizvodi i usluge konkurenata i njihove cene). Kako na generičku, tako i na tražnju marke bitno utiče politika države (njena regulativa, poreski sistem i zaštita potrošača).

Tri osnovna faktora koji utiču na tražnju su: cena, dohodak i proizvod, pretpostavljajući da su ostali faktori nepromenjeni (broj kupaca, struktura tržišta, privredna propaganda i sl).

Slika 5. Uticaji na tražnju



Izvor: Bradley F., Marketing Managment, providing, communicating and delivering value, Prentice-Hall, London 1995.

Međutim, postoji ozbiljan problem statističkog merenja elastičnosti i intenziteta tražnje. Dva metoda su u široj upotrebi. Jedan je *istorijski* pregled kretanja faktora tražnje (promene li cenama, dohotku i dr.) i njihov odnos sa tražnjom (njenim promenama). Praktične analize se najčešće svode na merenje odnosa uticaja samo jednog faktora (najčešće cene) na tražnju, dok se za ostale faktore pretpostavlja da su konstantni. Druga vrsta analiza, *dinamičke*, usmerena je da ustanovi kako potrošnja pojedinih porodica varira sa dohotkom i drugim faktorima tražnje u datom momentu, a ne u periodu vremena.

2.1.6. Analiza tražnje

Sa aspekta turističke privrede razlikuju se dve osnovne vrste tražnje- primarna i selektivna tražnja.

Primarna tražnja predstavlja ukupnu tražnju grane odnosno ukupnu tražnju za hotelskim proizvodima i uslugama na određenom području.

Selektivna tražnja predstavlja potencijalno tržište za hotelsko preduzeće, odnosno moguću tražnju za određenim hotelskim proizvodima i uslugama.

Merenje faktora koji utiču na turističku tražnju vrši se na tri načina:

- promene u broju korisnika hotelskog proizvoda i usluga;
- promene u finansijskoj sposobnosti korisnika – promene kupovne moći;
- promene u potrebama i željama turista i slobodno vreme[82].

U analizi tražnje sagledava se sadašnja i buduća tražnja, pri čemu se polazi se od tražnje grane (ukupne turističke delatnosti), pa tek onda konkretnog hotelskog preduzeća.

Hotelsko preduzeće sagledava broj preduzeća u grani i stepen diferenciranja hotelskih proizvoda i usluga.

2.1.7. Različite koncepcije tražnje

Turističke potrebe, raspoloživa finansijska sredstva i fond slobodnog vremena, u konkretnim društveno-ekonomskim uslovima, uz delovanje psiholoških činilaca, bitno određuju karakteristike turističke tražnje i čine je dominantnim subjektom na hotelskom tržištu.

S obzirom na navedene karakteristike, pre svega njena heterogenost, uslovljavaju potrebu za stvaranjem kompleksa usluga od strane turističke ponude u odnosu na svakog nosioca turističke potrebe. Osnovni faktori koji čine turističku ponudu su: atraktivni, komunikativni i receptivni. Atraktivni faktori (kulturno-istorijski spomenici, prirodni faktori i dr.) uključuju se u tržišne odnose kao deo turističke ponude i kao nematerijalna dobra.

Sa aspekta istraživanja tržišta značajna je podela na tri vrste tražnje za hotelskim proizvodima i uslugama:

- *postojeća* (sadašnja) tražnja;
- *latentna* (potencijalna) tražnja;
- *narastajuća* tražnja.

82 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 29

Sa aspekta tržišne funkcije preduzeća odnosno njegove marketing koncepcije trebalo bi imati u vidu dve vrste latentne tražnje (ako je po cenama i ostalim elementima marketing miksa prihvatljiva za turiste):

- *agregatna tražnja* (suma svih individualnih tražnji)
- *individualna* turistička tražnja.

Efektivna tražnja predstavlja ukupnu kupovnu moć stanovništva na određenom tržištu. Pri tome se pravi razlika između:

a) direktne (autonomne) tražnje,

b) indirektna (izvedena) tražnja – za proizvodnju drugih proizvoda.

Sa vremenskog aspekta, odnosno u zavisnosti od roka trajanja razlikuju se dve osnovne vrste tražnje:

a) dugoročna tražnja, bez znatnijeg kolebanja,

b) kratkoročna tražnja – reakcija na cene, dohodak ili druge ekonomske, ali i vanekonomske faktore.

2.1.8. Cene i tražnja

Postoje dve vrste odnosa cena i količina koje se mogu realizovati. Prvi je odnos između prodaje čitave grane i prosečne cene, odnosno ukupna tražnja grane. Drugi je odnos prodaje preduzeća i postignutih cena, odnosno tražnja preduzeća.

Koncepcija elastičnosti tražnje veoma je značajna za ocenu tražnje, odnosno međusobni odnos sa cenom, količinom i prihodom na različitim tačkama krive tražnje. Kada sniženje cena ima za posledicu veći prihod, tražnja je elastična, kao i obratno, ako povećanje cena dovodi do opadanja prihoda. Tražnja je neelastična kada sniženje cena ima za posledicu manji, a povećanje cena veći prihod preduzeća. Pod elastičnošću se podrazumeva odnos među različitim tačkama na krivi tražnje u jednoj datoj tački vremena. Pod ekspanzijom tražnje podrazumeva se menjanje položaja čitave krive tražnje u određenom vremenskom periodu. Pojava ekspanzije (pomeranje krive) tražnje može da bude posledica kako svesne politike preduzeća, tako i, što je češći slučaj u praksi, uticaja faktora van kontrole preduzeća.

Preciznije se *elastičnost* definiše kao relativna promena u tražnji proizvoda podeljena sa relativnim promenama u faktorima tražnje (cene, dohodak i sl), preciznije kao procenat promene u zavisnoj varijabli (tražnji) koji je posledica promene od 1 % određene nezavisne varijable (cene, dohotka i sl). U početku se koncepcija elastičnosti odnosila samo na faktor cenu, dok se sada koncepcija proširila na sve faktore tražnje.

Sa aspekta uticaja na cenu, mogu se izdvojiti sledeće karakteristike hotelskog tržišta[83]:

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

2.1.9. Dohodak i tražnja

Sagledavanje i razumevanje odnosa između tražnje i dohotka kupaca je bitno za marketing odluke hotelskog preduzeća. Sa stanovišta preduzeća dva su odnosa bitna za sagledavanje - efekat koji promena dohotka ima na tražnju i distribuciju tražnje od strane kupaca različitog nivoa dohotka. Neophodno je znati, ne samo promene u ukupnom dohotku, već i njegove strukturne promene.

Potrošačima je lakše da povećaju potrošnju u periodima uspona privrede, zaposlenosti i većeg dohotka, nego da je smanje kada dođe do opadanja privredne aktivnosti, dohotka i zaposlenosti. Ustanovljena je činjenica da potrošači pre donose odluke o potrošnji na osnovu prosečnog ili anticipiranog, nego na osnovu tekućeg dohotka.

Sklonost potrošnji izražava se u procentu i pokazuje koji deo dohotka pojedinac, društvena grupa, ili sloj ili društvo u celini, troši za podmirenje potreba lične potrošnje. Sklonost štednji izražava se takođe u procentu i pokazuje koji deo dohotka ostaje po podmirenju potreba lične potrošnje za akumulaciju. Funkcija potrošnje je odnos

83 Middleton, V.T.C., Marketing in Trevel and Tourisam, Heinemann Profesional Publishing, London, 1988. preuzeto od Popesku J., Marketing u turizmu, Čigoja štampa,Beograd, 2002. str. 107.

između ukupnih izdataka za ličnu potrošnju i raspoloživog ličnog dohotka u nacionalnoj ekonomiji. Za razumevanje odnosa između tražnje i dohotka potrebno je, kao i za merenje tog odnosa, razgraničiti pojmove lični dohodak, raspoloživi dohodak i diskrecioni dohodak. *Lični dohodak* je ukupni novčani dohodak koji su zaposleni u nacionalnoj privredi primili u toku određenog vremenskog perioda. *Raspoloživi dohodak* se dobija kada se od ličnog dohotka odbiju svi porezi i doprinosi, kao i nediskreciona plaćanja. To je iznos dohotka raspoloživ za podmirenje potreba lične potrošnje. *Diskrecioni dohodak* je onaj deo ličnog dohotka iznad iznosa potrebnog da se podmire osnovne životne potrebe.

Raspoloživi dohodak je determinanta tražnje. Međutim, stopa izdataka potrošača je nezavisan faktor koji faktički determiniše tražnju

Utvrđivanje elastičnosti tražnje za proizvodima preduzeća u zavisnosti od promena dohotka je značajan indikator za marketing politiku. Ako je koeficijent određenih proizvoda ili usluga manji od 1, to znači da su promene u izdacima za proizvode proporcionalno manji nego promene u raspoloživom dohotku kupaca. Ako je koeficijent veći od 1, to znači da su promene u dohotku uslovile relativno veće izmene u izdacima za odgovarajuće proizvode. Tako je na osnovu određenih statističkih analiza ustanovljeno da luksuzni proizvodi imaju veći koeficijent dohodovne elastičnosti tražnje od 1, a proizvodi neophodni za egzistenciju manji od 1.

Danas se još raspravlja o validnosti Engelovih zakona o odnosu dohotka i potrošnje određenih vrsta proizvoda. Po njemu, sa porastom dohotka:

- opada relativno učešće izdataka za ishranu;
- relativni udeo izdataka za odeću i obuću ostaje neizmenjen;
- relativni udeo izdataka za opremu i održavanje stana ostaje nepromenjen;
- relativni udeo izdataka za ostalu potrošnju raste.

Istraživanja koja su vršena potvrdila su prvi zakon- izdaci za ishranu apsolutno rastu sa povećanjem dohotka, ali opada njihovo učešće u dohotku kupaca. Tačnost drugog zakona je dovedena u pitanje pošto je ustanovljeno da se kod predmeta za odeću i obuću radi o proizvodima čija je tražnja elastična. Za verifikovanje trećeg zakona još uvek nema dovoljno empirijskih dokaza. Četvrti zakon su verifikovale brojne empirijske studije u većem broju zemalja - sa porastom dohotka povećava se učešće izdataka za obrazovanje, kulturu, rekreaciju itd.

2.2. Funkcionalne karakteristike tražnje[84]

Savremene tendencije u turizmu odlikuju značajne kvantitativne, kvalitativne, strukturne, prostorne, ekonomske i druge transformacije, kako u sferi tražnje, tako i u sektoru ponude.

84 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 34-35

Funkcionalne karakteristike tražnje i ponude, na hotelskom tržištu, permanentno su prisutne, sa tendencijom daljeg proširivanja i intenziviranja. Dakle, permanentno se uvećava obim tražnje praćen širenjem spektra motiva, želja i potreba turista što uzrokuje sve veću heterogenost i složenost emitivnog tržišta.

Na drugoj strani, ubrzano se proširuje tržište ponude[85], čime se zaoštrava konkurentnost, koja dovodi do znatno veće prostorne disperzije prometa i deviznih efekata u turizmu. Otuda i sve veći organizacioni, ekonomski i drugi napori receptivnih zemalja usmerenih ka poboljšanju strukture i kvaliteta turističke ponude, njene usklađenosti i tržišnosti, te povećanju ekonomskih efekata od međunarodnog i domaćeg turizma.

Pozicija turizma, uopšte, zavisi od savremenih promena u uslužnom sektoru. Zato u analizi funkcionalnih karakteristika tražnje i ponude na hotelskom tržištu moramo poći od definisanja usluge, koja je "svaka aktivnost ili korisnost koju jedna strana može ponuditi drugoj, koja je u osnovi neopipljiva i koja nema za rezultat vlasništvo nad nekim predmetom, ali ne mora biti vezana za neki opipljiv fizički proizvod"[86]. Istovremeno, ako i ima materijalizovanog proizvoda u usluzi, bitno je razumeti osnovnu potrebu potrošača. Na primer, kada potrošači kupuju hleb, osnovna potreba nije za hlebom, već da zadovolje glad. Zato treba razumeti simultanost procesa proizvodnje i potrošnje, varijabilnost, kao i sve češće isticanje odsustva vlasništva potrošača nad predmetom kojim se kupljena usluga pruža.

Istovremenost proizvodnje i potrošnje usluga dovodi potrošača u veoma blizak kontakt sa procesom proizvodnje usluga (njegovo prisustvo neophodno je za njihovo stvaranje). Ova osobina usluga ima implikacije na obim njihovog stvaranja, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor kanala prodaje itd.

Jedno od veoma bitnih obeležja usluga je i nemogućnost njihovog skladištenja tj. nemogućnost odlaganja potrošnje (postoji simultanost procesa proizvodnje i potrošnje). Ovu karakteristiku usluga trebalo bi posebno imati u vidu zbog neophodnosti usklađivanja ponude i tražnje.

Osnovne funkcionalne karakteristike tražnje su[87]:

1. tendencija povećanja fonda slobodnog vremena (npr. godišnji odmor se koristi u više delova);
2. tražnja za destinacijama sa očuvanom prirodnom sredinom;
3. intenziviranje korišćenja zimsko-sportskih centara, banjskih i klimatskih lečilišta;
4. potreba za parcijalnim hotelskim proizvodima (domen zabave, razonode, sporta, rekreacije, kulture, obrazovanja i sl.);

85 Kotler PH. Principles of Marketing, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, str. 624
86 Hannagan, T.J., Marketing for the non-profit sector, Mac Millan, London 1992, str. 113
87 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 34-35

5. deregulacija u vazdušnom saobraćaju;
6. pojava sistema zakupa smeštajnih kapaciteta (time sharing);
7. razvoj različitih self cateringa sa naglašenom ulogom brze prehrane (fastfood);
8. različite forme primene kompjuterske tehnologije u turizmu;
9. pojava podsticajnih putovanja (incentive travel) i sl.

2.3. Mobilnost i elastičnost tražnje kao uzročnici njene dominirajuće tržišne pozicije

Turizam nije isključivo posebna privredna grana, kao što su poljoprivreda, industrija ili trgovina, na primer, pa je nužno redefinisati kategorijalne pojmove u vezi sa ovom delatnošću. Turizam je, zaista, kompleksan pojam u kome primarno mesto zauzimaju čovek i prostor.

Zbog toga su i turistička kretanja osnovna turistička kategorija u kojoj se sublimiraju veoma heterogeni elementi kao što su: volja subjekta u kretanju, osobine saobraćajnih sredstava, potrošnja u konzumiranju usluga, prirodno-geografski faktori i slično.

Hotelski potencijali nisu samo društveni faktori ili privredni resursi, već mnogo šire od toga (motivski potencijali u turizmu), jer je presudan lični stav, u širokom dijapazonu izražene kulturne turističke potrebe.

Turistička vrednost je vrednost za turističku publiku, pa se ona i ocenjuje masovnošću posete ili visinom potrošnje koja iz toga proističe, u određenom vremenskom i prostornom okviru.

Dakle, osnovna motivacija koja pokreće milione ljudi da se uključe u turistička kretanja su: odmor i relaksacija, prirodni motivi, klima, kulturno-istorijski spomenici, istorija i drugi. Najznačajnije karakteristike resursa koje privlače turiste, osim nabrojanih, su i pristupačnost, dobra saobraćajna povezanost i turistička ekipiranost.

Turistička tražnja je u stalnoj preraspodeli ka novom i nepoznatom. Učešće sve većeg broja ljudi različitih karakteristika, motivacije, ekonomskih mogućnosti i dr., utiče na sve veći raspon tražnje. Takozvani "klasični oblici turizma" prisutni su kod malog segmenta tražnje, dok je diversifikacija hotelskih kretanja ujedno i okosnica modernog razvoja turizma. Upravo zato je izuzetno važno poznavanje čoveka (turiste), njegovih osobina, želja i mogućnosti za uključivanje u turistička kretanja.

Stvarajući materijalna dobra i povećanje slobodnog vremena čovek stvara uslove za odmorom, rekreacijom, hotelskim kretanjima. Uglavnom se ukazuje na četiri glavna motivatora koji utiču na stvaranje turističke potrebe[88]: fizički, kulturni, interpersonalni i statusni (prestižni).

88 Cooper,S., Gilbert, D., Fletcher, J., and Wanhil, Sl., Principles & Practice, Longham Grp. London, 1995.

Koncept značaja i uloge turista u preraspodeli hotelskog prometa ukazuje na motivaciju kao osnovu u pretpostavkama o daljem razvoju turizma.

Sadašnje analize i dugoročne prognoze, koje se odnose na tržište turističke tražnje ukazuju na prisustvo uzlaznog trenda praćenog brojnim motivskim, kvalitativnim, prostornim sadržinskim i drugim transformacijama, naročito u pojedinim segmentima. Promene u tražnji karakterišu[89]:

1. intenziviranje specifičnih (selektivnih) zahteva hotelskih potrošača za povećanjem ekološkog kvaliteta i zdravstveno-rekreativne funkcionalnosti receptivnih prostora;
2. širenje zahteva u pogledu povećanja tehničko-tehnološkog nivoa i kvaliteta usluga;
3. radikalnih promena u strukturi turističke ponude i proširenja sadržaja boravka (sportsko-rekreativni, kulturni, religiozni, zabavni, ekološki i drugi sadržaji);
4. povećanje sigurnosti putovanja i boravka u destinacijama.

Pored toga, analize očekivanih trendova[90] u tehničko-tehnološkoj, demografskoj, socio-psihološkoj i ekonomsko socijalnoj sferi pokazuju da će oni, u bližoj ili daljoj budućnosti, ispoljavati snažan uticaj na obim i strukturne promene u hotelskoj tražnji.

Ti uticaji će se, pored ostalog, posebno reflektovati kroz:

1. širenje obuhvata stanovništva kome će zadovoljavanje hotelskih potreba redovno činiti sastavni deo života (što će biti omogućeno permanentnim povećanjem platežnih sposobnosti korisnika hotelskih usluga iz razvijenog dela sveta);
2. povećano korišćenje sredstava informatike, komunikacija i transporta, naročito onih koja omogućavaju lakše, direktnije i efikasnije komuniciranje sa receptivom, te brži, udobniji i sigurniji transport;
3. izraženo povećanje zahteva za rekreacijom i zdravstvenom preventivom u prirodi, sportom, zabavom i razonodom, religioznim i kulturnim obeležjima ekološkim vrednostima (zdrava sredina i hrana), kao i brojnim "unikatnim" sadržajima pojedinih destinacija;
4. permanentno povećanje dela populacije kome je osnovno životno geslo sadržano u vraćanju čoveka prirodi i njenim izvornim vrednostima;
5. povećanje obima tražnje iz segmenata "trećeg doba", uzrokovano "starenjem" populacije razvijenih zemalja;
6. realizaciju kraćih, a češćih hotelskih putovanja, i drugo.

Ovim, i drugim zahtevima tražnje, direktno se potenciraju transformacije i inicijalno usmerava strukturiranje tržišta ponude.

89 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 36
90 Marić,R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad br. 3/1999., str. 14.

To predstavlja jednu od najvažnijih karika u savremenom razvoju hotelskog tržišta u celini, koje se sve više transformiše i usaglašava sa osnovnim principima koncepta održivog (usklađenog) razvoja i zakonima tržišne privrede.

Međunarodno hotelsko tržište, kako tražnju, tako i ponudu, karakterišu nagle promene, odnosno visok stepen turbulentnosti. Na tržištu se uočavaju raznovrsni i dosta izdiferencirani trendovi. To se odnosi naročito na nivo i obim turističke tražnje, bilo da se radi o njenom usmeravanju ka pojedinim pravcima, bilo da se radi o njenim specifičnim i promenjenim zahtevima.

Nagli razvoj tehnologije i njena sve brža primena u svakodnevnom životu, oblici unapređenja organizacije rada i poslovanja svih privrednih subjekata koji direktno ili indirektno uključuju u organizovanje hotelskih putovanja, imaju snažni odraz na ponašanje turističke ponude, a time posledično i na ponašanje tražnje.

2.3.1. Faktori mobilnosti tražnje – opšti pokretači promena[91]

Razvoj turizma, poslednjih decenija, pored već poznatih faktora tražnje i ponude, pokazuje i neke druge specifičnosti, koje se posebno odnose na razvijene zemlje. U pitanju su globalne karakteristike razvoja turizma, odnosno onim promenama trendovima i tendencijama koje su inicirane, pre svega, naučno-tehnološkim napretkom i koje su uzrok sve veće masovnosti hotelskih kretanja. To su izražene karakteristike savremenog društva, bilo da se radi o receptivnim ili inicijativnim zemljama, razvijenim ili manje razvijenim.

Ovi faktori se na osnovu sagledavanja više analiza mogu ovako sistematizovati[92]:

1. Povećanje životnog standarda, odnosno povećanje realnih ličnih primanja stanovništva, pa time i onog dela koji preostaje posle zadovoljenja neophodnih potreba, tj. diskrecionog dohotka (a koji se koristi za zadovoljenje hotelskih potreba) je jedna od mnogobrojnih posledica industrijalizacije, odnosno masovne proizvodnje.
2. Urbanizacija, odnosno povećanje broja stanovnika u gradovima i predgrađima – time se inicira želja od neprijatnih uslova života u gradu, jednolične svakodnevice, različitih vrsta zagađenja i slično;
3. Eksplozivna motorizacija je posebna karakteristika poslednjih godina dvadesetog veka
   - » na primer, u Nemačkoj na 1000 stanovnika dolazi 441 automobil, u Francuskoj 369, Italiji 332, u V. Britaniji 312 i slično,
   - » povećanje, naročito privatne motorizacije se odrazilo na promene u načinu preduzimanja putovanja, jer se najveći broj odlazaka na odmor, izlete, putovanja preko vikenda, preduzima ličnim automobilom (uzimajući u obzir globalne okvire) tj. saobraćajem za sopstvene potrebe;

91 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 37-39

92 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 37-38

4. Povećanje fondova slobodnog vremena, odnosno skraćenje radnog vremena (npr. u Švajcarskoj sa oko 2400 sati radnog vremena godišnje do 1900 sati)
   » povećava se fond vremena koje se koristi za turistička putovanja i to preko produženja vikenda, dužih godišnjih odmora, ranijih odlazaka u penziju itd.;
5. Plaćeni godišnji odmor za zaposlene,
   » sredstva i vreme imaju tendenciju proširenja, a da se radna nedelja smanjuje (za dan ili dva - u različitim zemljama);
6. Turizam kao jedan od izlaza i oslobađajućeg oblika slobodnog vremena
   » društveni napredak nosi sobom brojne, kako pozitivne, tako i negativne posledice, jer podruštvljene u smislu povećanog zakonskog uređenja društvenog života, lični stresovi uzrokovani životom i radom koji su podvrgnuti zakonima tehnike i funkcionalnosti, društvenim pritiskom i opravdanjem kvaliteta života (samo su neke posledice savremenog napretka);
7. Primenom marketinga inicirane su promene u razvoju turizma
   » ova poslovna koncepcija i filozofija donela je korenite promene u ponašanju subjekta na hotelskom tržištu u smislu fokusa na potrošače i njihove potrebe;
8. Informatika i informatička revolucija
   » snažni prodor u sve pore života, te je obeležila savremenu epohu razvoja turizma i društva u celini;
9. Tehnološki napredak transportnih sredstava
   » omogućena je sve veća brzina prevoza (i uz uvećanu stopu rasta svetske proizvodnje i bruto nacionalnog dohotka po stanovniku (i sve češće putovanje, na sve veće udaljenosti (udaljene hotelske kompanije),
10. Redistribucija hotelskih tokova
    » danas je 3/4 ukupnog međunarodnog hotelskog prometa koncentrisano u razvijenim zemljama, te dolazi do relativnog zasićenja pojedinih hotelskih destinacija i izmenjenih zahteva i potreba tražnje;
11. Značajan razvoj ponude u tzv. "novim" hotelskim područjima;
12. Intervencije države u turizmu
    » povećanje fonda slobodnog vremena i povećanje socijalne uloge koju turizam ima, kao i čitav niz mogućih stimulativnih mera, u okviru poreske, kreditne, zemljišne, monetarne i druge politike države.

Svi ovi, ali i drugi faktori mobilnosti tražnje, mogu se okarakterisati kao "pokretači promena" i imaju globalni karakter tj. odnosi se, manje-više na sve zemlje sveta. Međutim, objektivno mora se praviti distinkcija između pojedinih sredina, imajući u vidu dostignuti stepen razvoja turizma i društva u celini.

Navedene tendencije su univerzalnog karaktera, ali se tempo i stepen njihovog ispoljavanja, kao i razlozi njihovog nastajanja, razlikuje kada posmatramo razvijene i nerazvijene zemlje.

Ako, na primer[93] uzmemo trend urbanizacije u svetu, tj. ekspanzivno povećanje gradskog stanovništva, zapažamo da kod razvijenih zemalja osnovni uzrok ove pojave leži u sve većoj produktivnosti rada, opadanju zaposlenosti u poljoprivredi i pojačanom udelu tercijalnog sektora, dok je kod nerazvijenih zemalja ovaj trend pretežno posledica industrijalizacije.

Međutim, bez obzira na brojne razlike u uzrocima, tempu i dostignutom stepenu razvoja turizma, navedeni faktori, odnosno pojave, u najvećoj meri su uticale na promenu zahteva i potreba turističke tražnje. Istovremeno, one su uslovile krupne promene u razmišljanju i praktičnom delovanju svih onih subjekata na strani turističke ponude, bilo da su u pitanju preduzeća turističke privrede ili hotelske kompanije na različitom nivou.

2.3.2. Vrste elastičnosti turističke tražnje

Pozitivna razvojna tendencija u međunarodnom turizmu javlja se kao rezultat očekivane razvojne tendencije u privredi i životnog standarda stanovništva u svetu. Posebno je to posledica rasta realne lične potrošnje i slobodnog vremena stanovništva, kao i relativno brži rast izdataka za turistička putovanja u odnosu na ukupan rast društvenog proizvoda i životnog standarda stanovništva. Procenjuje se[94] da bi koeficijent elastičnosti izdataka za putovanje u inostranstvo, u odnosu na prihode iznosio 1,7 - 1,8 prosečno godišnje. Realno je očekivati i veće angažovanje hotelskih zemalja u razvoju turističke ponude, a posebno smeštajnih kapaciteta. Pored već razvijenih hotelskih zemalja, u ovaj proces će se, daleko više nego do sada, uključiti i novije turističke zemlje, a posebno one iz grupe zemalja u razvoju, koje imaju povoljne uslove za razvoj turizma i mogućnosti da se i na ovaj način ravnopravnije uključe u međunarodnu podelu rada s razvijenijim zemljama.

U glavnom, razlikuju se tri osnovne vrste elastičnosti turističke tražnje[95]:

- u odnosu na prihode nosilaca hotelskih potreba
- u odnosu na opšti nivo cena, a posebno hotelskih usluga i
- uticaj sezonskog karaktera turizma na tržište

S druge strane, marketingom prožeto funkcionisanje hotelskog preduzeća nužno podrazumeva njegovu organizacionu i kadrovsku osposobljenost da blagovremeno otkriva i anticipira tržišne potrebe, prema njima razvija hotelski proizvod i usluge,

93 Bakić M., Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996, str. 19

94 Unković.S., Ekonomika turizma, Verzal press, Beograd, 1998.

95 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 39

prilagođava ostale komponente svoje ponude, kao i da na tržišnim kriterijumima određuje svoje poslovne mogućnosti. Marketing koncepcija predstavlja potpun zaokret odnosa preduzeća prema tržištu, jer je u centru pažnje tražnja, a ne ponuda (tržišno učešće, a ne potencijal). Sve poslovne funkcije i poslovne aktivnosti orijentišu se na kupca i zajednički deluju da se shvati, usluži i zadovolji kupac[96]. Na taj način preduzeće integriše i koordinira sve aktivnosti koje utiču na zadovoljenje potreba kupaca i postiže profite stvaranjem i održavanjem zadovoljenja nivoa potreba kupaca i tražnje.

Savremena diversifikacija i brz i pravovremen protok informacija, na svetskom tržištu, sve više uslovljavaju savremena preduzeća da koriste "niše"[97] u marketingu.

Tipične situacije koje zahtevaju ulaz na nova tržišta su[98]:

- slaba pozicija na tržištu,
- isuviše jaka konkurencija,
- nivo novih ulaganja i razvoja može se opravdati samo osvajanjem novih tržišta,
- malo postojeće tržište u pogledu potencijala,
- specifičnosti hotelskog proizvoda zahteva specifično tržište.

Od efikasnog upravljanja marketingom očekuje se da ponašanje potrošača na vreme predvidi oseti i na njega reaguje jer, upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom. Treba imati u vidu da se preduzeće, u praksi, susreće sa različitim situacijama tražnje, te u zavisnosti od stanja tražnje, potrebno je izgraditi i različite upravljačke aktivnosti marketinga. Reč je o nekoliko takvih situacija tražnje:

1. negativan (opadajući) nivo tražnje - potrebno je prema takvom segmentu potrošača razviti poseban program marketinga i imati posebnu taktiku u nastupu na tržištu (oblikovanje ponude, proizvoda, cene, promocije, unapređenja prodaje) da bi se potencijalni potrošači preobratili u stalne;
2. nema tražnje
   - » potrošač ima lične ili grupne navike i ukuse koji nisu u korelaciji sa ponudom, te marketing ima zadatak da negativan stav i navike postepeno razbija (na primer, stalnim promotivnim aktivnostima);
3. Latentna tražnja
   - » segmentacijom tržišta se utvrđuje određeni tržišni potencijal;
4. Tražnja u padu
   - » marketing analizira uzroke pada tražnje
5. Neujednačena tražnja

96 Kotler,F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989, str. 22.

97 "Niše" marketing posmatra potrošače kao pojedince i odgovara na njihove specifične potrebe i želje, te uglavnom zavisi od neposrednih inputa i razvoja informacione strukture tržišta ljudi sa sličnim potrebama čije mišljenje je ključno za uspeh turističkog proizvoda, a samim tim i firme

98 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 40

» varira u zavisnosti od sezone (stvaranje dopunske upotrebne vrednosti);

6. Puna tražnja
   » preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnju (zadatak marketinga je da stanje održi uprkos konkurenciji)
7. Prekomerna tražnja
   » preduzeće ne može da odgovori zahtevima tržišta (umerenija potrošnja se podstiče npr. povećanjem cena)
8. Štetna tražnja
   » plasman hotelskog proizvoda koji ugrožava okolinu.

U savremenim uslovima poslovanja razvijene su adekvatne metode prognoze u okviru sistema analize tržišta i kontrole za potrebe marketing upravljanja. Cilj je da se dobiju potrebne informacije koje se mogu koristiti kod postavljanja dugoročnih tržišnih prognoza i određivanja politike plasmana, kao ključnog elementa strategije razvoja preduzeća. Pored matematičko-statističkih metoda, koji obezbeđuju analizu kvantitativnih pokazatelja, intenzivno se razvijaju i sve više koriste motivaciona istraživanja.

2.4. Primarna i sekundarna turistička ponuda i tržišna hendikepiranost

2.4.1. Osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude[99]

Dinamičan razvoj turizma nije pratila i razrada metoda za praćenje i utvrđivanje nivoa konkurentnosti, što je prvenstveno posledica karaktera turističke ponude, koju sačinjava veliki broj elemenata.

Prirodne atraktivnosti, kulturno-istorijsko nasleđe, stepen privrednog razvoja i postojanje turističke tražnje, značajni su faktori koji se ispoljavaju kroz konkurentnost turističke ponude, ali su oni nedovoljni da bi se mogao ispitati stepen konkurentnosti. Zato je neophodno analizirati čitav niz drugih faktora. Međutim, samo neki od njih su ekonomske prirode, a relativno mali broj se može kvantifikovati. Uz to, analizu mnogih faktora otežava nepostojanje međunarodnih uporedivih podataka. Zatim, vrlo je teško, ako je uopšte i moguće, svakom od faktora dati specifičnu težinu kojom doprinose konkurentnosti turističke ponude. Međutim, ako već nije moguće kvantitativno izraziti konkurentnost turističke ponude, moguće je istraživanjem osnovnih faktora dati ocenu njenog stepena, promene koje nastaju i tendenciju očekivanih rezultata. Značaj pojedinih faktora i njihov uticaj na konkurentnost turističke ponude neophodno je dinamički posmatrati i to u smislu stalnog menjanja intenziteta kojim pojedini faktori deluju na globalnu konkurentnost.

99 Čerović S., Strategijski mendžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 40-45

Ohmae[100] smatra da je neophodno proći kroz odgovarajuće faze da bi se postigla održiva konkurentska prednost:

1. identifikovati ključne faktore uspeha
2. eksploatišu se područja relativne superiornosti
3. menjaju se kritični faktori uspeha
4. stvaraju se nova tržišta

Porter[101] ukazuje da je neophodno :

1. stvoriti jedinstvenu konkurentnu poziciju
2. aktivnosti treba da budu prilagođene strategiji
3. jasno balansiranje izbora u odnosu na konkurenciju
4. konkurentska prednost proističe iz usklađene aktivnosti
5. održivost konkurentske prednosti je rezultat seta aktivnosti
6. operativna aktivnost je data

Takođe Porter ukazuje na neophodnost analize koja podrazumeva pet ključnih faktora[102]:

1. uslovi ulaska i izlaska iz grane
2. pregovaračka snaga kupaca,
3. pregovaračka snaga dobavljača,
4. tendencije u razvoju supstituta proizvoda i
5. intenzitet rivalstva u grani

To se može prikazati na način kako je dato u sledećem pregledu:

Među faktorima konkurentnosti po svom značaju se izdvajaju osnovni elementi turističke ponude, pre svih kapaciteti za smeštaj i ishranu, koji opredeljujuće utiču na dimenziju turističke ponude i na obim hotelskog prometa. Dejstvo ovog osnovnog elementa turističke ponude je dugoročnog karaktera. Jedanput izgrađeni kapaciteti nemaju mogućnost da se bitno menjaju, pa je zato od izuzetne važnosti da se razvoj i struktura, posebno osnovnih kapaciteta, u što većem stepenu uskladi sa zahtevima turističke tražnje.

Prirodne lepote i atraktivnosti, istorijski spomenici i naselja su faktor konkurentnosti sa stabilnim delovanjem. Promene u njihovom doprinosu konkurentnosti turističke ponude ispoljavaju se pozitivno kroz pravilnu turističku valorizaciju, a negativno kroz degradaciju prirodne sredine i istorijskih znamenitosti.

100 Preuzeto od Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd,1997., str. 114, Ohmae K.,The Mind of Strategist, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1982., str. 19

101 Preuzeto od Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna škola Megatrend, Beograd,1997., str. 114., Porter E.M., Corporate strategy, The Free press New York, 1980., str.9

102 Todorović J., Đuričin D., Janoševič S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 211

Pregled 1. Faktori iz okruženja

	Okruženje	
Faktori	«loše»	«dobro»
Konkurenti	Brojni: Nizak rast grane	Malobrojni: Visok rast grane
Pretnje novih pridošlica	Visoka pretnja: Laki uslovi ulaska	Niske pretnje Puno barijera za ulazak
Supstituti	Brojni	Malobrojni
Dobavljači	Malobrojni: Visoka pregovaračka snaga	Mnogo: Niska pregovaračka snaga
Kupci	Malobrojni: Jaka pregovaračka snaga	Mnogo: Slaba pregovaračka snaga

Izvor: Preuzeto od Todorović J., Đuričin D., Janoševič S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str.211 , Bateman T. S. and C. P. Zeithami ,Management, Richard Irwin,1990., str. 228

Saobraćajni uslovi su takođe faktor čiji uticaj na konkurentnost turističke ponude nije karakterističan po kratkoročnim dejstvima (za izgradnju moderne saobraćajnice potrebne su godine, a za izgradnju moderne mreže saobraćajnica decenije).

Razvoj delatnosti značajnih za hotelsko privređivanje (trgovina, infrastruktura, komunalno privređivanje, uslovi za razonodu i zabavu, zanatstvo i uopšte mala privreda) i stepen usklađenosti sa razvojem osnovne baze turističke ponude bitni su faktori konkurentnosti.

Turistička propaganda i informisanje, objedinjenosti plasmana i kanali prodaje, su faktori čije dejstvo može imati i kratkoročnih promena, ali su ipak karakteristični po stabilnom uticaju na konkurentnost turističke ponude.

Osim toga, postoji i niz tzv. unutrašnjih faktora konkurentnosti (mere i podsticanje razvoja turističke ponude, položaj turističke privrede u procesu društvene reprodukcije, način i cena izgradnje kapaciteta, kvalitet kadrova i interna organizacija, itd.), ali ni za ove faktore nisu svojstvene značajnije promene uticaja na opštu konkurentnost u kraćim vremenskim intervalima.

Od svih faktora konkurentnosti turističke ponude, cene hotelskih usluga jedine imaju svojstvo da u relativno kratkom roku značajno doprinose promenama opšteg nivoa konkurentnosti turističke ponude. Sa stanovišta promena nivoa konkurentnosti, posebno je značajno da hotelsko tržište vrlo brzo reaguje na promene realnog nivoa cena, zbog čega su cene značajan elemenat poslovne politike, mada sa ograničenim dejstvom koje uzrokuje nivo troškova poslovanja.

Savremene tendencije na emitivnom tržištu učinile su da afirmisane i nove hotelske kompanije ulažu velike napore u cilju podizanja kvaliteta svojih ponuda, naročito u pogledu efikasnije ugradnje ekološke, zdravstvene, rekreativne, kulturne i informatičke komponente (menadžment i marketing) tretirajući ih kao ključne karike u ostvarenju konkurentne pozicije i osvajanje tržišta tražnje.

Umesto masovnosti, što je bilo osnovno obeležje dosadašnjeg razvoja turizma preferiraće se kvalitet proizvoda i usluga, a time i okruženja u kome se ovi formiraju, kao osnovna karakteristika održivog razvoja turizma.

U tom smislu, primenjuju se razne stimulativne i druge mere koje imaju transformacioni karakter i usmerene su u sledećim osnovnim pravcima[103]:

1. Unapređenje kvaliteta postojeće ponude, kako bi se ostvario što viši nivo sinhronizovanosti turističke privrede sa sve snažnijim pokretom totalnog kvaliteta (total quality), odnosno sa principom "vrednosti za novac";
2. Podsticanje diversifikacije aktivnosti u oblasti turističke privrede i formiranje strukturno raznolike ponude (koja bi, na jednoj strani, bila u što većoj saglasnosti sa postojećim i očekivanim tendencijama tražnje, a na drugoj, obezbedila snažnu tržišnu konkurentnost i visoku ekonomsku profitabilnost);
3. Preorijentacija u pogledu izgradnje i strukturiranja smeštajnih kapaciteta, pri čemu se posebno potencira izgradnja manjih objekata, skladno ukomponovanih u ambijentalne celine (mali hoteli, moteli, pansioni, privatne kuće i drugo);
4. Što brže uspostavljanje i funkcionisanje koncepta održivog razvoja turizma uz posebno preferiranje ekoloških, zdravstvenih i kulturnih vrednosti, kao i zaštita i unapređenje životne sredine;
5. Inovacije promotivnih aktivnosti i prodaje usluga, koje znatno više uključuju primenu video tehnike, direktnu prodaju, korišćenje interneta i dr.

U cilju pospešivanja savremenog razvoja turizma, održavanja i unapređivanja konkurentske pozicije turističke ponude na međunarodnom tržištu, naročito u cilju ostvarenja što većeg udela u raspodeli inostrane turističke potrošnje, receptivne zemlje primenjuju ili uvode niz podsticajnih mera. Prema svom karakteru i ciljevima koji se žele postići, one se mogu svrstati u pet osnovnih grupa[104]:

1. Stimulacija razvoja inostranog turizma
   - » veće finansiranje promocije ponude u inostranstvu, ukidanje viza i pasoša, pojednostavljenje granične procedure, carinske olakšice proširenje međudržavnih povelja osiguranja, primena međunarodnih priznatih normi i standarda za kvalitet usluga i kategorizaciju hotelskih objekata, kontrola i usklađivanje cena sa kvalitetom usluga, efikasnija ekološka zaštita i unapređenje hotelskih prostora, uvođenje posebnih kurseva za strane valute, hotelskih bonova i drugo;

103 Marić, R., Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, časopis "Turizam", Novi Sad, br. 3/1999. str. 14.

104 Čerović S., Strategijski mendžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 58

2. Stvaranje preduslova za efikasniju valorizaciju i hotelsko funkcionisanje prostora
   » izrada odgovarajućih prostornih planova hotelskih zona i lokaliteta, definisanje adekvatne zemljišne politike, rekonstrukcija i izgradnja infra i suprastrukturnih objekata, osposobljavanje potencijalnih zona i lokaliteta za turističku izgradnju i drugo;
3. Podsticanje investiranja u razvoj turističke ponude
   » obezbeđenje većih sredstava za kreditiranje investicija - fondova, banke i dr., odobravanje povoljnih kredita za modernizaciju postojećih i izgradnju novih elemenata ponude, podsticanje stranih i zajedničkih investicija, poreske i zemljišne olakšice investitorima, podsticanje privatnog sektora za investiranje u turizmu (mere koje su donesene izmenama i dopunama Zakona o akcizama i porezima - novembar 1999.god.);
4. Stimulisanje izvoza raznih roba i usluga kroz turizam - izvozne premije i olakšice i dr;
5. Konstituisanje odgovarajućeg modela upravljanja turizmom
   » utvrđivanje i razgraničavanje kompetencija centralnih državnih organa, zajedničkih privrednih asocijacija i nacionalnih hotelskih organizacija, definisanje nadležnosti, načina organizovanja i odgovornosti državnih regionalnih i lokalnih organa.

2.4.2. Sekundarna turistička ponuda i mogućnosti njene prilagodljivosti tržišnim promenama

(1) Oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća

Prilagođavanje turističke privrede, velikim delom, vezan je za hotelske i njima slične (osnovne) kapacitete. Oni su glavni deo smeštajne ponude, pa im se stoga i poklanja posebna pažnja, kako u poslovnoj politici odgovarajućih preduzeća, tako i u hotelskoj politici državnih organa[105]. Iako se klasifikacije i kategorizacije smeštajnih objekata, kao i evidentiranje hotelskih boravaka i noćenja veoma razlikuju po pojedinim zemljama, očigledna je visoka, dobro poznata i puno puta potvrđena korelacija hotelske ponude i međunarodnog hotelskog prometa.

Turistička (hotelska) preduzeća, prateći razvoj međunarodnih putovanja, u svojoj globalnoj orijentaciji, vrše stalna prilagođavanja tržišnim tendencijama u ovoj oblasti.

To se, pre svega, odnosi na izbor vrste i kategorije klasičnog hotelskog objekta, čime se odmah postavljaju i osnove kvaliteta usluga u njemu, ali i na iznalaženje novih formi smeštaja uopšte, koje mogu da uključuje i druge učesnike van preduzeća i obezbede njihovo prisustvo u poslovima na međunarodnom hotelskom tržištu.

105 Na primer, preko 1,7 miliona hotelskih ležaja čine 52% ukupne smeštajne ponude Italije, dok 651 hiljada hotelskih kapaciteta predstavlja 56% te iste ponude u Austriji.

Najvažniji trendovi (i odgovarajuće promene) koje su u ponudi hotelskih preduzeća ispoljeni u prethodnim godinama, ali su i dalje aktuelni, mogu da se grupišu u pogledu[106]:

- namene i sadržaja
- veličine objekta.

Obe grupe istovremeno su protkane odgovarajućim promenama kvaliteta usluga, odnosno njegovom poboljšanju i prilagođavanju vrsti hotelskih objekata.

- Namena i sadržaj objekta
  - » formiranje i razvoj hotelskih klubova (sport; ekskluzivnost),
  - » resort objekti i centri (rekreacija i zabava u odgovarajućim destinacijama),
  - » za razne skupove (konvencije i konferencije),
  - » luksuzni i jeftini (budget) hoteli.
- Veličina objekta
  - » manji (porodični) hoteli,
  - » mega hoteli[107].

Jedan od značajnijih oblika prilagođavanja hotelskih preduzeća tržišnim promenama je koncept vremenskog zakupa (time sharing) po kome nekoliko suvlasnika (akcionara), kupovinom ili zakupom stiču pravo korišćenja (Holloway).

Sa menadžmenta aspekta oblici prilagođavanja objekata i usluga hotelskih preduzeća zahtevaju poslovne operacije koje se odnose na pripremanje i održavanje kompletnog uslužnog programa. U tom pogledu, uspešno pripremanje i održavanje usluga, pa prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su određeni sledećim grupama elemenata i njihovim odnosima.[108]

1. potrošač (gost) mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskog i restoranskog preduzeća.
2. za potrošača hotel je " drugi dom" u kojem očekuje sigurnost utočišta prijatnu i opuštenu atmosferu, urednost, toplinu i druge prednosti
3. razvijanje psihološko (emotivno)- ekonomskih odnosa preduzeća sa njegovim klijentima (objekat treba da je odgovarajuće građen i opremljen).
4. održavanje nivoa kvaliteta usluga (proizvoda).

Uglavnom, oblici prilagođavanja objekata i usluga preduzeća u turizmu zavise od izbora vrste, kategorije i lokacije objekta, odnosno od ukupnog tržišnog potencijala i ciljnih tržišnih segmenata. Tako strategijsko prilagođavanje objekata i usluga preduzeća zavisi od:

---

106 Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str 86-96

107 Od 12 najvećih hotela sveta 8 je u Las Vegasu (SAD) i čine jednu trećinu ponude. U Las Vegasu ima ukupno 17 hotela sa više od 1000 soba.

108 Piters, T., Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996., str. 103.

- fizičkih karakteristika objekata (veličine, građevinskih i drugih elemenata)
- tržišne namene (analitički ili poslovni tip)
- vrste i načina pružanja usluga (servisirane ili ne servisirane)
- vreme poslovanja objekta (celogodišnje ili sezonsko)

Iz prethodnog sagledavanja jasno se uočava osnovna karakteristika uspešnih preduzeća u turizmu - njihova sposobnost stalnog dizajniranja hotelskih usluga, a ostvaruje se kroz proces znanja i učenja. Na taj način se kreira nevidljiva imovina preduzeća kao ključni faktor poslovnog uspeha.

Savremeno hotelsko preduzeće posluje i razvija se u uslovima nove tržišne dinamike, novih tržišnih izazova koji zahtevaju optimalno upravljanje kritičnim faktorima satisfakcije svih činilaca poslovnog ambijenta. Osnovni pravac prilagodljivosti hotelskog preduzeća podrazumeva: adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost.

Sa aspekta prilagođavanja hotelskog preduzeća transformacione promene uslovljavaju promene u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije (pri tome, veoma je bitna pretpostavka emotivne vezanosti osoblja za usluge koje pruža). Svako unapređenje, svaki novi dizajn postojeće turističke usluge ili one nastale diskontinuelnom promenom, objektivno je moguće oceniti samo preko razumevanja percepcije vrednosti usluge od strane hotelskog potrošača.

S druge strane, savremena tehnologija nudi niz pogodnih programa za razvijanje postojećih veština i sposobnosti kroz programe pažnje prema hotelskim potrošačima. U tom smislu nudi se pet osnovnih strategija za dodatni kvalitet:

- pružite vrhunski kvalitet u skladu sa ukusima potrošača,
- obezbedite uslugu bez premca, naglasite neopipljive vrednosti,
- budite izuzetni u reagovanju na potrošača,
- internacionalni pristup,
- budite jedinstveni.

Hotelsko preduzeće, u poslovanju mora da predviđa, planira i stvara tržišne niše, tj. segmente hotelskih (hotelskih i drugih) potrošača. Pri tome, on stvara turističku uslugu, koja mora da se stalno diferencira, da bude različita (male novine je preobražavaju). Pri tome, treba imati u vidu da je kvalitet izraz potrebe hotelskog potrošača, a ne ono što hotelski (hotelski) menadžment oceni kao zadovoljavajuće u ponudi.

Turistička usluga može biti[109] po šemi prstenova:

- generička (uobičajena, tradicionalna),
- očekivana, uvećana (proširena),
- potencijalna.

109 Levit, T., The total product Concept", 1990.

Posebno je značajno uvek naglašavati neopipljive vrednosti usluge koje su moćna poluga u gradnji tržišne pozicioniranosti hotela, odnosno hotelskog preduzeća. Dizajniranje turističke usluge nemoguće je ostvariti bez tesne povezanosti sa potencijalnim turistima-potrošačima. U tom smislu hotelskom preduzeću se mogu opredeliti, zavisno od postojeće pozicije na tržištu i suštine kompetentnosti preduzeća, za sledeće strategije:

Postoje samo tri uspešne generičke strategije[110]:

1. vodstvo po pitanju opštih, ukupnih troškova,
2. diferencijacija (vođstvo u kvalitetu, usluzi ili inovacijama na tržištu),
3. Fokus (strategija tržišnih niša).

Dakle, hotelska ponuda treba da bude diferencirana do mere koja stvara zadovoljstvo, odnosno da obezbeđuje vrhunsko zadovoljstvo. Hotelski potrošači je trebaju doživljavati kao uslugu koja je nedvosmisleno bolja od drugih, jedinstvena.

Od hotela (poslovnog, hotelskog) se traži uglavnom sledeće[111]:

- hotelske sobe sa visokom tehnologijom (totalni proizvod hotela),
- povećana sigurnost i bezbednost boravka,
- sobe za nepušače kao standard,
- ekološka svest prema prirodnoj okolini,
- neformalna i zdrava hrana,
- postojanje različitih vrsta hotelskih restorana,
- postojanje različitih oblika rekreacije, zabave i dr.

Strategija dizajniranja hotelskih usluga treba da bude ključ uspešne misije hotelskog preduzeća (hotela), ključ razvoja - definisan kao proces otkrivanja nepoznatog i stvaranja nove skale vrednosti. Da bi hotelski menadžment izabranom strategijom dizajniranja hotelske usluga postigao postavljene ciljeve, on mora prvo da je formuliše, a potom da je primeni.

Strategija može biti dobro ili loše formulisana, odnosno dobro ili loše pripremljena. Kompleksno sagledavanje ovih strategijskih međuodnosa ukazuje na pojavu različitih stanja, i to: stanja uspeha, stanja koje se označava kao "rulet", stanja nezgode i stanja neuspeha. Matični oblik dijagnoze stanja, kao rezultante formulisane, odnosno primenjene strategije dat je na slici br. 4.

110 Porter,M., Competative Strategy, The Free Press a diviscion of Mac Millan 1991.
111 Gogue,J., Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika, Beograd, maj, 1996. str. 42.

Slika 6. Dijagnoza stanja kao rezultanta formulisane, odnosno primenjene strategije

		Formulisana strategija	
		Loša	**Dobra**
Pripremanje Strategije	**Dobra**	Uspeh	Rulet
	Loša	Teškoće	Neuspeh

Izvor: Certo, S. C., & Preter, J. P., Strategic management, Concepts and Aplications, Mc Graw – Hill Inc., 1991, str. 130.

Uspeh (izvršenje strategijskih zadataka) je stanje kad hotelsko preduzeće ima dobro formulisanu i isto tako dobro pripremljenu strategiju u poslovanju na hotelskom tržištu.

Rulet je stanje kad hotelsko preduzeće ima slabo formulisanu i dobro pripremljenu strategiju. U ovom slučaju strategijski zadaci se izvršavaju, ali bi mogao biti formulisan i bolji način za njihovo izvršenje. (Upozorenje je usmereno ka hotelskom menadžmentu koji treba da preispita formulisanu opciju).

Teškoće – situacija kad preduzeće ima dobro formulisanu i loše pripremljenu strategiju, zato se preformulišu postavke strategije.

Neuspeh – neizvršenje strategijskih zadataka, stanje kad preduzeće ima loše formulisanu i loše primenjenu strategiju (preformulišu se postavke strategije i određuje se novi način njene primene).

Dakle, savremeno poslovanje u turizmu traži potpuno razumevanje događaja, postupaka, promene stanja, dejstva uticaja okruženja, pojava konfliktnih situacija i uticaji okruženja, nameću hotelskom menadžmentu permanentno dizajniranje hotelskih usluga. Ovaj aspekt implicitno uključuje povezivanje sa hotelskim potrošačima u cilju kreiranja hotelskih usluga koje će odgovarati njihovim željama, zahtevima i potrebama.

(2) Program istraživanja hotelskog proizvoda

Uspešno planiranje organizovanje i kontrola marketing aktivnosti i ostvarivanja ciljeva poslovanja hotelskog preduzeća, kao i racionalno odlučivanje u domenu turističke politike jedne zemlje, u velikoj meri su determinisani dobrim poznavanjem tržišnih prilika i sistematskim, kontinuiranim praćenjem promena na tržištu.

Zbog toga, kreiranje i sprovođenje kvalitetnog programa istraživanja hotelskog proizvoda ima posebnu ulogu u planiranju adekvatne promocije i iznalaženju optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa u turizmu.

Obuhvatajući ciljeve istraživanja, izvore i vrstu informacije, metode prikupljanja, obrade i analize informacija, troškove i vreme, program istraživanja hotelskog proizvoda treba da pruži odgovore na sva ključna pitanja od kojih zavisi uspešno i

blagovremeno prilagođavanje hotelskog proizvoda i promocije kao i ostalih instrumenata marketing miksa zahtevima postojećih i potencijalnih korisnika hotelskih usluga.

To znači, da hotelsku ponudu, što je moguće više treba prilagođavati tržišnim promenama. Dobro pripremljen i sprovođen program istraživanja hotelskog proizvoda treba da ukaže na savremene potrebe i zahteve turista, pre svega, u pogledu glavnih obeležja pojedinih komponenti ponude hotelskog proizvoda.

Istraživanje tržišta i elastičnosti tražnje u pogledu uticaja sekundarne turističke ponude i njene propagande, treba da pruži kvalitetnu informacionu osnovu za:

1. realno postavljanje ciljeva propagandnih akcija (dugoročni cilj je pomeranje krive tražnje u korist određene turističke zemlje, mesta, odnosno preduzeća);
2. racionalan izbor sredstava ekonomske propagande, budući da su raspoložive različite alternative (npr. grafička, vizuelna, elektronska sredstva);
3. pravilan izbor sadržaja reklamne poruke, maksimalno prilagođenog karakteristikama ciljnih tržišnih segmenata;
4. pravilan izbor vremena u kojem će se propagandna aktivnost obaviti itd.

U kontekstu prilagođavanja sekundarne turističke ponude, odnosno planiranja turističke propagande, značajno je i pitanje utvrđivanja visine troškova, odnosno izdataka za turističku propagandu, kao i njenih efekata. Za takve procene mogu se koristiti različiti metodi: procenat izdvajanja na osnovu ostvarenih prihoda, metod arbitraže, metod konkurencije, metod cilja i zadatka, te slični metodi. Međutim, ni jedan od ovih metoda, sam po sebi, ne daje zadovoljavajuće rezultate, pa se zato obično pribegava njihovom kombinovanju.

Novija iskustva zemalja koje razvijaju receptivni turizam pokazuju da uspešan plasman kompleksnog hotelskog proizvoda zavisi ne samo od visine novčanih izdvajanja za propagandu i druge oblike promocije, već i od načina na koji se kombinuju pojedine promotivne aktivnosti.

Informacije sa savremenog hotelskog tržišta upućuju na zaključak da savremena tržišna kretanja sve manje zahtevaju neke klasične kanale plasmana (promocije), a sve više iziskuju uključivanje visoke tehnologije koja omogućuje brzo i kvalitetno komuniciranje sa postojećim i potencijalnim korisnicima hotelskih usluga širom sveta.

Razvoj savremene informacione tehnologije i telekomunikacija omogućuje inoviranje promotivnih aktivnosti i njihovo prilagođavanje potrebama obrazovnog, dobro informisanog turiste, koji je u toku poslednjih tridesetak godina stekao i solidno hotelsko iskustvo. Savremeni turista takvih atributa očekuje i odgovarajuću (novu) koncepciju ponude, odnosno promocije od strane hotelskih preduzeća i zemalja.

Na dobro osmišljenom, kvalitetnom, inoviranom i modernom komuniciranju sa okruženjem treba da se zasniva i program istraživanja hotelskog proizvoda koji treba da doprinese što potpunijem zadovoljenju potreba turističke klijentele, a kroz to i uspešnom ostvarivanju ciljeva poslovanja hotelskih preduzeća i makroekonomskih ciljeva turističke privrede.

Kvalitativna analiza tržišta otkriva ko su kupci hotelskog proizvoda, kakve su njihove ekonomske, socijalne, demografske, psihološke i druge karakteristike. Kvantitativna analiza omogućava predviđanje veličine tržišta, teritorije na kojoj se može plasirati hotelski proizvod i vreme u kome je moguće ostvariti predviđen obim prodaje.

Dobro poznavanje tržišta i njegove apsorpcione moći velika je prednost za preduzeća turističke privrede koja nastoje da, kroz koordinirano prilagođavanje hotelskog proizvoda, promocije i ostalih instrumenata marketinga zahtevima savremenih turista, ostvare zadovoljavajuće poslovne rezultate. Zato je uloga tržišnih informacija u marketingu hotelskog proizvoda naglašena.

Optimalne strategijske odluke u cilju postizanja planiranog tržišnog udela treba doneti tek nakon pribavljanja odgovora na sledeća relevantna pitanja[112]:

1. Kome se nudi hotelski proizvod (usluga), odnosno ka kojim tržišnim segmentima se usmerava?
2. Kakvo je iskustvo u toku proteklih godina kada je reč o poslovnoj orijentaciji ka pojedinim tržišnim segmentima?
3. Zašto se klijenti opredeljuju za konkurentne usluge, ako konkurenti na tržištu nude iste ili slične?
4. Ako preduzeće nudi čitav niz raznovrsnih usluga, kakvi su bili rezultati poslovanja po pojedinim uslugama u prošlosti?
5. Da li su neke od usluga, koje preduzeće nudi, u opadajućoj fazi životnog ciklusa? Ako je tako, šta je razlog?
6. Da li je na osnovu iskustva evidentan pristup informacijama koje doprinose pouzdanosti predviđanja?

Za jačanje uloge istraživanja hotelskog tržišta i za jačanje korelacione veze sa ponudom (promocijom) presudne su sledeće tendencije[113]:

1. izrazita prostorna disperzija turizma koji je obuhvatio skoro celu planetu Zemlju i teži ka kosmičkim prostorima,
2. stalni rast broja učesnika u kretanjima i obima međunarodnog turističkog prometa, tako da se u 2020., očekuje oko 1,300 a 2030. oko 1,809 milijardi turista, sa prosečnom stopom rasta od 2020-2030., od 2,9%[114];
3. veliki obim i permanentno povećanje turističke potrošnje (predviđa se da će sa oko 680 milijardi USA $ u 2005. godini dostići 1.800 mlrd. USA $ u 2030[115].
4. velika ekonomska moć i izuzetan privredni značaj turizma, koji mu obrazuju treću poziciju u međunarodnoj razmeni (tzv. naftne i automobilske industrije);

112 Gavrilović-Gagović, S. Petrović, P., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Turizam, Novi Sad, br. 1/1997, str. 52 i 57,58

113 Marić, R. Savremene tendencije u međunarodnom turizmu, Turizam, Novi Sad, br. 3/1999., str. 13

114 UNWTO Tourism Highlights, 2016. Edition., str. 15

115 UNWTO Tourism Highlights, 2016. Edition., str. 15

5. stalni rast učešća ukupne turističke privrede u svetskom bruto nacionalnom proizvodu (GNP), oko 13,5%) sa tendencijom rasta;
6. stabilan udeo deviznog prihoda od turizma u svetskom izvozu oko 8,5%;
7. visoko učešće prihoda od turizma u ukupnim prihodima ostvarenim po osnovu pružanja usluga (oko 35%);
8. stalno povećanje obima investicionih ulaganja u turističku privredu, koje je u istoj godini iznosilo 13,4% od ukupnih investicija u svetu (prosek u zadnjih 10 godina je oko 7%);
9. sve veća izdvajanja svetske populacije za turizam i rekreaciju, koji zahvataju oko 13% ukupnih prihoda stanovništva;
10. permanentno povećanje broja receptivnih zemalja.

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite osnovne karakteristike turističkog tržišta?
2. Objasnite atraktivnost tržišta?
3. Osnovne karakteristike turističke tražnje su?
4. Koncepcija tražnje predstavlja?
5. Objasnite odnos između dohodka i tražnje?
6. Funkcionalne karakteristike tražnje?
7. Mobilnost i elastičnost tražnje predstavljaju?
8. Vrste elastičnosti turističke tražnje?
9. Šta su primarna i sekundarna turistička ponuda?
10. Osnovne determinante konkurentnosti turističke ponude?

II DEO

UPRAVLJANJE I ORGANIZACIJA U HOTELIJERSTVU



III

Organizaciono-tehnološki aspekti upravljanja poslovanjem hotelskog preduzeća (hotela)

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Navedete modele organizacione strukture u hotelijerstvu.
- Znate funkcionisanje recepcijskog poslovanja i upotrebu IT u recepcijskom poslovanju.
- Objasnite funkcionisanje hotelskog domaćinstva.
- Znate organizaciju i zadatke tehničke službe u hotelu.
- Objasnite funkcionisanje sektora hrane i pića u hotelskom poslovanju.
- Znate funkciju nabavke i skladištenje u hotelijerstvu.
- Znate funkcionisanje ostalih hotelskih službi.

3.1. Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima-hotelu[116]

Organizaciona struktura u uspešnim preduzećima stvara se da omogući kreativnost i poboljša sposobnost konkurencije na tržištu.

Za ostvarivanja ekonomske efikasnosti savremenog turističkog preduzeća, odnosno za efikasno upravljanje hotelskim preduzećem potrebno je prilagođavanje organizacione strukture preduzeća promenama na turističkom tržištu. Dakle, problem upravljanja hotelskim preduzećem, a tako i definisanje poslovne i marketing strategije preduzeća najuže je povezan sa organizacijom preduzeća i organizacijom informacionog sistema.

Složenost organizacione strukture, dezintegracija celine i delova, razuđenost funkcija i način organizovanja preduzeća negativno utiče i na sadržaj rukovođenja, na nedopustivo slabo korišćenje proizvoda informacionog sistema (bez obzira čak i da li je on podržan najmodernijom računarskom tehnologijom). Na nivou preduzeća, uglavnom je razdvojen informacioni sistem od sistema informisanja.

116 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 306-322

Promene u poslovnom okruženju su, svakako, primarni stimulans koji dovodi do promene strategije i organizacione strukture, ali i promene u organizaciji i poslovnoj strukturi preduzeća mogu da dovedu do prilagođavanja strategije. Zato uočavanje kauzalnih veza strategije i organizaciono-poslovnih struktura ima veliki značaj u domenu strategijskog upravljanja.

Koncept organizacionog prilagođavanja obuhvata uravnoteženje potreba hotelskog preduzeća za stabilnošću i promenom. U smislu prilagođavanja organizacione strukture možemo posmatrati nekoliko njenih aspekata[117]:

1. Podela rada
   - » razdvajanje kompleksnog zadatka na komponente,
2. Departmentalizacija
   - » grupisanje po odeljenjima radnih aktivnosti,
3. Koordinacija
   - » integracija aktivnosti posebnih delova organizacije,
4. Organizacioni dizajn
   - » utvrđivanje organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji.

Tržišno usmerena organizaciona struktura treba da stvori efikasnu podlogu za uspostavljanje marketing strategije, odnosno da zajedno doprinesu ekonomskoj efikasnosti savremenog preduzeća u turizmu.

Rastom motivisano hotelsko preduzeće inicira nove tehnološke i tržišne trendove, stvara nova tržišta i raste brže od tržišta. U tom smislu, rast nije sam sebi cilj, niti se može ostvariti spontanim akcijama, nego podrazumeva plansko proaktivistički i interaktivistički intonirano razvojno ponašanje preduzeća. Pri tome, dugoročna rentabilnost, fleksibilnost i sinergija, kao tri ključna cilja, koja preduzeće nastoji da ostvari rastom, ne smeju da budu u konfliktu.

Prisutne tendencije u veličini, organizacionoj strukturi i globalizaciji tržišta zahtevaju širok prostorni i dug vremenski horizont u profiliranju rasta i razvoja preduzeća. Zato preduzeće treba da planski obavlja usaglašavanje strukture delatnosti, organizacione strukture i sistema veza s okruženjem.

Organizaciona struktura hotelskog preduzeća je dinamična kategorija i predstavlja trajno otvoreno pitanje, poslovnih sistema koji pretenduju na razvoj i progres, a to znači da je struktuiranje preduzeća stalna, a ne kampanjska aktivnost[118]. Preduzeće projektuje svoju organizacionu strukturu za potrebe ostvarivanja definisanih ciljeva. To znači da struktura preduzeća treba da bude u funkciji njegove poslovne i razvojne strategije, odnosno struktura prati strategiju. Da bi se ostvario sklad strukture i

117 Petrović, P., Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995. str. 200-208

118 Prema savremenoj teoriji i praksi organizacije, struktura preduzeća je zavisna promenljiva koja je u stalnom prerastanju iz jednog stanja u drugo, tj. iz procesa u formu i iz forme u proces, odnosno, struktuiranje preduzeća odvija se kao proces organizovanja i reorganizovanja.

strategije, treba ostvariti komplementarni odnos između faktora koji određuju strategiju, tj. uslova koji određuju mogućnosti njenog ostvarenja u kojoj će se ciljevi realizovati.

Dakle, za razumevanje integrisanog preduzeća, kao složenog privrednog sistema, treba polaziti od Holističkog pristupa odnosa delova i celine. Racionalna organizacija iziskuje podelu rada među podsistemima (specijalizaciji) i obezbeđuje koordinaciju njihove poslovne aktivnosti.

Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije. Fleksibilna organizaciona struktura omogućava lakše sprovođenje strategije.

Dakle, organizaciona struktura predstavlja komponentu funkcionalnih sposobnosti i sposobnosti opšteg upravljanja i kao takva, utiče na efikasnost i efektivnost preduzeća[119].

Na pravce strukturnih promena utiče i finansijska struktura preduzeća, a pri tome su bitne četiri oblasti u njenoj strukturi:

- rentabilnost,
- likvidnost,
- odnos sopstvenih i pozajmljenih sredstava,
- koeficijent obrta.

Za racionalno odlučivanje potrebna je analiza toka finansijskih sredstava usaglašena sa strategijskim akcijama na promenama strukturnog karaktera. Zbog toga je peta, ključna oblast u finansijskoj strukturi, postojanje "strategijske rezerve". Osetljivost preduzeća na kolebanje prihoda, promene u troškovima kapitala, njegova sposobnost pozajmice kapitala, kao i sposobnost prihvatanja poslovnog rizika je potrebno da se ustanovi, odnosno da bi se procenila potreba, ali i sposobnost iniciranja strukturnih promena.

3.1.1. Modeli organizacione strukture

Organizovanje, može se slobodno reći, spada u jednu od najsloženijih faza ili aktivnosti menadžmenta. Mnogi autori kažu da je ovu funkciju menadžmenta najteže objasniti. Razlog za to je u činjenici da organizovanje obuhvata veći broj aktivnosti istovremeno.

Organizovanje omogućava razvoj organizacionih resursa kako bi se donesene planske odluke ostvarile kroz seriju poduzetih akcija. Reč je o vrlo složenoj upravljačkoj aktivnosti koja obuhvata veći broj poslova. Upravo iz poslova koje menadžeri obavljaju u okviru organizovanja može se izvesti i njena definicija. Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu poslovi koje treba uraditi, vrši podela

119 Ansoff, I., Implanting Stratic Management, Prentice Hall, 1984. str. 112

rada, grupišu poslovi u odgovarajuće strukture i koordinišu aktivnosti svih članova organizacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Prema Stoneru, postoji 5 osnovnih aktivnosti koje obuhvata organizovanje, a to su:

1. **definisanje svih poslova koje organizacija mora da uradi da bi se ostvarili organizacioni ciljevi**. Različite vrste organizovanja imaju različite vrste ciljeva, koji se mogu ostvariti samo pomoću obavljanja raznih poslova. Otuda se određivanje neophodnih poslova i zadataka javlja kao prva komponenta procesa organizovanja.
2. **podela rada i poslova na aktivnosti koje mogu obavljati pojedinci ili grupe u okviru organizacije ili grupa.** Ova aktivnost obuhvata rastavljanje radnih zadataka tako da se veoma lako mogu obaviti. Otuda je ona povezana sa pitanjem specijalizacije rada.
3. **kombinovanje i grupisanje rada članova organizacije na logičan i efikasan način.** U osnovi se radi o aktivnosti u kojoj se kreiraju radne i druge organizacione jedinice kojima se na sistemski način integrišu poslovi i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva.
4. **utvrđivanje mehanizama koordinacije između članova organizacije i pojedinih organizacionih delova.** Koordinacija znači povezivanje i integrisanje različitih organizacionih delova, grupa i pojedinaca, radi harmoničnog obavljanja ukupnih aktivnosti organizacije.
5. **monitoring efikasnosti organizacije i povremeno prilagođavanje promenama radi održavanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti.** Organizovanje predstavlja neprekidan proces koji uključuje povremeno preispitivanje prethodna četiri koraka. Organizacije vremenom rastu i razvijaju se, samim tim i menjaju – to se obično označava pojmom organizacioni razvoj. Međutim promene mogu biti nagle i brze – tada je reč o reorganizaciji, organizacionom prestruktuiranju ili transformaciji. U oba slučaja, kada je reč o organizacionim promenama neophodno ih je pratiti i kontrolisati njihovu efikasnost.

Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća, može imati različite pojavne oblike, koji se u teorijskoj i stručnoj literaturi pojavljuju kao modeli ili forme organizacione strukture. Uobičajena je sistematizacija na osnovne forme (modele) i njihova modifikacija. Bazični oblici (modeli) su, prema tim podelama, funkcionalna i diviziona, a modifikacije su svi inovacioni modeli koji se sintetizovano nazivaju "timski orijentisane organizacione strukture[120]. Ove razlike proističu iz načina formiranja organizacione strukture, tj. iz primenjenih principa i kriterijuma na kojima se zasniva diferenciranje i integracija preduzeća.

U pitanju su dve komplementarne aktivnosti u procesu formiranja tržišno usmerene organizacione strukture, koje su, u stvari, njegovi potprocesi[121].

120 Grochela, E., Unternehmungsorganisation, Beue Ansatye und Konceptionen, Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980.

121 Buhner,R., Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternahmensdiversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985.

Diferenciranje obuhvata podelu rada (division of work) ili specijalizaciju i distribuciju autoriteta ili decentralizaciju. Elementima u organizacionoj strukturi preduzeća, podelom rada se definišu zadaci u izvršnom, a decentralizacijom u upravljačkom procesu.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije hotelskog preduzeća, odnosno izbor organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u preduzeću (u protivnom struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi na tržištu, može usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sistema). Međutim, treba imati u vidu da brojna istraživanja upućuju na zaključak da nema samo jednog načina, kao najboljeg načina strukturiranja organizacije[122].

Uglavnom, dve grupe faktora determinišu organizacionu strukturu preduzeća, i to unutrašnji i spoljni.

Najvažniji unutrašnji faktori su: ciljevi i strategije, veličine, organizacije, tip tehnologije koju organizacija koristi, zadaci organizacije, struktura zaposlenih.

Spoljni faktori su: društveno-kulturni, politički i pravni, komitenti i konkurencija.

Međutim, treba imati u vidu da uticaj pojedinih faktora nije isti za sva preduzeća, tako da od tog uticaja zavisi i dizajniranje organizacione strukture svakog konkretnog preduzeća.

Modeli organizacija preduzeća sa aspekta tržišne usmerenosti i naše analize, a na osnovu stavova većeg broja autora mogu biti:

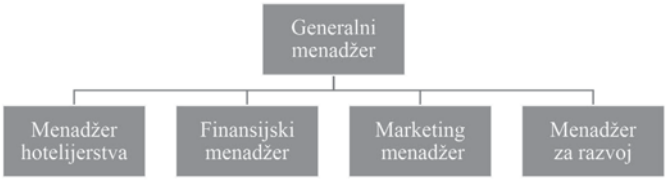
1. Funkcionalni tip (funkcije su osnovne organizacione jedinice),
2. Divizioni
3. Multidivizioni
4. Matrični

Funkcionalna organizacija predstavlja vid osnivanja sektora u kome su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu. Dakle, ova vrsta organizacije u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti, a što se naziva delatnost. Obično je koriste mala turistička preduzeća koje nude ograničeni broj turističkih proizvoda, pošto se ovakvom organizacijom efikasno koriste specijalizovani resursi. Još jedna velika prednost strukture prema funkciji jeste da olakšava posao nadgledanja, pošto je svaki menadžer stručan za mali raspon kvalifikacija. Funkcionalna organizaciona struktura odgovara uglavnom stabilnim uslovima privređivanja. Ona je pogodan oblik organizovanja za organizacije male ili srednje veličine, sa relativno suženim proizvodnim programom. Za nju je tipičan jednolinijski ili višelinijski sistem menadžmenta sa jasnim hijerarhijskim odnosima. Funkcionalni oblik organizovanja omogućava efikasno korištenje resursa i ostvarivanje prednosti ekonomije obima. To je jedna od osnovnih karakteristika ove strukture. Ona još pruža mogućnost pojedincima da se specijalizuju i razvijaju svoje veštine kroz dobru

122 Meson,M., Alber, M., Khedouri, E., Management, Harper and Row, New York, 1985., str. 669.

obuku i trening. Na taj način oni mogu da obavljaju zadatke za koje su najbolje kvalifikovani. Rezultat tog procesa je visokokvalifikovana radna snaga koja doprinosi celokupnom napredovanju i razvoju jedne organizacije. Osim toga, struktura prema funkciji omogućuje da se lakše mobilišu ljudi s uskim kvalifikacijama i upute tamo gde su u datom trenutku najpotrebniji.

Pregled 2. Funkcionalna struktura



Izvor: Urađeno od strane autora

Osnovni nedostatak ove vrste organizacije je što je veoma otežano brzo donošenje menadžerskih odluka. Zatim, ova struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje suda o ostvarenom učinku. Konačno, koordinacija delatnosti članova cele organizacije može da predstavlja veliki problem za glavni menadžment. Članovi svakog sektora mogu da se osete izolovanim (ili superiornim) u odnosu na druge sektore i mogu da se jave problemi kod saradnje između sektora prilikom realizacije ciljeva organizacije.

Organizacija prema proizvodu/tržištu (diviziona i multidiviziona) predstavlja organizaciju kompanije u divizije[123], koja spaja sve one koji rade na određenoj vrsti proizvoda, odnosno koji rade na određenom tipu tržišta. Kada izdvojenost na sektore kompanije postane i suviše složena da bi se obavljala koordinacija strukture po funkciji, glavni menadžment stvara delimično autonomne divizije, koje liče na zasebna preduzeća. Divizioni oblik organizacione strukture se primenjuje kada funkcionalna struktura postane premala i preuska s obzirom na narasli obim poslovne aktivnosti. Ona znači grupisanje ljudi koji proizvode slične proizvode, rade sa sličnim potrošačima ili rade na istom području ili procesima. Ovaj oblik organizacione strukture uglavnom je neophodan kod većih organizacija koje imaju više poslova i različitih zadataka, koje koriste različitu tehnologiju, imaju više proizvoda ili usluga, nastupaju na više različitih tržišta i zadovoljavaju potrebe većeg broja potrošača.

U divizionom obliku strukture stvaraju se posebne organizacione jedinice – divizije – koje imaju visok stepen samostalnosti. One su sposobne u potpunosti da obavljaju određene delatnosti i svaka objedinjuje više poslovnih jedinica. Divizije obično

123 Divizija: veliki sektori organizacije koji liče na malo preduzeće; mogu da se bavi izradom i prodajom specifičnih proizvoda ili da pružaju usluge na određenom tržištu.

raspolažu svim relevantnim resursima koji su neophodni da se razvije, izradi ili proda proizvod, odn. stvori i pruži usluga. Organizacija se obično sastoji od više divizija koje rade nezavisno jedna od druge kao zasebni profitni centri koji samostalno iskazuju svoj finansijski rezultat. Menadžeri divizija su odgovorni za rezultate poslovanja top menadžera. Mada određene funkcije mogu biti centralizovane na vrhu organizacije, divizije u toku svakodnevnog poslovanja rade autonomno.

Osnovna razlika divizione u odnosu na funkcionalnu organizacionu strukturu se sastoji u postojanju više hijerarhijskih nivoa. U odnosu na funkcionalnu organizaciju, lanac komandovanja u modelu divizione organizacione strukture je spušten na niži hijerarhijski nivo ispod top menadžmenta – na nivo divizije.

Osnovno pravilo koga se treba pridržavati prilikom podele organizacije na divizije jeste da se aktivnosti tako grupišu da organizacija ostvari što bolje performanse. U tom smislu postoji više kriterijuma za kreiranje divizija:

- prema proizvodima ili uslugama – gde svaka divizija obuhvata po jedan proizvod ili uslugu koje organizacije realizuju,
- prema potrošačima – gde je svaka divizija orjentisana ka posebnoj vrsti potrošača ili klijenata koje organizacija opslužuje,
- prema geografskom principu – gde je svaka divizija odgovorna za jedno geografsko područje, koje može biti grad, region, zemlja, više zemalja, kontinent itd.,
- prema procesima – gde se grupišu poslovi i aktivnosti koji su deo istog proizvodnog procesa.

Diviziona organizaciona struktura ima niz prednosti. Neke od najuočljivijih su:

- visok stepen fleksibilnosti i brzo reagovanje na promene u okruženju,
- bolje zadovoljavanje potreba potrošača usled snažne orijentacije ka njima,
- bolja koordinacija između poslovnih funkcija,
- jasno definisana odgovornost koja je spuštena na nivo divizija,
- veće mogućnosti za promenu veličine organizacije, bilo dodavanjem novih, bilo gašenjem postojećih divizija,
- omogućava razvoj opštih menadžerskih veština.

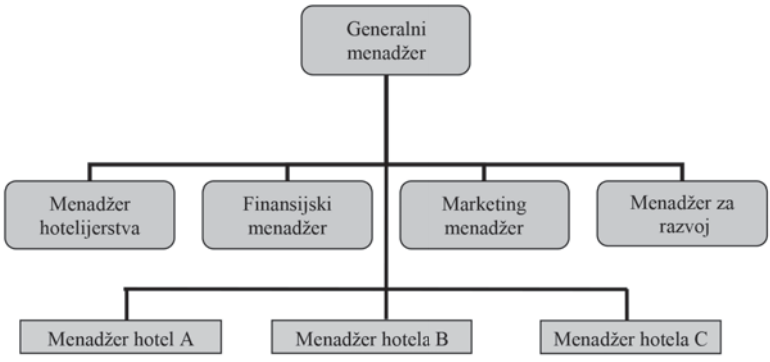
Najuočljiviji nedostatak divizione strukture je da se gube efekti ekonomije obima i specijalizacije pošto dolazi do pojave udvajanja pojedinih funkcija u okviru postojećih organizacionih jedinica. Pošto se mogu javiti dupliranja, može doći i do gubitka resursa organizacije. U ostale nedostatke ove organizacione strukture mogu se uključiti: povećanje administrativnih troškova, otežana koordinacija između pojedinih divizija, manje mogućnosti za centralizovanu kontrolu od strane vrha organizacije, problem u vezi sposobnosti organizacije da privuče i zadrži sposobne radnike.

Diviziona struktura je izuzetno dobra za velike organizacije sa više proizvoda i usluga, koje nastupaju na više tržišta i opslužuju različite kategorije potrošača. Ponekad se

kao poseban oblik strukture pominje i hibridna struktura. Ona predstavlja oblik kombinovanja divizione i funkcionalne, kako bi se izvukli njihovi najbolji elementi, a eliminisale određene slabosti. Ne postoje univerzalna pravila u njihovom kreiranju, već to zavisi od potreba organizacije. Preporučuje se za korišćenje u uslovima velike neizvesnosti, mada ima i nekih nedostataka kao što su: konflikti između divizija i pojedinih funkcionalnih područja, sporo reagovanje u određenim situacijama, visoki administrativni troškovi itd.

Rukovodilac divizije prvenstveno se usredsređuje na rad svoje divizije, odgovoran je za profit ili gubitak, a čak može da se upusti u konkurenciju s drugim jedinicama unutar firme.

Pregled 3. Diviziona organizacija



Izvor: Urađeno od strane autora

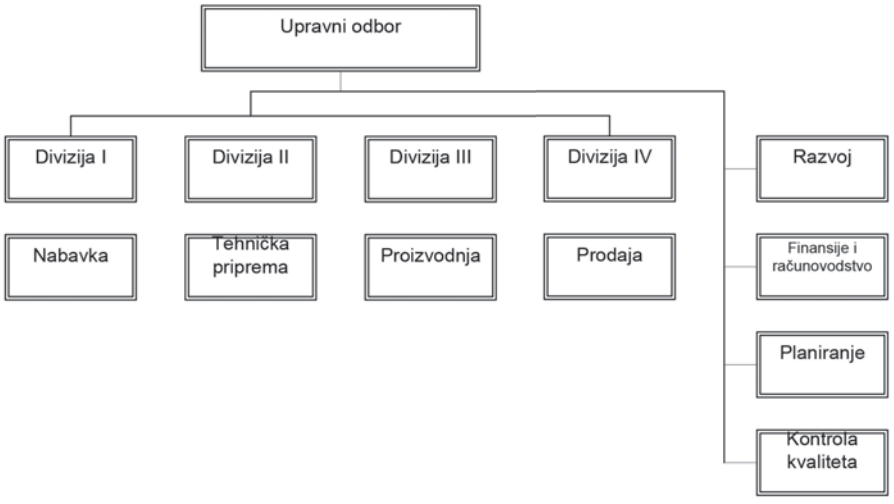
Matrična struktura je takva organizaciona struktura u kojoj svaki radnik podnosi izveštaj i divizionom menadžeru i menadžeru projekta ili grupe. To u hotelijerstvu podrazumeva da na primer podnosi izveštaj i menadžeru restorana i šefu sale.

Ona se ponekad naziva i «sistem višestruke komande» i predstavlja hibrid kojim se kombinuju povoljnosti oba tipa, a pri tome se izbegavaju njihovi nedostaci. Matrična struktura je uvek kompleksna, ona služi da se povežu stručnjaci različitih specijalnosti i kvalifikacija, potrebni za rešavanje nekog složenog problema.

Matrična organizaciona struktura je nastala kao svojevrstan oblik kombinovanja funkcionalne strukture sa jedne strane i divizione ili projektne strukture sa druge strane. Treba istaći da ovaj oblik strukture nije primenjiv za sve organizacije. Uglavnom ga mogu koristiti one koje imaju projektni princip rada. Matrična struktura je prvi put primenjena u avio industriji. Matrični način organizovanja kombinuje, sa jedne strane, podelu prema poslovnim funkcijama (inženjering, proizvodnja, marketing, finansije) i, sa druge strane, podelu na projekte ili divizije.

Kod matrične strukture se od zaposlenih radnika očekuje da budu odgovorni za rezultate poslovne aktivnosti funkcionalnom menadžeru, ali još više menadžeru za specifičan projekat. Uspeh ove strukture zavisi od ljudi koji imaju ključne uloge u matrici, pošto se mogu javiti problemi dvojne nadležnosti i odgovornosti. Za matričnu organizacionu strukturu obično je karakteristično postojanje tri glavne uloge: glavni lider – lice koje ima autoritet i po osnovu funkcije i po osnovu projekta; matrični menadžeri – lica koja se nalaze na čelu funkcionalnih odeljenja ili posebnih projekata i dvolinijski menadžeri- ljudi koji su odgovorni kako funkcionalnom, tako i projektnom menadžeru.

Grafikon 1. Hibridna organizaciona struktura



Izvor: Todorović J., Đuričin D., Janošević S., Strategijski menadžment (III izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000., str. 89

Neke od osnovnih prednosti matrične strukture su:

- efikasno i fleksibilno korišćenje resursa,
- brzo prilagođavanje promenama i nestabilnom okruženju,
- specijalizovana znanja su raspoloživa za sve projekte na jednoj osnovi,
- bolji balans između vremena, troškova i performansi radi ostvarivanja što boljih efekata,
- omogućeni razvoj menadžerskih veština, naročito adaptivnosti, inovativnosti, sposobnosti komuniciranja itd.,
- sve napred rečeno omogućava bolje informisanje, lakše rešavanje problema i donošenje odluka, što doprinosi poboljšanju strategijskog menadžmenta.

Osnovni nedostatak matrične strukture javlja se u aktivnostima dvolinijskih menadžera, koji doživljavaju osećaj frustracije, ponekad i stresa jer su obavezni da podnose izveštaje dvojci nadređenih. Na taj način je narušen jedan od osnovnih principa organizovanja – jedinstvo komandovanja.

Ovim se problemi oko koordinacije (što opterećuje shemu po delatnosti), svode na minimum pošto je osoblje, neophodno za realizaciju projekta, na okupu i radi u timu. Postoje i dodatne prednosti: radeći na zajedničkom poslu, ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihove kolege na drugim radnim mestima i sa njihovim područjem odgovornosti.

Međutim, treba imati u vidu da svi ljudi ne mogu baš najbolje da se prilagode matričnom sistemu. Da bi bili efikasni, članovi tima moraju biti sposobni za saradnju, fleksibilni i imati kvalifikacije koje se međusobno dopunjuju.

U *formalnoj organizacionoj strukturi* koriste se organizacioni dijagrami da bi se videlo ko je zadužen za koje poslove.

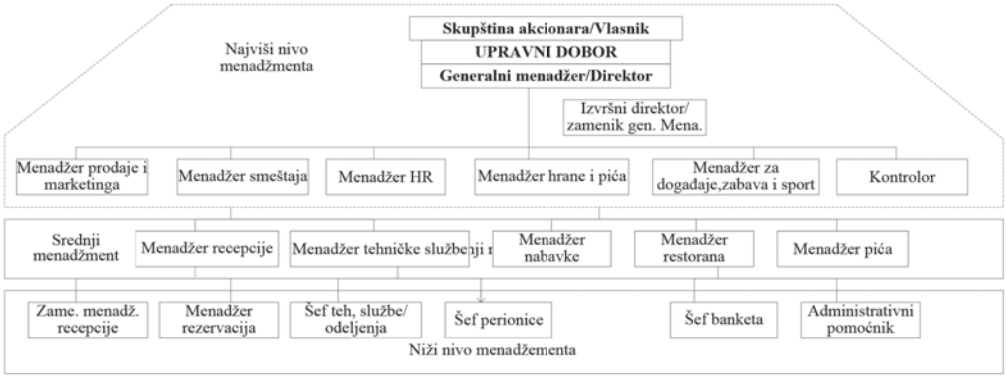
Međutim, međuljudski odnosi u praksi, koji nisu pokriveni organizacionim dijagramima, čine *neformalnu organizacionu strukturu*.

Dakle, neformalna organizaciona struktura predstavlja odnose u organizaciji koji nisu pokriveni nikakvim dokumentom i koji nisu zvanično priznati, ali koji izranjaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika.

Tokom godina, menadžeri su u pokušaju da strukturu podese strategiji, jedino uspeli da izgrade sve veće i veće strukture «diskutabilne trajnosti» za svoje organizacije. Ove strukture su pratile strategije, čiji je cilj bio da povećaju obim kompanija, kako bi dominirale tržištem.

U savremenim hotelskim uslovima, veliki broj menadžera eksperimentiše organizacionim strategijama koje se u velikoj meri razlikuju od svih prethodnih.

Šema 3. Mogući nivoi menadžmenta u hotelu



Izvor: urađeno od strane autora

Šema 4. Hijerarhija hotelskih odeljenja



Izvor: http://savath.net/recepcija

Heterogenost hotelskog proizvoda i uslovljenost njegove realizacije prostornim okvirima objekta, njegovom opremom, uređajima, tipom, kapacitetom i kategorijom hotela, s jedne, i prisustvo korisnika usluge, s druge strane, nameću različite organizaciono - tehničke modele poslovanja, odnosno primenu različitih organizacionih struktura, a samim tim i tehnika izvođenja poslovnih operacija. Mada ne postoji jedinstveno rešenje, odnosno univerzalni model organizacione strukture hotela, grupisanje strukturnih elemenata hotelskog proizvoda, odnosno dekomponovanje glavnog hotelskog zadatka na manje organizacione delove, predstavlja polazni okvir za strukturiranje poslovnih operacija po sektorima rada.

Polazeći od tog pristupa u dizajniranju organizacione strukture hotela kao ključne vrste poslova izdvajaju se[124]:

- ***Smeštaj*** - Sektor / departman soba (Room Division), i
- ***Hrana i pića*** - Sektor / departman hrane i pića (Foud & Beverage - F&B).

Složenost hotelskog poslovanja i uslovi na tržištu nameću potrebu postojanja i drugih službi koje su u funkciji ostvarivanja utvrđenih ciljeva preduzeća, kao što su: ***finansije, nabavka, marketing, prodaja, ljudski resursi, kontrola i dr.*** To je posebno izraženo kod hotela sa punim servisom poslovanja, bilo da posluju samostalno ili u okviru hotelske grupacije.

U malom hotelskom biznisu, gde se najčešće pojavljuje usluga noćenja sa doručkom, organizaciona struktura je manje razvijena, odnosno sastoji se iz manjeg broja organizacionih jedinica (smeštaj, administracija, tehničko održavanje – sitne popravke). Tu, vlasnik može lično nadgledati rad svakog odeljenja, čak i pojedinca. U

124 Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, 2016, str. 143

hotelima većih kapaciteta gde se pojavljuje veći broj sadržaja organizaciona struktura je razuđenija, odnosno postoji veći broj različitih službi koje su u funkciji obezbeđenja osnovne delatnosti hotela (smeštaja i hrane i pića gosta).

3.2. Funkcionisanje sektora smeštaja[125]

Sektor smeštaja predstavlja ključnu kariku procesa poslovanja hotela i njemu su podređene sve druge hotelske službe. U tom sektoru locirane su sve aktivnosti i svi poslovi vezani za boravak gosta.

Aktivnosti ovog sektora vezane su za poslove: rezervacija, recepcije, raspodelu soba, praćenje statusa soba (slobodne ili zauzete), promptno prosleđivanje PTT i drugih poruka, obezbeđenje i održavanje soba i javnih površina. Da bi se ovi poslovi odvijali bez zastoja, ova poslovna jedinica može biti podeljena u više specijalizovanih pod jedinica (službi, odeljenja).

U realizaciji usluga smeštaja u hotelima sa punom uslugom izdvajaju se sledeće službe:

- recepcija,
- služba hotelskog domaćinstva, i
- služba tehničkog održavanja.

Šema 5. Organizacija sektora smeštaja



Izvor: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143

U hotelima sa ograničenom uslugom (noćenje sa ili bez doručka) poslovi smeštaja su obično organizovani kao odeljenje recepcije u kojem su uključeni poslovi rezervacije, recepcija, održavanje domaćinstva i telefonske i druge usluge. U manjim hotelima sa punom uslugom u ovom sektoru obično su uključene službe obezbeđenja i održavanja.

125 Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, 2016, str. 144

Rukovođenje ovim sektorom u nadležnosti je menadžera zaduženog za smeštaj. To je osoba od izuzetne važnosti i autoriteta u hotelu i u hijerarhiji poslova pripada najvišem nivou menadžmenta.

Odgovarajućim aktom (Pravilnik o organizaciji poslova i sistematizaciji radnih mesta) propisuju se uslovi za svako radno mesto, utvrđuje broj izvršilaca i daje opis poslova po izvršiocima, odnosno grupama izvršioca.

3.2.1. Recepcija

Recepcija se posmatra kao "srce" hotela, što podrazumeva da u dobroj meri funkcionisanje ostalih sektora hotela je u zavisnosti od rada recepcije. Ona je centar svih poslovnih hotelskih procesa, jer se preko nje ostvaruje međuzavisnost sa ostalim sektorima. Komunikacioni procesi u odnosu hotel-gost (od trenutka dolaska i prijave na recepciji, preko boravka u objektu, do odjavljivanja i napuštanja hotela) uglavnom se odvijaju preko recepcije i preko recepcije se ostvaruje koordinacija i komunikacija. Jednostavno je zaključiti da se To znači da ciklus gosta u hotelu počinje i završava se na recepciji Iz tog razloga izuzetno je važna organizacija i funkcionisanje recepcije i to je mesto gde počinje diferencijacija hotelske usluge u odnosu na konkurente i stvaranja specifičnog "duha"- atmosfere u konkretnom hotelu. Uobičajeno je da recepcija obuhvata odeljenje rezervacija, odeljenje recepcije i odeljenje za prihvat i operativne poslove.

Poslovi recepcije obuhvataju[126]:

- aktivnosti koje prethode dolasku gosta (komunikacija, korespodencija i rezervisanje usluga);
- aktivnosti vezane za prijem gosta (doček, prihvat i smeštaj);
- aktivnosti vezane za boravak gosta u hotelu (praćenje troškova po osnovu konzumiranja različitih proizvoda i usluga, usluge telefona, vršenje menjačkih poslova, distribucija pošte, prijem poruka, pružanje informacija, prikupljanje žalbi i primedbi, preduzimanje aktivnosti za njihovo otklanjanje i dr.);
- aktivnosti vezane za odlazak gosta iz hotela (konačan obračun troškova nastalih tokom boravka gosta u hotelu, naplata, ispraćaj i dr.).

To znači da ciklus gosta u hotelu počinje i završava se na recepciji. Iz tog razloga izuzetno je važna organizacija i funkcionisanje recepcije i to je mesto gde počinje diferencijacija hotelske usluge u odnosu na konkurente i stvaranja specifičnog "duha"-atmosfere u konkretnom hotelu. Uobičajeno je da recepcija obuhvata odeljenje rezervacija, odeljenje recepcije i odeljenje za prihvat i operativne poslove.

126 Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, 2016, str. 143-164

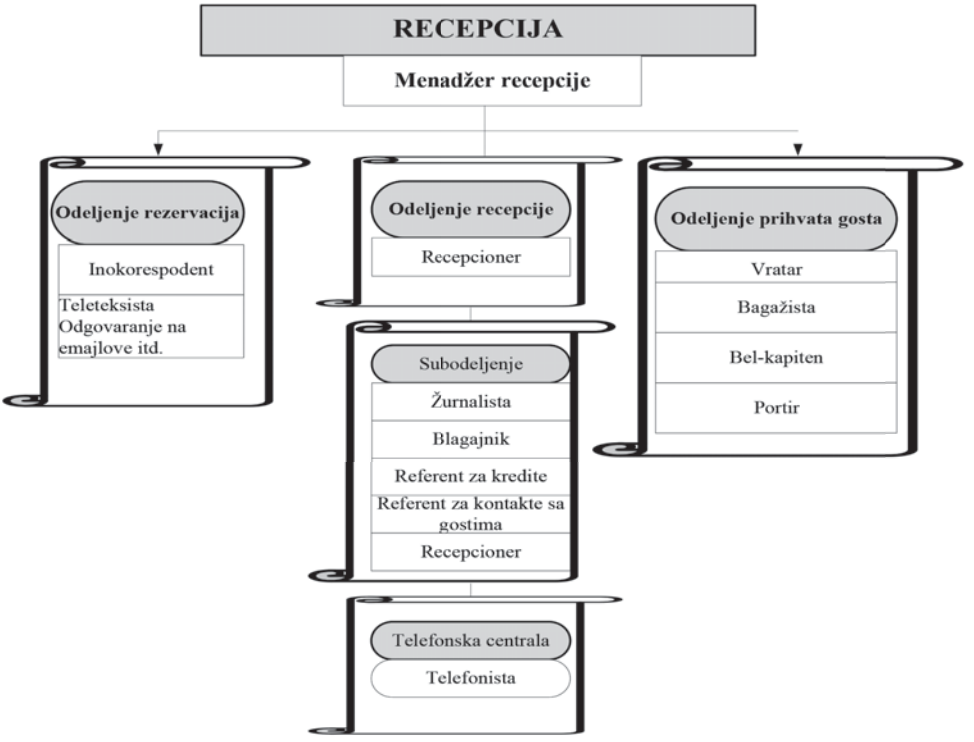
Odeljenje rezervacije. Ovo odeljenje obavlja sve poslove rezervisanja smeštaja i raznih ugostiteljskih usluga. Pod rezervacijom se podrazumeva: »prethodno obezbeđenje usluga u hotelu pod određenim uslovima« (Kosar, 2002). Rezervacija može biti: direktna - individualna (rezervacija koja se vrši bez posrednika. tj. direktno od strane onih koji koriste usluge, a koja može obuhvatiti najviše do 14 gostiju), indirektna · grupna (podrazumeva prisustvo posrednika u procesu rezervisanja usluga, uglavnom za grupe veće od 15 korisnika usluga). Rezervacija može biti učinjena na različite načine: pismeno, usmeno (neposredno na recepciji), telefonom, teleprinterom ili teleksom, u u savremenom poslovanju preko interneta (emailom, preko raznih sistema rezervacija, "Booking.com, Expedia, itd.). Savremeno hotelsko poslovanje podrazumeva da su hoteli povezani putem savremene informacione tehnologije sa terminalima drugih hotela, rezervacionim sistemi, putničkim agencijama i turopertorima. Ovo povezivanje se vrši u okviru tzv. Centralnog rezervacionog sistema (CRS), koji pojednostavljuje i znatno olakšava rezervacioni proces. Pored ovog, u svetu se sve više razvija i koristi tzv. Globalni distributivni sistem (GDS), odnosno međunarodni distributivni kanal preko kojeg se, između ostalog, odvija i rezervisanje svih hotelskih usluga, a u sinhronizaciji sa uslugama avio-prevoza i sl. U praksi su prisutni različiti načini vođenja evidencije o rezervacijama usluga, pri čemu se najčešće koristi tzv. Knjiga rezervacija. To je, u stvari, dnevna evidencija koja se vodi za svaki dan posebno i koja podrazumeva upisivanje u knjigu svih rezervacija po redosledu njihovog prispeća. Na osnovu ove knjige se izrađuje tzv. grafički pregled rezervacija, koji obezbeđuje znatno bolju preglednost situacije.

Radno vreme recepcije je od 00.00-24.00, zavisno od veličine hotela je i broj izvršioca na recepciji, a poslovne operacije su organizovane na osnovu specijalizacije. Radi stalnog unapređenja tehnološko procesa, osoblje se redovno usavršava putem obuke, treninga, sticanje novih znanja itd.

Recepcija ima složenu organizacionu strukturu i kao što smo već rekli, ona je "srce" hotela, gde se istovremeno odvijaju procesi dolaska, boravka i odlaska gosta. Kao najznačajnije aktivnosti u okvirima recepcijskog poslovanja se mogu izdvojiti: prijem i evidencija gostiju, izdavanje smeštajnih jedinica (ključa), obavljanje kontakata sa gostima, razna interna obaveštenja i izveštaji (vezani za dolazak i odlazak gostiju, podatke o početnoj i završnoj usluzi, otkaz usluga ishrane, broj porudžbina lanč paketa, broj pansionskih obroka, broj doručaka, promenu smeštajne jedinice, dodatno pružene usluge i sl.), vođenje evidencije o smeštajnim jedinicama (izdatim i slobodnim), vođenje evidencije o realizaciji unapred naručenih ugostiteljskih usluga – recepcijski list, vođenje hotelskog dnevnika · žurnala (obuhvata sve troškove koje je gost imao tokom boravka u hotelu, a na osnovu kojeg se vrši naplata svih usluga koje su pružene gostu), poslovi telefonskih usluga, menjački i blagajnički poslovi, čuvanje novca i drugih vrednosti i si."[127]

127 Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 140

Šema 6. Organizacija službe recepcije



Izvor: Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 141

Odeljenje za prihvat i operativne poslove. U okviru ovog odeljenja uglavnom se pružaju usluge gostima kao što su: prihvatanje, preuzimanje i transport prtljaga, informisanje, doček i prihvat gostiju, primanje i distribucija poruka gostima, prihvat i otpremanje pošti, obezbeđenje raznih potreba gostima (rezervacija avio-karata, karata za razne manifestacije, itd). U okviru ovog odeljenja postoje radna mesta: "vratar (dočekuje i pozdravlja goste ispred hotela, ispraća odlazeće goste, pomaže bagažisti, održava red ispred objekta i dr.); bagažist (preuzima prtljag od gostiju i odnosi ga do sobe, odnosno do izlaza ukoliko gosti odlaze, pruža potrebne informacije gostima koje se odnose na rukovanje pojedinim aparatima i instalacijama, po zahtevu gosta vrši određene nabavke i sl.); bel-kapiten (deluje u holu hotela u smislu prihvatanja i ispraćanja gostiju, pruža potrebne savete i informacije, vrši pozive taksi renta-car službi, obezbeđuje sve vrste ulaznica po želji gostiju hotela, avionske karte i dr.); portir (prati kretanje i ponašanje gostiju u vreme boravka u hotelu, dolazak i odlazak njihovih gostiju, preuzima i čuva ključeve u vreme odsutnosti gostiju iz objekta, daje razne informacije, brine o održavanju reda i higijene u radnim prostorijama i sl.)"[128].

128 Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 141-142

3.2.2. Upotreba IT u recepcijskom poslovanju

U proces pripreme i pružanja usluga smeštaja u hotelskom preduzeću ubrajaju se svi poslovi i postupci koji se obavljaju od momenta kada gost najavi dolazak do momenta odlaska gosta iz hotela u kom je boravio. Pri tome treba uključiti i aktivnost evidentiranja gosta. Navedeni proces ima za cilj postizanje optimalne iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta, uz maksimalno zadovoljavanje želja i potreba gostiju i ostvarivanje zadovoljavajućeg finansijskog rezultata pomenutog odeljenja. Da bi se izgradio kvalitetan model toka podataka za proces pripreme i pružanja usluga smeštaja, potrebno je poći od njegove organizacione strukture, relacija između delova strukture i veza sa eksternim i internim okruženjem, vodeći pri tom računa da se pridržavamo metodoloških podešavanja strukturne sistemske analize.

U savremenom hotelskom poslovanju, svi poslovi i aktivnosti vezani za rezervacije se obavljaju putem računarskog sistema, a generalno posmatrano rezervacioni sistemi najčešće treba osiguraju[129]:

- razvrstavanje rezervacija,
- autentifikaciju i otkazivanje rezervacija,
- korespondenciju,
- izveštaje o rezervacijama,
- detalje o korisnicima hotelskih usluga uzimajući u obzir i primedbe i predloge gostiju i sl.

Tokom unošenja rezervacije, potrebno je predvideti mogućnost definisanja podataka kao što su:[130]

- datum dolaska korisnika hotelske usluge (gosta),
- prezime gosta ili naziv grupe gostiju ako je reč o grupnom dolasku,
- vrsta rezervacije,
- broj ugovora,
- vremenski period do kog gost planira da ostane,
- naziv agencije koja je bila posrednik za dolazak gosta,
- oznaka korisnika hotelske usluge,
- valuta ugovora,
- agencijska provizija,
- kategorija smeštaje jedinice,
- broj potrebnih soba ili apartmana,
- broj osoba koje će prema rezervaciji biti gosti hotela,

129 Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, Zagreb, 2013., str. 141
130 Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, Zagreb, 2013., str. 142

- vrste usluga,
- početna i završna usluga,
- broj slobodnih mesta,
- načini rezervisanja,
- eventualne akontacije i
- napomene koje se smatraju važnim za boravak gosta i za sva odeljenja hotelskog preduzeća.

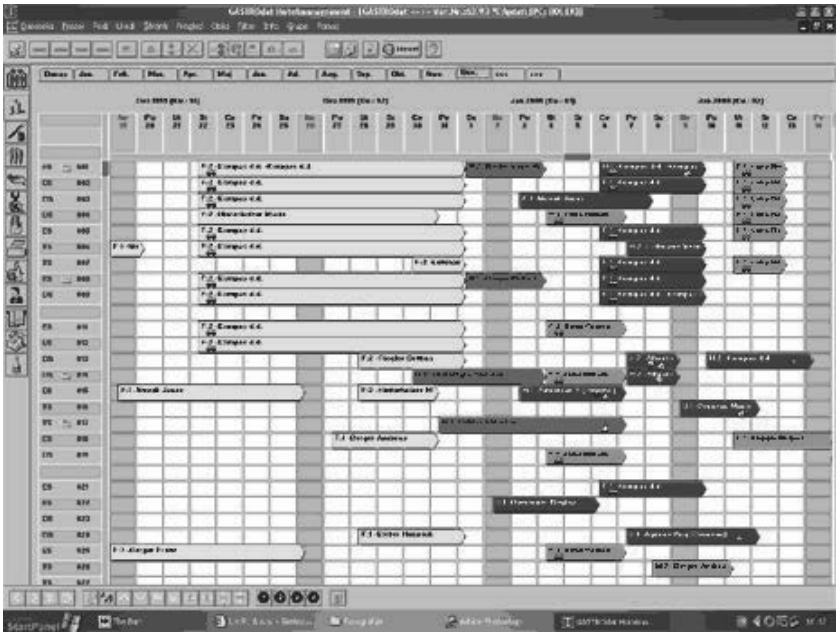
Hotelski informacioni sistem GASTROdat je jedan od najuspešnijih informacionih sistema za vođenje hotelske recepcije u Austriji. Sve je više raširen i u Švajcarskoj, Italiji, Nemačkoj i zadnjih godina i u Sloveniji i Hrvatskoj.

Činjenica, da je po referencama izvanredno uspešan (preko 1200 instalacija u Austriji, Nemačkoj, Švajcarskoj, Italiji, Sloveniji) 12 godišnja praksa razvoja u Windows okruženju, su jedan od ključnih razloga pri odabiru strateškog partnera na području hotelskog informacijskog sistema.

Glavne odlike programa su izvanredna jednostavnost korišćenja te podrška vrlo kompleksnim funkcijama, koje pokrivaju velike raznolikosti hotelskog posla.

Posebno se ističe Gastrodat prilagodljivost internet podršci sa svojim novim u ovom trenutku vrlo atraktivnim proizvodom na tržištu Austrije i Švajcarske: »GastroWeb«. Proizvod omogućava on-line rezervacije preko interneta i direktno povezivanje internet recepcije sa bazom podataka hotela i maksimalnu kontrolu u pristupu svim raspoloživim resursima hotela. U ponudi imamo front-office i back-office funkcije recepcijskih sistema:

HOTELSKI SISTEMI - FRONTOFFICE[131]
GRAFIČKI PREGLED SOBA/SISTEM REZERVACIJA



Glavni ekran prikazuje status svih soba hotela u određenom trenutku. Boje označavaju statuse, u kojim se sobe nalaze. Zelena znači izdatu ponudu, plava znači prihvaćenu ponudu (rezervacija), crvena označava trenutno prisustvo gosta u sobi, a žuta da je gost sobu napustio i platio račun.

Grafički radni panel i korišćenje boja i kalendara omogućavaju recepcioneru vrlo brz uvid u popunjenosti hotela te mu na taj način daje najveći mogući broj informacija u najkraćem mogućem vremenu. Kod pregleda je moguće izabrati 4 različita prikaza vremenske tablice. Za svaki prikaz se izabere interval (nedelja/2 nedelja/ mesec/nekoliko meseci) i brojevi soba (sobe od 100-130/sobe na prvom spratu/ ...). Količina podataka, koji su vidljivi na ekranu, zavisi od veličine monitora; preporuka je 17" LCD monitor.

Informacije o određenom terminu dobiju se dvostrukim klikom miša na termin. Na taj način dodajemo/oduzimamo unose, menjamo cene i unosimo podatke o gostu i terminu.

Unos termina klikom miša, popunjenost, ponude, rezervacije.

Trajanje termina automatski se upisuje na račun gosta.

131 hotelski informacijski sistemi - gastrodat

U slučaju više gostiju u sobi moguće je da svaki gost ima drugačije trajanje boravka.

Selidba gosta u drugu sobu, podela termina (nekoliko dana u jednoj sobi, pa se preseli u drugu)

Unos/popravljanje/brisanje termina.

Podela računa na više osoba za jednu sobu.

Na terminu su podaci o broju gostiju u sobi, tip pansiona, ime gosta, napomene za konkretni termin, te simboli (npr. gost je sportista, ima otvorenu akontaciju…)

Prikaz željenog broja dana i soba, memorisanje do 4 različita pregleda (npr. prikaz svih 50 soba ili pregled po spratovima)

Brzi dnevni pregled s upotrebom funkcijskih tipki (prihodi, rashodi, popunjenost u % i broju)

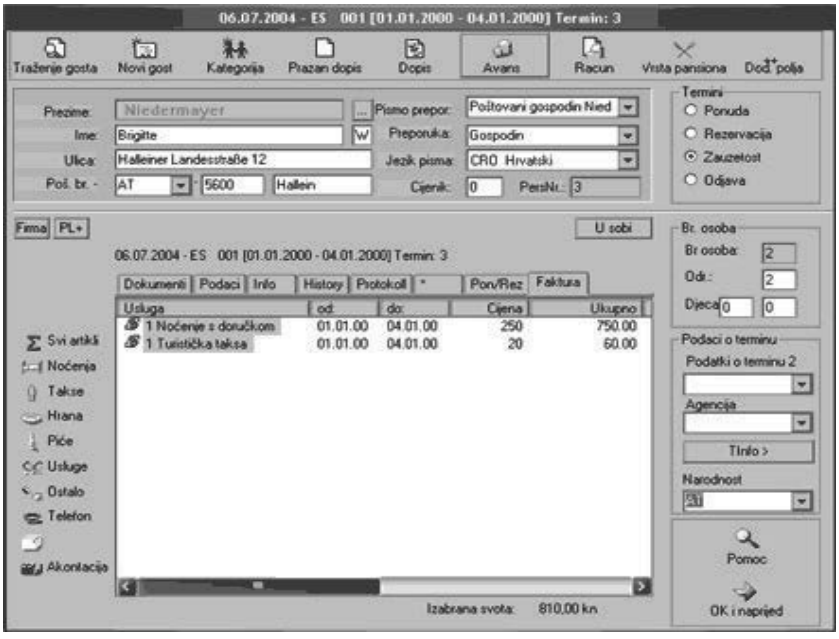
Isporuka dokumenata gostima na željenom jeziku, mogućnost izbora 5 jezika.

Prenosi artikala na drugu sobu/korisnika.

Štampanje spiska gostiju s datumom rođenja.

Unos stalnog popusta za gosta (za sve artikle ili samo za noćenje/hranu)

Prijava gosta



- Upotreba podataka o gostima za prijavu boravka u policiji
- Gost se prijavi kod dolaska u hotel ili pošalje prethodno rezervaciju za dolazak
- Upis više gostiju u jednu sobu, svako može imati svoj račun
- Po dolasku je moguća selidba gosta u drugu sobu, produženje ili skraćenje boravka

Izdavanje računa

- Za pojedinačnog gosta ili zbirno za sobu
- Izdavanje informativnog računa
- Izdavanje original računa za poreske obveznike, firme
- Naknadna štampa računa ili original računa za firme
- Izbor različitih načina plaćanja, podela na gotovinu/kartice/virmane
- Štampanje računa u više različitih valuta ili samo u EUR-ima. Unos kursa.
- Izdavanje računa za pojedinog gosta u sobi ili zbirni za sobu, željeni izbor artikala na računu. Unos dodatnog teksta/poruke na račun.
- Štampanje računa na više načina,
- Automatski ili korisnički izbor dodele broja računa
- Korisnička obrada izgleda računa – postavljanje logotipa, oblikovanje dokumenata…

Akontacije

- Određivanje akontacija za rezervacije i boravak
- Automatski prenosi akontacija na račun gosta
- Štampanje prispelih akontacija na dan
- Unos akontacija i pregled plaćenih/neplaćenih akontacija
- Štampanje potvrda gostu za akontaciju

Rad sa sobama

- Upis podataka/opremljenosti sobe, koja se štampa na ponudi/rezervaciji
- Određivanje artikala, koji se automatski blokiraju kod izbora sobe
- Pregled statusa i tipa sobe: soba je očišćena, ima uključen/isključen telefon
- Pregled zauzeća soba po tipu i danima
- Unos Virtualnih soba

Šifrarnik artikala

- Određivanje cene automatski po sezonama (moguće 16 različitih sezona)
- Unos paketnih, sastavljenih artikala
- 8 vrsta popusta (stalni gosti, firme)
- Grupisanje artikala u grupe
- Automatski popust za decu

Upravljanje agencijama i grupama

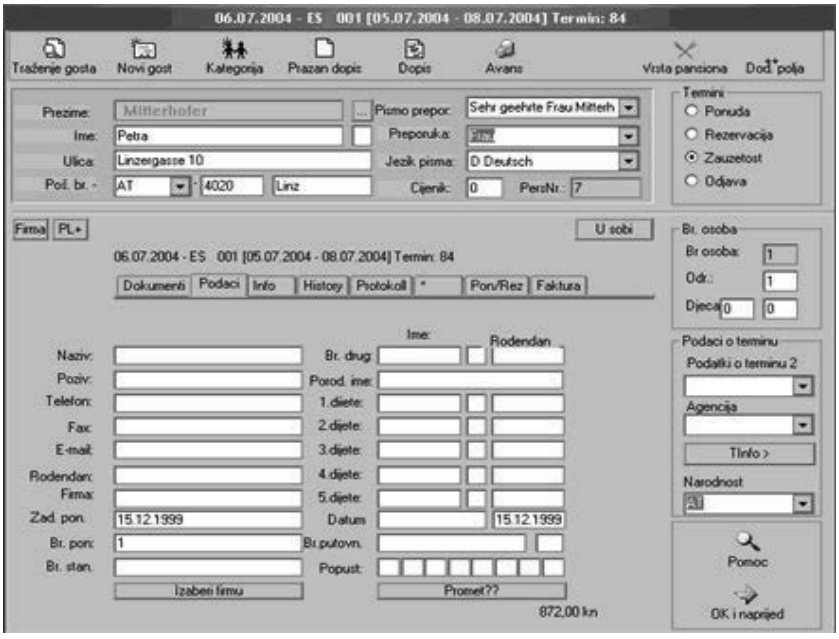
- Program omogućava upravljanje grupama i agencijama u fazi rezervacija, generisanje i fakturisanja te kasniju statistiku. Posebna funkcija sistema omogućava vođenje i evidenciju "alotmana" – pred rezervacije i tražnja zavisno od kapaciteta hotela.
- Posebno pojednostavljen je unos grupa – automatski izbor slobodnih soba, izbor uplatioca računa za grupu, grupni dolazak/odjava/uključenje telefona gostima.
- Automatski izbor soba po tipovima soba (jednokrevetna, dvokrevetna, apartman…)
- Štampanje popisa gostiju za pojedinu grupu (po sobama ili abecedno)
- U grupi odaberemo u svakoj sobi goste, na koje se blokiraju usluge, koje plaćaju sami, ili prenosi sa ugostiteljske blagajne
- Unos grupe soba za isti period za više grupa (alotmani i overbooking). Pregled, brisanje, selekcija zauzeća soba. Ograničavanje rezervacije na datum potvrde.

Rad s programom

- Unos željenog broja soba
- Vođenje i ispis rada s programom za svakog korisnika
- Zabrane pristupa korisnicima za određene funkcije programa
- Arhiviranje podataka
- Prva pomoć – regenerisanje podataka
- Mogućnost brisanja zapisa iz šifrarnika gostiju (pod određenim uslovima)
- Određivanje boje ekrana

HOTELSKI SISTEMI – BACKOFFICE

Osnovne funkcije prodaje:



- Korespondencija s gostima, podrška više jezika
- Izveštaji o poslovanju po više od 300 kriterijuma
- Cirkularna pisma s korišćenjem filtera kod izbora gostiju
- Upravljanje agencijama, grupama
- Podrška za seminare
- Podrška za wellness, sauna, terapije
- Podrška internet naručivanju i rezervacijama smeštaja GASTROWEBx
- Gotovinska blagajna
- Upravljanje korisnicima i njihovim pravima za rad

KORESPONDENCIJA S GOSTIMA

Naglasak programa je na jakoj podršci vođenju korespondencije s gostima hotela. Svaki dokument je moguće ispisati na željenom jeziku. Svi dokumenti se čuvaju u arhivi i dostupni su za kasniji pregled.

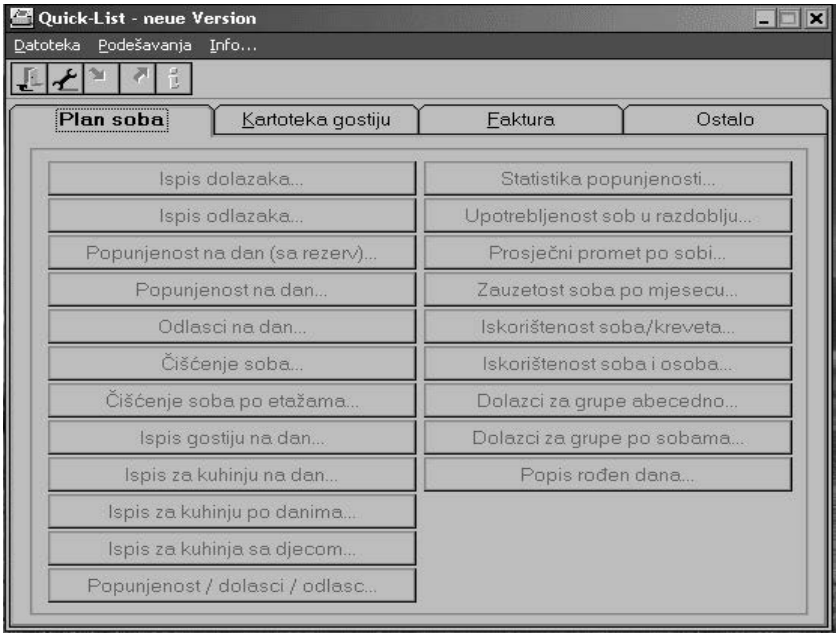
- Vođenje svih podataka o gostima
- Unos posebnih napomena za gosta (posebne želje, bolesnik itd.)

- Korišćenje podataka za izradu cirkularnih pisama i nalepnica
- Trenutni pregled broja poseta gostiju, istorija prometa (neograničeno u nazad)
- Akcije u korespondenciji s gostima (ponude, potvrde rezervacija, rezervacije, računi, ...).
- Ispis dokumenata.

Izgled dokumenata oblikuje sam korisnik

(integrisan editor teksta omogućava željene izglede, za svaki jezik posebno)

IZVEŠTAJI O POSLOVANJU



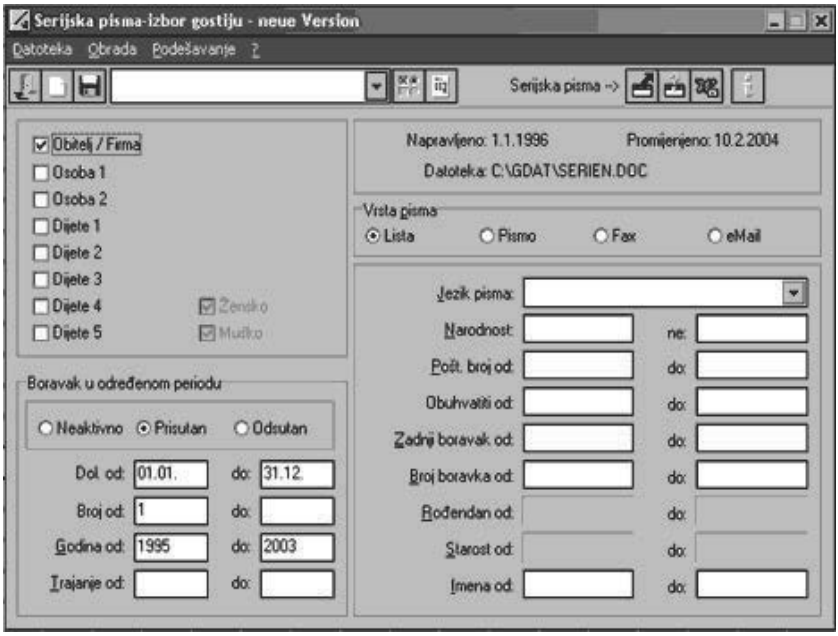
U ponudi je više od 300 izveštaja o poslovanju, moguće je prilagođavanje i dodavanje novih.

Složeni su u grupe:

- pregled zauzeća soba, prihodi, rashodi
- statistika zauzeća soba, u % po sobama, kroz godinu / mesec
- popis za kuhinju po više kriterijuma (broj doručaka, ručaka, večera, obroci za decu)
- popis za čišćenje soba po spratovima, odredite za koliko dana se menja posteljina

- pregled popunjenosti (dolasci i noćenja za svaki dan u mesecu)
- statistika putničkih agencija (dolasci/noćenja i promet)
- pregled akontacija (otvorene, plaćene, pregled svih)
- prodaja po različitim kriterijumima (artikli, grupe, gosti, računi, načini plaćanja itd.)
- knjiga izlaznih računa
- izveštaj za policiju
- planirani promet iz ponuda i rezervacija
- i mnoštvo drugih izveštaja

CIRKULARNA PISMA



Korisnik sam kreira cirkularna pisma svojim strankama po različitim kriterijumima. Pri tom koristi podatke o gostima, kao što su datum rođenja, itd.

- Bira svoj editor
- Šalje sve dokumente direktno e-mail-om ili ih štampa pa faxira
- Sami sastavite dokument, gde se stavljaju naslovi i ostalo
- Pretraga po različitim kriterijumima (broj poseta, dolazak u određenom vremenskom razdoblju, popunjenost, kategorija gosta, i/ne/ili kombinacija kriterijuma…)

PODRŠKA ZA SEMINARE

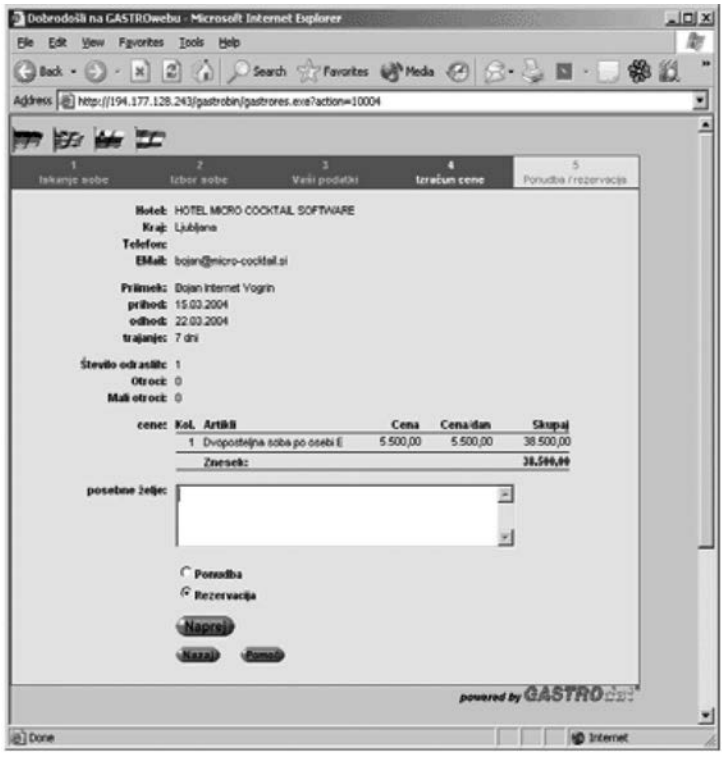
Sa funkcijom upravljanje seminarima je omogućeno jednostavno vođenje seminara i prostorija za seminare. Dnevni plan prikazuje raspoloživost seminarskih sala– pregled je moguć po satima. Pregled je po izboru grafički prikaz na odgovarajući način kao rezervacije soba. Modul je u celosti povezan sa knjiženjima na sobu i izdavanjem faktura.

PODRŠKA ZA WELLNESS

Služi planiranju i upravljanju sa resursima, saradnika (maseri, frizeri, itd.) ili kapaciteta hotela (bazeni, saune, prostori za masažu). Pregled je moguć u grafičkom obliku na odgovarajući način kao rezervacije soba.

INTERNET PODRŠKA - GASTROWEB

Sve većom upotrebom Interneta hotelski gosti žele informacije o raspoloživosti hotelskih kapaciteta. Gastroweb omogućava sa svojim brojnim funkcijama pronalazak informacija o slobodnim sobama u skupini hotela jedne regije, nadalje omogućava pregled slobodnih soba pojedinog hotela. Gost si lako pregleda sve podatke o pojedinim sobama, uključujući slike, cene i izradu ponude za odabrani termin. U koliko je zadovoljan s ponudom, lako napravi on-line rezervaciju, koja je s minimalnim vremenskim pomakom vidljiva u bazi podataka hotela – i na uvid recepcionaru, koji je zatim potvrdi ili odbije.



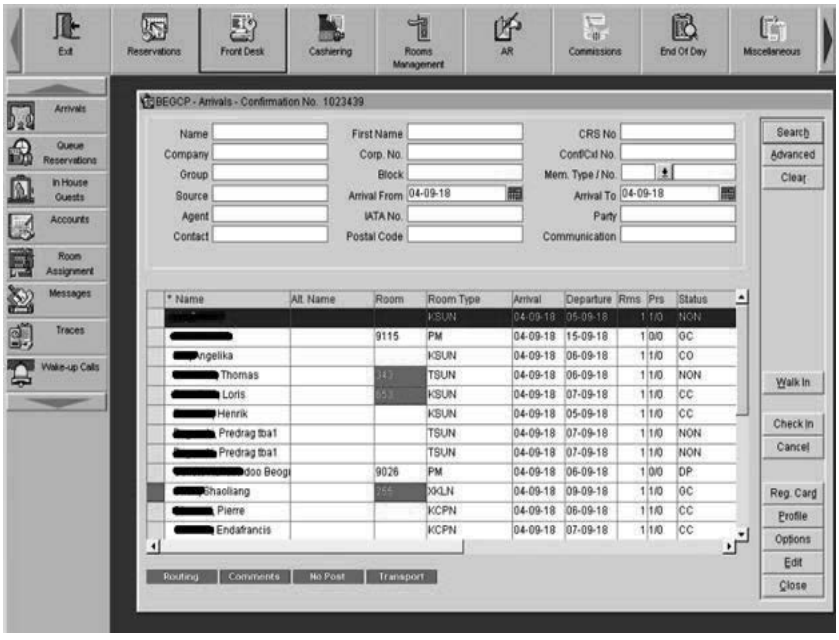
HOTELSKI SISTEMI – INTERFACE

Moguća povezivanja hotelskog sistema s drugim sistemima:

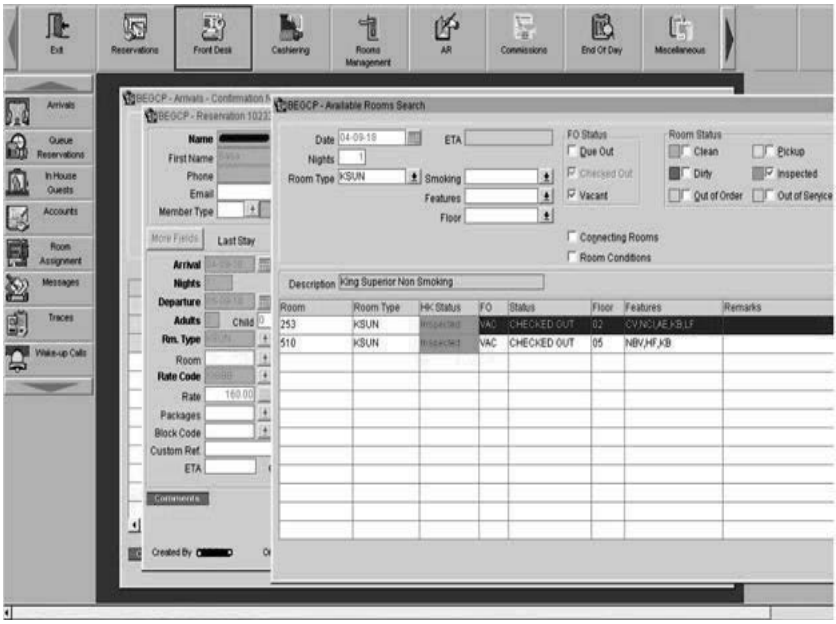
- Povezivanje na telefonske centrale. Automatski prenosi pozive na račun gosta. Pregled i štampanje poziva po brojevima soba za različite periode. Uključenje/isključenje telefona i narudžbine buđenja.
- Povezivanje na sisteme za pristup (KeyCard). Programiranje kartica za otvaranje sobe i ostalih prostora, gde je dozvoljen pristup gostu (bazen, sauna). Program za sada podržava sledeće sisteme za kontrolu pristupa: Schulte-Schlagbaum SAG, Onity, EVVA, TESA.
- Povezivanje s ugostiteljskim blagajnama. Prenosi artikala iz ugostiteljskog sistema na račun gosta, kontrola da li je gost prijavljen ili ne.

Dajemo primer prijema i odjave gosta u Hotelu Crowne Plaza Beogard

Slika 7. Lista dolazak gostiju

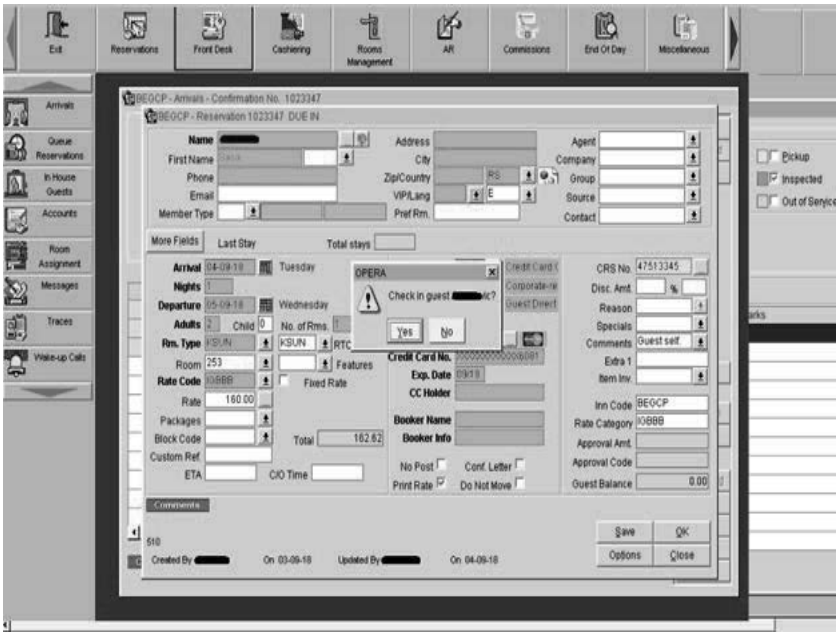


Slika 8. Spremne sobe za izdavanje



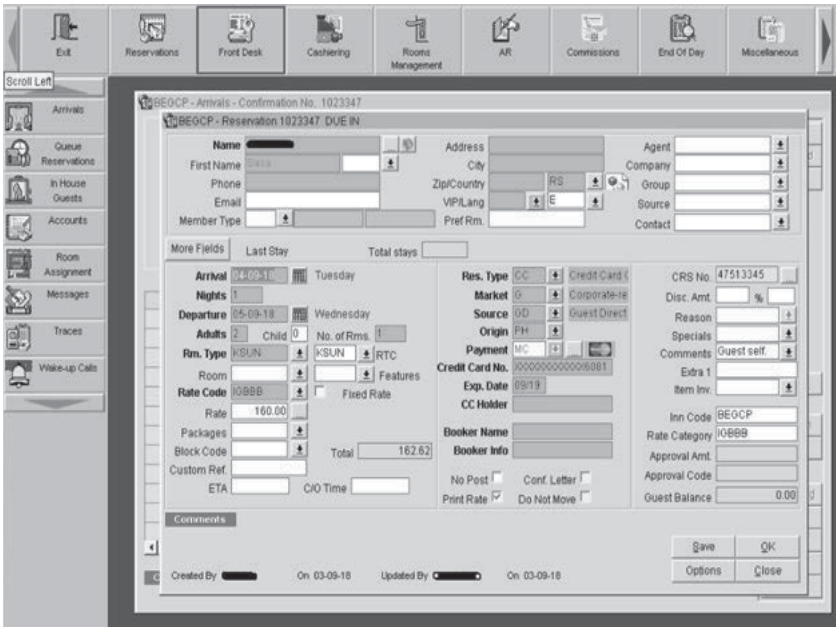
Klikom na polje pored Room dobijamo listu spremnih soba za izdavanje i određujemo sobu za gosta koji se prijavljuje.

Slika 9. Check in gosta



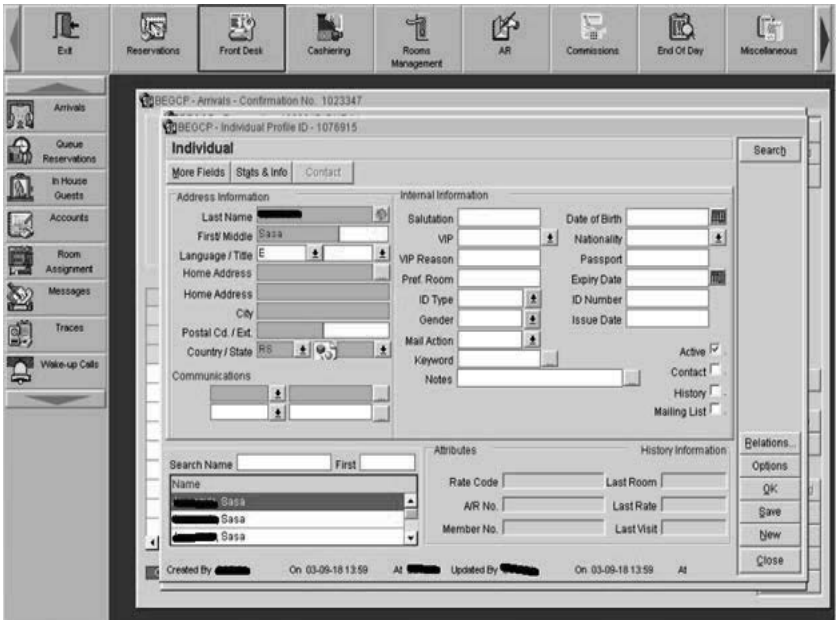
Nakon određivanja sobe klikom na OK pokrećemo check in.

Slika 10. Individualna prijava gosta



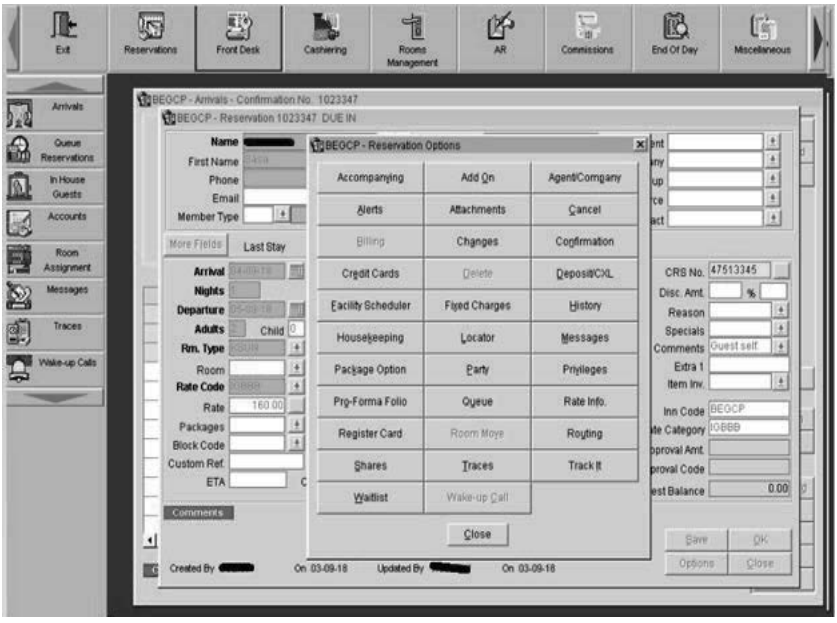
Individualna rezervacija na dolascima/
klikom na OK dole desno pristupamo check-in-u tj prijavi gosta

Slika 11. Unos podataka o gostu



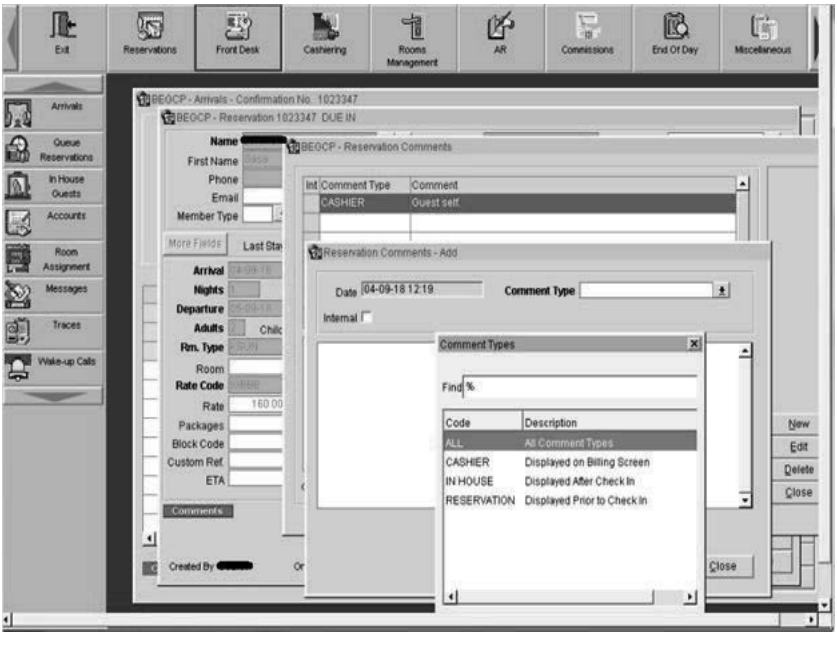
Popunjavanje profila gosta / klikom na polje pored prezimena
otvara nam se profil gosta gde popunjavamo lične podatke

Slika 12. Unos podataka druge osobe u sobi i način plaćanja



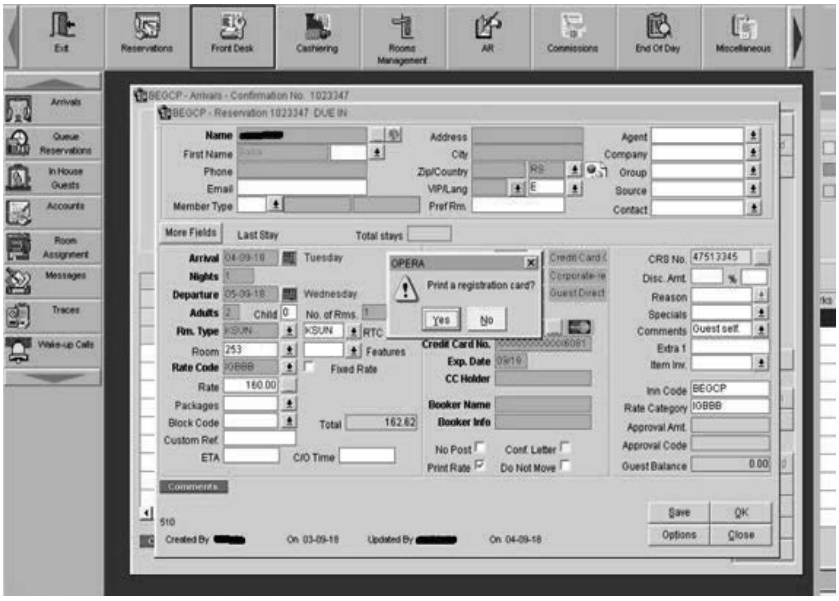
Klikom na Options dole desno otvaramo polje odakle unosimo: drugu osobu u sobi i način plaćanja.

Slika 13. Određene naznake vezane za gosta



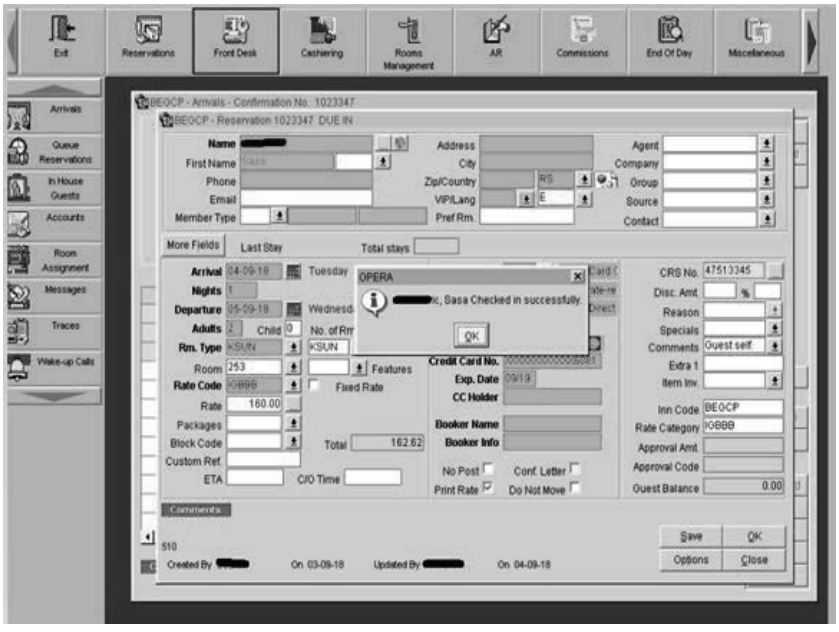
Aktiviranjem polja comments stavljamo komentar da li gost plaća lično i kako plaća ili da li neko plaća za njega

Slika 14. Potpisivanje od strane gosta i recepcije



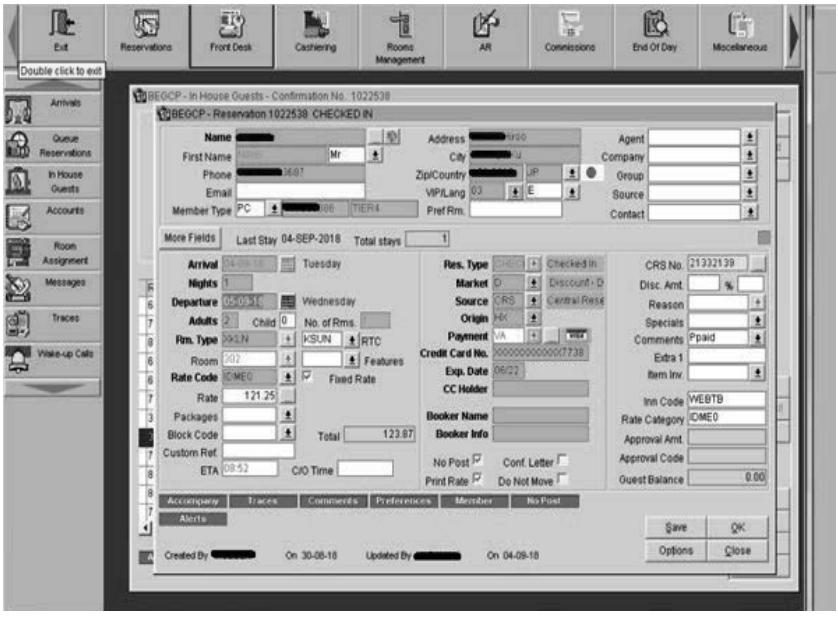
Sledi pitanje da odštampamo rezervacioni formular koji gost i recepcioner moraju potpisati.

Slika 15. Završavanje procesa check-in



Nakon štampanja sledi pitanje koliko ključeva ćemo napraviti gostu i nakon pravljenja završavamo check in. Sledi dalje up date profila i komentara ako smo nešto propustili.

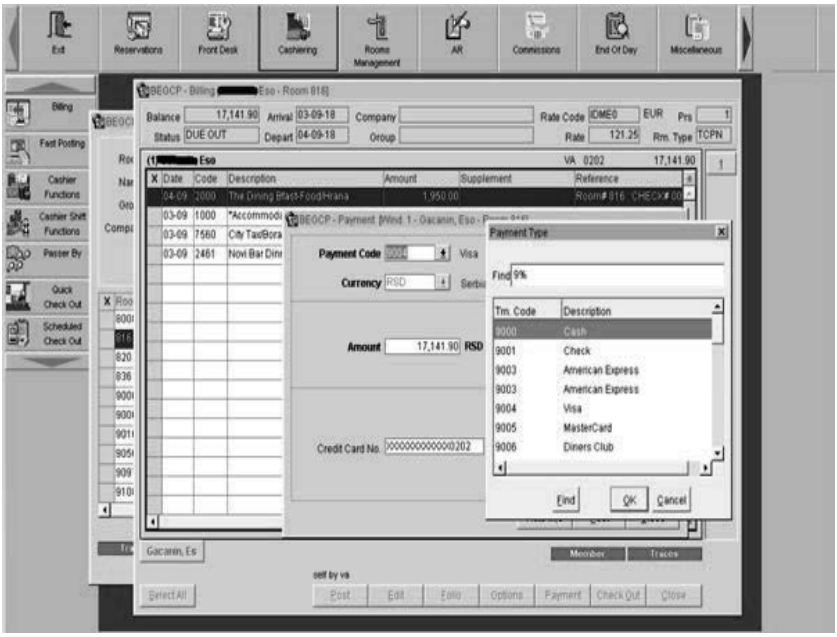
Slika 16. In house gost



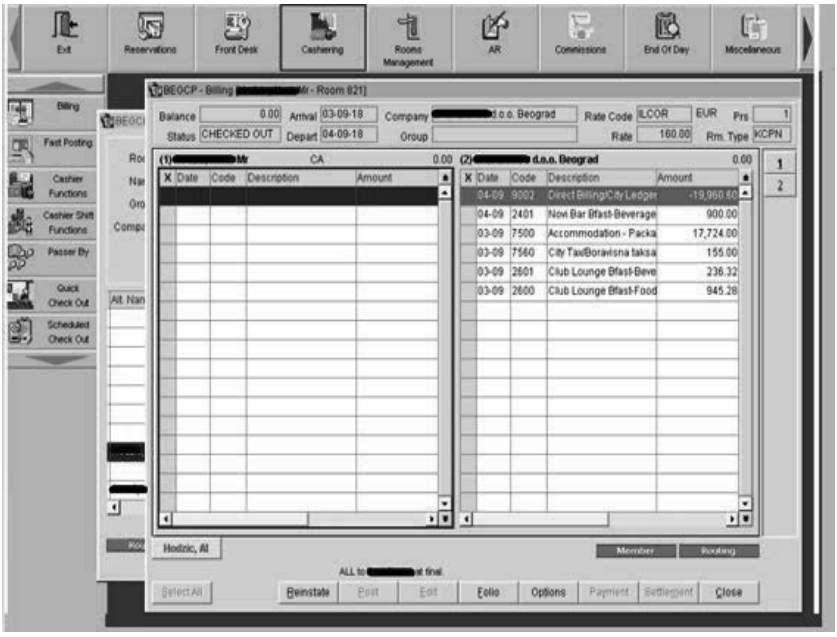
Slika 17. Račun gosta na dan odlaska iz hotela



Slika 18. Pokretanje odjave, tj. biranje načina plaćanja.



Slika 19. Račun gosta koji je već odjavljen na dan odlaska



Na čelu recepcijske službe je menadžer, koji u hijerarhiji poslova pripada višem nivou menadžmenta. Pored visoke stručne spreme i poznavanja nekoliko svetskih jezika, ova osoba mora da poseduje iskustvo, liderske i organizacione sposobnosti, te opšta i stručna znanja iz ekonomije, organizacije rada, informatike i dr.

Aktivnosti vezane za prijem gosta obavljaju recepcionari, koji pored odgovarajućeg nivoa stručnog i kulturnog obrazovanja, određenog iskustva, psihofizičkih sposobnosti i trebalo bi da poseduju:

- izuzetno poznavanje organizacije i sistema funkcionisanja čitavog hotela,
- poznavanje kapaciteta i strukture smeštajnih jedinica u hotelu u pogledu rasporeda, spratnosti, lokacije, cena, opremljenosti soba (TV, internet, mini bar, ležeća kada), signalizacije, trenutne zauzetosti i zauzetosti u narednom periodu, stanja higijene i tehničke ispravnosti uređaja u sobama,
- poznavanje svih sadržaja u hotelu i izvan hotela koji stoje gostu na raspolaganju,
- izuzetno vladanje tehnikom vođenja poslovne evidencije i tehnikom komuniciranja koje postoje u hotelu (kompjuter, internet, tel, faks...), što podrazumeva odgovarajuću obučenost za obavljanje tih poslova,.
- znanje svetskih jezika (engleski obavezan i još jedan strani jezik),
- izuzetnu komunikativnost i sposobnost snalaženja u neočekivanim situacijama,
- potpuno poznavanje opštih (eksternih) i internih standarda komuniciranja.

Za svoj rad recepcioneri odgovaraju šefu recepcije, direktoru smeštaja, front offis menadžeru i generalnom menadžeru hotela.

3.2.3. Služba hotelskog domaćinstva

Organizacija i struktura ovog sektora hotela opredeljena je veličinom hotela, kategorijom hotela i vrstom hotela. Samom procesu rada je veoma složen, odgovoran i zahtevan, jer pored komunikacije sa gostima podrazumeva i komunikaciju sa ostalim odeljenjima u hotelu, praonicom veša, peglarnicom, celokupnom službom sa tehničkim održavanjem hotela, službom nabavke, recepcijom. Pored navedenog, veoma bitan faktor funkcionisanja ovog sektora je interni saobraćaj i transport u hotelu, putnički i teretni liftovi, širina i dužina hodnika, stepenište itd. Sve ove poslove možemo razvrstati u šest odeljenja koja su međusobno integrisan, kompatibilna i povezana, kao i vremenski funkcionalno usaglašena. U njih spadaju:

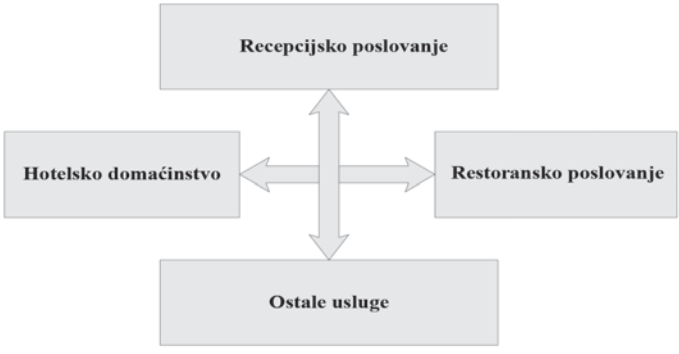
- odeljenje održavanja higijene u smeštajnim jedinicama.
- odeljenje za održavanje higijene u onim prostorima koji gravitiraju smeštajnim jedinicama i koje gosti koriste za komunikaciju,

- odeljenje za dekorisanje enterijera i hortikulturu,
- odeljenje za sportsko–rekreativne aktivnosti gostiju,
- odeljenje za pranje i peglanje veša i hemijsko čišćenje,
- odeljenje za tehničko održavanje uređaja i opreme.

Hotelskim domaćinstvom rukovodi Menadžer sektora smeštaja (domaćica hotela, šef domaćinstva) koji postavlja organizaciju celokupnog posla, vrši nadzor nad svim aktivnostima i koordinira rad svih odeljenje. Domaćica hotela u hijerarhiji poslova pripada višem nivou menadžmenta. Pored visoke stručne spreme i poznavanja najmanje jednog svetskog jezika, ova osoba mora da poseduje iskustvo, liderske i organizacione sposobnosti, te opšta i stručna znanja iz psihologije rada. Poslovi domaćice hotela su veoma zahtevni i odgovorni i obuhvataju: planiranje zaposlenih, raspored spremanja i sređivanja soba i javnih prostora i celokupnog estetskog izgleda hotela. Njegove pomoćnike, odnosno zamenike čine nadzornice soba, odnosno spratova[132].

Ključni elementi organizaciono - tehnološko procesa rad u hotelskim kompanijama su: recepcijsko poslovanje, hotelsko domaćinstvo, usluživanje hrane i pića, organizacija administrativnih poslova, kao i organizacija dodatnih usluga u hotelu (wellness i spa centri, sportski tereni, kongresne dvorane, kozmetičke usluge, igre na sreću-kazino itd.).

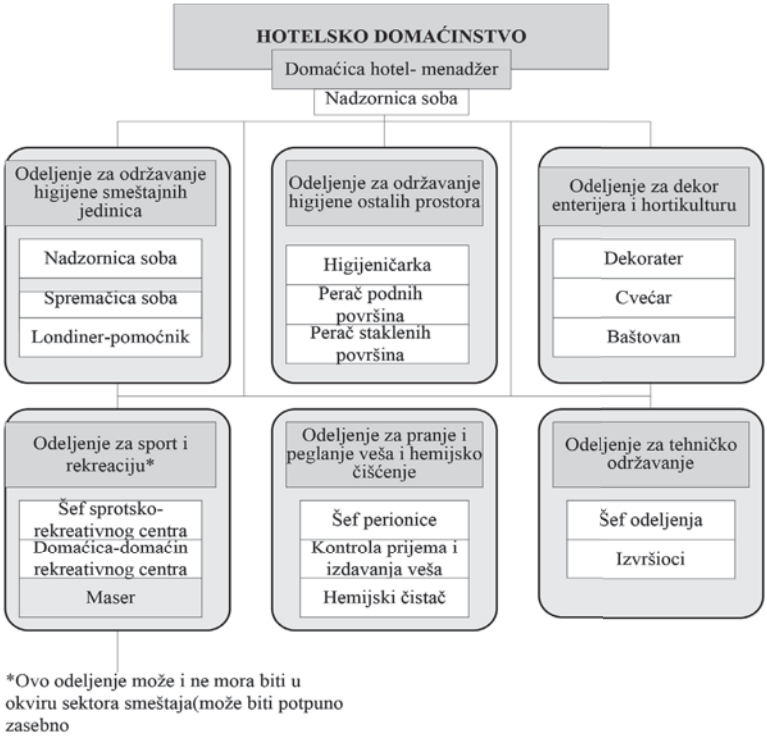
Šema 7. Osnovni sektori tehnološkog procesa poslovanja hotela



Organizacija, struktura i tehnika poslovanja službe hotelskog domaćinstva uslovljena je tipom, kategorijom, kapacitetom, prostorno – funkcionalnim osobinama i opremom hotela. Što je hotel većeg kapaciteta i više kategorije to je viši i stepen funkcionalne izdiferenciranosti smeštajnog i javnih prostora (prijemni hol – predvorje, aperitiv bar, restorani, banket sale, poslovni saloni, prostori za sport i rekreaciju), a samim tim i razgranatija je organizaciona struktura hotelskog domaćinstva, odnosno razvijenija podela rada.

132 Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 142

Šema 8. Organizacija hotelskog domaćinstva



Izvor: Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva,
Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 143

3.2.4. Tehnička služba[133]

Tehničko održavanje je aktivnost kojom se obezbeđuje funkcionisanje opreme i uređaja u hotelskom objektu. Održavanje hotela karakterišu brojne specifičnosti u odnosu na objekte u kojima se pružaju usluge hrane i pića.

Boravak gosta u hotelu, pored noćenja i hrane, zahteva postojanje brojnih uređaja i opreme koji nisu potrebni za restorane. Sobe treba da imaju sanitarne prostorije, toplu vodu, grejanje, TV, klimu i druge elemente neophodne za boravak u njoj. Duži boravak gosta u hotelu pretpostavlja i postojanje brojnih vanpansionskih sadržaja (sportsko - rekreativnih, kongresno - poslovnih, manifestacionih, lečilišno - rehabilitacionih i sl.), što nalaže postojanje odgovarajuće opreme i uređaja.

133 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

Sezonsko poslovanje hotelskih i drugih smeštajnih objekata, koje je posebno karakteristično za zimske turističke centre, uslovljava i određene specifičnosti u funkcionisanju službe održavanja. U tim hotelima uloga ove službe je veoma značajna, jer zbog dužeg nefunkcionisanja uređaja i opreme može doći do njihovog oštećenja i skraćenja veka trajanja. Zadatak ove službe u tim objektima je da vrši redovnu kontrolu ispravnosti uređaja i opreme, povremeno ih aktivira, vrši obezbeđenje rezervnih delova i po potrebi obavlja remont ili vrši zamenu onih elemenata koji nisu za upotrebu.

Za hotelijerstvo je karakteristična i koncentracija velikog broja gostiju na malom prostoru, pri čemu treba imati u vidu da gosti potiču iz različitih zemalja, sa različitim običajima, navikama, nivoima obrazovanja i kulture. Njima se u svim elementima funkcionisanja mora obezbediti potpuna sigurnost, odnosno preduzeti sve da se gost oseća udobno i sigurno. To nalaže ovoj službi osiguravanje visokog stepena bezbednosti u procesu funkcionisanja uređaja i opreme (ispravnost protivpožarnih aparata, SOS uređaja, detektora dima, alarmnih uređaja, grejnog sistema, elektro uređaja i sl.). Odgovornost hotela za bezbednost i zdravlje gostiju reflektuje se u najvećoj meri kroz funkcionisanje službe tehničkog održavanja, jer gosti dolaze u kontakt sa mnogim uređajima i opremom čija neispravnost direktno ugrožava njihovu bezbednost.

Oprema u hotelu obuhvata:

1. *opremu sa kojom gost dolazi u kontakt* (lift, pozivni uređaj, sanitarni uređaji, radio, TV, internet, telefon i druga oprema u sobi...). Ovu opremu treba da odlikuje jednostavnost u rukovanju i adekvatna vizuelna obaveštenja.
2. *opremu sa kojom gost nema kontakt* (instalacije za grejanje, vodu, kanalizaciju, centralnu klimatizaciju i sl.). Ova opreme treba da bude pod stalnim nadzorom i kontrolom onih koji obavljaju servis.

Prilikom nabavke uređaja i opreme za potreba hotela neophodno je voditi računa i o ekološkoj dimenziji. Naime, korišćenjem neadekvatnih energetskih izvora dolazi do zagađivanja vazduha i drugih štetnih posledica na okolinu. Preorijentacija hotela sa uglja, mazuta i nafte na nove „čiste" energetske izvore (solarna energija, energija vode, vetra i dr.) je dugotrajan proces i zahteva značajna finansijska sredstva, što nameće ovoj službi selektivan pristup u izboru energentskih izvora vodeći računa o minimiziranju negativnih uticaja na okolinu.

Redovno i pravilno održavanje i racionalno korišćenje opreme, uređaja i korišćenja energenata, pored ekološke dimenzije, doprinosi smanjenju troškova održavanja, a time i povećanju ekonomičnosti poslovanja hotela. Time se obezbeđuje funkcionalnost uređaja i opreme, a samim tim i kontinuitet radnog procesa u hotelijerstvu. Ispravnost u funkcionisanju uređaja i opreme je izuzetno značajna komponenta kvaliteta hotelskog proizvoda, gde je bezbednost gosta dominantna.

Organizacija službe tehničkog održavanja uslovljena je kapacitetom, prostorno – funkcionalnim karakteristikama i opremom hotela. Hoteli manjih kapaciteta, po

prirodi posla, imaju daleko manje uređaja i opreme u odnosu na velike hotele. Ovo podrazumeva i manji obim posla, tako da se ovi poslovi obično obavljaju u okviru odeljenja pri službi hotelskog domaćinstva. U okviru ovog odeljenja obavljaju se prevashodno poslovi tekućeg održavanja (električarski, bravarski, vodoinstalaterski, stolarski i dr.), odnosno poslovi vezani za otklanjanje manjih kvarova. Za veće poslovne zahvate angažuju se servisi sa strane.

Hoteli većih kapaciteta, obzirom da imaju daleko veću zastupljenost uređaja i opreme, imaju širi dijapazon poslova u segmentu tehničkog održavanja i ove poslove organizuju u okviru posebne službe koja može imati veći broj organizacionih jedinica za različite vrste uređaja i opreme (smeštajni deo, kuhinjski blok, sportsko - rekreativne sadržaje i sl.). Orijentacija tih hotela je organizovanje sopstvene službe održavanja.

Efikasno funkcionisanje ove službe zahteva stalnu komunikaciju sa drugim hotelskom službama, što je bitna pretpostavka funkcionisanja hotela kao celine. Tehničko - tehnološke i funkcionalne karakteristike hotela opredeljuju da je najveća koncentracija uređaja i opreme u smeštajnom delu objekta (grejni uređaji, klimatizacija, sanitarije, signalni uređaji, telefonski i drugi tehnički aparati), što nameće stalnu komunikaciju ove službe sa hotelskim domaćinstvom.

Hotelsko domaćinstvo na bazi izveštaja o pregledu soba daje pismene naloge tehničkoj službi za popravku neispravnih uređaja (naloge za popravku tehničkoj službi dostavljaju i ostale službe iz domena svoga delokruga rada). Nakon prijema naloga ili reklamacije od strane gosta, tehnička služba vrši hitne intervencije i popravke ili angažuje servis za otklanjanje kvara i o tome izveštava odgovarajuće službe. Kontinuirani protok informacija na relaciji služba tehničkog održavanja – hotelsko domaćinstvo svodi prigovore gostiju zbog tehničkih nedostataka na minimum.

Efikasnost rada ove službe meri se spremnošću hotela da u svakom trenutku obezbedi funkcionalnost materijalnih komponenti svog proizvoda. Održavanje uspostavljenih standarda kvaliteta zasniva se na tehničkoj ispravnosti instalacija, uređaja i opreme. Tehnička neispravnost onemogućava funkcionisanje uređaja i opreme, čime se dovodi u pitanje realizacija ukupnog hotelskog uslužnog programa.

3.3. Funkcionisanje sektora hrane i pića

Osnovna funkcija ovog sektora, gde do punog izražaja dolaze ključne specifičnosti ove delatnosti, jeste da obezbedi hranu i piće za hotelske goste i druge posetioce koji koriste usluge hotela.

Restoransko poslovanje u hotelijerstvu je veoma važan segment ukupnog poslovanja hotela koja se sprovodi obezbeđivanjem hrane, pića napitaka i ostalih sadržaja restorana koje koriste gosti hotela, kao i lokalno stanovništvo. Te restoranske usluge pružaju se u posebno dizajniranim i projektovanim celinama u hotelu, međunarodni restoran, nacionalni restoran, sala za doručak, kafeterija, poslastičarnica, snek bar,

noćni klub, hotelski bar, room servis, banket sale, sale za skupove i razne vrste sastanaka[134]. U smislu racionalizacije prostora u hotelu često se dizajniraju više namenske sale koje mogu menjati veličinu, dekoraciju i namenu zavisno od potrebe. Osnovna specifičnost poslovanja ovog sektora je u tome što je ovde zastupljen dvojni proizvodno-uslužni karakter rada. Ovde se hrana javlja kao materijalni proizvod, dok je usluga sadržana u ulozi posrednika koji deluje između proizvoda (proizvođača) i potrošača.[135]

Proces rada u ovom sektoru podrazumeva obezbeđenje različitih prostora koji su funkcionalno međusobno povezani i to su: kuhinjski prostor i poslastičarnica, magacinski prostor, prostor davanja usluge gostima (restoran, poslastičarnica, aperitiv bar i sl.). Prostor namenjen pranju sudova je uz (blizu) proizvodnog i uslužnog dela, kako bi se upotrebljeni sudovi efikasno odlagali, kao i nakon pranja upotrebljavali.

U okviru sektora hrane i pića, u hotelima u kojima je razvijena podela poslova, obavljaju se sledeće aktivnosti[136]:

- nabavka robe i materijala,
- prijem robe i materijala,
- skladištenje i izdavanje robe i materijala,
- proizvodnja hrane i točenje pića,
- prodaja - usluživanje hrane i pića.

Menadžer F&B sektora osoba je od izuzetne važnosti i autoriteta u hotelu i njemu su podređeni svi koji rade na poslovima nabavke, prerade, pripreme i usluživanja hrane i pića. U hijerarhiji poslova pripada najvišem nivou menadžmenta. Na čelu odeljenja su *menadžeri*, koji u hijerarhiji poslova pripadaju srednjem nivou menadžmenta. To su osobe koje vode restoran, kuhinju, rum servis ili banket. Ovaj nivo menadžera, pored odgovarajućeg nivoa stručnog i kulturnog obrazovanja, psihofizičkih sposobnost, treba da poseduju i:

- izuzetnu komunikativnost i sposobnost snalaženja u neočekivanim situacijama,
- potpuno poznavanje eksternih i internih standarda komuniciranja,
- sertifikate iz oblasti bezbednosti hrane i pića,
- znanje stranog jezika.

Osoblje kuhinje obuhvata:

- profesionalno osoblje (kuvari i drugo osoblje specijalizovano za pojedine kulinarske zanate), i
- pomoćno osoblje (osoblje zaduženo za higijenu kuhinjskog bloka i pomoć kuvarima u pripremi hrane).

134 Barjaktarović D., Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 32
135 Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 144
136 Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

Proizvodno osoblje, pored stručnih kvalifikacija, zdravstvenog stanja, opšteg nivoa obrazovanja i izgleda, treba da budu osobe koje vole svoj posao, osobe koje pored umešnosti znaju pred gostom da prezentuju jelo i osobe koje imaju sertifikate (specijalizacije za majstorstvo u tom poslu).

Uslužno osoblje (konobari, barmeni), pored odgovarajućeg nivoa stručnog obrazovanja, psihofizičkih sposobnosti i prijatnog izgleda, treba da poseduju znanje stranih jezika (engleski obavezan i još najmanje jedan strani jezik), ljubaznost, komunikativnost i brzinu usluživanja. Njihov odnos prema gostu značajno utiče na formiranje utiska gosta o hotelu.

Šema 9. Nivoi menadžmenta u sektoru hrane i pića



Izvor: Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004., str. 144

3.3.1. Restoran[137]

Poslovi usluživanja (prodaje) hrane i pića predstavljaju završnu fazu ciklusa hrane i pića. Ova aktivnost obuhvata posluživanje hrane, jela i drugih obroka gostima u prostorijama namenjenim za usluživanje hrane i pića. Procesom usluživanja obezbeđuje se konzumiranje gotovih proizvoda od strane hotelskih gostiju, odnosno konkretnih vrsta jela i pića proizvedenih u kuhinjskom bloku od prethodno nabavljenih roba i namirnica. Na taj način ovaj proces se pojavljuje kao svojevrsni posrednik između proizvođača i potrošača. Usluživanjem se ostvaruje „*susretanje*" ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta. Poslovi usluživanja, kako u prostorno – funkcionalnom, tako i u organizaciono – tehničkom smislu, podrazumevaju komunikaciju sa kuhinjom kao proizvođačem, s jedne, i sa gostom kao potrošačem, s druge strane. U tome se i ogledaju osnovne specifičnosti poslovanja u domenu usluživanja hrane i pića.

137 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

Šema 10. Mesto uslužne funkcije u realizaciji ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta



Izvor: Prilagođeno prema: Kosar, Lj., Hotelijerstvo, VHS, Beograd, 2002., str. 202.

Proces usluživanja prati odgovarajuća tehnika poslovanja vezana, pre svega, za prijem porudžbina od strane gostiju, prosleđivanje narudžbine kuhinji, preuzimanje jela i posluživanje, potom konzumiranje od strane gosta, ispostavljanje računa i njegova naplata. Gosti se za određenu vrstu jela i pića opredeljuju na osnovu pisane ponude prezentovane u jelovniku i karti pića. Sve ove poslove obavlja uslužni personal čiji izgled, ponašanje, profesionalnost i odnos u komuniciranju sa gostom, predstavlja bitan element stvaranja slike u svesti gosta o hotelskoj usluzi. Otuda se s pravom može istaći izuzetna uloga ovog osoblja u prodaji hotelskog proizvoda.

Glavni elementi koji kroz proces prodaje opredeljuju cenu hrane su[138]:

1. *jelovnik (meni),*
2. *način posluživanja,*
3. *prostorije u kojima se vrši posluživanje,*
4. *banketno poslovanje*.

1. Jelovnik

- *Table „d'hotel" jelovnik* ograničenog je izbora u kojem bilo koja kombinacija odabranih stavki ima jedinstvenu cenu. Ovaj tip jelovnika obično koriste gosti koji nisu upoznati sa kuhinjom koju nudi dati hotel.
- Jelovnik „a *la carte*", nudi niz stavki od kojih svaka ima svoju cenu. Sva glavna jela, salate i deserti naručuju se posebno. Tako da gosti kompletiraju obrok prema svom ukusu.
- *D'joure jelovnik*, nudi celodnevni meni po jedinstvenoj ceni. Nazivi dnevnog jelovnika se povezuju sa glavnim jelom.

138 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

- *Ciklični jelovnik* podrazumeva nekoliko menija koji se nude periodično. Brod za krstarenje često ima sedam različitih menija koje koristi za sedmodnevno krstarenje. Na kraju sedmodnevnog kruga meni se ponavlja.

Jelovnik sastavljaju šef kuhinje i šef sale. Broj stavki koje se nalaze na meniju varira u velikoj meri od operacija sa najjednostavnijim ograničenim menijem, do menija kineske hrane koji nudi veliki izbor stavki.

Jelovnik mora biti istinit, kvalitetno dizajniran i ispisan na način da je razumljiv i jasan gostu. On, takođe, treba da posluži i kao važno marketinško sredstvo.

2. Način posluživanja

- Posluživanje za stolom – konobari poslužuju gosta na bazi njihove narudžbine,
- Samoposluživanje – gost sam bira hranu i nosi je na sto za kojim je i konzumira,
- Posluživanje za šankom – gostu se služi hrana za šankom,
- P*osluživanje u sobama* (*room service*) U mnogim hotelima postoji mogućnost posluživanja doručka, a često i drugih obroka i pića, u sobi. Danas su sobe skoro svih modernijih hotela opremljene mini barom, koji je snabdeven alkoholnim i bezalkoholnim pićem. Posluživanje u sobama za gosta predstavlja važnu uslugu, a za hotel dodatni izvor prihoda.

3. Prostori u kojim se vrši posluživanje - sala, rasveta, uređenost i oprema prostorija za usluživanje i sl.

U hotelu u kojem se vrši posluživanje pansionskog obroka, pružanje usluga i način njihovog plaćanja vezano je za neposrednu komunikaciju recepcije i uslužnog dela kuhinje. Savremena tehnološka rešenja omogućavaju automatsko registrovanje svih promena koje su povezane sa recepcijskim poslovanjem.

*4. Banketno poslovanje (b*anketi, konferencije i drugi poslovni skupovi) predstavlja značajan izvor prihoda hotela. U manjim hotelima banketi mogu biti dopuna barske ili restoraterske delatnosti, pa te iste jedinice mogu biti zadužene i za obavljanje ovih poslova. U hotelima u kojima se održava veliki broj skupova postoji posebna organizaciona jedinica za ove poslove. Organizovanje banketa podrazumeva postojanje ugovora sa elementima i obavezama organizatora i izvođača (vreme, broj učesnika, vrsta usluge, cena, način plaćanja i sl.).

Prostorna i vremenska povezanost procesa proizvodnje, prodaje i potrošnje posredstvom usluživanja, kao suštinska specifičnost hotelskog sektora hrane i pića, zahteva brzu i efikasnu realizaciju svih nivoa i oblika komunikacije. Svaki zastoj u bilo kojoj fazi ovog procesa može ozbiljno da naruši kvalitet usluge, bez obzira na kvalitetne odlike materijalnih komponenti proizvoda (poštovanje normativa i ostalih standarda u proizvodnji jela i pića, dobar izgled i ukus, odgovarajuća temperatura i sl.). To najbolje potvrđuje stav o neodvojivosti proizvodne i uslužne komponente hotelskog proizvoda, koja upravo dolazi do punog izražaja u ovom sektoru.

Restorani i foajei hotela daju jedan potencijal u raznolikosti prostora i čine da poslovni put ili odmor bude vredan spomena. Generalno, jedan restoran ili koktel bar smeštaju se u blizini predvorja. Ove kao i druge specijalizovani objekti hrane i pica (H&P) –specijalizovani ili tematski restorani, objekti delikatesa/ kafeterija i poslastičarnica, bar u predvorju kao i sportsko zabavni sadržaji- čine drugu kompleksniju kategoriju javnih prostora. Pa ipak, to uveliko varira u kvalitetu i karakteru tako da se program i dizajn svake prodavnice za sebe mora izgraditi na osnovu istraživanja tržišta i postojeće konkurencije[139].

Hotelski servis hrane je prošao kroz razne cikluse popularnosti kod ljudi. Sve do kasno u dvadesetom veku, pa čak i tada samo u boljim hotelima, većina Američkih restorana u hotelima imali su reputaciju loše hrane i nenadahnutog dizajna. Njihova osrednjost može biti povezana sa činjenicom da su hotelski restorani bili profitabilni samo u vreme doručka, gde su gosti hotela koji su samo prenoćili posećivali neformalna mesta; gosti su ih u maloj meri posećivali za vreme ručka a još manje u vreme večere. Sedamdesetih godina prošlog veka, kada je bio sve veći trend povećane konkurencije, u hotelijerstvu su se prepoznale marketinške mogućnosti poboljšanih sadržaja restorana i salona. Otkrilo se da dobro osmišljeni objekti hrane i pića povećavaju tražnju za sobama za održavanje sastanaka, privlači siru publiku, pogotovo kada je vreme ručka i večere, i ima potencijala da generiše dodatni profit.

Neke kompanije su tako odlučile da unajme firme koje bi dostavljale hranu i piće, birajući neku lokalnu i nacionalnu poznatu kompaniju da iznajmi prostor u okviru hotela, umesto da sami vode prodavnice. Takvo poslovanje je postalo popularno tokom devedesetih i ima tendenciju rasta. Pa ipak, ono ima neke mane. Kompanije koje su iznajmile prostor sklonile su hotelske operatere iz direktne kontrole o proizvodu, kvalitetu i dovele su ne hotelsko osoblje, i uveliko, na primer, zakomplikovale rum servis i funkcionisanje dopremanja i skladištenja proizvoda. Tamo gde sve funkcioniše, to može biti veliki uspeh. Za kratko vreme, restoran u hotelu W Nju Jork, služi 180 večera i oko 300 rum servisa po danu.

Da bi se planirao uspešan rad restorana i bara moraju se prepoznati promenljivi stavovi ljudi prema hrani. Na primer, sve vise ljudi danas se hrani vani u uobičajeno vreme, kome prethodi doručak, ali sve duže vremena provode na pauzi za jutarnju kafu ili odlažu ručak do večere ili uzinu. Menadžeri hotela u poslovanju restorana u hotelijerstvu najčešće primenjuju sledeći modele organizovanja.

Rejonski model primenjuje se u relativno manjim restoranima, u organizaciji je predviđen šef reona i bar jedan konobar. Dužnost šefa reona je prijem i ispraćaj gostiju, naplata računa, nadgleda i pomaže konobaru u davanju usluge, a konoba poslužuje gosta i priprema sto za posluživanje.

Brigadni model, primena ovog modela je uglavnom u većim salama, rad je organizovan po sektorima (ravnopravni broj stolova i stolica), osoblje je organizovano po

139 Šire videti Čerović S., Čomić Đ., Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

grupama-brigade i svakoj grupi-brigadi zaduženje je konkretan sektor. Grupom rukovodi šef-rukovodilac brigade koji obavlja poslove prijema i smeštaja gostiju, nadzor i kontrola rada konobara, naplata svih usluga u sektoru. Rukovođenje svim sektorima obavlja menadžer restorana (zamenik menadžera ili šef sale, zavisno od smena).

Francuski model podrazumeva organizaciju rada restorana koji su integrisani u ukupnom davanju usluge hotela i uglavnom su karakteristika hotela visokih kategorija. Model je sličan brigadnom modelu osim što naplatu ne vrši rukovodioc brigade za stolom-direktno već se sastavlja račun kod kuhinjsko blagajnika.

Da bi hotelskih restoran bio upečatljiv i menadžment i dizajneri moraju da još u ranom stadijumu razvoja razmišljaju o poslovanju restorana. Međutim, u manjim ili hotelima srednje veličine, jelovnici nisu razrađeni sve do nekoliko meseci pred otvaranje hotela. Kao rezultat toga, restorani se ne projektuju sve dok se ne završi izgradnja kostura zgrade, kada je modifikovanje javnog prostora, prilaza kuhinje, ili dodatne promene nivoa, odnosno specijalnih efekata sa plafona vise nemoguće. Rezultat svega toga često je običan restoran.

Iskusne kompanije razvijaju program hrane i pića na dva načina. Neki, kao sto je Marriott i Hyatt International, određuju poslovanje restorana još u ranoj fazi projektovanja hotela i utvrđuju vrstu hrane i usluge, radno vreme, ambijent, uključujući ime i logo restorana. Arhitekta i dizajner enterijera razrađuju šematski dizajn zgrade koji uključuje sve ove stvari. Pre razmatranja o detaljnom planiranju i mogućim problemima dizajniranja restorana i salona, menadžeri moraju da sagledaju sve aspekte kao što su:[140]

- Karakteristike turista
- Koncept (vrsta jelovnika, stil usluge, zabava)
- Elementi dizajna (atmosfera restorana, materijal površine stolova, ispoljavanje elemenata)
- Poslovanje (radno vreme, osoblje, raspored stolova i stolica)
- Finansijska projekcija

Na primer, restoran koji poslužuje tri obroka može da ima jedan ambijent ukoliko se nalazi u okviru atrijuma, a sasvim drugi ako gleda na bazen ili baštu. Ovakvo planiranje je otišlo čak toliko daleko u hotelu Seaport u Bostonu gde je preduzimač odlučio da odloži planiranje bilo kog koncepta restorana sve do šest meseci pred otvaranje hotela. On je to obrazložio time da se mnogi restorani ponovo dizajniraju svakih tri do pet godina da bi ostali aktuelni. Zbog toga, plan hotela je uključivao kuhinju i prostor za restoran koji nije do kraja bio dizajniran ili planiran do detalja sve dok se hotel nije skoro završio i otvorio. Skorašnji pristup usluzi hrane i piću je da se napravi jedan restoran sa nekoliko posebnih ambijenata koji su prikladni različitim periodima obedovanja i nivoima neformalnosti. Ovo je posebno prikladno u manjim hotelima gde jedan restoran koji poslužuje tri obroka dnevno mora imati osećaj svetlosti

140 Čerović S., Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 217

i prostranog i da uključuje švedski sto za doručak, balans opuštenog a set poslovnog ambijenta za ručak, i intimnu ili formalnu atmosferu za vreme večere. Ovo se može delimično postići većim elementima dizajna: postavljanjem nekih stolova kraj prozora; nekih oko stola za samo posluženje, neki na čvrstim podnicama, neki na samom rubu polu privatnog prostora- separea, i tako dalje. Pored toga, menadžment može da prilagodi ambijent iz jednog obroka u sledeći samo tako što će zatvoriti žaluzine ili prigušiti svetlo u prostoriji, modifikovati upotrebu jelovnika, puštanjem muzike, postavljanjem drugačijeg stolnjaka, ili oblačenjem osoblja u druge uniforme.

Pa ipak, veći hoteli i odmarališta i dalje imaju nekoliko restorana koji zahtevaju pojedinačne i karakteristične ambijente. Ako hotel uključuje samo dva prostora za restoran, oni su onda obično restorani koji poslužuju tri obroka dnevno (nekadašnja takozvana kafeterija) i specijalizovani restoran. Pojedini hoteli nadmeću se sa lokalnim restoranima otmenim ambijentom u restoranu. Svaki hotel ima svoj imidž i privlačeći goste hotela, nadmeće se da privuče različite grupe ljudi koji nisu gosti hotela.

Da bi poslovanje hotelskih restorana bilo ekonomično treba imati u vidu sledeće zahteve:[141]

- obezbediti svaki prostor da ima direktni prilaz kuhinji; a u onim objektima gde je usluga hrane manja može se posluživati iz manjih prostorija.
- obezbediti da prodajna mesta pića budu povezana sa drugim ugostiteljskim uslugama, kuhinjom i mestom gde se odlaže piće.
- restoranski prostori da su pristupačni u odnosu na glavni prolaz u predvorju, a aperitiv bar, pult bar itd., da se vidi iz predvorja
- u blizini svakog objekta sa hranom pozicionirati i bar ili manji salon.
- veće restorane i barove planirati tako da se odeljenja mogu zatvoriti kada nije velika poseta
- ukoliko je moguće locirati restorane i barove sa direktnim spoljašnjim prilazom.

Mnogi koncepti hrane i pića uključuju pokušaj da prodaju hranu na neuobičajene načine kao što su detaljno razrađen jelovnik, ili otvorenom kuhinjom gde gosti restorana vide pravljenje hrane. Povećanjem vidljivosti izbora hrane, i pravljenjem neobičnih kombinacija hranom može uveliko povećati prihod. Neke od mnogih mogućnosti za boljom prodajom hrane prikazane su u Pregledu 4.

Poslovanje barova slično varira. Dok skoro sve vrste hotela, izuzev motela i manjih hotela (manje od 50 soba) uključuju manji salon, veći hoteli nude bar u predvorju, sport bar ili neki sadržaj zabave, bar na krovu gde pogled omogućava to. Dodatni manji prostori za hranu i piće mogu da upotpune i podupre sadržaje za rekreaciju, kao što je bar kraj bazena, bar u luci ili restoran sa roštiljem u blizini golf terena ili teniskog kluba.

141 Čerović S., Čomić Đ., Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015., str. 230-231

Pregled 4. Mogućnosti za prodajom hrane

Restorani

Sa više ambijenata - Nekoliko malih restorana, veličine od 30 do 80 stolova, sa posebnim lokalnim ili nekim drugim ambijentom koji posluje iz jednog kafea (Engleski pab, Bistro, ili Italijanska taverna)

Kuhinja na otvorenom - Hrana se priprema u restoranu ili na nekom mestu koje mogu da vide gosti koji sede u restoranu, gde se nalaze sve potrebne stvari za pripremanje hrane sa jelovnika (pećnica za pizzu, grill, roštilj, posuđe).

Izložena hrana - Mesto gde je izložena hrana na ulazu ili postavljena negde u blizini središta restorana i sluzi za posluženje hrane ili kao dekorativa (predjelo, izrezano pečenje, dezerti, vina, i posebne vrste kafa)

Švedski sto - Koristi se za sam posluženje

Pripremanje hrane kraj stola - kolica sa hranom se dovezu do svakog stola gde se radi prezentacija ili pripremanje pojedinačnog glavnog jela (posebnih predjela, Cezar salata, dezerta i likera)

Za poneti - u hotelima u gradu, posebno turističkim mestima i šoping centrima, nalaze se usluge brze hrane i prodavnice gde se mogu kupiti sladoledi, kolači, delikates sendviči, kafa i druga hrana za poneti.

Doručak u predvorju - Privremeni objekat koji se nalazi u predvorju i u kom se prodaje kafa, sokovi, kolači za vreme doručka.

Atrijum restoran- Restoran postavljen na vidljivom mestu u predvorju da bi skrenuo pažnju i podstakao goste da ga koriste.

Primer 1. Neki od najboljih hotelskih restorana



Lung King Heen Four Seasons Hotel Hong Kong

Meals served: Open seven days a week for breakfast, lunch and dinner

Seats: 128; private dining for 14

Average check: US$100

Recognized for the "Top Food in Hong Kong" in the 2008 *Zagat* guide; only restaurant in Hong Kong to receive 3-star award in inaugural edition of the *Michelin Guide to Hong Kong/Macau 2009*



Blue Duck Tavern Park Hyatt Washington D.C.

Meals served: Lunch and dinner daily, weekend brunch
Seats: 106 inside, 40 outside (seasonal), 10 for semi-private dining and 16 at the chef's table

Average check: Unknown

Other recognition: Named one of the "Best 95 New Restaurants in the World" by *Condé Nast Traveler* in 2007 and one of the "Most Outstanding Restaurants in 40 Cities Around the World" by *Food & Wine* in the same year



The Loggia Villa San Michele, Florence

Meals served: Lunch and dinner

Seats: 80

Average check: Unknown

What makes it great: "A fabulous space with fabulous views that preceded the restaurant," says Michael Whiteman, a New York-based restaurant consultant



Hélène Darroze The Connaught, London

Meals served: Lunch and dinner Monday to Friday

Seats: 62

Average check: £115

Other recognition: Hélène Darroze has earned two Michelin stars at her Paris restaurant



Restaurant Mathias Dahlgren InterContinental Stockholm

Average check: SEK 1,000 (US$129) in the food bar

What makes it great: Long sittings with time to savor cuisine, wine and company are encouraged

Other recognition: Named on the 2009 list of San Pellegrino's World's 100 Best Restaurants; Dining room and food bar both received Michelin stars

3.3.2. Nabavka i skladištenje[142]

Poslovi nabavke robe i materijala obuhvataju obezbeđivanje različitih vrsta roba i materijala za potrebe poslovanja hotela u celini. Organizacija i način rada službe koja vrši ove poslove uslovljena je vrstom, tipom, veličinom i kategorijom hotela, kao i vremenom njegovog poslovanja. Ovi elementi opredeljujuće utiču na asortiman i količine potrebne robe i materijala. Potrošni karakter materijala, odnosno potreba za njegovim stalnim obnavljanjem, uslovljava kontinuitet nabavne funkcije. Obzirom da su određene vrste roba i namirnica podložne kvarljivosti, to ne postoji mogućnost formiranje zaliha za robe te vrste ili taj proces zahteva posebne uslove za njihovo skladištenje (postojanje različitih vrsta rashladnih uređaja, vitrina i sl.).

142 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

Prilikom skladištenja robe (namirnica, pića i druge robe) potrebno je ispoštovati sledeću proceduru[143]:

1. „Odmah nakon isporuke robe i izvršenih svih provera vezanih za prijem robe, roba treba da bude odnešena u skladišni prostor ili poslata direktno u odeljenje za ispitivanje. Odgovarajuće rashladne prostorije u kojima se čuva lako kvarljiva roba trebaju da budu obezbeđene.
2. Rashladne prostorije treba da budu zaključane kada skladištar nije tu. Pristup skladištima treba da bude ograničen i može mu pristupiti samo skladištar ili neka druga ovlašćena lica.
3. Skladištari ne smeju imati pristup zvaničnim zapisnicima koje sastavljaju radnici iz računske službe, a takođe ni radnici iz računske službe koji čuvaju ove podatke ne smeju imati pristup skladištima osim ako treba da obave popis robe (inventarski popis).
4. Popis robe u skladištu treba da se obavlja periodično od strane radnika iz računske službe i prikupljeni podaci treba da se porede sa popisnim karticama. Popisne kartice sadrže podatke o količini svake robe pojedinačno i to podatke o količini koja je primljena i koja je izdata iz skladišta. Na taj način se dolazi do podataka koliko je robe ostalo u skladištu."

U manjim hotelima poslove nabavke obavlja menadžer, vlasnik ili glavni kuvar, ili ove poslove međusobno podele tako da glavni kuvar brine za namirnice kvarljivog karaktera, a vlasnik za trajnije robe i namirnice.

U hotelima srednje veličine obično je šef kuhinjskog bloka ili njegov pomoćnik zadužen za nabavku robe i materijala.

U velikim hotelima nabavka robe i materijala se organizuje u okviru posebne jedinice. Aktivnosti te jedinice vezane su za izbor dobavljača (ispitivanje tržišta nabavke – kvalitet, cena, način transporta, ambalaža, pakovanje, izbor najpovoljnijeg dobavljača, naručivanje i prihvat robe i materijala), komunikaciju sa kuhinjskim odeljenjem, domaćinstvom i drugim odeljenjima vezanim za ovu službu, kao i za službu finansija radi vršenja plaćanja nabavljene robe i materijala.

Nabavka robe i materijala za potrebe proizvodnje hrane u hotelijerstvu može biti organizovana po centralizovanom i decentralizovanom sistemu.

Centralizovani sistem nabavke obično primenjuju hotelska preduzeća u čijem sastavu se nalazi više objekata. Ovaj način nabavke koristi se kod ugovaranja većih količina po povoljnijim uslovima u pogledu cena, ušteda u utovaru, transportnim troškovima i istovaru. Ovde je prisutan veći stepen kontrole, a time i veći uticaj na kvalitet nabavljene robe. Centralizovan sistem nabavke odgovara preduzećima čiji su objekti locirani u jednom mestu, koji su udaljeni od izvora snabdevanja i imaju sezonski karakter poslovanja (zimski turistički centri).

143 Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 175

Glavni nedostatak ovog sistema je u tome što je nabavka skoncentrisana na uži krug ljudi i uži krug dobavljača.

Za razliku od centralizovanog sistema, d*ecentralizovani sistem nabavke* omogućava veći stepen samostalnosti u nabavci roba i materijala i uključivanje većeg broja zaposlenog osoblja u poslove nabavke, što utiče i na povećanje stepena odgovornosti zaposlenog osoblja koje učestvuje u nabavci.

Mnogi hoteli često kombinuju ova dva sistema i koriste tzv. *mešoviti sistem nabavke*. Određene robe (piće, razne vrsta povrća i voća i dr.) hoteli nabavljaju na nivou centralne službe preduzeća, dok pojedine robe (riba, školjke, rakovi, divljač i sl.) uglavnom nabavljaju samostalno.

Specifikaciju zahteva za nabavku pojedinih roba moraju obavljati provereni stručnjaci. Specificirani zahtevi se, pored preciznog definisanja osnovnih roba i namirnica koje se nabavljaju, uključujući i sanitarno – higijensku i zdravstvenu ispravnost, odnose i na obezbeđenje adekvatnih uslova vezanih za ambalažu, skladištenje, utovar i prevoz do hotela. Kontrola kvaliteta od strane **dobavljač**a predstavlja garanciju naručiocu da će njegovi zahtevi biti ispunjeni. Ukoliko hotelsko preduzeće kao **dobavljač**a ima organizaciju koja je sertifikovana prema standardu ISO 9001:2008 može očekivati da će isporučilac i pre prihvatanja ponude proveriti sa hotelom da li su svi zahtevi precizno definisani. Standardi nalažu da se mora održavati predviđena dokumentacija (zapisi) o zahtevima i drugim garancijama. U slučaju nabavke preko interneta ne postoji mogućnost formalnog preispitivanja. Umesto toga, preispitivanje može obuhvatiti odgovarajuće informacije o proizvodima (katalozi, publikacije ili drugi propagandni materijal) koje dostavlja dobavljač.

Proizvodi i namirnice koji se nabavljaju moraju biti usaglašeni sa specificiranim zahtevima nabavke. Naručilac vrednuje i bira dobavljače na osnovu njihove sposobnosti da isporučuju proizvod u skladu sa zahtevima preduzeća. On utvrđuje podatke o nabavci, koji sadrže osnovne informacije o robama i materijalima koji se nabavljaju. Za određene vrste namirnica (meso, mesne prerađevine, mleko i mlečni proizvodi) naručilac može dobavljaču postaviti i zahteve koji se odnose na:

a) kvalifikacije osoblja, i

b) sertifikat sistema menadžmenta kvaliteta.

Vrednovanje i izbor dobavljača obavlja se na osnovu njihove sposobnosti da isporučuju proizvode u skladu sa zahtevima naručioca.

Procec nabavke u restoranskom poslovanju ima određene procedure koje se moraju ispoštovati. Te procedure podrazumevaju sprovođenje najmanje pet osnovnih koraka(naravno to ne mora biti uvek tako, zavisno od politike hotela):

- Trebovanje
- Nalog za nabavku – porudžbenica
- Račun

- Izveštaj o prijemu robe
- Forma računa odobrenog za plaćanje overena pečatom

U formiranju nabavke u velikim hotelskim kompanijama, sa velikim brojem odeljenja, radnici odeljenja nabavke ne mogu u svakom trenutku biti upoznati o snabdevenosti i potrebama različitih odeljenja unutar organizacije. Menadžer odeljenja-restorana je odgovoran za planiranje i snabdevanje restorana a referenti nabavke su ti koji izvršavaju nabavku. Menadžer dostavlja zahteve za nabavku-**trebovanje** (u pismenoj formi, danas elektronski) **.** Da bi se uspostavila kontrola nabavke, nabavka mora biti centralizovana. Svaki menadžer odeljenja će u ovom slučaju moći da uputi odgovornom nabavljaču ili odeljenju nabavke svoje zahteve vezane za nabavku. Zahtevi sa nabavkom se upisuju na **trebovanja** koje se radi u tri primerka.

Original i duplikat se dostavljaju nabavljaču ili odeljenju nabavke, treća kopija ostaje menadžeru[144]**.**

Primer 2. Trebovanje[145]

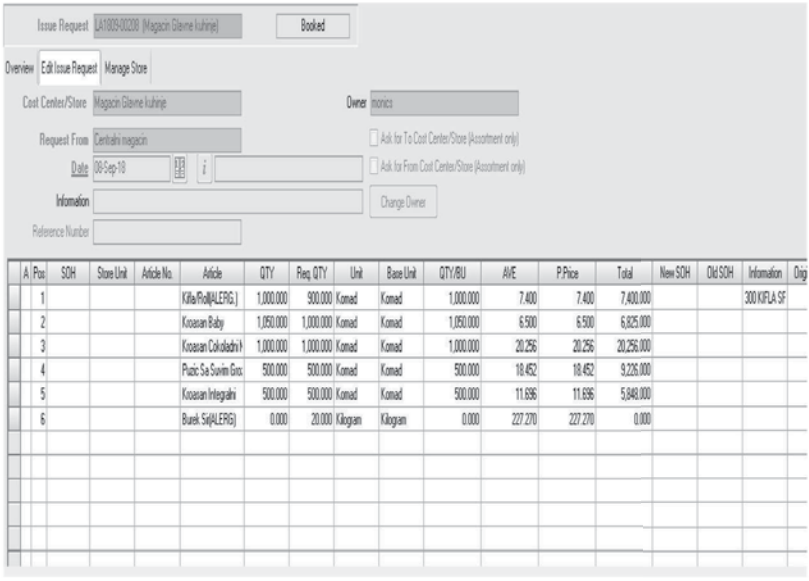
Datum_____	Zahtevano od _____
Odeljenje_____	Proverio šef odeljenja_____
Datum isporuke_____	Odobrio menadžer nabavke_____

Napomena: Molimo vas razdvojite porudžbinu za svaki artikal ili grupu povezanih artikala

Opis	Količina	Broj porudžbine	Predloženi dobavljač

144 Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd., 2009., str. 171

145 Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd., 2009., str. 171



Issue Request LA1909-00209 (Magacin Glavne kuhinje) Booked

Overview | Edit Issue Request | Manage Store

Cost Center/Store: Magacin Glavne kuhinje — Owner: monica

Request From: Centralni magacin — Ask for To Cost Center/Store (Assortment only)

Date: 06-Sep-19 — Ask for From Cost Center/Store (Assortment only)

Information — Change Owner

Reference Number

A	Pos	SOH	Store Unit	Article No.	Article	QTY	Req. QTY	Unit	Base Unit	QTY/BU	AVE	P.Price	Total	New SOH	Old SOH	Information	Orig
	1				Kifla/Roll(ALERG.)	1,000.000	900.000	Komad	Komad	1,000.000	7.400	7.400	7,400.000			300 KIFLA SF	
	2				Kroasan Baby	1,050.000	1,000.000	Komad	Komad	1,050.000	6.500	6.500	6,825.000				
	3				Kroasan Cokoladni	1,000.000	1,000.000	Komad	Komad	1,000.000	20.256	20.256	20,256.000				
	4				Pucic Sa Suvim Grozdj	500.000	500.000	Komad	Komad	500.000	18.452	18.452	9,226.000				
	5				Kroasan Integralni	500.000	500.000	Komad	Komad	500.000	11.696	11.696	5,848.000				
	6				Burek Sir(ALERG)	0.000	20.000	Kilogram	Kilogram	0.000	227.270	227.270	0.000				

Dalji proces podrazumeva izradu porudžbenice. Porudžbenica priprema odeljenje nabavke i na njoj se definiše dobavljač.

Porudžbenica se izrađuje u četiri primerka.

Jedna za dobavljača, jedna za odeljenje od koga je dobijeno trebovanje odnosno zahtev za nabavkom (ova kopija ih obaveštava da je naručena roba poručena), jedna ostaje u odeljenju nabavke i četvrta koja se zajedno sa kopijom trebovanja šalje računovodstvenom odeljenju zbog kontrole. U svrhu kontrole jako je dobra ideja da se broj porudžbenice zabeleži na trebovanju i da se broj sa trebovanja zabeleži na porudžbenici.(danas se ovaj proces radi elektronski).

Čest je slučaj u hotelskom poslovanju, a naročito kada se svakodnevno poručuje i nabavljaju namirnice i pića, upotreba porudžbenica nije praktična jer se mnoge porudžbine obavljaju putem telefona ili beleženjem na papiru. U takvim situacijama se koriste posebne procedure i obrasci. Na primer, da bi se obavila jedna nabavka postoji lista odobrenih dobavljača od kojih se može nabaviti roba. Ukoliko se nabavka želi obaviti preko nekog drugog dobavljača koji nije na listi. mora se tražiti odobrenje odeljenja za nabavku pre nego što se ugovori porudžbina.

Sledeći dokument je **račun**. Račun priprema dobavljač a na osnovu dostavljene porudžbenice. Uobičajeno je da dobavljač u trenutku isporuke robe donose sa sobom i odgovarajući račun vezan za isporučenu robu i predaju ga odeljenju za prijem robe nakon izvršenog prijema robe. Kopija računa se dostavlja knjigovodstvu.

Primer 4. Račun

Hotel "X"
Beograd- Srbija
Tel. 011/xxxxxx
PORUDŽBENICA
(Broj porudžbenice mora biti zapisan na svakom računu.
Račun mora biti u saglasnosti sa dostavljenom robom.)

Odeljenje _____
Datum porudžbine _____
Dobavljač _____

Trebovanje _____
Datum isporuke _____

Opis	Količina	Cena

Potpis menadžera nabavke _____

RACUN-OTPREMNICA
broj (05) DB03339-1

Mesto i datum izdavanja računa: Beograd, 08/09/2018
Datum prometa dobara i usluga: 08/09/2018

Valuta dospeća: 15/09/2018

Kupac: 2126 PIB:105480755 MB:XXXXX

"NBGP XYXXXXS"DOO

VLADIMIRA POPOVICA 6

11070 N.BEOGRAD
Prodajni objekat: HOTEL"CROWN PLAZA"

Rb	Šifra	Naziv dobra / usluge	BARCODE	JM	Kol.	Cena	Rabat %	Akc. rab%	Neto cena	St	PDV	Iznos
1	61312	MINI KROASAN 35g	8606108558157	KOM	1050.00	6.50	0.00	0.00	6.50	10	682.50	6825
2	62041	FF KIFLA SPECIJAL 40g PP	8606107412252	KOM	500.00	7.90	0.00	0.00	7.90	10	395.00	3950
3	63340	**FF BELA ZEMICKA 40g PP	8606107412276	KOM	500.00	6.90	0.00	0.00	6.90	10	345.00	3450
4	69003	PUZIC SA SUVIM GROZDJEM JE 25g	8590325082697	KOM	500.00	26.36	30.00	0.00	18.45	10	922.50	9226

Vrednost.....: 27,405.(
-Rabat.....: -3,954.(
Poreska osnovica 23,451.00 +PDV.....(10%): 2,345.1
S V E G A .....: 25,796.1

Slovima: dvadesetpethiljadasedamstotinadevedesetsestDIN.10/1

Izveštaj o prijemu robe (Primer 4) podrazumeva kontrolu da li je primljena roba u skladu sa porudžbenicom, odnosno trebovanjem. Zaduženi izvršioci su obavezni da izvrše proveru pri prijemu robe, kako težinski, tako i broj, pakovanje, kvalitet-kategorija itd.

Ako se pri prijemu robe ustanovi neslaganje dostavljene robe sa porudžbenicom onda se pravi zapisnik kojim se konstatuje šta nije u skladu sa porudžbenicom i taj zapisnik potpisuju radnik na prijemu robe i dostavljač. Zapisnik se pridodaje original računu i dostavlja se računovodstvu, a jedan primerak Zapisnika daje se dostavljaču.

Kad je služba računovodstva primila izveštaj o prijemu robe onda se upoređuje sa porudžbenicom i trebovanjem(spajaju se), da bi se ceo proces zaokružio i bio uporediv. Kada računska služba dobije izveštaj o prijemu robe, ona ga spaja sa kopijom originalnog trebovanja, kopijom porudžbenice, izveštajem o prijemu robe i odgovarajućim računom ili računima. Računovodstvo takođe kontroliše cene u porudžbenici i cene na računu. Na kraju, treba proveriti da li na računu postoje neke aritmetičke greške.

Nakon završetka ovog procesa računovodstvo daje nalog za plaćanje računa

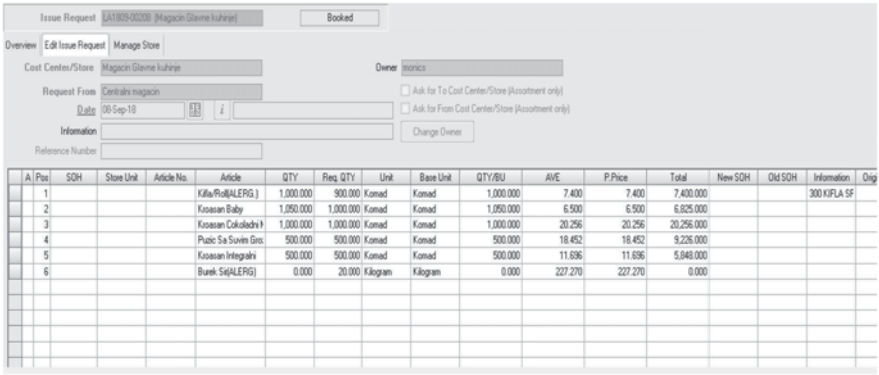
Primer 5. Izveštaj o prijemu robe

Dnevni izveštaj nabavke i isporuke
Hotel _____
Odeljenje _____ Datum _____ 20 ____ Dan u sedmici _____

	Nabavka			Roba u skladištu				Bar				
1	2	3		4	5	6	7	8	9	10	11	12
Naziv robe	Iznos računa	Direktne isporuke kuhinji		Meso, riba i živina	Gotovi proiz-vodi	Voće i povrće	Mlečni proizvodi	Alko-holna pića	Pivo	Vino	Mešana pića	Ceno-vnik
A – Današnja nabavka												
B – Saldo od juče												
C – Zbir na današnji dan												

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	Direktna isporuka											Troškovi hrane od 14 do 24
	Meso	Riba	Živina	Voće	Povrće	Mlečni proizvodi	Peciva	Gotovi proizvodi	Kafa	Puter	Jaja	
I Početne zalihe												
J Zalihe na skladištu C4 do 7												
K Isporučena roba E14 do 24												
L (I+J=K) Stanje na zalihi												
M Količinske zalihe												
N (L+ or – M) usaglašavanje $												
O (N% do M) usaglašavanje %												
P (Prodaja/M) promet ili obrt zaliha												

Primer 6. Od magacina do kuhinje



A	Pos	SOH	Store Unit	Article No.	Article	QTY	Req. QTY	Unit	Base Unit	QTY/BU	AVE	P.Price	Total	New SOH	Old SOH	Information	Orig
	1				Kifla/Rol(ALERG.)	1,000.000	900.000	Komad	Komad	1,000.000	7.400	7.400	7,400.000			300 KIFLA SF	
	2				Kroasan Baby	1,050.000	1,000.000	Komad	Komad	1,050.000	6.500	6.500	6,825.000				
	3				Kroasan Cokoladni	1,000.000	1,000.000	Komad	Komad	1,000.000	20.256	20.256	20,256.000				
	4				Puzic Sa Suvim Grz	500.000	500.000	Komad	Komad	500.000	18.452	18.452	9,226.000				
	5				Kroasan Integralni	500.000	500.000	Komad	Komad	500.000	11.696	11.696	5,848.000				
	6				Burek Sir(ALERG)	0.000	20.000	Kilogram	Kilogram	0.000	227.270	227.270	0.000				

Primer 7. Izgled računa za plaćanje

Broj porudžbenice _____

Trebovanje prekontrolisao_____

Porudžbenicu prekontrolisao_____

Izveštaj o prijemu robe prekontrolisao_____

Cene na računu prekontrolisao_____

Kalkulacije na računu prekontrolisao_____

3.3.3. Kuhinjski blok[146]

Poslovi proizvodnje hrane vezani su za proces pretvaranja nabavljenih sirovina u gotove obroke i jela od strane osoblja specijalizovanog za pripremu hrane (kuvari). Taj proces prethodi procesu usluživanja i prodaje i predstavlja ključnu fazu ciklusa robe i materijala. On se obavlja u posebnim prostorima predviđenim za pripremu hrane, za koje je uobičajeni naziv ***kuhinjski blok***. Kuhinjski blok mora biti tako projektovan da ispunjava higijensko - sanitarne i organizacione - tehničke uslove koji omogućavaju normalno odvijanje procesa proizvodnje hrane. Ti uslovi se odnose na postojanje:

- pripremnica za: meso, voće, povrće, ribu i živinsko meso,
- tople kuhinje,
- hladne kuhinje,
- pekare i poslastičarnice,

146 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

- rum servisa,
- linije izdavanja jela i linije vraćanja prljavog suđa (onemogućavanje ukrštanja puteva čistog i prljavog suđa).

Jedna centralizovana kuhinja, ako je hotel dobro projektovan, može uz značajne uštede materijala i radne snage proizvoditi obroke za više prodajnih mesta. Uz dobro razgraničavanje troškova ovaj način organizovanosti ima značajne prednosti.

Obim proizvedene hrane u hotelu zavisi od:

- broja obroka koji se dnevno izdaju na svim prodajnim mestima hotela,
- utvrđenih normativa za pojedine vrste jela, gde recepti predstavljaju uputstva za pripremu proizvodnje određenih jela, uključujući tu i količine i kvalitet sastojaka kao i metode pripravljanja koje se koriste u pripremanju jela. Recepti, zapravo, predstavljaju osnovu za utvrđivanje hotelskih normativa,
- veličine porcija pansionskog, odnosno „a *la carte*" jela, čime se utvrđuje gramaža pojedinih sastojaka, odnosno veličina ili težina hrane koja se služi gostima.

Ovi elementi proizvodnog procesa opredeljuju način nabavke materijala i namirnica za potrebe hotela i njihove količine. Standardna iskorošćenost, standardni recepti i standardne porcije doprinose kontrolisanim izdacima za hranu putem proračunatih izdataka za sve stavke na jelovniku.

Organizaciju rada i tehnologiju funkcionisanja ove organizacione jedinice opredeljuju dve međusobno povezane jedinice (odeljenja):

- proizvodna, deo gde se vrši priprema i proizvodnja hrane, i
- uslužna, čiji je zadatak komunikacija sa gostima hotela.

Uspešnost funkcionisanja ove poslovne jedinice zavisi od komunikacije sa službom recepcije, radi definisanja vrste usluga i broja korisnika na osnovu čega se utvrđuje struktura jela i broj obroka. Komunikacijom sa službom nabavke i magacinskom službom obezbeđuje se snabdevanje potrebnim sirovinama i namirnicama, dok se dostupnost gotovih proizvoda sa korisnicima usluga ostvaruje preko uslužnog dela ove jedinice. Tehnologija usluživanja hrane i pića pretpostavlja neposrednu komunikaciju sa gostima, čime se dolazi do saznanja o potrebama, zahtevima i željama gostiju. Ta saznanja se moraju uvažavati prilikom sastavljanja jelovnika i menija, kao izraz prilagođavanja zahtevima tražnje. Proces proizvodnje najvećeg broja jela bazira se na normativima, koji se utvrđuju na bazi recepata za ta jela.

Tok dnevnog proizvodnog procesa prati *evidencija o dnevnom poslovanju kuhinje* (detaljni podaci o vrstama jela, količini utrošenih namirnica, broju porcija, zalihama jela koje su preostale iz prethodnog dana i koje ostaju za naredni dan, količini trebovane robe od magacina itd.), za koju je zadužen šef kuhinje.

Savremeni uslovi poslovanja nameću neophodnost prilagođavanja načina pripreme i proizvodnje hrane. Tradicionalni način, koji podrazumeva pripremu i proizvodnju ukupnog menija i posluživanje hrane u istom objektu, sve više zamenjuje

nabavka velikog broja gotovih proizvoda i njihovo posluživanje u hotelu ili nekom drugom mestu, što zahteva postojanje odgovarajuće opreme.

3.3.4. Ostale hotelske službe[147]

Organizacija službi i broj zaposlenih u hotelu zavise od brojnih faktora koji su prisutni u poslovnom procesu svakog hotela, pa je s toga trajan i proces optimalne strukture pojedinih službi i sastava zaposlenih. Kao najznačajnije službe koje su, pored smeštaja i hrane, zastupljene u hotelskom poslovanju, a samim tim i u organizacionoj strukturi hotela izdvajaju se:

Služba ljudskih resursa

U delokrug rada ove službe spadaju poslovi: planiranja, regrutovanja, selekcije, zapošljavanja, socijalizacije, obuke, edukacije i druge aktivnosti koje proizilaze iz radnog odnosa zaposlenih.

Finansijska služba

Aktivnosti ove službe usmerene su na:

1. obezbeđivanje potrebnih novčanih sredstava za realizaciju proizvodnog procesa, odnosno za funkcionisanje nabavne i proizvodno - uslužne funkcije. Finansijska sredstva za tekuće poslovanje obezbeđuju se prodajom smeštajnih kapaciteta i drugih usluga, dok se dodatna novčana sredstva obezbeđuju iz bankarskih i drugih izvora;
2. korišćenje novčanih sredstava u redovnom poslovanju hotelskog preduzeća (isplate dobavljačima, isplate zarada zaposlenima i dr.);
3. praćenje i usklađivanje dinamike priliva novčanih sredstava sa rokovima dospeća obaveza plaćanja prema njihovim izvorima (likvidnost preduzeća);
4. praćenje finansijskih odnosa i regulisanje novčanih tokova (ulaganje viška slobodnih sredstava u proširenje materijalne osnove, pojačana propaganda i sl.);
5. kontrolu korišćenja i trošenja novčanih sredstava u redovnom poslovanju (1) *kontrola bilansa stanja i bilansa uspeha, 2) kontrola sredstava i izvora sredstava, 3) kontrola blagajničkog poslovanja, 4) kontrola plaćanja obaveza vezanih za primenu zakonskih i ugovorenih obaveza, zarada, obaveza prema dobavljačima i sl.).*

Služba marketinga i prodaje

U delokrugu rada ove službe je promocija i prodaja hotelskih kapaciteta. Promocija hotelskog proizvoda vrši se putem različitih promotivnih sredstava (oglasi, berze, sajmovi i sl.), dok se prodaja obavlja na već opisane načine (direktno, putem jednog ili više posrednika i sl.). Kod manjih hotela ovi poslovi su locirani u okviru recepcijske službe.

147 Preuzeto iz: Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 143-164

Služba kontrole

Zadatak ove službe je otkrivanje nedostataka u svim fazama proizvodno - uslužnog procesa, od momenta upita, preko rezervacije, ciklusa boravka gosta u hotelu do njegovog odlaska. Uz to ova služba vrši kontrolu racionalnosti troškova u svim sferama poslovanja (marketing, finansije, nabavka) i, ukoliko se pojave propusti, predlaže korektivne mere.

Pitanja za proveru znanja

1. Definišite organizacionu strukturu u hotelskim preduzećima?
2. Navedite i objasnite modele organizacione strukture u hotelu?
3. Koja su dva ključna sektora u poslovanju hotela?
4. Funkcionisanje sektora smeštaja?
5. Uloga recepcije u hotelskom poslovanju?
6. Upotreba IT u recepcijskom poslovanju?
7. Poslovi i uloga službe hotelskog domaćinstva?
8. Uloga i značaj tehničke službe (službe tehničkog održavanja)?
9. Funkcionisanje sektora hrane i pića?
10. Restoran kao deo sektora hrane i pića?
11. Objasnite proces nabavke i skladištenja?
12. Kuhinjski blok podrazumeva?

IV
Pojmovno određivanje menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu[148]

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete pojmove strategijskog menadžmenta, menadžmenta, strategijskog planiranja i strategije u turizmu i hotelijerstvu.
- Znate specifičnosti menadžera u turizmu i hotelijerstvu.
- Navedete vrste strategija.
- Znate savremene koncepte strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu.
- Definišete pojam konkurentnosti, metode tržišnog pozicioniranja i dijamant konkurentnosti.
- Znate šta je analiza lanca vrednosti u hotelijerstvu.

4.1. Definisanje menadžmenta

Turizam, turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim uslovima globalizacije, naglih i sveobuhvatnih promena u okruženju, više nego li bilo koja druga delatnost ili bilo koji drugi privredni subjekti, zavise od adekvatnog menadžmenta. Menadžment u turizmu, odnosno menadžment turističkih preduzeća u osnovi je složeniji i diversifikovaniji u poređenju sa proizvodnim preduzećima. U ukupnom poslovnom ponašanju i funkcionisanju turističkih preduzeća, koja u savremenim tržišnim uslovima postaju sve više kompleksni privredni subjekti, ispoljava se niz specifičnosti koje proizilaze iz karaktera i sadržaja samog procesa rada i obavljanja ukupnih aktivnosti. Iz toga proizilaze i specifične karakteristike savremenog turističkog menadžera, odnosno menadžmenta u turizmu.

Pojam menadžmenta je i lako ali i teško odrediti, imajući u vidu brojnu literaturu ali još više praktična iskustva. Sa teorijsko-istraživačkog aspekta prisutne su brojne

148 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., pogledati šire

definicije upravljanja, čiji pregled ne omogućava jedinstveno i jednostavno određenje samog pojma. Upravljanje etimološki vodi poreklo od latinske reči *manus* – ruka i premda se njegovo značenje vremenom menjalo, upotrebljava se da označi proces rukovođenja, obučavanja i usmeravanja. U dvadesetom veku, sa prodorom zapadnih škola upravljanja, za označavanje pojma upravljanja opšteprihvaćen je engleski termin menadžment (*management*). U zemljama razvijenih tržišnih privreda[149] naročito se ističe značaj i neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa iz domena upravljanja i uloge i značaja koji upravljanje ima u poslovanju preduzeća.

Upravljanje (menadžment) je od različitih autora i praktičara definisano na brojne načine, u zavisnosti od toga koji aspekt problema su želeli da naglase. Uglavnom, sadržina definicije pojma upravljanja (menadžmenta) menjala se sa promenom karaktera okruženja u kome posluju organizacije.

Neki autori pod upravljanjem podrazumevaju umetnost obavljanja poslova pomoću ljudi, naglašavajući društvenu komponentu ukupnog procesa[150]. Drugi autori ističu značaj ostvarivanja organizacionih ciljeva[151] ili kao adekvatan proces determinisanja i vođenja kursa firme ka ciljevima[152]. Pojam upravljanja definiše se i kao proces kojim se kreiraju, usmeravaju, održavaju i posluju svrsishodne organizacije posredstvom koordinisanog, kooperativnog ljudskog napora[153]. Sa aspekta menadžmenta u turizmu definicija koja je dovoljno sveobuhvatna i prilagođena zahtevima savremenog okruženja, pod upravljanjem podrazumeva ***proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima, da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja.***[154] Na osnovu analize ove definicije može se konstatovati da se upravljanje (*management*) sastoji iz pet ključnih elemenata:

1. **organizacioni ciljevi**
   - » željena stanja koja treba ostvariti, ili krajnja, ishodišna tačka svih akcija;
   - » organizacije kao i pojedinci mnogo su uspešnije ukoliko su njihove aktivnosti vođene i usmeravane ka izazovnim, ali ipak ostvarivim ciljevima;
   - » organizacioni ciljevi daju svrhu i direktive upravljačkom procesu i istovremeno služe kao etalon za merenje performansi;

149 U zemljama u tranziciji, kakva je naša, dakle u uslovima diskontinuiteta unet je u širu upotrebu i termin menadžment, kao pogodan način da označi suštinsku promenu u shvatanju upravljanja u tranzicionim uslovima, a njegova upotreba doprinela je reafirmaciji upravljanja, ističući neophodnost detaljnog proučavanja teorijskih i praktičnih dometa u ovoj oblasti.

150 Stoner, J.A. and Freeman, R,E., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992., str. 6.

151 Koontz, H.and O` Donnel, C., Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, 1992., str. 27.

152 Ansoff, I., Corporate Strategy, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975., str. 10.

153 McFarland, D.E., Management-Foundations and Practises, Macmillan Publishing Company, New York, 1979., str. 5.

154 Kreitner, R., Management, Haughton Mifflin Company, Boston, 1993., str. 8.

2. **zajedničko delovanje**
   - » u upravljanju, kao socijalnom procesu, da bi se ostvarili definisani ciljevi, potrebno je postaviti pravog čoveka, na pravo mesto, u pravo vreme, zbog čega u ovom procesu važno mesto imaju aktivnosti regrutovanja, obučavanja, motivisanja i vođenja ljudi;
3. **balansiranje efektivnosti i efikasnosti**
   - » efektivnost pokazuje u kojoj meri su ostvareni definisani ciljevi, ali u uslovima limitiranih resursa nije dovoljna za dobro upravljanje;
   - » dodatni zahtev kojim se uvodi i pojam efikasnosti je ostvariti ciljeve uz minimalnu upotrebu resursa;
   - » da bi se ostvarila uspešna organizacija menadžeri treba neprestano da balansiraju odnos između efektivnosti i efikasnosti;
4. **ograničeni resursi**
   - » posebna pažnja u procesu upravljanja posvećuje se racionalnoj upotrebi oskudnih resursa, a to ukazuje na blisku vezu sa ekonomijom, zbog čega se upravljanje često označava kao "primenjena" ekonomija;
5. **promenljivo okruženje**
   - » priroda i granice okruženja neprestano se menjaju, i u tim uslovima, upravljanje ima ulogu da oblikuje adekvatan odgovor na mogućnosti, probleme i krizne situacije koje su izazvane promenama u okruženju.

U cilju lakšeg određivanja pojma menadžmenta neophodno je sagledati upravljačke aktivnosti i uloge. Iako gotovo da nema oblasti koja nije direktno ili indirektno obuhvaćena delovanjem menadžera i dalje postoji dosta neslaganja i nerazumevanja suštine menadžmenta odnosno procesa upravljanja. To nije postupak izdavanja naredbi zaposlenima o načinu obavljanja poslova i radnih zadataka, već kompleksna i dinamična kombinacija određenih tehnika i osećanja zajedništva. Kao i kod mnogih drugih kompleksnih procesa, ključ za razumevanje menadžmenta nalazi se u njegovoj podeli na jednostavnije podprocese.

Podela upravljačkih procesa može se obaviti na dva osnovna načina.

Jedan prilaz, sa početka dvadesetog veka, polazi od pretpostavke da je potrebno izdvojiti upravljačke funkcije, dok je drugi, sa kraja dvadesetog veka, usmeren na upravljačke uloge. *Upravljačke funkcije* su svrsishodne aktivnosti koje izvršavaju rukovodioci (predstavljaju ishod ka kome su rukovodioci usmereni), a *upravljačke uloge* su kategorije koje odgovaraju stvarnom ponašanju rukovodilaca (predstavljaju sredstvo da bi se došlo do ishodišne tačke). U praksi, naročito preduzeća turističke privrede, često se koristi kombinovani pristup.

4.2. Pojam, definisanje i sadržaj strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

Strategijski menadžment predstavlja proces rukovođenja koji podrazumeva angažovanost organizacije na izradi strateških planova i njihovoj daljoj primeni.

Strategija je jedna od najčešće upotrebljavanih reči u rečniku menadžera. Predstavlja, relativno nov koncept, koji se u poslovnoj teoriji i praksi počinje koristiti krajem pedesetih godina prošlog veka. Strategija je reč grčkog porekla (strategos = vojskovođa) i pozajmljena je iz vojne terminologije («veština generala»), a označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja.

Poslovanje preduzeća odvija se u «ratnoj sredini» u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. «Ratnu sredinu» predstavlja tržište, gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se zadobilo poverenje potrošača, odnosno turista.

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u turističkoj delatnosti u širem smislu. U tom smislu, strategija je nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi, te strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost[155]. Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciji resursa da bi se stvorila i održavala konkurentska prednost preduzeća u sredini.

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća naziva se ***formulisanje strategije***, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja ***strategijsko planiranje***.

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Strategijski menadžment je menadžment promena.[156] On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama – vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Sve ovo obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Strategijski menadžment može se definisati kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini[157]; odnosno kao sistematski pristup glavne i povećane odgovornosti generalnog menadžmenta; poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.[158]

---

155 Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd,1991., str.4-7.

156 Steiner, G.A.; Miner,J.B.; Gray, E.R., Management, Policy and Strategy, Macmillan inc.,, New York, 1986., str. 18.

157 Certo, S. and Peter, P.,Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str. 5.

158 Ansoff, I., and McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 12.

Takođe, strategijski menadžment se može definisati[159] "kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini."

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući preduzeću u turističkoj privredi racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kome ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment uključuje u sebe[160]:

- strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor);
- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Sasvim je uobičajeno da se proces strategijskog menadžmenta posmatra kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje[161]:

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. strategijsku kontrolu;

Ovaj proces može se ilustrovati kao na sledećoj slici.

Slika 20. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta



Izvor: Certo,S. and Peter, P., Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991., str. 11.

U teoriji, ali i u praktičnom poslovanju, egzistira više modela strategijskog menadžmenta u organizaciji. Za preduzeća u turizmu mogu biti interesantni oni modeli koji u sebe uključuju strategijske politike koje pomažu efektivno formulisanje strategije, implementaciju i strategijsku kontrolu. Osim toga za turistička i hotelska preduzeća su interesantni modeli koji uključuju tri osnovna dela[162]: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju.

159 Todorović J., Đuričin D., Janoševič S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 160

160 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 34

161 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 36

162 Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str. 16.

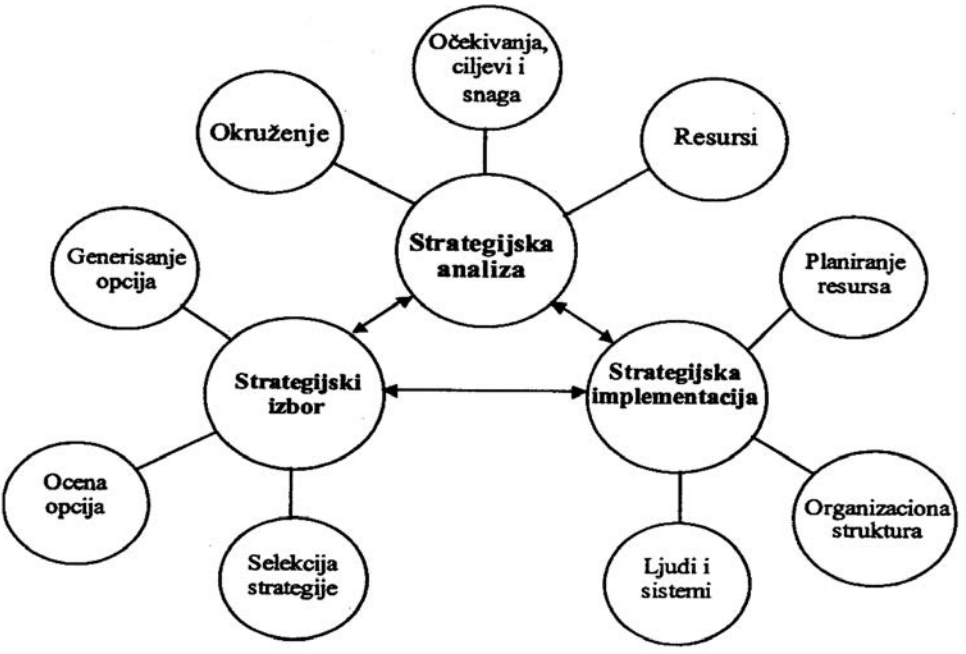
Takav model strategijskog menadžmenta može se videti na Slici 21.

U svakom slučaju, sve vrste modela obuhvataju sledeće korake, bitne elemente:

- strategijska, situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije;
- (re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva;
- strategijski izbor, formulisanje strategije (generisanje, vrednovanje, selekcija);
- implementacija, sprovođenje strategije preduzeća u život;
- strategijska kontrola;

Sve komponente procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda, tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžerskog tima (top menadžment, upravni odbor i planski štab), odnosno kadrova koji se bave planiranjem u organizaciji.

Slika 21. Model elemenata procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988., str. 16.

Na različitim nivoima turbulencije okruženja firme su razvijale kompleksnije i detaljnije sisteme, ali se ističu dve vrste sistema[163]:

- pozicioni sistemi (positioning systems)
- pravovremeni sistemi (real-time systems).

Pozicioni sistemi odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti, a kao predstavnici tih sistema su:

- dugoročno planiranje (Long range planning),
- strategijsko planiranje (Strategic planning),
- strategijsko upravljanje pozicijom (strategic posture management);

Pravovremeni (blagovremeni) sistemi odgovaraju uslovima velike neizvesnosti i nepredvidivih diskontinuiteta u budućnosti sredine organizacije, kada se ne mogu koristiti metode klasičnog predviđanja. Kao koncepti ovih sistema navode se:

- kongitivno (viševarijantno) planiranje (Contigency planing),
- upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issuse management),
- strategijsko upravljanje pomoću slabih signala (Weak signal issuse management) i
- upravljanje iznenađenjima (Suprise management).

Svi ovi koncepti strategijskog menadžmenta stvoreni su kao rezultat potrebe za fleksibilnim i brzim odgovorima na izazove i diskontinuitete u uslovima u kojima se značajne promene razvijaju isuviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje.

4.2.1. Pojam odluka strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu

Pojam menadžmenta najdirektnije je vezan za pojam odluka. Potreba, a i problemi upravljanja nastaju usled nesklada između željenog i stvarnog stanja, između izazova i pretnji u okruženju i potrebe za sigurnim i stabilnim poslovanjem. Akcijama menadžmenta potrebno je rešavati probleme koji nastaju u toku funkcionisanja preduzeća u turizmu. Na taj način osigurava se ostvarivanje željenog stanja, odnosno realizaciju ciljeva. Okosnica upravljačkih akcija je upravo donošenje odluka. Upravljačke odluke donose se u situacijama koje karakterišu potrebe za akcijom i postojanje više mogućih pravaca akcije[164]. Ukoliko bi postojala samo jedna mogućnost ne bi bilo potrebno donositi odluku, već bi se sledio taj jedan pravac akcije. Međutim, kad je prisutna mogućnost izbora između dve ili više opcija potrebno je doneti odluku, odnosno izvršiti izbor.

163 Ansoff, I., McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 25.

164 Dale, E., Readings vin Management: Landmarks and New Frontiers, McGraw-Hill Book Company, New York, 1970.

Tamo gde nema izbora, nema i ne može biti odlučivanja. Zato se ***proces donošenja odluka definiše kao proces izbora između dve ili više opcija, a odluka se smatra krajnjim ishodom tog izbora***. Odlučivanje kao proces, širi je pojam od same odluke, koja je njegov rezultat, odnosno čin i krajnje ishodište tog procesa.

Pored ove definicije, u menadžmentu postoje i druge, kao na primer: "Donošenje odluka predstavlja proces u kome se analiziraju ideje, pojedinci, događaji i političke akcije da bi se rešio problem[165] ili "Donošenje odluka je identifikovanje i izbor kursa akcije da bi se rešio specifičan problem"[166]. Na osnovu navedenih definicija može se konstatovati da postoji odlučivanje u užem i širem smislu.

Odlučivanje u užem smislu je izbor od skupa alternativa, a u širem smislu podrazumeva skup aktivnosti koje se koriste da bi se pronašao i primenio određeni kurs akcije. Razlika u opsegu definicija može uzrokovati nedoslednosti pri izučavanju procesa odlučivanja, a to zahteva jasno razgraničenje pojmova: ***izbor, proces donošenja odluka i rešavanje problema.***

Uočava se razlika u stepenu obuhvatnosti pojedinih faza rešavanja problema, pa time i suština pojedinih procesa. Rešavanje problema obuhvata postupak identifikovanja problema, generisanja alternativa, ocenu/izbor, implementaciju i kontrolu. Proces donošenja odluka obuhvata prve tri faze, a faza ocene/izbora odnosi se na sam izbor. To najbolje ilustruje sledeća slika.

Slika 22. Izbor, donošenje odluka i proces rešavanja



Izvor: Huber, G. P., Managerial Decision Making, Scott, Foresman and Company, 1980., str.8.

165 Greenwood, W., Decision Theory and informatio Systems, An Introduction to Management Decision Making, South-Western Publiching Company, New York, 1970., str. 14.

166 Stoner, J.A. and Freeman, R.E., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersey, 1992., str. 248.

4.3. Specifičnosti menadžera u turizmu

Poslovanje i rad u turizmu može se okarakterisati kao kompleksan i težak od ustanovljavanja turizma kao privredne delatnosti, njegove ekspanzije da današnjeg dana. Tu, pre svega treba imati u vidu potrebe i zahteve korisnika turističkih usluga, odnosno turističkog proizvoda. Između ostalog, radno vreme bi trebalo da se prilagođava njihovim zahtevima, te zato radno vreme menadžera u turizmu prevazilazi uobičajene okvire (uz rad noću, praznikom i nedeljom).

Savremeni turistički menadžer bi trebalo da poseduje sposobnosti kao i svaki drugi menadžer u tercijalnim privrednim delatnostima ali i izvesne specifičnosti, na koje ćemo ukratko[167] ukazati u ovom delu[168]:

1. dobro poznavanje turističke delatnosti
   - » poznavanje prilika u međunarodnom i domaćem turizmu, naročito u uslovima sve više globalizovanog ali i regionalizovanog turističkog tržišta;
2. analitičke sposobnosti
   - » sposobnost da na osnovu analize činjenica i numeričke analize rešava svakodnevne upravljačke probleme (za to je neophodno dobro poznavanje prošlih i tekućih indikatora produktivnosti i efikasnosti turističkih objekata, ali i preduzeća u celini, naročito analiziranje finansijskih podataka);
3. kreativnost i odlučnost
   - » za turizam, posebno hotelijerstvo, ne postoje unapred definisani standardni recepti koji garantuju visoku efikasnost i efektivnost poslovanja, zato je i uspeh u turizmu rezultat osetljivih odluka koje su bazirane na maštovitim i inovativnim tehnikama upravljanja (to je i osnovni razlog zašto turistički menadžer treba da bude kreativan i sposoban da generiše i uoči nove ideje i solucije);
   - » menadžer u hotelijerstvu treba da bude od ideje i dobar analitičar okruženja, procesa u društvu, zahteva korisnika turističkih usluga;
   - » odlučnost podrazumeva osobu od akcije koja, veoma brzo donosi važne odluke (mora brzo da prosuđuje i preduzima akcije pre direktnih konkurenata), ali i da upravlja vremenom, jer se bolje odluke donose ukoliko postoji više raspoloživog vremena;
   - » brze promene na turističkom tržištu i ponašanje turista primoravaju menadžera u hotelijerstvu da odluke donosi brzo, sigurno i korektno;
4. fleksibilnost
   - » sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju;

167 Opširnije videti u: "Strategijski menadžment turističke privrede Srbije", S. Čerović, Želnid, Beograd, 2002 godina, str. 129-131.

168 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 120-121

» kontinuitet u prilagođavanju brzim promenama u trendovima, stilovima i sklonostima turista;

» ispoljavanje želje i entuzijazma da radi ono što je neophodno da bi kompletirao posao;

5. inicijativnost
   » posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimanje originalnih akcija (bez čekanja na predloge da se tako nešto uradi);
   » uvažavanje velikog broja elemenata u procesu odlučivanja (npr. broj turista i obim turističkog prometa, ostvareni profit, oprema objekata, prilike za preduzimanje akcija i sl.);
6. liderstvo
   » uspešno obavljanje poslova u hotelijerstvu pretpostavlja oslanjanje na velik broj saradnika;
   » jedno lice, posebno u velikim hotelskim kompanijama ne može izolovano delovati, niti može u tim uslovima biti uspešan menadžer (što ne dovodi u pitanje njegove nužne liderske ambicije);
   » sposobnost menadžera u hotelijerstvu da inspiriše ostale da mu veruju i da respektuju njegove procene, kao i sposobnost da vodi i ubedi svoje neposredne saradnike;
7. organizovanost
   » visok nivo organizovanosti je uslov za postojanje uspešnog hotelskog menadžera (on je često prinuđen da deluje istovremeno uz uvažavanje većeg broja faktora, promena, funkcija i projekata);
   » kvalitet hotelskog menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da uočava prioritete i osnovne pravce za sprovođenje akcija;
   » za aktiviranje ciljeva, uspešan hotelski menadžer mora da postavi prioritete i da organizuje personal i sredstva;
8. preduzimljivost
   » sposobnost da anticipira događaje i situacije, a ne da reaguje nakon toga;
   » energičnost u sprovođenju ideja i programa (npr. nov hotelski proizvod);
9. snošenje rizika
   » spremnost za ulaženje u ukalkulisane rizike;
   » spremnost preuzimanja odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate;
   » spremnost podnošenja rizika, po cenu pravljenja i neizbežnih grešaka, do toga da ponekad budu i gubitnici.

Primer 8. Karakteristike pojedinih menadžera u hotelijerstvu Srbije

Čest je bio slučaj (bilo da se radi o državnim hotelskim preduzećima ili da su upitanju privatna-akcionarska hotelska preduzeća) da menadžeri u hotelijerstvu Srbije, ne poznaju delatnost u kojoj rade, da nemaju elementarna znanja iz menadžmenta i marketinga, da nemaju organizacione sposobnosti i kreativnost, da nemaju izgrađen sistem komunikacije, da nisu u stanju da analitički sagledaju poslovanje preduzeća, da nemaju inicijativnost niti spremnost da preuzmu rizik, pa čak da ne poseduju ni adekvatno obrazovanje za obavljanje ovog odgovornog i veoma složenog posla. Suprotno tome, pojedini menadžeri pokazali su, posebno za vreme sankcija UN, da su izuzetno kreativni, preduzimljivi, spremni za sve izazove jer su uspešno vodili svoja turistička preduzeća i sačuvali ih od ozbiljnijih posledica drastičnog pada prometa turista u Srbiji.

4.4. Proces formulisanja strategije

Menadžment i marketing strategija te tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora ostvarivanja njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.

U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

- sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.

U svakom slučaju, strategija je odluka kojom se usmerava poslovanje preduzeća, te je od kritične važnosti za preduzeće. Donošenje strategije je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

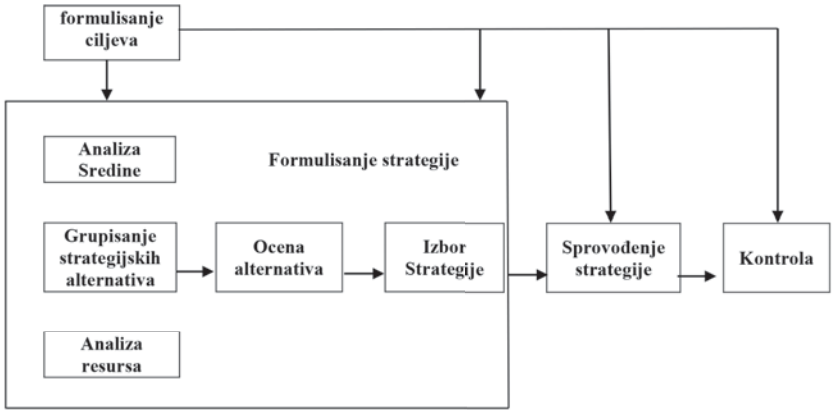
Zato da bi se došlo do strategijskog plana neophodno je definisati strategijsku misiju, zatim strategijske ciljeve i konačno formulisati strategiju.

Strategijsko planiranje je za neke autore[169]

1. način upravljanja neophodnim promenama
2. metod alokacije ograničenih izvora
3. izbor optimalnog puta od postojeće do željene pozicije
4. način susretanja sa većim izazovima
5. osetljivost na mogućnost i opasnosti
6. pozicioniranje preduzeća

169 Preuzeto od Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. god. str. 28

Slika 23. Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje



Izvor: Janićijević, N., Proces odlučivanja o strategiji i strukturi preduzeća, Ekonomski anali, Beograd, br. 102/89. str. 68.

Po Milisavljeviću M. strategijski plan uključuje:

1. tržišne uslove
2. potrebe potrošača
3. konkurentske snage i slabosti
4. ekonomske i pravne uslove
5. tehnološki razvoj
6. raspoloživost izvora

Primer 9. Proces strategijskog menadžmenta hotelskog preduzeća

Hotelsko preduzeće je sagledalo, na osnovu *interne analize* (preduzeće raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima, potrebnim znanjima i kadrovima - suština kompetentnosti) i *eksterne analize* (nesaturirano tržište - veća tražnja od ponude), da se sa novim hotelskim kapacitetima pozicionira na konkretnoj turističkoj destinaciji. *Misija preduzeća* je da u potpunosti zadovolji potrebe poslovnih gostiju i da aktivno učestvuje u očuvanju životne sredine, kao i da doprinese razvoju turističke destinacije i povećanom zapošljavanju. *Ciljevi preduzeća* su povećano tržišno učešće, liderstvo u zadovoljavanju potreba poslovnih gostiju, veći obim prometa, povećanje profita, rast vrednosti akcija, porast dividendi, povećanje zarada zaposlenih. Hotelsko preduzeće će to ostvariti izgradnjom hotelskih kapacitet sa 5 zvezdica, sportsko – rekreativnih sadržaja, orjentacijom na strategijsku nišu visoko platežnih poslovnih gostiju (strategija razvoja tržišta i strategija razvoja novog proizvoda) – *formulisanje strategije.*

Za primenu strategije preduzeće je angažovalo svoj tim u saradnji sa eksternim konsultantima koji treba da definišu arhitektonski izgled hotela, kapacitete, organizaciju rada, način upravljanja, broj zaposlenih, koordinaciju, rokove izgradnje, potrebna finansijska sredstva, promociono-propagande aktivnosti, kanale prodaje, politiku cena itd. – *implementacija strategije*. Za kontrolu svih aktivnosti zadužen je tim koji se sastoji od – finansijskog menadžera, marketing menadžera, menadžera razvoja, itd. – *Kontrola*

Strategijske odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti, odnosno u uslovima nepoznavanja svih relevantnih relacija i činjenica. Strategije se mogu oblikovati sledećim metodama[170]: planiranjem, preduzetništvom, ideologijom, metodom kišobrana, metodom procesa, nepovezanim metodom, metodom konsenzusa i metodom nametanja.

Sa aspekta nivoa mogu se izdvojiti najmanje tri vrste strategija: korporativna (na nivou preduzeća), na nivou poslovne jedinice i na funkcionalnom nivou, mada se u novije vreme dodaje i društvena strategija. (Slika 25)

Orijentacija na potrošača, jasan cilj i strategija poslovanja zavisi, delimično, od načina na koje su organizacije podeljene, organizovane i koordinirane, odnosno zavisi od strukture organizacije. Pri tome, segmentacija tržišta, marketing organizaciona kultura i upravljanje marketing miksom, čine sastavne elemente tržišnog pristupa privređivanju.

Slika 24. Tri nivoa strategije



Izvor: Austin Lary, James R. Burns, Management Science, New York, 1985.

Poslovanje preduzeća, posebno u razvijenim tržišnim privredama, karakterišu brojne i dinamične promene. Tokom devedesetih godina većina preduzeća pod uticajem globalizacije tržišta i intenziviranja konkurencije, širenja informatičke tehnologije,

170 Asch, B., Strategic Management, Mc. Millan, London 1995., str. 221

pojačanog impakta finansijskih tržišta, procesa deregulacije izmena u navikama potrošača i slično, preduzima radikalne rezove u dotadašnjem načinu konstituisanja i funkcionisanja.

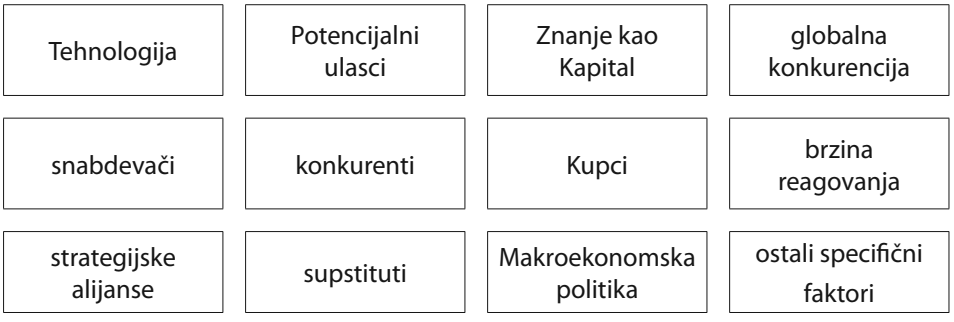
Težeći da ostvare superiorne performanse u pogledu efikasnosti i efektivnosti, ali i u pogledu brzine reagovanja, pristupa se sprovođenju opsežnih procesa restrukturiranja i kasnije reinženjeringa. Pri tome, ove promene se ne ograničavaju na firme u teškoćama, već postaju realnosti u ogromnom broju uspešnih preduzeća iz najrazvijenijih zemalja.

U osnovi svih novih menadžment filozofija i metodologija je, pre svega, težnja da se poboljša fleksibilnost i agilnost u poslovanju, ubrza obavljanje pojedinih aktivnosti i procesa, poveća produktivnost, snize troškovi, unapredi razvoj turističkog proizvoda, te na globalnom nivou obezbedi konkurentska prednost i satisfakcija potrošača. Da bi se to postiglo, insistira se na sprovođenju brzih, revolucionarnih promena, te fundamentalnih izmena u poslovnoj filozofiji usmerenih ka definisanju proizvoda/usluga na osnovu potrebe kupaca, brzom reagovanju na promenu, zahteva tržišta i akcije konkurencije, visokom kvalitetu, donošenju odluka na bazi brižljivo pripremljenih podataka i informacija, primenu metoda i tehnika strategijskog planiranja i upravljanja, timskom radu, kontinualnom unapređenju svih aspekata poslovanja, decentralizaciji u načinu organizovanja, razvoju dugoročnih oblika saradnje, promeni stila upravljanja i slično.

Brojne od navedenih promena podrazumevaju opsežne procese poslovnog restrukturiranja, a sve u cilju uspešnog opstanka i razvoja preduzeća na lokalnom i međunarodnom tržištu.

Definisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća moguće je na osnovu modela pokretačkih snaga (Šema br.11)

Šema 11. Model pokretačkih snaga



Izvor: Todorović, J., Stošić, I., Značaj i pravci internacionalizacije poslovanja u razvojnom ponašanju Jugoslovenskih preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1998. str. 21.

Pri tome ne zapostavljamo ni druge modele, ali smatramo da navedeni model pokretačkih snaga može biti najefikasniji i efektniji za preduzeća u turizmu.

4.5. Strategijske opcije hotelskih preduzeća

U teorijskom razmatranju strategijskih opcija zastupljen je stav da se osnovna podela strategija može formulisati na bazi konkurentske pozicije preduzeća i da se na toj osnovi može napraviti podela na ofanzivne i defanzivne strategije.

Od ofanzivnih strategija hotelsko preduzeće može primenjivati[171]:

1. ***Strategiju stabilnog rasta,*** koju hotelsko preduzeće primenjuje kada je zadovoljno rezultatima poslovanja.
2. ***Strategiju koncentracije na određeni tržišni segment,*** kod koje hotelsko preduzeće putem suštine kompetentnosti ostvaruje određene diferentne prednosti.(posebno ga primenjuju hotelska preduzeća),
3. ***Diversifikacija,*** koja se primenjuje kod turističkih preduzeća koja raspolažu sa više izvora i kompetentnosti.

Strategija kontrakcije i zaokreta[172]:

1. ***Sužavanje*** primenjuje se kada se hotelsko preduzeće suočava sa problemom likvidnosti
2. ***Dezinvestiranje*** napuštanje poslovnih aktivnosti koje preduzeće sprovodi u izuzetnim okolnostima (kada je ozbiljno narušeno poslovanje).
3. ***Strategija žetve*** kada se ide na povlačenja gotovine i dobiti i smanjenje tržišnog učešća
4. ***Likvidacija*** kada više nama šansi za oporavak i uspešno poslovanje i kada se očekuje da će prikupljena sredstva omogućiti novu šansu.

4.5.1. Analitički okvir za izbor strategije

Razumljivo je da svako hotelsko preduzeće razmatra svoju situaciju i konkurentsku poziciju i zavisno od planiranja događaja u budućnosti formuliše strategiju. Osnovno pitanje je na bazi kojih informacija i predviđanja će izvršiti izbor strategije. Za to mogu poslužiti pesimistički i optimistički scenario, SWOT analiza kao rezultat interne i eksterne analize, razmatranje interne ili eksterne orijentacije na rast u

171 Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. god. str. 238-240

172 Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. god. str. 323-328

nastojanju da se minimiziraju slabosti i maksimiraju snage, kao i stope rasta tržišta i konkurentske pozicije (modifikovana matrica Bostonske konsultantske grupe-poznata kao Klastera strategija - Slika br. 21.

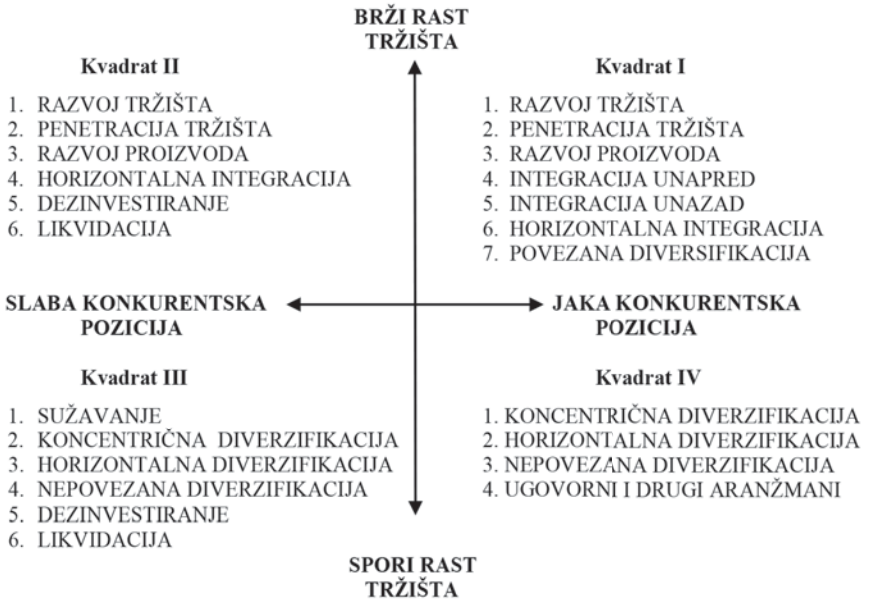
Iz navedene slike jasno se uočava da preduzeće ima veoma jaku konkurentsku poziciju u kvadratu I i da su mu na raspolaganju strategije koje potenciraju njegov dalji razvoj, kao i kada raspolaže sa slobodnim finansijskim sredstvima može ići i na horizontalnu i na vertikalnu integraciju (unazad i unapred).

Predeće u kvadratu **II** ima slabu pozicija na rapidno rastućem tržištu i mora da poboljša konkurentsku poziciju. U tom cilju, koristiće ofanzivne strategije i horizontalnu strategiju, a ako to ne pomogne mora ići na dezinvestiranje i likvidaciju.

Kada se preduzeće nalazi u kvadratu **III** ima slabu konkurentsku poziciju na sporo rastućem tržištu. Ide se nabrze promene ,smanjuje se aktiva i vrši se diversifikacija, a ako to ne pomogne ide se na defanzivne strategije-dezinvestiranje i likvidaciju.

Preduzeće koje se nalazi u kvadratu **IV** ima jaku poziciju na sporo rastućem tržištu, što znači da je pogodna alternativa diversifikacija ili sklapanje ugovora i drugi aranžmani (zajednička ulaganja, franšizing, ugovor o menadžmentu, strategijske alijanse), koje se inače često koriste u turističkoj privredi: Hotelski lanci "Holiday Inn"s, "Ramada", restoranska preduzeća, "Mc Donald's", "Pizza Hatt" itd). Dobra analitička osnova za izbor strategija za turistička preduzeća može biti i SWOT-analiza.

Slika 25. Model klastera strategije(BCG matrica)



Izvor: PORTER, M.: The Stage of Strategic Thinking, The Economist, 23. 3. 1987, str. 247 i prilagođeno od strane autora

4.5.2. Generičke, strategije rasta i strategije kontrakcije i zaokreta

4.5.2.1. Generičke strategije

Za potrebe kreiranja tržišne pozicije, korisna je koncepcija generičkih strategija koja na bazi segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda nudi generičke korene, tj. osnove za sticanje konkurentske prednosti. Na osnovu tržišnog obuhvata (uzak/širok) i osnova konkurentskih prednosti (na bazi niskih troškova ili diferenciranja), destinaciji stoje na raspolaganju tri generičke strategije:

Preduzeće na tržištu ostvaruje konkurentnu prednost niskim troškovima i diferenciranjem[173]. Zavisno od širine područja na kome preduzeće deluje i ove dve konkurentske prednosti, može se govoriti o tri generičke strategije:

1. Vodstvo u troškovima (uglavnom je sprovode hotelski lanci, restoranski lanci, tooroperatori i velike putničke agencije)
2. Diferenciranje (sprovode je turistička preduzeća koja imaju orijentaciju na ciljne tržišne segmente)
3. Usredsređenost-fokusiranje, bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima, (sprovode je turistička preduzeća orijentisana na tržišne niše).

Pregled 5. Generičke strategije

		STRATEGIJSKA PREDNOST	
		Jedinstvenost uočena od kupaca	Pozicija niskih troškova
STRATEGIJSKI CILJ	Cela grana	DIFERENCIRANJE	VODSTVO U TROŠKOVIMA
	Određen segment	FOKUS	

Izvor: Preuzeto od Todorović J., Đuričin D., Janoševič S., Strategijski menadžment,Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000. str. 214., Porter M., Competitive Strategy: Techniques for Analaizing Industries and Competitors, Free Press, New York,1980., str. 39.

173 Porter E. M., Competetive Advantage The Free Press, New York 1985, str. 11

Primer 10. Primena strategije vodstva u troškovima u pojedinim hotelskim preduzećima Beograda

Ovu strategiju će primeniti turističko preduzeće koje ne može da na bazi diferenciranja - posebnosti u svom turističkom proizvodu ostvari konkurentsku prednost, već uspešnost svog pozicioniranja traži u snižavanju ili eliminisanju pojedinih troškova. To je bio čest slučaj kod hotelskih preduzeća Beograda, posebno za vreme sankcija UN. Međutim ova strategija je često korišćena neopravdano i dovela je do finansijskog iscrpljivanja pojedinih hotelskih preduzeća, jer su ona pribegavala politici damping cena. Ova strategija isplativa je samo pod uslovom da smanjenje troškova a ne cena, može dovesti do bolje konkurentske pozicije.

Strategija vođstva u troškovima je dobra alternativa kada je[174]: 1)tražnja elastična, 2)svi proizvode relativno homogene proizvode, 3) nema više načina da se ostvari diferencijacija proizvoda, 4) proizvod se uglavnom koristi na isti način, 5) kupci su zainteresovani za najjeftiniju (najbolju) kupovinu.

Lanac vrednosti je analitičko sredstvo za analizu troškova.

Strategija diferenciranja usmerena je na ostvarivanje konkurentne prednosti na osnovu jedinstvenosti u zadovoljavanju turista i na bazi toga stvaranja natprosečnog profita (specifični turistički aranžmani, uvećani hotelski proizvod itd.). Strategija diferenciranja podrazumeva razvoj turističke ponude koja je na određeni način jedinstvena ili superiorna u poređenju sa onim što je prisutno na tržištu. Glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Diferenciranje je moguće bilo na fizičkoj, bilo na psihološkoj razlici. Ova strategija se zasniva na nuđenju najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način. Naglasak je, dakle, na ponudi superiornih proizvoda i usluga, razvoja snažnog komercijalnog imena ili imidža, višem stepenu reakcije na zahteve potrošača nego što imaju konkurenti, razvoju novih proizvoda ili karakteristika proizvoda. Ova strategija je dobra jer:[175] 1) štiti od konkurenata, 2) može se povećati stopa dobiti, 3) na bazi toga izlazi se u susret jakim dobavljačima, 4) ublažava se moć kupca, 5) stvaraju se barijere za ulaz konkurenata zbog lojalnosti, 6) dobra je brana od supstituta.

Primer 11. Primena strategije diferenciranja u hotelskim preduzećima

Ova strategija je vrlo uspešno primenjivana u pojedinim hotelskim preduzećima u Srbiji: Hotel Continental, Hyatt Regency, Hotel Grand – Kopaonik, Hotel Klub A-Kopaonik, Hotel Aleksandar-Beograd, Vila Breg- Vršac, Hotel Aleksandar-Vrnjačka Banja, Hotel Prezident-Palić itd., kao i određene turističke agencije: Kontiki, Putnik, Metropoliten itd.

174 Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta, Poslovna škola «Megatrend». Beograd 1995, str. 257

175 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 272

Naime ova turistička preduzeća su na bazi diferenciranosti u odnosu na konkurenciju, boljim kvalitetom integrisanog turističkog proizvoda, specifičnošću svoje usluge, brigom o turistima itd., napravile značajnu prednost u poslovanju, a samim tim i bolje se pozicionirali.

Grant smatra da je ključ uspešnog diferenciranja u:

1. razumevanju potrebe i preferencije potrošača
2. privrženosti svim potrošačima
3. poznavanju strategije i sposobnosti preduzeća
4. inoviranju

Prema Porteru preduzeće obezbeđuje održivost diferenciranja kada su: 1). izvori jedinstveni i predstavljaju barijeru, 2) postoji prednost u troškovima diferenciranja, 3) izvori diferenciranja su višestruki, 4) preduzeće stvara troškove za one koji hoće da idu drugom.

Takođe, Porter smatra da su etape kroz koje treba proći da bi se ostvarila prednost putem diferenciranja sledeće:

1. ko su stvarni kupci
2. lanac vrednosti potrošača
3. kako kupci rangiraju svoje vrednosti
4. postojeći i potencijalni izvori jedinstvenosti
5. troškovi postojećih i potencijalnih izvora
6. konfiguracija aktivnosti vrednosti diferenciranja
7. testiranje izabrane strategije
8. sužavanje troškova tamo gde je ne diferencirano

U praksi, teško se mogu naći primeri da hotelsko preduzeće primenjuju samo strategiju vođstva u troškovima ili samo strategiju diferenciranja. Uglavnom, turistička preduzeća kombinuju ove dve strategije i to je pre svega karakteristično za velike putničke agencije i turoperatore, kao i za hotelske i restoranske lance.

Strategija usredsređenosti (fokus) pretpostavlja da je hotelsko preduzeće usmereno na ostvarivanje konkurentske prednost na relativno manjem-suženom tržištu («tržišna niša») bilo diferenciranjem bilo vođstvom u troškovima ili njihovom sintezom. Bazična pretpostavka je sposobnost efektivnije i efikasnije nego druga preduzeća da se opslužuje usko tržište. Konkurentska prednost zasniva se na efikasnoj percepciji tržišnih promena, delotvornosti i brzini prilagođavanja potrošačima, kreativnosti, inovativnosti, generisanju novih ideja i rešenja. Kumulativan i sinergetski efekat ovih činilaca i maksimalna valorizacija sopstvenih potencijala determiniše stvaranjem pozicione prednosti koja rezultira uspešnijim poslovanjem.

Izrada strategije hotelskog preduzeća ostvaruje se u više etapa:

- Identifikovati segmente na kojima hotelsko preduzeće posluje. Bitno je usmerenje na određena ciljna tržišta.
- Identifikovati konkretne skupove u svakom sektoru. Radi se o grupi hotelskih preduzeća koja konkurišu za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije ili iste konkurentske prednosti.
- Oceniti uticaj pet snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru. Nije svaki sektor podjednako privlačan i rentabilan u drugom roku, tako da ulazak na novo tržište nema svrhe ukoliko procena nije pozitivna.
- Utvrditi cenu ulaza na tržište. Mnoge hotelske kompanije očekuju da uđu na određene vrste tržišta ali valja napomenuti da željeno tržište nije uvek rentabilno i u skladu sa njihovim očekivanjima.
- Oceniti kompatibilnost raznih strategija. Veoma učestala konkurentska greška, svakako i jedna od najtežih, izražena je nekontrolisanom trendu među hotelskim kompanijama koji pokušavaju da se pretvore u "supermarkete" za prodaju odmora, slobodnog vremena i raznih aktivnosti, a previđaju činjenicu da brojni segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni.
- Da li novo tržište pruža neke konkretne prednosti hotelskoj kompaniji? Ulaz na novo tržište može da doprinese novim konkurentskim prednostima hotelskoj kompaniji koji će ga učiniti jačim u suočavanju sa pet snaga ili će joj omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost.
- Izgraditi strategijski konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentski skup. Da bi izgradnja konkurentskog pozicioniranja u navedenom obliku bila efikasna moraju se analizirati snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju. Naravno, bitno je i da ocene njihov uticaj. Na taj način imaće mogućnost da identifikuju svoje jake i slabe tačke, i pokrenu akciju ojačanja svoje konkurentnosti.

Porter ukazuje na sledeće rizike u sprovođenju ove strategije:

1. troškovi diferenciranja između konkurenata koji ide u široko i onog koji ide na usko proširuju se tako da se eliminiše prednost u troškovima
2. razlika između željenog proizvoda za usko i šire tržište se smenjuje
3. konkurenti nalaze pod tržišta u okviru ciljnog tržišta.

Strategija usredsređenosti znači da hotelsko preduzeće koristi svoju suštinu kompetentnosti. Hotelsko preduzeće mora da proučava atraktivnost pojedinih tržišnih segmenata.

Bitno je da segment preduzeća nije od posebne važnosti za druga preduzeća. Ako je veća povezanost među segmentima, treba ići na par, a ne samo na jedan segment. Takođe, trebalo bi da preduzeće stvori barijere kojima će se braniti od imitatora.

Od generičkih strategija ,u praksi hotelskih preduzeća dominira strategija usredsređenosti, kao najčešća strategija koja se primenjuje u poslovnoj politici posebno putničkih agencija, hotelskih i restoranskih preduzeća.

Pregled 6. Uslovi za primenu Porterove strategije

	GENERIČKE STRATEGIJE	OPŠTE POTREBNE VEŠTINE I RESURSI	OPŠTI ORGANIZACIONI ZAHTEVI
Uslovi za uspešnu primenu Porterove strategije	OPŠTE VODSTVO U TROŠKOVIMA	◆ Održive investicije i pristup kapitalu ◆ Veštine procesnog inženjeringa ◆ Intenzivni nadzor radne snage ◆ Proizvodi projektovani za lakšu proizvodnju ◆ Sistem distribucije sa niskim cenama	◆ Čvrsta kontrola cena ◆ Česti detaljni izveštaji o kontroli ◆ Strukturna organizacija i odgovornost ◆ Stimulacija na bazi ispunjavanja striktnih kvantitativnih ciljeva
	DIFERENCIJACIJA	◆ Jake marketinške sposobnosti ◆ Proizvodni inženjering ◆ Kreativna pronicljivost ◆ Jaka sposobnost bazičnih istraživanja ◆ Korporativna reputacija ◆ Dugogodišnja tradicija ili jedinstvena kombinacija veština prenetih iz drugih firmi ◆ Čvrsta saradnja preko kanala	◆ Čvrsta koordinacija između funkcija u R&D, razvoju proizvoda i marketingu ◆ Subjektivno merenje i stimulacije umesto kvantitativnog merenja ◆ Prednost pridobijanja visokokvalifikovane i kreativne radne snage
	FOKUS	◆ Kombinacija veština i resursa usmerenih ka strateškom cilju	◆ Kombinacija organizacionih uslova usmerenih ka strateškom cilju

Izvor: M.E. Porter, Competitive Strategy: Technicuesfor Analyzing Industries andCempetitors, New Yotk, Free Press, 1985, str. 40-41

Pregled 7. Distinktivne karakteristike generičkih strategija

Strategija vođstva u troškovima

- Akcenat na proizvodnji - "naš hotel je najjeftiniji u gradu"
- Akcenat na marketing - "solidan odnos cena i vrednosti"
- Standardizovane sobe, meni (samo dvokrevetne sobe, samo tri vrste menija)
- Izbegavanje suvišnih karakteristika proizvoda
- Značajna zastupljenost efekta krive iskustva
- Mali broj zaposlenih i visoka produktivnost po zaposlenom
- Stalna aktivnost na smanjenju troškova
- Niska profitna stopa i visoko zauzeće hotelskih, restoranskih kapaciteta

Strategija diferenciranje

- Proizvodni aspekti - "naš hotel je jedinstven, sa našom putničkom agencijom imaćete nezaboravni odmor"
- Marketing aspekti - "naš hotel je bolji od bilo kog u gradu"
- Puno karakteristika (različiti restorani, širok dijapazon usluga, mogućnost ispunjavanja posebnih zahteva, kreiranje paket aranžmana prema specifičnim zahtevima turista)
- Stalno inoviranje hotelske ponude i paket aranžmana
- Visoke cene da bi se pokrili dodatni troškovi
- Intenzivna propaganda i prodajna promocija

Strategija usredsređenosti - fokusiranja

- Proizvodni aspekti - "naša usluga je prilagođena vašim zahtevima i potrebama"
- Marketing aspekti - "mi ispunjavamo vaše želje"
- Specijalizacija (po različitim kriterijumima odabira tržišnih niša- segmenata potencijalnih turista)
- Konkurentska prednost zavisi od:
- Mogućnosti da se bude troškovni lider na datoj-ciljnoj tržišnoj niši (segmentu)
- Uspešnog diferenciranja ponude za datu tržišnu nišu (segmentu).

Izvor: preuzeto i prilagođeno od strane autora; Todorović J., Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, ISBN 86-84589-00-9, Beograd, 2003., str. 206

4.5.2.2. Strategije rasta

Verovatno najvažnija faza u životnom ciklusu hotelskog proizvoda je faza rasta. Tokom rasta, turistička preduzeća počinju vraćati velike investicije razvoja proizvoda i izdataka za promociju, što je bilo potrebno za proboj na tržište. Mnoga hotelska preduzeća tokom faze rasta imaju svoje prve, zaista profitabilne mesece. Ako hotelsko

preduzeće upravlja gotovim novcem, rastom, identitetom marke i ciljnim tržištima kako treba, budući je uspeh tada izvesniji. S druge strane, loše upravljanje fazama rasta može sprečiti da hotelski proizvod uopšte postigne svoj potencijalni tržišni udeo. Iz tog je razloga korisno pogledati neke konkretne strategije rasta koje su se pokazale popularnima kod mnogih hotelskih preduzeća zbog njihove specifične tržišne situacije.

Ansoff [176]je radi sagledavanja mogućnosti rasta posmatrao odnos preduzeća i tržišta, i pravio je razliku između potrošača i misije. Smatrao je da se mora sagledati odnos proizvod - tržište. Definisao je 4 strategije rasta:

1. penetracija tržišta
2. razvoj tržišta
3. razvoj proizvoda
4. diversifikacija

Pregled 8. Anssofova matrica proizvod/tržište

		Sadašnji tur. proizvod	**Novi turi. proizvod**
Turis. tržišta proizvoda	Sadašnja	Tržišni prodor	Razvoj proizvoda
	Nova	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 397

U novije vreme kao, posebna dodaje se i strategija vertikalne integracije (unapred i unazad).

176 Ansoff I., Corporate Strategy, Penguin Book, Harmonds Worth, 1965. str. 96

Pregled 9. Ansoff matrica

		PROIZVOD	
		Postojeći	**Novi**
TRŽIŠTE	**Postojeće**	**Tržišna penetracija** 1. Povećanje dolazaka i potrošnje 2. Privlačenje gostiju od konkurenata 3. Privlačenje nekorisnika	**Razvoj novih proizvoda** 1. Dodavanje novih atributa 2. Varijacije kvaliteta 3. Nov i inovirani proizvod 4. Novi imidž
	Novo	**Razvoj tržišta** 1. Novi tržišni segment 2. Novi kanali distribucije 3. Nova geografska tržišta	**Diversifikacija** 1. Povezivanje sa velikim kompanijama 2. Zajednička ulaganja 3. Različiti izvori finansiranja (domaći i strani, akcijski kapital, krediti itd.)

Izvor: Strategija razvoja turizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 8, prilagođeno od strane autora.

Strategija penetracije tržišta podrazumeva da se postojećim proizvodima osvoji postojeće tržište. Ona je odgovarajuća kada je grana u rastu i kada je tražnja značajna. Primenjuju je sva turistička preduzeća i to najviše kroz unapređenje prodaje (davanje različitih popusta, prodaja u zadnjem trenutku, učestalost poseta itd.) Korisna je kada[177]:

1. tržište nije zasićeno postojećim proizvodima
2. stopa korišćenja od kupaca može da se poveća
3. dolazi do smanjenja tržišnog učešća glavnih konkurenata
4. korelacija između ostvarenog prihoda i marketinških troškova visoka i zahteva dalji napor na postojećem tržištu
5. ekonomija veličine služi kao osnova za konkurentnost.

Kotler[178] sugeriše se da se povećanje plasmana proizvoda i usluga na postojećem tržištu može ostvariti:

1. povećanjem stope korišćenja kapaciteta (povećanjem stope kupovine, stope zastarevanja proizvoda, propagiranjem drugih korišćenja, davanje bonifikacije od cena)

177 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 294

178 David R. F., Strategic Managament, ninth edition, /PearsonPrentice - Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003

2. privlačenjem potrošača konkurencije
3. privlačenjem onih koji do sada nisu koristili proizvod

Strategija razvoja tržišta podrazumeva da se postojećim proizvodom ide na nova tržišta. Primenjuju je uglavnom turoperatori, velika hotelska preduzeća, restoranski lanci i turistička preduzeća koja imaju problem sa iskorišćenošću kapaciteta. Kotler sugeriše dva pravca akcije[179]:

1. otvaranje dodatnih geografskih tržišta (regionalna, nacionalna među ekspanzija)
2. privlačenje drugih privrednih segmenata.

Ova strategija korisna je kada postoje[180]:

- pouzdani novi kanali distribucije
- dobre performanse poslovanja
- nepokriveno i nesaturirano tržište
- potreban kapital da se sprovede ekspanzija
- višak neiskorišćenih kapaciteta i
- kada preduzeće postaje globalno

Ova strategija posebno se primenjuje od strane manjih i srednjih turističkih preduzeća koja ne mogu biti lideri na tržištu, i koja u kombinaciji sa strategijom usredsređenosti (kojoj prethodi strategija segmentacije , diferenciranja proizvoda i pozicioniranja), žele da unaprede rezultate poslovanja.

Strategija razvoja proizvoda orijentisana je na promene u proizvodu, kako bi se povećala penetracija tržišta (produžio životni ciklus proizvoda). Povećanjem kvaliteta hotelskog proizvoda ili ponudom više tog proizvoda uz neproporcionalno povećanje cene, preduzeća mogu značajno povećati vrednost svojih turističkih proizvoda za postojeće kupce. Osim toga, kupci koji proizvod pre nisu koristili ili koji su kupovali konkurentske marke, sada bi mogli razmisliti o kupovini. Tipične modifikacije hotelskog proizvoda uključuju povećanje dostupnosti hotelskog proizvoda ili menjanje osobina hotelskog proizvoda kako bi se proširila njegova baza kupaca. Smatra se da je strategija atraktivna kada:[181]1) postoji uspešan proizvod u fazi zrelosti - pravi se poboljšanje, 2) u grani je brz tehnološki razvoj, 3) konkurenti nude kvalitetnije, 4) u grani je visoka stopa rasta, 5) preduzeće ima dobar istraživačko - razvojni tim. Ovu strategiju kontinuirano primenjuju sva turistička preduzeća i uporedo se sprovodi sa strategijom diferenciranja i fokusiranja, a takođe uglavnom prethodi strategiji penetracije i razvoja tržišta.

---

179 Kotler P. Marketing management, ninth edition, Pearson/Prentice - Hall Inc, Englewood Cliffs, Nj, 1984., str. 58

180 David R.F., Strategic Managament, ninth edition, /PearsonPrentice - Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str 64

181 David R.F., Strategic Managament, ninth edition, /PearsonPrentice - Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str. 65

Postoje tri moguće opcije[182]:

1. razvoj novih atributa (adaptiranjem, modifikovanjem, povećavanjem, supstitucijom i rearanžiranjem, obrnuti, kombinovanjem)
2. razviti varijacije kvaliteta
3. razviti dodatne modele i veličine

Karakteristična strategija za lidere pre svega na globalnom tržištu, za velike turoperatore i putničke agencije, kao i velike hotelske lance.

Strategija diversifikacije preporučuje se kada turističko ima više izvora sposobnosti i suštine kompetentnosti, a ne može da ostvari svoje ciljeve poslovanja na postojećoj širini odnosa ili kada želi da racionalnije koristi slobodni finansijski kapital. Takođe se preporučuje kada se proceni da hotelsko ime može povećati rentabilnost poslovanja. Smatra se da postoje dva pristupa diversifikaciji[183]: 1) povezana (nekoliko povezanih linija poslova -tehnologija, stručnost, zajednički kanali distribucije, dobavljači) i 2) nepovezana-konglomeratska (kada je tržište saturirano, postojeće poslovanje ima trend pada, preduzeće ima slobodna finansijska sredstva i mogućnost da » kupi » nove poslove itd.).

Ukazuje se na tri tipa diversifikacije: 1. horizontalna (isto tržište, ista tehnologija), 2.koncentrična (povezana tržišta ili tehnologije), 3.konglomeratska (različito tržište, različite tehnologije).

Tabela 12. Matrica diversifikacije

Novi turistički proizvodi **Nova tržišta**	**Sadašnji turistički proizvodi**	**Novi turistički proizvodi**
Preduzeće je vlastiti klijent	Vertikalna integracija	
Ista vrsta tržišta	Horizontalna integracija	
Slična vrsta tržišta	Marketinški i tehnološki orijentisana koncentrična diversifikacija	Marketinški orijentirana koncentrična diversifikacija
Nova tržišta	Tehnološki orijentisana koncentrična diversifikacija	Konglomeratna diversifikacija

Izvor: L. Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 400

182 Kotler P. Marketing management, ninth edition, Pearson/Prentice - Hall Inc, Englewood Cliffs, Nj, 1984., str 58

183 David R.F., Strategic Managament, ninth edition, /PearsonPrentic- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003., str. 169

Primer 12. Primena strategije diversifikacije u hotelskom preduzeću

Diversifikacijom, hotelsko preduzeće pokušava stvoriti nove proizvode koji će se prodavati novim ciljnim segmentima kupaca. Turistička preduzeća preduzimaju diversifikaciju iz više razloga, ne samo da bi povećala prodaju. Možda postoji turističko tržište za koje oni misle da im nudi prilike za agresivni rast. Kako hotelsko preduzeće ne poznaje tržište, kompanije često kupuju preduzeće koje već konkuriše na tom tržištu. Na taj način one ulaze na turističko tržište, započinju s kupcima koji su već privrženi marki koju su kupile. Druga turistička preduzeća odlučuju se na diversifikaciju kako bi rizik za preduzeće podelila na više tržišta, ili kako bi prevazišla sezonsku strukturu tržišta prodaje.

Horizontalna diversifikacija je diversificiranje u nove hotelsko proizvode ali uz ciljanje vaših postojećih kupaca kao potencijalnih kupaca. Preduzeća često misle da su ostvarila privrženost marki kod sadašnjih kupaca ili stekla određeno znanje o svojim tržištima, što im omogućuje uvođenje novih proizvoda. Jedan takav primer je kad se putnički agent koji obično prodaje godišnje odmore diversificira kupnjom preduzeća koje prodaje putna osiguranja. Putnički agent poslužuje jedne te iste kupce, ali na novi način. Horizontalna diversifikacija se može razlikovati od horizontalne integracije time što turistički proizvod za preduzeće predstavlja novitet. (Primer: da je putnički agent kupio konkurentsku agenciju, to bi bio primer horizontalne integracije.)

Prednosti horizontalne diversifikacije su uočljive. Pre svega, hotelsko preduzeće nudi dodatni proizvod sadašnjim kupcima, stoga nije potrebno uložiti toliko napora da bi se locirali novi kupci. Drugo, ako hotelsko preduzeće već dosta zna o navikama postojećih kupaca, ono tada može biti efikasnije u posluživanju tih kupaca. Nedostatak horizontalne diversifikacije je što hotelsko preduzeće nije rasporedilo svoj rizik, kao što je to slučaj kod većine diversifikacijskih obrazaca. U stvari, mogli su se čak izložiti i većem riziku jer su investirali još više na isto turističko tržište.

Koncentrična diversifikacija- podrazumeva uvođenje novog hotelskog proizvoda na novo, ali povezano tržište. Pod povezanim mislimo da turističko tržište mora biti donekle slično postojećem tržištu preduzeća, bilo u marketinškom (kupci, demografija, potrebe), bilo u operativnom smislu.

*Konglomeratna diversifikacija-p*oznata i kao lateralna diversifikacija, konglomeratska diversifikacija je kad preduzeće koje nije upoznato s hotelskim proizvodima plasira te proizvode kupcima koji nisu njegovi uobičajeni kupci. Naziva se tako zato što nije neuobičajeno da veliki turistički konglomerati diversificiraju rizik svojih portfolija SPJ-a tako što traže potpuno nova tržišta. Osim toga, najveći deo konglomeratske diversifikacije postiže se kupovinom preduzeća ili dela preduzeća koji već posluje. Ta strategija turističkom preduzeću omogućuje novu liniju proizvoda i nov segment kupaca koju može posluživati, ali može biti i prilično riskantna jer novi menadžeri obično znaju vrlo malo o novim kupcima ili o nijansama okruženja novog tržišta.

4.5.2.3. Strategije kontrakcije i zaokreta

Strategija sužavanja uglavnom se upotrebljava u slučajevima kada se turističko uočava sa problemima recesije u okruženju i kada je imalo brz rast i velika ulaganja. Ova strategija može se ostvariti snižavanjem svih troškova (ide se na internu ekonomiju), ili da se izdvoje najslabije poslovne jedinice za eliminisanje ili oživljavanje. Turistička preduzeća primenjuju ovu strategiju kada dođe do značajnih poremećaja na tržištu kao što su: nepredviđena kretanja na tržištu, pad prihoda stanovništva, prirodne katastrofe, teroristički napadi, sankcije UN itd.

Strategija dezinvestiranja koristi se kada strategija sužavanja nije dala očekivane efekte, kada odgovarajuća strategijska jedinica posluje sa gubitkom i predstavlja teret preduzeću, kada su turističkom preduzeću potrebna slobodna finansijska sredstva za dalja ulaganja itd. Postoji nekoliko uobičajenih tipova dezinvestiranja[184]:

1. (sell-ofl) -prodaja dela aktive (mnoga hotelska preduzeća u Srbiji primenjivala su ovu strategiju u periodu političke nestabilnosti i ratnih događaja na prostoru bivše SFRJ).
2. (spin-off) - manji deo se osamostaljuje i vlasništvo se razdvaja, pri čemu je izdvojena poslovna jedinica manja odnosu na matično preduzeće (primenjuju je se uglavnom kada se smatra da će hotelsko preduzeće bolje rezultate ostvariti osamostaljivanje pojedinih SPJ jer potreba za koordinacijom stvara značajne troškove).
3. (split - off) - poslovna jedinica koja se razdvaja postaje posebno pravno lice ali je i dalje u vlasništvu matičnog preduzeća.

Strategija "žetve" primenjuje se kada se svesno ide na smanjivanje tržišnog učešća da bi se prikupila gotovina. Ovo je privlačna kratkoročna strategija za turistička preduzeća kojima treba gotov novac. Postoji kašnjenje između prestanka promocijske podrške i opadanja prodaje turističkog proizvoda. Turistička preduzeća mogu odlučiti da požanju korist od prošlih ulaganja tako što će prestati podržavati proizvod, ali će uživati u neprekinutoj prodaji (i novčanim tokovima). Ta je strategija popularna za pse, upitnike pa čak i krave muzare koje imaju neizvesnu budućnost. Na turistički proizvod će na kraju uticati smanjenje promocijske podrške, a preduzeća se neprekidno moraju podsećati da primena ove strategije ima svoju cenu. Na ovu strategiju se ide kada je[185]: 1) tržište u fazi zrelosti 2) proizvod je prosečnog ih natprosečnog kvaliteta 3) kada postoji značajno tržišno učešće 4) cena je prosečna ili iznad prosečne. (hotelska preduzeća primenjuju ovu strategiju kada se hotelski proizvod nalazi u fazi stagnacije i opadanja i tada koristi matricu životnog ciklusa-adl matrica).

184 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 331-332
185 Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017., str. 332

Strategija likvidacije podrazumeva prestanak poslovne aktivnosti bilo prodajom aktive preduzeća bilo zatvaranjem kapaciteta. Ova strategija prihvatljiva je u slučaju kada preti bankrotstvo preduzeća i kada se ide na prikupljanje preostale aktive i eventualno njeno preusmerenje. Primenjivala se kod onih hotelskih preduzeća u Srbiji koja su uglavnom zbog sankcija UN izgubila svoja tržišta i nisu mogli pokriti troškove poslovanja.

4.6. Savremeni koncepti strategijskog menadžmenta

Koncepti strategijskog menadžmenta doprinose stvaranju kreativnog, fleksibilnog, brzog, kontinuiranog i iterativnog menadžment procesa sa ciljem da preduzeće odgovori izazovima svoje sredine, uz ostvarenje uspeha i sprečavanje iznenađenja. Akcenat se stavlja na usaglašavanje svih resursa preduzeća da bi se kreirale strategijske prednosti. Osnovna pitanja (tj. odgovori na njih), čine suštinu strategijskog menadžmenta[186],odnosno strategijskog planiranja kao njegovog integralnog dela: Šta je aktivnost preduzeća, šta će biti i šta bi trebalo da bude ? Ili, drugim rečima: Gde smo, kuda idemo i kuda bi trebalo da idemo?

Osnovni koncepti strategijskog menadžmenta su: upravljanje strategijskim pozicijama (strategic posture management), kontigentno (viševarijantno) planiranje, upravljanje strategijskim pitanjima (strategic issue management), upravljanje pomoću slabih signala (strong signal issues), menadžment iznenađenja (strategic surprise management).

4.6.1. Upravljanje strategijskim pozicijama

Upravljanje strategijskim pozicijama je jedan od početnih koncepata strategijskog menadžmenta. Ovaj koncept spada u tzv. pozicionirane menadžment sisteme. Najviše se primenjuje kad je u pitanju poslovanje i razvoj hotelskog preduzeća, u uslovima diskontinuiteta ali koji su predvidivi ili poznati. Na taj način obezbeđuje se upravljanje preduzećem pomoću anticipiranja promena. Okruženje preduzeća ipak pruža mogućnosti istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešan razvoj.

Strategijska pozicija preduzeća podrazumeva položaj preduzeća na turističkom tržištu u odnosu na konkurenciju. To znači da bi strategijska pozicija trebalo da odgovara nivou turbulencije odnosno nemira na turističkom tržištu.

Strategijska pozicija preduzeća u turizmu i hotelijerstvu opredeljuje se prema raznim parametrima: tržišno učešće, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo, ulazne barijere, frekvencija promena i drugi specifični parametri.

186 Drucker, P., Management, Pan Books, London, 1977.

Suština koncepta upravljanja strategijskim pozicijama zavisi od funkcionalne međuzavisnosti strategije preduzeća, funkcionalne sposobnosti i opšte sposobnosti menadžmenta u odnosu prema procesima promene. Uspeh odabrane strategije tj. njene implementacije zavisi od internih sposobnosti firme. Korelacija između dve komplementarne sposobnosti organizacije: funkcionalna sposobnost (R&D, marketing, turistički proizvod, finansije, kadrovi, itd.,) i opšta sposobnost menadžmenta preduzeća u turizmu dovodi do uspešne primene. Prilagođavanje promenama (nivo turbulencije) zahteva novu strategijsku poziciju preduzeća, odnosno prelaz sa sadašnje na novu strategijsku poziciju koja odgovara aktuelnoj situaciji. To zahteva ne samo promenu strategije preduzeća, nego i promenu funkcionalnih sposobnosti i opštih sposobnosti menadžmenta.

Dakle, u strategijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) uključuje se u strategijsko planiranje i njegov je sastavni deo.

U svakom slučaju strategija i sposobnosti su čvrsto povezani i moraju podržavati jedno drugo. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za međusobno povezane komponente:[187]

- kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
- društvena klima (kultura) unutar preduzeća,
- snaga strukture,
- sistemi i organizaciona struktura,
- sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove;

Koncept upravljanja strategijskim pozicijama, pored strategijskog planiranja (strategijska analiza i strategijski izbor), uključuje i strategijsku promenu, čija efikasnost zavisi od planiranja sposobnosti pojedinih funkcija opšteg menadžmenta preduzeća u turizmu.

Sa razvojem turizma i njegove strukture, turistička preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja "paketa ponude" prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih turističkih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih "paketa-ponude" na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, us- luga, komuniciranja i turističkog područja.

187 Ansoff, I., McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 18.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako hotelsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata hotelskog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog hotelskog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Ključ efektivnog pozicioniranja hotelskog preduzeća je u selekciji tržišnih segmenata čije specifične potrebe nisu najpotpunije zadovoljene. Na tom osnovu dizajnira se poseban "paket ponude" hotelskog preduzeća. Međutim, za sprovođenje efektivnih strategija diferenciranja u turizmu neophodno je postojanje pet uslova[188]:

- samo za **ne dominantna** turistička preduzeća na tržištu (u sprovođenju atraktivnih
- sagledavanje **povoljnih prilika** koje postoje na tržištu u sprovođenju strategije pozicioniranja;
- precizno sagledavanje **relativne pozicije** u odnosu na konkurente;
- postojanje adekvatnih **strukturnih elemenata** poslovanja turističkog preduzeća;
- **efektivno komuniciranje** sa tržištem, kao neophodan uslov sprovođenja strategije pozicioniranja;
- komponenti koje se efektivno diferenciraju od konkurencije.

Uopšteno, specifičnosti tržišnog pozicioniranja u praksi turističkih preduzeća u najvećoj meri vide se pri kreiranju sadržaja ponude samih turističkih objekata. Razumljivo je da se u tim uslovima radi o tržišnom pozicioniranju turističkih objekata, i obično se koristi matrica sa ukrštanjem karakteristika turista i turističkih objekata. Za turiste – korisnike hotelskog proizvoda i usluga, uzimaju se u obzir brojne demografsko-socijalne i psihološke karakteristike, a slično je i sa hotelskim objektima. U obzir se uzimaju specifičnosti ponude datog objekta, zatim karakteristike njegove lokacije, pristupačnost, promocioni elementi, atmosfera u objektu i slično. Efikasno hotelsko preduzeće uspešno kombinuje osnovne dimenzije i karakteristike turista-potrošača i samih turističkih objekata. Samo ovakvim pristupom moguće je efikasno donositi strategijske odluke tržišnog pozicioniranja u turizmu.

Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati:[189]

- ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je destinacija lider;
- ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;
- ne treba menjati pozicioniranje ukoliko je uspešno i ako nema bitnijih promena na ciljnom tržištu;

188 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 154

189 Gnoth G., Branding tourism destinations, Conference report, Annals of Tourism Research., 25(3), 1998. str. 758

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

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Repozicioniranje predstavlja napor hotelske kompanije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repozicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repozicioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repozicioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repozicioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repozicioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

U postupku repozicioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, stari hotelski proizvod može biti repozicioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju hotelskog proizvoda može se povećati.

Razvoj strategije pozicioniranja odvija se kroz više međuzavisnih faza. U praksi je uobičajeno sledećih šest faza:[190]

- utvrđivanje potreba i želja odabranih tržišnih segmenata;
- analiziranje beneficija koje nudi preduzeće u odnosu na konkurente koji su prisutni na istim tržišnim segmentima;
- utvrđivanje koje su beneficije najznačajnije a koje su najmanje značajne za dati tržišni segment;
- istraživanje benificija koje se nude od konkurenata i kako tržišni segment reaguje na njihovu ukupnu ponudu;
- prilagođavanje "paketa ponude" na način da se što više iskoriste beneficije koje su poželjne za dati tržišni segment;
- promovisanje "paketa ponude" hotelskog preduzeća kako bi se kreirao imidž i razumevanje u odnosu na odabrane tržišne segmente;

U odnosu na klasični pristup strategijskog pozicioniranja (težište na hotele, restorane i ostale turističke objekte i tzv. imidž turističkih objekata), postoje očigledne prednosti savremenog pristupa pozicioniranju hotelskog preduzeća (pozicioniranje celog preduzeća u ukupnoj turističkoj infrastrukturi), pri definisanju njegove efikasne poslovne strategije.

Prednosti se ogledaju u sledećem:

- olakšavanje celovite ocene područja i okvira aktivnosti hotelskog preduzeća;
- utvrđivanje proizvodnih i tržišnih okvira za svaki posao i za svaku poslovnu jedinicu u okviru hotelskog preduzeća;
- omogućavanje tačnog sagledavanja aktivnosti u sklopu kompanije, a ne samo na horizontalnom nivou datog hotelskog objekta;
- pomaganje u identifikovanju glavnih strategijskih pravaca;
- trasiranje i integrisanje diversifikovane strategije upravljanja i izvršavanja aktivnosti hotelskog preduzeća;

U savremenoj strategiji pozicioniranja prisutna je celovita poslovna strategija hotelskog preduzeća. Ona treba da obezbedi dugoročan pogled hotelskog preduzeća na njegovu osnovnu prirodu, misiju i ciljeve.

Jedino na taj način moguće stalno uspostavljati vezu sa promenljivim i kompleksnim tržišnim okruženjem.

190 Nickels, W., Marketing Principles, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.

Primer 13. Moguće strategije pri sprovođenju strategije pozicioniranja

Hotelsko preduzeće želi da poboljša svoju konkurentsku poziciju i samim tim da se uspešnije pozicionira na tržištu. To treba da dovede do većeg tržišnog učešća i kontrole tržišta, kao i povećanje profita i profitne stope. Hotelsko preduzeće to može da ostvari na nekoliko načina, a koji način će izabrati zavisi od internih sposobnosti (interna analiza) i kretanja na tržištu (eksterna analiza). Nakon izvršena analize, hotelsko preduzeće može sprovesti strategiju razvoja proizvoda, nakon koje sledi strategija penetracije i strategija razvoja tržišta. Takođe, svoje ciljeve hotelsko preduzeće može sprovesti vertikalnom integracijom (unazad ili unapred), akvizicijom, zajedničkim ulaganjem, ugovorom o franšizi i ugovorom o menadžmentu, kao i pristupanju strategijskim alijansama. Uspešnije pozicioniranje hotelsko preduzeće može sprovoditi i optimizacijom marketing mix-a.

4.6.2. Kontigentno (viševarijantno) planiranje

Bitan koncept strategijskog menadžmenta je kontigentno odnosno viševarijantno planiranje. To je, u stvari, prvi koncept sa stanovišta evolucije pravovremenih (real-time) sistema, ili menadžment sistema pomoću fleksibilnog ili brzog odgovora (javlja se početkom sedamdesetih godina prošlog veka).

Sa povećanjem i podizanjem nivoa složenosti promena okruženja, odnosno povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, sama preduzeća su radila na izgradnji upravljačkih sistema koji će doprineti uspešnom odgovoru velikim izazovima, obezbediti uspeh i osigurati se od iznenađenja. Ovaj koncept, menadžment sistema, se tako i razvio jer je obezbeđivao pravovremene, fleksibilne i brze odgovore.

Kontigentno (viševarijantno) planiranje zasniva se na menadžment pristupu kontingentne teorije (contingency theory). Kontingentna ili situaciona teorija predstavlja menadžment pristup koji je fokusiran na adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji[191].

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na samo jedan, standardni način. U suštini, ovaj pristup ističe "ako-tada" odnose, to jest, ako postoji situaciona varijabla, tada je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo[192].

191 Courtland, B., Management, MCGraw-Hill, Inc., 1998., str. 61.

192 Opširnije videti u: Milićević, V., Strategijsko poslovno planiranje: Menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993., str. 23.

Primer 14. Kontigentno (viševarijantnog) planiranja

U hotelskim preduzećima kontingentnim planiranjem stvaraju se planovi za različite scenarije, tj. situacije i na taj način menadžment preduzeća zna koje menadžment akcije bi trebalo preduzeti u različitim "stvarnim" situacijama koje donose promene. Na taj način se ostvaruje fleksibilan i brz odgovor na promene i izazove koje nosi budućnost.

Proces kontigentno planiranja podrazumeva primenu Sokratovog pristupa, tj. Postavljaju se pitanja: "šta ako…?" (npr.):

- naši konkurenti snize cene 10% ili više,
- izgubimo odgovarajuće ugovorene aranžmane,
- cene komunalnih usluga, električne energije i druge cene tzv. infrastrukture porastu za 25% u određenom vremenskom periodu,
- dođe do nepredviđeni događaji u okruženju, tzv. više sile (poplave, požari, elementarne nepogode, ratovi),
- na ovaj način, pripremanjem planova za svaku eventualnost, možemo iskoristiti šanse do kojih može doći kada "budućnost donese svoju odluku";

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspešnije kontigentno (viševarijantno) planiranje, koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka "bolje biti približno tačan, nego precizno pogrešan".

(Šire videti: Russel, L. Ackoff, Creating the Corporate Future, John Wiley & Sons, 1981., str.17.)

Viševarijantno ili kontigentno planiranje odnosi se na promene koje se mogu desiti u budućnosti. Ovaj menadžment sistem koristi scenario metod, odnosno nastoji da se izvrši identifikacija seta mogućih budućnosti koje su zasnovane na različitim pretpostavkama o kretanju i promenama ključnih faktora sredine organizacije u budućnosti. To znači da kontigentno planiranje, onim preduzećima u turizmu koji ga primenjuju, omogućava stvaranje više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Kontingentni planovi, kao proizvod ove vrste planiranja, omogućuju menadžerima i organizacijama da imaju fleksibilan i brz odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju organizacija. Pri tome je vrlo bitno procenjivanje verovatnoće da li će se neki događaj desiti ili ne, odnosno u kom obimu i kada će se desiti.

4.6.3. Upravljanje strategijskim pitanjima

Povećanjem neizvesnosti u okruženju (već sredinom sedamdesetih godina prošlog veka) i smanjenjem predvidivosti budućnosti, menadžeri su došli do zaključka da ni primena kontingentnih (viševarijantnih) planova nije dovoljna za adekvatno predviđanje budućeg poslovanja preduzeća.

Zato su počeli da koriste i primenjuju novi koncept strategijskog menadžment sistema koji je nazvan upravljanje strategijskim pitanjima.

Mnogi teoretičari ali i praktičari menadžmenta, gledaju na upravljanje strategijskim pitanjima kao na potpuno nov menadžment, pravovremeni (real-time) sistem. Ovaj strategijski menadžment sistem je jednostavan za uvođenje i korišćenje i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme.

Upravljanje strategijskim pitanjima predstavlja sistematsku proceduru za rano identifikovanje i brz odgovor na iznenadne promene unutar i izvan hotelskog preduzeća. Pri tome treba imati u vidu[193] da je "strategijsko pitanje uslov ili problem, bilo interni ili eksterni, koji će imati značajan efekat na funkcionisanje preduzeća i njegove buduće rezultate". Suštinu koncepta upravljanja strategijskim pitanjima može se najbolje razumeti na osnovu slike u nastavku.

Slika 26. Upravljanje strategijskim pitanjima



Izvor: Ansoff, I. And McDonnell, E. Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 19.

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima sastoji se iz[194]:

1. kontinuirane prismotre koja je uvedena nad sredinom-biznisom-tehnološkim-ekonomskim-društvenim-političkim trendovima;
2. uticajni i urgentni trendovi procenjeni su kao ključna strategijska pitanja od strane top menadžmenta na čestim sastancima i kad god je primećena neka nova bitna pretnja ili šansa;
3. zajedno sa osobljem za planiranje, top menadžment sortira pitanja u jednu od kategorija:

193 King, W.R., Issue Management, u Strategic Planning and Management Handbook, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., prema: Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 19.

194 Ansoff, I. And McDonnell, E. Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 19-20.

- » veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koji zahtevaju hitnu pažnju,
- » osrednje (manje) hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja mogu da se reše u toku sledećeg ciklusa planiranja;
- » pitanja koja uopšte nisu urgentna, ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje (monitoring);
- » pitanja koja su "lažna uzbuna" (false alarm) i mogu biti "kap" za kasnija razmišljanja.

4. Hitna pitanja dodeljuju se na proučavanje i rešavanje bilo postojećim organizacionim jedinicama, ili kad god je potreban brz odgovor , specijalnim privremenim (operativnim) grupama;
5. Top menadžment rešava pitanje nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija;
6. Top menadžment stalno drži ažurirane preglede liste pitanja i njihove prioritete.

Iz ovog pregleda može se videti da je koncept upravljanja strategijskim pitanjima, kao strategijski menadžment sistem, vrlo jednostavan, mnogo jednostavniji od koncepta strategijskog planiranja ili upravljanja strategijskim pozicijama.

Primer 15. Upravljanje strategijskim pitanjima

Hotelska preduzeća danas umnogome primenjuju ovaj koncept. Naime, mnogi događaji na tržištu, kao i odgovarajuća politička, ekonomska, geografska i sociološka kretanja u zemlji i svetu, nalaze se pod prismotrom turističkih preduzeća, koja na osnovu toga preduzimaju adekvatne mere. Uglavnom se ovakav koncept kombinuje sa konceptom upravljanja pomoću slabih signala. Opet je dobar primer turistička privreda Srbije. Još davne 1991 godine kada je došlo do Golfsko rata, hotelska preduzeća Srbije su predvidela pad turističkog prometa u svetu, a što će se odraziti i na Srbiju. Doći će do pada turističkih kretanja između SAD i Evrope i Azije, znači da će doći do pada prometa turista i tih zemalja (posebno onih zemalja koje su učestvovale u tom ratu), što je odmah značilo potrebu za iznalaženjem novih emitivnih tržišta. Skoro identična situacija je bila i nakon terorističkih napada na SAD. Turističke agencije u Srbiji su se tokom deset godina krize na prostoru bivše Jugoslavije uglavnom orijentisale na odvođenje naših turista u inostranstvo, što im je obezbeđivalo potrebni profit. Recesija u jednoj državi ukazuje na gubitak značajnog broja turista iz te zemlje. Poskupljenje nafte na svetskom tržištu ukazuje na poskupljenja vezana za transport turista, a samim tim i paket aranžmana, hotelsko preduzeće može odgovoriti ili snižavanjem cena ili davanjem odgovarajućih boniteta za učestalost korišćenja njihove hotelske usluge itd.

4.6.4. Upravljanje pomoću slabih signala

Za preduzeća u turizmu kao bitan strategijski menadžment sistem javlja se upravljanje pomoću slabih signala iz okruženja, odnosno sa tržišta.

Pitanja koja se identifikuju prismotrom, nadgledanjem sredine organizacije, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. Neka pitanja se odmah identifikuju kao vidljiva i konkretna, pa se označavaju kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju preduzećima mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale.

Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Međutim, slabi signali sazrevaju i vremenom postaju jaki.

Za preduzeća u turizmu problem se javlja kada je nivo turbulentnosti sredine organizacije izuzetno visok, odnosno kada promene počinju da se dešavaju sve ubrzanije. Ukoliko organizacija čeka da slabi signali postanu jaki, postoji opasnost da ne reaguje racionalno i da izgubi svoju strategijsku poziciju. Upravo je to osnovni razlog što preduzeća u turizmu, u takvim uslovima visokog nivoa turbulencije i poremećenosti, imaju potrebu da počnu sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi i u začetku.

Naredna tabela ilustruje područje izvodljivog odgovora menadžmenta.

Slika 27. Koncept upravljanja pomoću slabih signala

Odgovor	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Snaga signala						
I osećaju se pretnje/šanse	X	X				
II izvor pretnji/ šansi je poznat		X	X	X	X	
III razvoj pretnji/šansi je korektan	X	X	X	X	X	
IV reakcija strategijska i razumljiva	X	X	X	X	X	X
V ishod akcije je predvidiv	X	X	X	X	X	X

Izvor: Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 20.

Odgovor preduzeća, u odnosu na jačinu signala, može biti[195]:

A prismotra sredine

B identifikacija relativnih snaga i slabosti

195 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 163-154

C redukcija eksterne strategijske ranjivosti

D povećanje interne strategijske fleksibilnosti

E sposobni planovi i odgovori

F akcioni planovi i odgovori

Upravljanje, odnosno odgovor na signale različite snage, je graduisan i ide od prostog nadzora sredine do implementiranja direktnog akcionog odgovora i planova na pretnje i šanse ,uvođenjem novog turističkog proizvoda, nove marketinške strategije i iznalaženjem novih mogućnosti u poslovanju.

Veština i sposobnost menadžera ogleda se u prikupljanju informacija o slabim signalima i upravljanju takvim signalima s ciljem adekvatnog strategijskog reagovanja i uvođenja programa, projekata i akcija, pomoću kojih se stiče konkurentska, distinktivna prednost.

4.6.5. Menadžment iznenađenja

U hotelskim preduzećima menadžeri su svesni da budućnost uvek nosi neizvesnost. Kao posledica toga neke stvari i pored najboljih znanja i veština menadžera u turizmu, promaknu i postaju strategijska iznenađenja. U pitanju su iznenađenja koja se ne mogu predvideti. Zbog narastajućeg obima tih iznenađenja organizacije su, krajem sedamdesetih godina prošlog veka, počele da koriste novi menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima (strategic surprise management).

Ukoliko preduzeća u turizmu očekuju visok nivo turbulencije njihove sredine, onda izgrađuju menadžment sistem koji se naziva menadžment iznenađenjima.

Strategijska iznenađenja znače[196]:

- stvari se dešavaju iznenada, neočekivano,
- nametanje novih problema u kojima firma ima malo prethodnog iskustva;
- nemogućnost odgovora implicira glavni finansijski preokret ili gubitak glavne šanse;
- odgovor je hitan (urgentan) i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time;

Imajući u vidu navedene elemente sistem upravljanja strategijskim iznenađenjima ima sledeće bitne karakteristike[197]:

a) plan mreže komunikacija u slučaju opasnosti, odnosno iznenađenja;

b) plan odgovornosti top menadžmenta u slučaju iznenađenja;

c) plan operativnih (privremenih-taktičkih) grupa i njihove strategijske mreže;

196 Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 21-22.

197 Mašić B., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 69

Osnovne karakteristike koncepta upravljanja strategijskim iznenađenjima sastoje se u sledećem[198]:

1. U slučaju kada dođe do strategijskih iznenađenja «mreža komunikacija u slučaju opasnosti» dolazi do punog izražaja. Ta mreža prelazi normirane granice organizacije i ostvaruje brzu komunikaciju unutar cele organizacije, odnosno preduzeća.
2. Određen je centar za dodeljivanje i evaluaciju informacija u okviru ove mreže koji procenjuje ulazne informacije i prenosi ih na delove mreže koji su odgovorni za rešenja;
3. Odgovornosti menadžmenta za vreme trajanja opasnosti su[199]:
   a) jedna grupa posvećuje pažnju kontroli i održanju morala u organizaciji;
   b) druga grupa zagovara kontinuiranost «biznisa kao obično» uz minimalne smetnje;
   c) treća grupa preuzima odgovornost da odgovori na iznenađenja;
4. U poslu sa iznenađenjima strategijska operativna mreža utiče da:
   a) lideri-članovi operativne grupe stvaraju strategijske akcione jedinice (ne samo planiranje);
   b) komunikacije se ostvaruju direktno između operativnih i centralne top menadžment grupe;
   c) top menadžment formuliše sveobuhvatnu strategiju, određuje odgovornosti za implementaciju i koordinira implementacijom;
   d) decentralizovane operativne grupe implementiraju njihove komponente nove strategije;
   e) može da se stvori nekoliko mreža unapred:
      » za bavljenje iznenađenjima na tržištu,
      » za tehnološka iznenađenja,
      » za politiku iznenađenja, i druge;
5. Članovi operativnih grupa i mreže komunikacija obučeni su za brzo donošenje odgovora na nove probleme, što podrazumevaju kreativnost, analitičke tehnike i timski rad;
6. Mreže su vežbe u uslovima kada nema krize u adresiranim strategijskim pitanjima, ako ona nisu iznenađenja.

Uglavnom, izneti koncept upravljanja strategijskim iznenađenjima, čini suštinu, mada se manje u literaturi a više u turističkoj praksi javljaju i razvijaju i drugačiji pristupi.

198 Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990., str. 22-23.
199 Mašić B., Strategijski menadžemnt, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 69-70

4.6.6. Upravljanje pomoću ciljeva

Da bi uspešno primenili strateška opredeljenja, menadžeri u hotelijerstvu upotrebljavaju politike, pravila i procedure. To su važni činioci za primenu strategije i veće angažovanje radnika, odnosno za uspešno vođenje. Osnov za to su ***godišnji ciljevi*** koji čine samu srž primene strategije.

Oni tačno utvrđuju šta je potrebno da se realizuje tokom godine, kako bi se ostvarili strateški planovi organizacije.

Ciljevi i zadaci preduzeća predstavljaju razradu utvrđene misije. Smatra se da ciljevi poseduju četiri osnovne komponente[200].

- traženi cilj se izražava u rastu, efikasnosti i korišćenju resursa,
- predstavlja indeks za merenje kretanja ka cilju (veličina prodaje, profit, prinos na investicije i dr.),
- cilj koji treba postići u vezi je sa svakim indeksom i
- određenje vremenskog razdoblja u kojem treba ostvariti svaki od ciljeva.

Zadaci poslovanja, za razliku od ciljeva, koje su na nivou uopštenosti, moraju biti kvantifikovani i merljivi, kako bi predstavljali racionalan izazov za stvaranje preduslova za njihovo ispunjenje.

Godišnji ciljevi menadžerima ukazuju na određen nivo učinka koji bi trebalo ostvariti u narednoj godini. To znači da godišnji ciljevi menadžerima predočavaju njihovu ulogu u implementaciji strategije organizacije.

Efikasno vođenje upravo počiva na godišnjim ciljevima, jer su dobro osmišljeni ciljevi u konkretnoj godini vezani su za dugoročne ciljeve organizacije i mogu se izmeriti. Važno je da ciljevi pružaju mogućnost da se učinak pretvori u brojeve, i tako spreči nepotrebna rasprava o učinku određenog odeljenja, odnosno turističkog objekta.

Upravljanje pomoću ciljeva u stvari predstavlja zvaničan komplet procedura pomoću kojih menadžeri i potčinjeni utvrđuju i procenjuju napredak ostvaren u realizaciji opštih ciljeva.

Upravljanje pomoću ciljeva[201] (MBO – management by objectives) ide korak dalje od određivanja godišnjih ciljeva za jedinice organizacije. Na taj način određuju se ciljevi koje svaki radnik treba da ostvari ličnim učinkom.

MBO obuhvata zvaničan komplet procedura koji počinje postavljanjem cilja i nastavlja se pregledom evidencije o učinku. Menadžeri i osoblje za koje su zaduženi rade zajedno na postavljanju zajedničkih ciljeva.

---

200 Hofer, C. W., Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul, 1978., str. 132

201 Amstrong, S., The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of the Empirical Research, Strategic Management Journal 3, No. 2, 1982., str. 197-211.

Jasno su definisana šira područja odgovornosti za svaku osobu, u smislu merljivih očekivanih rezultata ili «ciljeva», koji članovima služe da planiraju svoje radne zadatke.

Nakon toga napredak evidentiraju kako radnici, tako i njihovi menadžeri. Pohvale za postignuti učinak iskazuju se grupno, i to ne sporadično, već kao ustaljena praksa, a u određenim intervalima razmatra se ostvareni učinak.

Osnova MBO su ciljevi kojima se određuju aktivnosti koje bo trebalo da preduzmu pojedinci kako bi se ostvarila operativna strategija jedinice i godišnje aktivnosti. MBO pruža način da se integrišu i usredsrede svi napori celokupnog članstva organizacije na ostvarivanju ciljeva višeg rukovodstva i sveukupne strategije organizacije.

Osim toga, još jedan ključ za uspeh MBO, jeste aktivno sadejstvo menadžera i članova na svakom nivou organizacije (ne retko menadžeri i članovi postavljaju sopstvene ciljeve ili se aktivno uključuju u proces postavljanja ciljeva).

U određenim delatnostima i konkretnim organizacijama, MBO sistemi se veoma razlikuju (neki se koriste u podjedinicama – objektima, a neki na nivou celokupne organizacije, odnosno preduzeća).

S druge strane moguće je naglasak staviti na celu korporaciju ili samo na pojedince.

Uglavnom, najefikasniji MBO programi imaju šest zajedničkih elemenata[202]:

1. *opredeljenost za program*
   - » na svakom nivou organizacije, menadžeri se opredeljuju, da ostvare lične i organizacione ciljeve, da MBO program bude efikasan u primeni;
   - » menadžeri su u kontaktu s ljudima koje nadgledaju, da bi odredili ciljeve i da bi imali uvid u napredak učinjen na realizaciji ciljeva;
2. *postavljanje ciljeva na najvišem nivou*
   - » glavni menadžeri postavljaju preliminarne ciljeve koji su po svojoj sadržini i rokovima slični godišnjim aktivnostima;
   - » radnicima se jasno predočava šta menadžment želi da postigne i koliko njihov rad direktno utiče na ostvarenje ciljeva organizacije;
3. *pojedinačni ciljevi*
   - » svaki menadžer i svaki radnik ima jasnu definiciju odgovornosti i aktivnosti koje bi trebalo da ispuni u okviru svog posla;
   - » precizno formulisani ciljevi na svim nivoima usmereni su ka realizaciji zadataka i ostvarivanju individualnog plana;
4. *učestvovanje*
   - » zajedničko učešće menadžera i radnika u postavljanju ciljeva povećava mogućnost njihovog ostvarivanja;

202 Odiome, G., MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80 s, Belmont, Calif., Fearon Pitman, 1979, pp. 127-140.

5. *autonomija u implementaciji planova*
   - » po obavljenom dogovoru o ciljevima ,svaki pojedinac ima veliku slobodu da sam izabere način kako će ih realizovati;
6. *pregled ostvarenog učinka*
   - » periodično sastajanje radnika i menadžera i uvid u realizaciju ciljeva;
   - » po potrebi, ciljevi se modifikuju za sledeći period revizije.

Procena da li primenjeni koncepti MBO imaju uspeha i koji su im efekti, zavisi od usredsređivanja na tri ključna koncepta:[203]

- postavljanje specifičnih ciljeva,
- povratna informacija o učinku,
- participacija.
- Smatra se da kod osoba koje su sa uspehom ostvarile ciljeve koje su postavili postoji tendencija da teže ka još većim ostvarenjima. Radnici koji dobiju precizne i pravovremene povratne informacije o ostvarenom učinku rade bolje, a oni koji učestvuju u utvrđivanju ciljeva ostvaruju veći nivo učinka.
- Dakle, sam postupak učestvovanja vodi ka boljoj komunikaciji i razumevanju između menadžera i onih kojima su pretpostavljeni.
- Poseban segment upravljanja pomoću ciljeva odnosi se na sistem nagrađivanja.
- Nagrađivanje i stimulacije doprinose implementaciji strategije tako što utiču na ponašanje pojedinaca i grupa.
- Dobro osmišljeni, stimulativni planovi uklapaju se u aktivnosti organizacije i njenu strukturu. Adekvatan sistem nagrađivanja motiviše radnike da svoj rad usmere ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

203 Ivancevich, J., Different Goal - Setting Treatments and Their Effects on performance and Satisfaction, Academy of Management Journal 20, no. 3., septembar, 1977., pp. 406-419.

Tabela 13. Finansijski i strategijski ciljevi hotelskog preduzeća

Finansijski ciljevi	Strategijski ciljevi
◆ Brži rast prihoda ◆ Brži rast zarada ◆ Veće dividende ◆ Veće marže od prodaje hrane i pića ◆ Veći prihodi po investiranom kapitalu ◆ Bolje kreditno rangiranje i rangiranje ◆ Veći prilivi gotovine ◆ Smanjenje troškova poslovanja ◆ Rast vrednosti akcija ◆ Raznovrsnija osnova prihoda ◆ Stabilne zarade tokom perioda ◆ Uravnoteženje novčanih tokova ◆ Povećanje učešća u kanalima prodaje ◆ Povećanje turističkog prometa i potrošnje, prosečne dužine boravka i neto prihoda; ◆ Uvećanje efekata na osnovu korišćenja promocije ◆ Povećanje očekivanih efekata razvoja i inovacije hotelskog proizvoda i ◆ Doprinos istraživanja tržišta poboljšanju kvaliteta proizvoda, potpunijim efektima promocije, povećanju stepena konkurentnosti, itd.	◆ Veće tržišno učešće. ◆ Bolje, sigurnije rangiranje u delatnosti. ◆ Unapređenje kvalitet proizvoda. ◆ Niži troškovi u odnosu na ključne konkurente. ◆ Poboljšanje asortimana proizvoda. ◆ Bolja reputacija kod turista. ◆ Kvalitetnije pružanje usluga turistima. ◆ Status lidera u tehnologiji i/ili u proizvodnoj inovaciji. ◆ Veća konkurentna sposobnost na međunarodnim tržištima. ◆ Veće razvojne mogućnosti.

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu A. A. Thompson Jr. i A. J. Strickland III, Strategic Management 12. izd. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001), str. 43. I

Sistem nagrađivanja mora da prati strategiju koja počiva na riziku. U tom smislu postoji pet osnovnih vidova stimulativnog nagrađivanja koji su potvrđeni u praksi:[204]

1. Pitanja politike
   - » kratak rok naspram dugog;
   - » ne preuzimanje rizika naspram rizikovanja;
   - » odnosi između divizija (turističkih objekata),
   - » odnos kompanija-divizija (organizaciona jedinica).

204 Gaibrath, J.R. and Kazanjan, R.K., Structure, Systems and Proces, sec.ed., West Publiching Company, 1986., pp. 277.

2. Finansijski instrumenti
   - » kombinacija trenutnih bonusa i opcija na akcije, reflektuje vremenske rokove;
   - » trenutni bonusi (odmah se isplaćuju u gotovini ili akcijama);
   - » opcije na akcije mogu veoma efikasno da povežu interese zaposlenih;
3. Merenje učinka
   - » kvantitativno merenje u kombinaciji sa povećanjem kvaliteta;
   - » merenje kvaliteta bolje se odražava kroz nadoknade, nego merenje kvantitativnog učinka;
   - » merenje učinka u odnosu na ostvareni kvalitet može da utiče na inicijativu, za dodelu bonusa procenjuje se sveukupan učinak;
   - » bonusi se mogu predvideti za učinak divizije (objekta), korporacije ili kombinovano (svaka mogućnost signalizira različite uslove za saradnju između divizija);
4. Stepen prava odlučivanja o dodeli bonusa
   - » bonusi koji se dodeljuju na bazi formula, za razliku od diskrecionog prava, imaju tendenciju da favorizuju kratkoročni aspekt;
   - » individualni bonusi koji se daju samo po diskrecionom pravu ne daju jasnu sliku «pravila igre» i mogu destimulativno da utiču na stav da se treba upuštati u rizik;
   - » bonusi po diskrecionom pravu su praktični tamo gde glavni menadžeri žele da pospeše saradnju između divizija (turističkih objekata i lokacija), i gde žele da imaju direktan uticaj na odluke divizija;
   - » bonusi koji se daju prema formulama, a ne prema diskrecionom pravu, su praktični u kompanijama gde se direkcija ne meša u menadžment profitnih centara;
5. Iznos i učestalost dodele stimulacija
   - » česte dodele bonusa podstiču koncentrisanost na kratkoročni učinak;
   - » trebalo bi da su visina zarade i stimulacija odraz stanja poslovanja i preuzimanja ličnog rizika.

U savremenim uslovima i u velikom broju kompanija primena strategije zavisi od adekvatnog sistema nagrađivanja. S druge strane nagrade i stimulacije igraju važnu ulogu u društvu u širem smislu. Međutim, sa aspekta vođenja, dinamička angažovanost menadžera i za organizaciju i lično angažovanje budu vrednosti koje motivišu radnike i druge interesne grupe, a ne usredsređenost na nagradu ili kaznu (koja se dobija zbog određenog načina ponašanja).

4.7. Konkurentnost i pozicioniranje u hotelijerstvu

4.7.1. Pojam konkurentnosti u hotelijerstvu[205]

Sa razvojem turizma i njegove strukture, hotelska preduzeća su sve više potencirala strategiju diferenciranja "paketa ponude" prema odgovarajućim tržišnim segmentima. Od malih i lokalno specijalizovanih turističkih preduzeća razvoj se odvijao u pravcu nastajanja velikih multi-proizvodnih hotelskih preduzeća u domaćem i međunarodnom turizmu. Uporedo sa tim, sve više je dolazila do izražaja ekonomija veličine i ekonomija obima u turističkoj privredi. Takođe se, sve više potencirala strategija usmeravanja ponude prema odabranim tržišnim segmentima i očekivanjima potrošača.

Tržišna pozicija hotelskog preduzeća rezultat je njegovog ukupnog sagledavanja i poznavanja svih relevantnih karakteristika turista u sklopu odabranih segmenata. Radi se o potrebama, zahtevima i ponašanjima turista. U tom smislu potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije pri izboru jednog od mogućih "paketa-ponude" na tržištu. Konkretnu ponudu uvek čini određena kombinacija asortimana, cena, usluga, komuniciranja i turističkog područja.

U izboru odgovarajuće strategije tržišnog pozicioniranja ključna dimenzija za svako hotelsko preduzeće odnosi se na ponudu direktnih i indirektnih konkurenata. Pri tome je bitno sagledati ponašanje segmenata turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Tako će se utvrditi relativna pozicija svake dimenzije u strukturi ponude konkurenata hotelskog preduzeća. Pozitivne razlike, koje u tom domenu postoje sa stanovišta konkretnog hotelskog preduzeća, otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

Konkurentnost se zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih makroekonomskih faktora, među kojima su: troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti, znatan potencijal prirodnih resursa za privlačenje turista. Komparativne prednosti hotelske kompanije predstavljaju važan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Destinacije moraju da stvore i održavaju konkurentske prednosti.

205 Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 175-207

4.7.2. Odluke o tržišnom pozicioniranju

Osnovni problem svakog hotelskog preduzeća je u tome da uspešno anticipira strukturne promene u svom tržišnom okruženju. Bez ovih odluka ne može se obaviti blagovremeno strategijsko prilagođavanje. Svaka greška u tom domenu unapred znači gubljenje dugoročne konkurentske pozicije, i na kraju, nestajanje takvog preduzeća sa tržišta. Do sada su se u hotelskom poslovanju razvila dva pristupa u strategijskom pozicioniranju, a time i u definisanju poslovne strategije: **klasični – tradicionalni i savremeni pristup.**

Međutim, u praksi, pravi se razlika i između dva klasična pristupa u strategijskom pozicioniranju i definisanju ukupne strategije hotelskog preduzeća, i to:

a) pristup sa težištem na osnovne karakteristike hotelskog objekata (prvi formalni pristup koji je korišćen u strategijskom upravljanju u turizmu);
   - » težište se stavlja na pojedina funkcionalna područja (cene, lokaciju, asortiman i usluge) a ne na celovitu strategiju i to je *parcijalni funkcionalni pristup;*

b) pristup sa težištem na tzv. imidžu hotelskih objekata;
   - » rezultat sve složenijih konkurentskih uslova na tržištu ali i potrebe što većeg uvažavanja specifičnih preferencija turista (težište se stavlja na ukupan renome objekta);
   - » izostaje celovit imidž u institucionalnom i funkcionalnom pogledu sa nivoa ukupnog paketa ponude (razvija se marketing strategija za pojedinačni objekat);

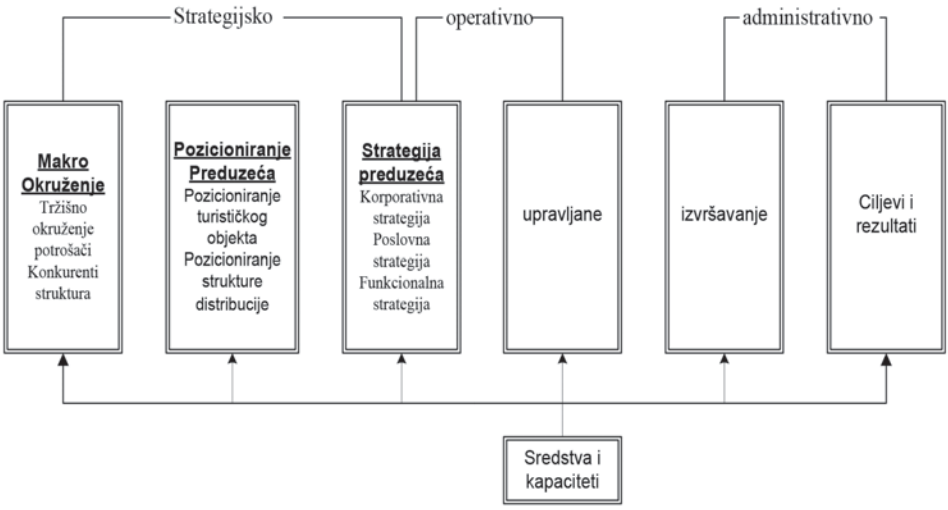
Zajednička karakteristika oba pristupa je što težište stavljaju na turistički objekat i njegovu poziciju na tržištu. Dakle, ne polazi se od hotelskog preduzeća u celini, nego isključivo i pre svega, sa stanovišta pozicije prodajnog objekta na tržištu.

Ovakvim pristupom očigledno se dovodi u pitanje misija hotelskog preduzeća u odnosu na njegovo okruženje.

Savremeni pristup zahteva definisanje strategije za celinu hotelskog preduzeća. To znači da se umesto horizontalnog pozicioniranja (vezano za objekat), prelazi na vertikalno pozicioniranje (odnosi se na hotelsko preduzeće u celini).

Dakle, u savremenom pristupu i dalje se insistira na integralnom pristupu hotelskog objekta i identitetu tog objekta, ali i definisanju celovite poslovne strategije hotelskog preduzeća.

Slika 28. Proces pozicioniranja hotelskog preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju



Izvor: prilagođeno prema Marius, L., Struktural market change and global retailing strategy approaches str. 58,

Koncept pozicioniranja hotela praktično je zasnovan na celovitom sagledavanju njegove pozicije na tržištu u odnosu na strategiju konkurenata. Vertikalno pozicioniranje objašnjava celovite odnose koje ima hotelsko preduzeće sa proizvođačima i ostalim posrednicima ali i samim korisnicima turističkog proizvoda.

Pozicioniranje turističkih objekata i pozicioniranje ukupne turističke ponude obezbeđuje integralni pristup definisanju poslovne strategije hotelskog preduzeća. Precizno pozicioniranje hotelskog preduzeća i njegovih osnovnih delova omogućava celovito definisanje svih segmenata u procesu strategijskog upravljanja. Sa takve platforme moguće je definisati i celovitu strategiju, koja obuhvata **korporativnu strategiju, poslovnu strategiju i funkcionalnu strategiju.**

Ukupan proces pozicioniranja hotelskog preduzeća i definisanja njegove poslovne strategije prikazan je na prethodnoj slici (Slika br.28).

Pri odabiru strategije pozicioniranja, treba koristiti sugestije koje govore o tome koje situacije je potrebno izbegavati [206]:

- ne treba se pozicionirati u odnosu na sledbenika ako je hotelska kompanija lider;
- ne pozicionirati se samo na osnovu cene, jer se to lako neutralizuje od konkurenta;

206 Gnoth G., Branding tourism destinations, Conference report, Annals of Tourism Research. 25(3), 1998. str. 758

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

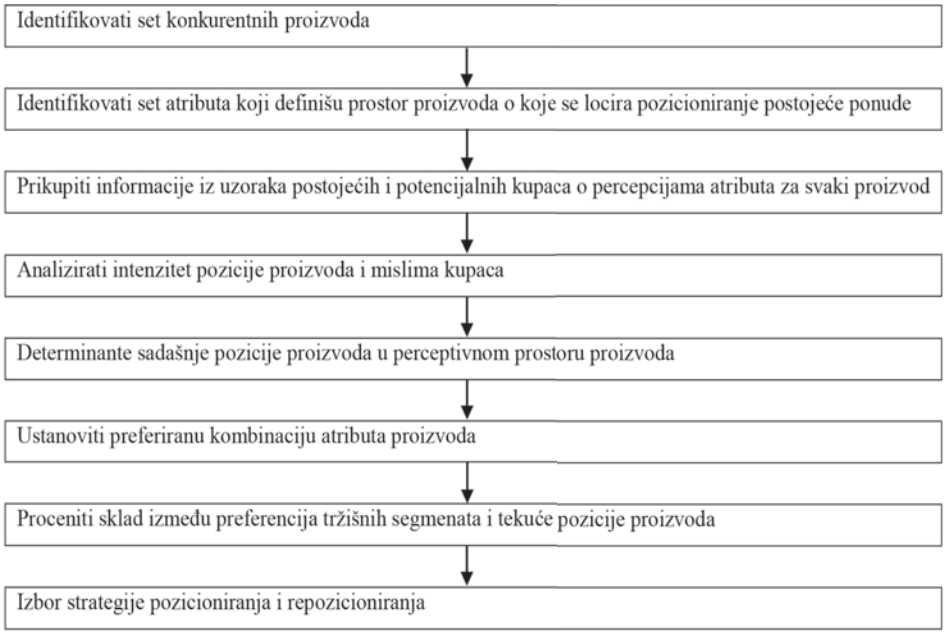
Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa i traženje nove, atraktivnije pozicije. Ova alternativa zahteva izmenu strateških osnova, tj. elemenata pozicioniranja. Repozicioniranje predstavlja napor hotelske kompanije da se promeni imidž i/ili vrednost marketing ponude, tako da ciljni segment razume i uvažava šta se menja i šta predstavlja u odnosu na konkurenciju. Repozicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža.

Inkrementalno repozicioniranje, podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude. U fokusu psihološkog repozicioniranja je značajna promena imidža. U slučaju stvarnog repozicioniranja vrši se promena vrednosti ponude, a strategijsko repozicioniranje podrazumeva značajne promene i vrednosti ponude i imidža.

U postupku repozicioniranja postoji nekoliko osnovnih strategija. Kao prvo, zastareli hotelski proizvod može biti repozicioniran na način da postane atraktivan za novi segment. To se može postići izmenom proizvoda ili načina distribucije. Drugo, moguće je dodati novo ciljno tržište postojećem. Ova mogućnost se realizuje uvođenjem novog proizvoda prema novom segmentu zadržavajući stari proizvod na starom segmentu. Ponekad je, međutim moguće da se jedan proizvod usmeri prema većem

broju segmenata. Treće, struktura tržišta može se takođe promeniti. Ako novi proizvod ima izrazito nova obeležja, ukupan broj potencijalnih turista za dotičnu kategoriju hotelskog proizvoda može se povećati.

Slika 29. Faze u procesu pozicioniranja



4.7.3. Dijamant konkurentnosti u turizmu i hotelijerstvu

Nacionalni kontekst ima ključnu ulogu u obezbeđenju osnovnih elemenata, potrebnih za uspeh na internacionalnim tržištima. Suština konkurentske prednosti koju pojedini hotelska kompanija ostvaruju na svetskom nivou, rezultat je stimulativnih uslova u nacionalnom okruženju. Porter identifikuje četiri grupe faktora karakterističnih za nacionalno okruženje, koji utiču na sposobnost hotelska kompanija da ostvari i održi konkurentsku prednost na internacionalnim tržištima. Porter ukazuje na četiri osnovne grupe činilaca su:

- uslovi faktora (inputi);
- uslovi tražnje;
- srodne i podržavajuće industrije;
- strategija, struktura i rivalitet među hotelskim kompanijama i destinacijama.

Navedeni činioci u kontekstu sistema čine "dijamant nacionalne konkurentnosti" - tržište koje svaka država postavlja za svoje industrije i kojim svaka rukovodi, kao i kontekst u kome kompanije rastu i uče kako da budu konkurentne.

Konkurentnost zahteva od hotelske kompanije da poseduju pogodan "konkurentski dijamant", odnosno poslovnu sredinu koja podstiče stalne inovacije i poboljšanja kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u realizovanju "konkurentskih aktivnosti" i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Kada su u pitanju *uslovi faktora*, razlikuju se dva tipa faktora ili resursa: osnovni faktori, koji se odnose na turističke resurse, i atrakcije, koji obuhvataju specijalistička znanja i sposobnosti, nove tehnologije, komunikacionu strukturu i tržišnu infrastrukturu. Dok osnovni resursi predstavljaju prirodne prednosti na osnovu kojih kompanije mogu da napreduju, resursi nadgradnje često su bitniji za razvoj konkurentske prednosti na internacionalnim tržištima.

Uslovi tražnje koji se odnose se na karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo, motivaciju, nivo sofisticiranosti, ponašanje i navike, stepen zaštite potrošača, predstavljaju važan podsticaj razvoju i poboljšanju osnove konkurentske prednosti. Kompanije su često najosetljivije i najbrže odgovaraju na potrebe i interese domaćih potrošača. Prema tome, priroda tih potreba i pogodnosti koje žele domaći potrošači, igraju važnu ulogu u oblikovanju atributa proizvoda i stvaranju pritisaka u pravcu inoviranja i poboljšanja kvaliteta proizvoda. Veoma sofisticirani i zahtevni kupci na domaćem tržištu mogu biti generatori konkurentske prednosti. Karakter tražnje i potrebe kupaca na domaćem tržištu, takođe, utiču na način na koji kompanije shvataju novoformirane potrebe i odgovaraju potrebama specifičnih tržišnih segmenata.

Treću grupu elemenata konkurentske prednosti, čini postojanje *srodnih i pomoćnih industrija*, koje su konkurentne na internacionalnom nivou.

Navedena grupa faktora odnosi se na trgovačke sadržaje, putničke agencije i turoperatore, organizatore aktivnosti, objekte hrane i pića, atrakcije i slično, a takođe uključuje i razvijenost i odnose lokalnih dobavljača, proizvođača čija se razvijenost javlja kao uslov za podržavanje uspešne međunarodne pozicije.

Strategija, struktura i rivalitet turističkih kompanija, odnose se na uslove u kojima su kompanije osnovane, organizovane i vođene, ali i prirodu domaće konkurencije. Postojanje jakih rivala na domaćem tržištu, ključni je faktor u kreiranju konkurentske prednosti. Rivalitet na domaćem terenu donosi pritiske u pravcu stalnog ulaganja u faktore nadgradnje i inovacije.

Slika 30. Dijamant konkurentnosti hotelske kompanije



Izvor: Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Tourismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994. str. 8

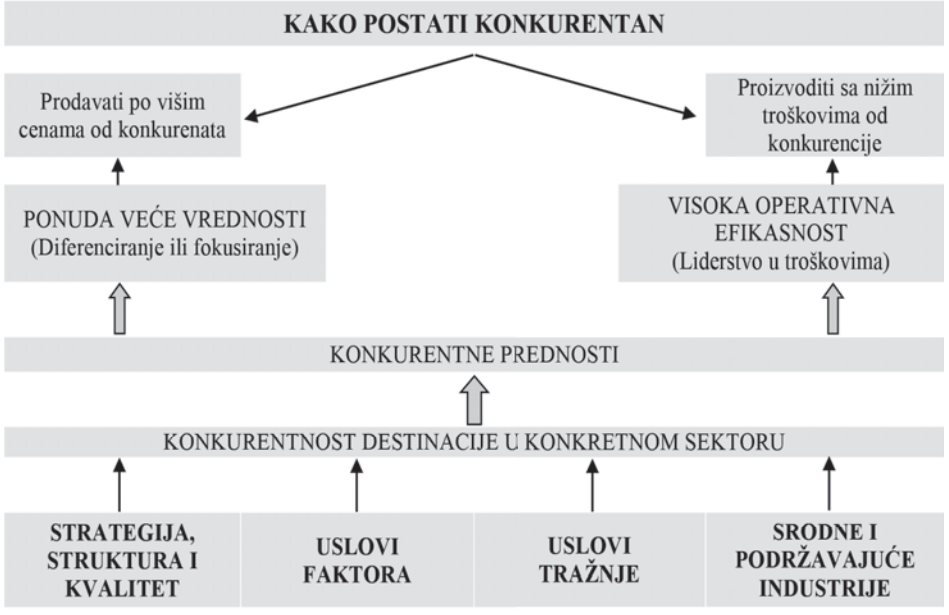
USLOVI TRAŽNJE
Kritična područja
Poslovna etika
Programi lojalnosti
Zaštita potrošača
Marketing „jedan na jedan“
USLOVI FAKTORA
Kritična područja
Istraživački programi
Primena novih tehnologija
Pristup finansijskim resursima
Kvalitetni ljudski resursi
USLOVI SRODNIH I PODRŽAVAJUĆIH SEKTORA
Kritična područja
Efikasnost javnog sektora
Odsustvo birokratizma
Kvalitetna infrastruktura
STRATEGIJA, STRUKTURA I RIVALITET PREDUZEĆA
Kritična područja

Jednostavna
Smanjenje izlaznih barijera
Poreski podsticaji za investicije
Kvalitetan menadžment
Benchmarking programi
Odsustvo monopola

Ključ dosledne primene ove teorije, podrazumeva identifikovanje nedostataka u »dijamantu konkurentnosti« i iznalaženju načina da se ti nedostaci prisutni u određenoj grupi činilaca prevaziđu kroz razvoj prednosti prisutnih u okviru ostalih faktora konkurentnosti.

Poboljšanje "konkurentnog dijamanta" preko procesa, programa i planova usmerenih na poboljšanje četiri komponente značajno se olakšava partnerstvom javnog i privatnog sektora.

Slika 31. Unapređenje konkurentske prednosti



Izvor: Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Tourismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994. str. 31

4.7.4. Pokretačke snage konkurencije

Konkretna hotelska kompanija nije usamljena u naporu da usluži deo turističkog tržišta. Nadmetanje sa konkurentima jeste uobičajena pojava u ekonomskom životu, pa je sasvim razumljivo da se konkurenti moraju identifikovati, pratiti i nadmudriti, da bi se zadržala privrženost potrošača. Znatno bolje razumevanje najvažnijih snaga koje određuju konkurentnost, usledilo je zahvaljujući radu profesora Portera. Prema njegovom konceptu, "ključnih pet konkurentskih sila", determinišu izbor između alternativa strategijskog ponašanja hotelske kompanije, odnosno hotelska kompanija u konkretnim okolnostima:

- pregovaračka snaga kupaca;
- pregovaračka snaga dobavljača;
- pretnja od novih konkurenata;
- pretnja supstituta;
- rivalitet između postojećih konkurenata.

Slika 32. Pokretačke snage konkurencije



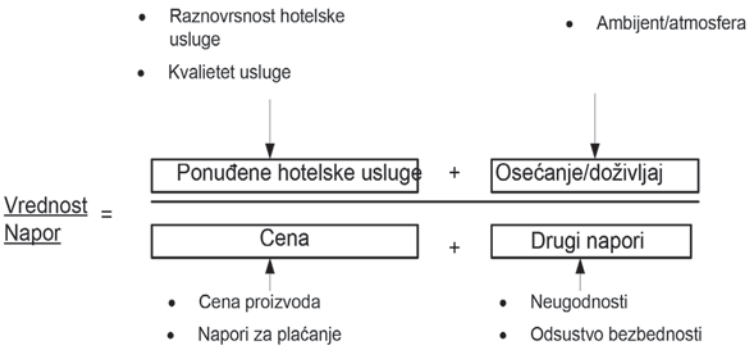
Izvor: Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990. str. 64

4.7.5. Hotelska kompanija kao lanac vrednosti

Marketing zasnovan na konceptu vrednosti za potrošače, postaje bitan instrument strategije svake hotelske kompanije. Cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti hotelskog proizvoda. U tom značenju vrednost operiše na dva nivoa: prvi je, da nudi veću vrednost za novac gostiju. Ako se to postigne na način da ponuda stvara vezu između hotela i njegovih posetilaca, u tom slučaju strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa.

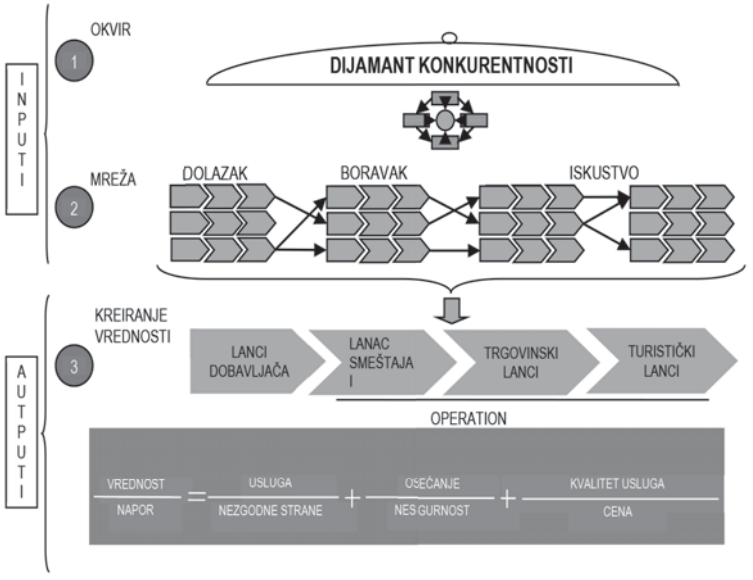
Bitnom pretpostavkom poslovnog uspeha hotelske kompanije postaje ukupno dostavljena vrednost koju turisti smatraju da će dobiti posetom određenom hotelu.

Slika 33. Vrednost za hotelski doživljaj



Izvor: Prilagođeno od strane autora a na osnovu Jordanović M., "Pozicioniranje kao konkurentska strategija hotelskih kompanija sa posebnim osvrtom na hotelijerstvo", doktorska disertacija, PMF-Novi Sad, 2007., str. 161., Milojević Lj, Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu, Turistički pregled br. 5, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2006. str. 39

Slika 34. Konkurentna turistička destinacija



Izvor: Preuzeto od Jordanović M., Pozicioniranje kao konkurentska strategija hotelskih kompanijasa posebnim osvrtom na hotelijerstvo", doktorska disertacija, PMF-Novi Sad, 2007., str. 119, Bordas E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Tourismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994., str. 56

4.7.6. Analiza lanca vrednosti u hotelijerstvu

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

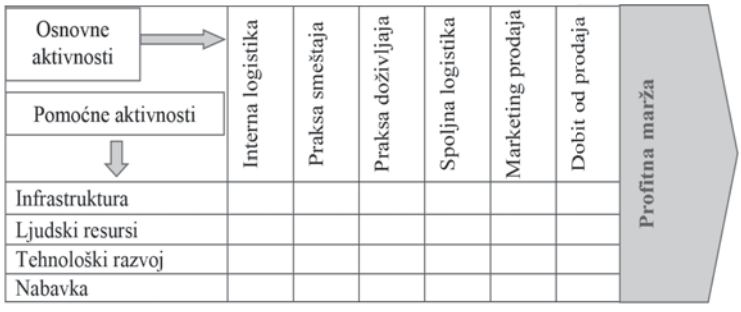
Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je razumevanje "lanca vrednosti" hotelijerstvu, odnosno identifikovati subjekte, tj. aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i/ili dodavanju vrednosti koja će ličiti na konačnu ponudu određene kompanije-hotela. Hotelska usluga se smatra »lancem« odnosno nizom povezanih aktivnosti, koje su potrebne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna onoj koju nudi konkurencija.

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u bili kojoj kompaniji (lanci vrednosti) sastoje se od devet kategorija , četiri pomoćne (infrastruktura, ljudski resursi, razvoj tehnologije i nabavka) i pet osnovnih (interna logistika, smeštajni kapaciteti, usluge, spoljna logistika, marketing i prodaja, prodajne povlastice).

Analizom lanca vrednosti sagledava se organizacija kao proces aktivnosti koje se preduzimaju radi stvaranja vrednosti. Sam proces sastoji se od niza sekvenci. Ovaj pristup je koristan je da bi se razumeli elemente na kojima se gradi konkurentska prednost.[207]. U tom smislu, Porter ukazuje da je stvaranje vrednosti namenjene kupcima, koja premašuje troškove proizvodnje {npr. marža), predstavlja ključni koncept koji se koristi u analizi konkurentske pozicije firme.

Porter je ukazuje na pet **primarnih** aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i usluge) i na **pomoćne aktivnosti** (nabavku, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i opštu administraciju). Svaka od njih, sama po sebi, stvara dodatnu vrednost ili učestvuje u stvaranju ukupne vrednosti. Slika koja sledi u nastavku ilustruje Porterov lanac vrednosti.

Slika 35. Lanac vrednosti hotelske usluge



207 Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990. str. 33

Lanac vrednosti svake kompanije i svakog davaoca usluga u hotelijerstvu predstavljaju deo većeg lanca aktivnosti, koji se naziva "sistem vrednosti turistička destinacija", obuhvatajući lance brojnih snabdevača, distributera i klijenata.

Ocena lanca vrednosti ima za cilj da:[208]

- na maksimalno efikasan način međusobno poveže hotelske proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude; i
- definiše sve današnje eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom hotelskom sistemu, kako bi moglo da se započne s uvođenjem adekvatnih mera i/ili akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti ispravile/otklonile/umanjile.

Pregled 10. Primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja	Usluge
◆ Lokacija hotela (destinacije). ◆ Centralizovana nabavka za hotelsko preduzeće. ◆ Odličan sistem kontrole materijala i zaliha. ◆ Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima. ◆ Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom.	◆ Efikasne operacije u davanju usluga u hotelu da bi se maksimalno smanjili troškovi. ◆ Odgovarajući rezervacioni sistemi. ◆ Sistemi kontrolekvaliteta ◆ proizvodnje, da bi se smanjili ◆ troškovi i povećao kvalitet. ◆ Efikasna organizacija rada, rad u smenama, rotacija itd.	◆ Efektivni kanali prodaje i saradnja sa putničkim agencijama, turoperatorima i prevoznicima, kako bi se obezbedilo optimalno iskorišćenje kapaciteta. ◆ Kvalitetna oprema i savremena tehnologija, kako bi se smanjili troškovi poslovanja.	◆ Veoma motivisana i kompetentna radna snaga. ◆ Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju. ◆ Odabir najpodesnijih kanala prodaje. ◆ Efektivna segmentacija. Politika cena zasnovana na ciljnim segmentima i profilu turista.	◆ Zasnovane na potrebama, željama i zahtevima savremenog turiste. ◆ Brz odgovor na na sve potrebe turista. ◆ Efektivno upravljanje inventarom i opremom. ◆ Visoka obučenost osoblja i njihova kontinuirana obuka. ◆ Odgovarajuća politika osiguranja turista i osoblja.

Izvor: Urađeno od strane autora

208 Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb, 2005., str. 25

Pregled 11. Pomoćne aktivnosti

Infrastruktura preduzeća	Upravljanje ljudskim resursima	Razvoj tehnologije	Nabavka
◆ Poslovne jedinice ◆ Menadžment ◆ Planiranje ◆ Finansije ◆ Računovodstvo ◆ Pravni poslovi ◆ Upravljanje kvalitetom ◆ Sektori ◆ MIS	◆ Planiranje ◆ Regrutovanje ◆ Selekcija ◆ Obuka ◆ Rotacija ◆ Motivisanje ◆ Ocena ◆ Nagrađivanje, unapređivanje, degradiranje, otpuštanje	◆ Tehnologija usluge ◆ Tehnologija pripreme hrane i pića ◆ Tehnologija servisa ◆ Informaciona tehnologija ◆ Servis gostiju u hotelu, restoranu, turističkoj agenciji ◆ Tehnologija informisanja i komunikacije sa turistima	◆ Selekcija dobavljača ◆ Zalihe potrošnog materijala ◆ Zalihe pića i namirnica ◆ Zaliha rezervnih delova ◆ Nabavka opreme

Izvor: Urađeno od strane autora

4.7.7. Proces pozicioniranja hotelskog preduzeća

Rast i razvoj preduzeća u hotelijerstvu dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi tražnje, s jedne strane i tehnološki razvoj, s druge strane. Dakle, pored stalno prisutnih tendencija kvantitativnog uvećanja turističkog tržišta, značajno je ukazati i na kvalitativne promene, kako u domenu tražnje, tako i u oblasti ukupne turističke privrede.

Konkurentnost hotelskog preduzeća, prvenstveno će zavisiti od njegove sposobnosti da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:

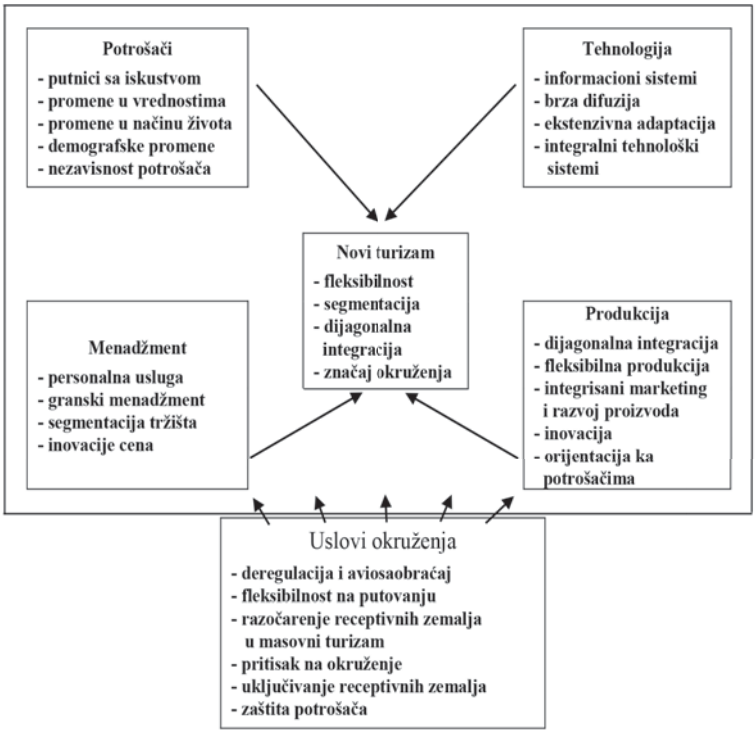
- informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i strategije konkurencije, doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turističkih proizvoda, i
- know-how, kroz razvoj, sopstvene tehnologije (R&D) i sistema obrazovanja i treninga (treba da obezbede viši nivo kvaliteta preduzetih turističkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača).

Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brz razvoj novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu.

Veliki broj teoretičar, koji se bavi analizom poslovanja preduzeća ukazuju da će tehnološka superiornost biti u osnovi podizanja konkurentnosti na svetskom turističkom tržištu.

Osnovne karakteristike nove turističke ere mogu se sagledati na sledećoj slici.

Šema 12. Karakteristike nove ere turizma



Izvor: Fayos, E., Tourism policy: a midsummer night"s dream? Tourism management, N° 6/1996., str. 407.

Ako prihvatimo Chandler-ovu definiciju strategije kao "ostvarivanje bazičnih dugoročnih ciljeva i zadataka preduzeća i prihvatanje pravaca akcije i alociranje izvora neophodnih da se sprovedu ti ciljevi" onda je strategija preduzeća u hotelijerstvu potrebna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u tržišnom okruženju. Dakle, sposobnost i brzina prilagođavanja su kritične veličine neophodne za uspeh preduzeća u savremenoj privredi. Pri tome, treba imati u vidu da strategija nije samo ono što se radi, nego i kako je urađeno.

Pogrešno je nastojanje da se u kratkom vremenskom intervalu velikim investicionim ulaganjem može da stigne talas promena, u turističkoj privredi, na koji se nije blagovremeno reagovalo. Blagovremeno strategijski usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju, već i poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća[209].

Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na strategijsku poziciju hotelskog preduzeća nije ni malo jednostavno i lako. Različiti elementi i faktori

209 Petrović, P., Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989. g., str. 21

okruženja utiču i na različite strategije i različito vreme i sa različitim intenzitetom. Spoljni uticaji su neizvesni sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je bitan razlog da veliki broj hotelskih preduzeća izbegava strategije za čije sprovođenje treba više godina[210].

Jedan od osnovnih elemenata strategije razvoja i nastupa hotelskog preduzeća, je pravi izbor tržišnog segmenta. Koncentracija na određeni tržišni segment, predstavlja strategiju, koja uspešno specijalizovanom turističkom preduzeću omogućava stvaranje diferentne prednosti.

U svakom slučaju stav prema riziku utiče na izbor strategije. To može da varira od lakog prihvatanja do izbegavanja rizika. Kada se favorizuje prihvatanje rizika, broj strategijskih opcija se povećava i obrnuto. U granama, kao što je turizam, preduzeće teško može da izbegne rizik[211].

Odluke o organizacionoj strukturi moraju se donositi u okvirima strategijske pozicije preduzeća. Efikasna primena strategije neće biti uspešna ukoliko organizaciona struktura nije takva da odgovara strategijskim potrebama i ograničenjima.

Iznalaženje efikasne i prave sprege između strategije i strukture, osnovni je problem strategijskog upravljanja, kao savremenog koncepta upravljanja preduzećem.

Razvoj strukture koji prevazilazi zahteve trenutne strategije znači da organizacioni sistem želi da obezbedi rezervni potencijal za poslovanje u uslovima brzih i iznenadnih promena u okruženju.

Međutim, ovo može da dovede do dvostruke neravnoteže između strukture i strategije i između strukture i ostalih kapaciteta organizacije.

Smatramo da strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede obuhvata[212] (Pregled br.12):

1. Neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;
2. Sistem strategijskog upravljanja uslugama preduzeća u turizmu
   - » elementi (pansionska ili neka druga),
   - » nivo (kvalitet usluge),
   - » forma (oblik), razvoj novog proizvoda (posmatranje tržišta, generisanje ideje sužavanje, preliminarna procena, razvoj prototipa, testiranje tržišta, lansiranje);
3. Strategija razvoja preduzeća na turističkom tržištu
   - » penetracija (sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta),

---

210 Milisavljević, M., Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing, br. 1/1996., str. 14

211 Pearce, J. A. and Robinson,R.B.,Strategic Management, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988., str. 307.

212 Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, Čačić, Zečević, Bakić te stranih Powers, Middelton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch

» razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju),
» razvoj tržišta
» diversifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica),
» strategija marke;

4. Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom
   » segmentacija tražnje, pet modela
   » opisni (sa geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijablama),
   » psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanje i sklonosti,
   » psihografski (životni stil i varijable kvaliteta života)
   » bihejviorističke (vernost potrošača nekoj marki),
   » tzv. hibridni (kombinacija prethodnih);
5. Diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje)
   » ekskluzivni (najviši kvalitet – određenim segmentima),
   » semieksluzivni (selektivni),
   » komercijalni (intenzivna prodaja),
   » pozicioniranje uslužnog programa;
6. Diferenciranje cena
   » prema segmentima potrošača,
   » prema vremenu (sezona ili izvan, radni dani, vikend, itd.),
   » vrsti usluge (pansion, polu pansion, paket aranžman itd.),
   » način prodaje (kolektivno, grupno, direktno, indirektno);
7. Strategijsko planiranje razvoja (putem taktičkih odluka i akcija)
   » interakcija sa kupcima proizvoda/usluga,
   » iskorišćenost kapaciteta;
8. Utvrđivanje ciljeva i priprema strategijskog razvoja uslužnog programa
   » identifikovati ciljne tržišne segmente,
   » identifikovanje profila potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima,
   » identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje),
   » utvrditi politiku cena,
   » vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije),
   » identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatori).

Uopšteno, prvi korak u pripremanju strategijskog planiranja razvoja je da se odrede osnovni ciljevi preduzeća. To je kombinacija sledećih ciljeva:

- povećanje učešća na tržištu,
- povećanje profita na bazi porasta turističke potrošnje,
- razvoj novih turističkih tržišta,
- oživljavanje opadajućeg turističkog proizvoda.

Teorijska osnova korišćenja rasta tržišta, kao jednog od dva osnova strateška faktora, nalazi se u koncepciji životnog ciklusa proizvoda. Teorijska osnova korišćenja učešća na tržištu kao drugog strateškog faktora je u koncepciji krive iskustva.

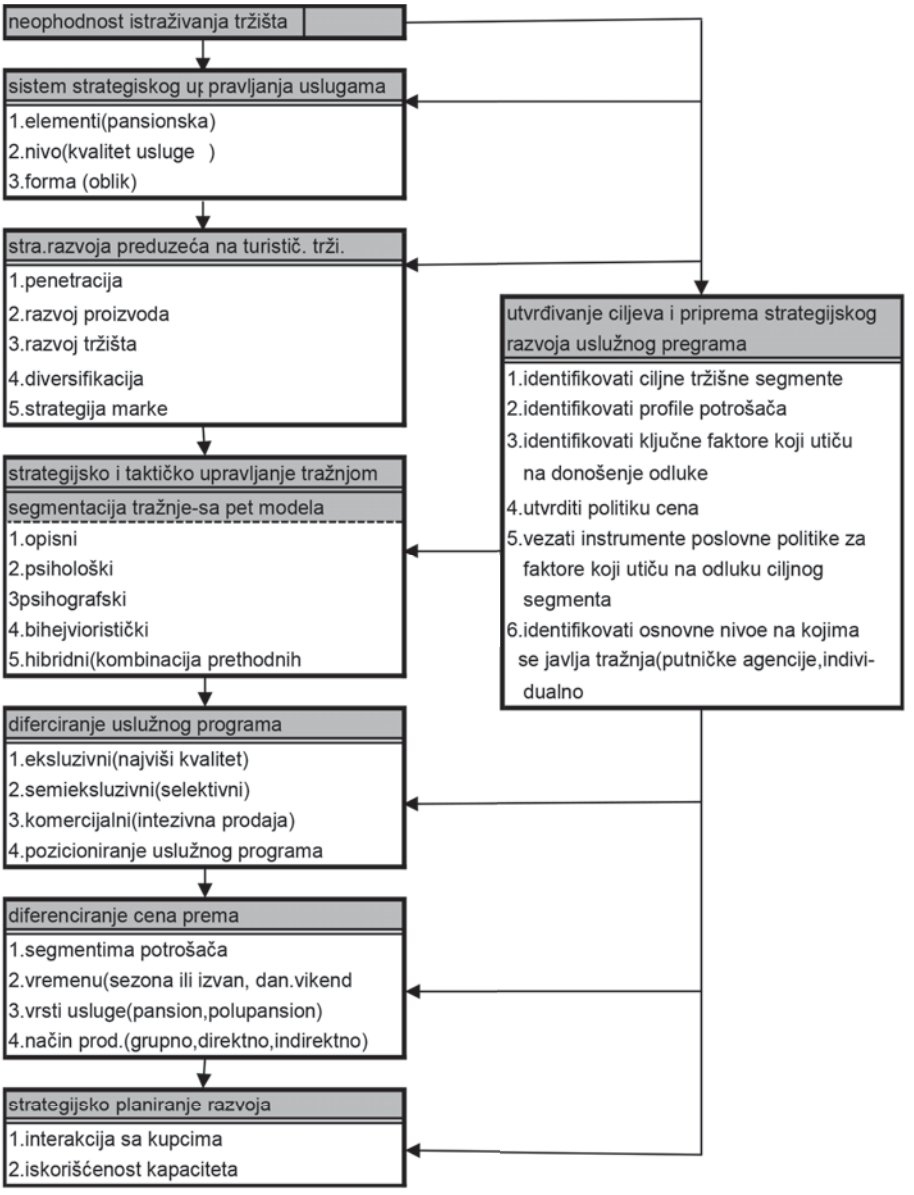
Metodologija formulisanja strategije primenom modela portfolija proizvoda uključuje sledeće faze:

1. analiza atraktivnosti tržišta,
2. analiza relativnih konkurentskih prednosti,
3. analiza sadašnjeg portfolija preduzeća,
4. određivanje strategijskih ciljeva,
5. razvoj alternativnih strategija za ostvarivanje ciljeva,
6. ocena strategija i analiza odlučivanja,
7. formulisanja strategijskih ciljnih portfolija, izbor strategija i alokacija resursa.

Marketing funkcija postala je integrišuća funkcija preko koje se identifikuju potrebe i želje potrošača i održava ukupna komunikacija preduzeća sa tržištem.

Za uspeh preduzeća na tržištu nije dovoljno raspolagati odgovarajućim hotelskim proizvodom (sa odgovarajućom cenom i kanalima prodaje), nego je neophodan i efikasan sistem komuniciranja sa okruženjem. Pod tim sistemom se podrazumeva planiran, organizovan i kontrolisan proces izbora, oblikovanja i distribuiranja poruka čiji je cilj razvijanje, usmeravanje i održavanje interesovanja kupca za preduzeće, njegove akcije, njegov turistički program, odnosno konkretni turistički proizvod.

Pregled 12. Strategijsko upravljanje hotelskim preduzećem



Izvor: Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunu, Beograd, 2009., str. 80

Akcenat je na komuniciranju kao procesu u kome je preduzeće izvor poruka, a tržište, odnosno kupac primalac. Međutim, pri tome hotelsko preduzeće mora imati u vidu da su uočeni određeni trendovi na tržištu, koji već utiču na planove i aktivnosti hiljada poslovnih organizacija[213]. Komuniciranje se odvija kroz različite forme, utvrđivanje uslova njihove efikasnosti i oportunosti njihovog korišćenja. Kakva će biti uloga pojedinih oblika komuniciranja (tzv. komunikacioni miks) zavisi od kvaliteta (efikasnosti) ostalih instrumenata marketinga, kao i od stanja odnosa konkurencije na tržištu[214]. Formiranje i sprovođenje optimalne kombinacije (komunikacioni miks) neophodno je precizno identifikovanje karakteristika svake forme komuniciranja, kao i njenog mogućeg doprinosa (pojedinačno i u kombinaciji) ukupnoj strategiji preduzeća te posebno realizaciji marketing strategije. Formiranje i sprovođenje efikasnog programa komuniciranja preduzeća sa tržištem je složen proces koji se analitički može raščlaniti na sledeće faze[215]:

1. identifikovanje ciljnog auditorijuma,
2. utvrđivanje ciljeva komuniciranja,
3. formulisanje i oblikovanje poruke,
4. izbor kanala komuniciranja,
5. alokacija sredstava,
6. definisanje komunikacionog (promocionog) miksa,
7. merenje (praćenje) efekata,
8. upravljanje komunikativnim procesom.

Hotelsko preduzeće i u slučaju promotivnih aktivnosti treba da insistira na njihovom doprinosu prodaji i dobiti kao osnovnom cilju. U ovoj oblasti dolazi do punog izražaja interdisciplinarnost marketinga, jer razvoj tehnike i tehnologije, koja se primenjuje u oblasti komuniciranja (kablovska televizija, kućni računari, kompjuterizacija prodajnog mesta) sve više smanjuju vreme putovanja informacija omogućavajući svestranije i brže praćenje reagovanja potrošača na poruku.

Rukovodstva preduzeća, treba da su tržišno orijentisani, te da njihovu pažnju zaokupljaju strateška pitanja (segmentacije tržišta, običaji i ponašanja potrošača, marketing planovi, novi proizvodni i test marketing).

213 Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993., str. 9.

214 Vračar, D., Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

215 Milisavljević, M., Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998

Pitanja za proveru znanja

1. Definisanje menadžmenta u hotelijerstvu?
2. Pojam i definisanje strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu?
3. Ključni elementi strategijskog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu?
4. Specifičnosti menadžera u turizmu i hotelijerstvu?
5. Objasnite proces formulisanja strategije?
6. Definišite analitički okvir za izbor strategije?
7. Navedite i objasnite generičke strategije?
8. Navedite i objasnite strategije rasta?
9. Navedite i objasnite strategije kontrakcije i zaokreta?
10. Objasnite savremene koncepte strategijskog menadžmenta?
11. Definišite pojam konkurentnosti u turizmu?
12. Objasnite proces donošenja odluke o tržišnom pozicioniranju?
13. Hotelska kompanija kao lanac vrednosti?
14. Značaj analize lanca vrednosti u hotelijerstvu?

V
Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite šta je to portfolio menadžment.
- Znate šta je upravljanje imovinom u hotelijerstvu.
- Navedete kako se formiraju cene u hotelijerstvu.
- Znate kako se izračunava rentabilnost u hotelijerstvu.
- Objasnite menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Da bi organizacija, odnosno preduzeće u turizmu, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, to jest da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koriste različite metode, koncepte, «alate» i tehnike. Upravo to doprinosi da, strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Teoretičari i praktičari u turističkoj delatnosti, ali i u menadžmentu uopšte, obično navode i koriste:

- Portfolio koncept (menadžment),
- PIMS program,
- Metod scenarija,
- Cost-benefit analiza,
- Analiza jezgra (gepa),
- Kriva iskustva,
- SWOT ili TOWS matrica,
- Finansije za strategijski menadžment,

216 Čerović S., Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002., str. 207-236

- Koncept životnog ciklusa organizacije,
- Različite softverske pakete (koji sadrže metode i tehnike)[217].

5.1. Portfolio menadžment

Menadžeri u hotelijerstvu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način.

Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije[218].

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolija, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje.

U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe[219]. Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su «gladne» za gotovinom, balansiraju sa poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

Strategijska pozicija hotelske kompanije predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti.

---

217 Za potrebe ovog udžbenika obradićemo samo materiju portfolio koncepta i deo ekonosmko-finasijske analize, jer su ostale metode i tehnike analizirane kroz druge predmete i udžbenike, Ekonomsko-finansijska analiza u hotelijerstvu i turizmu, Menadžment, Marketing u turizmu itd.

218 Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str.1.

219 Termin portfolio(znači skup-kombinacija) menadžment pozajmljen je iz «industrije» hartija od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima, kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica:

a) Rast tržišta/tržišno učešće (BCG)-matrica

Vertikalna osa predstavlja rast tržišta. Rast tržišta je procenat godišnje stope rasta koji ostvaruje hotelsko preduzeće, korigovan za inflaciju. Na horizontalnoj osi dato je relativno tržišno učešće koje se izračunava deljenjem tržišnog učešća s onim koji imaju tri najveća konkurenta u strategijskoj grupi. Kombinovanjem ove dve ose možemo locirati i prikazati gotovo svaku tržišnu situaciju. Hotelsko preduzeće treba da svoju analizu provede kroz određene faze:

1. prva faza: sačinjavanje liste privremenih SBU, polazi se od postojećih segmenata i novih kriterijuma (turističkih grupa, područja, tehnologije, ekologije);
2. druga faza: od «privremene» ka «fiksnoj» SBU,
3. treća faza: određivanje granica tržišta (konkurencija između SBU);
4. relativno tržišno učešće (nisko i visoko tržišno učešće i niska i visoka stopa rasta tržišta, četiri polja matrice),
5. stopa rasta tržišta (rastuće, statično i opadajuće);

Relativno tržišno učešće izračunava se na sledeći način:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{UP}}{\frac{PVK}{UP}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100$$

RTU - Relativno tržišno učešće

SP - sopstvena prodaja

UP - ukupna prodaja

PVK - prodaja vodećeg konkurenta

Ako je relativno tržišno učešće >1 određuje se kao visoko odnosno preduzeće je lider na tržištu i ima najveće tržišno učešće. Kod stope rasta tržišta koja podrazumeva da 10% predstavlja granicu između niske i visoke stope rasta tržišta[220] i izračunava se na sledeći način;

220 Todorović J., Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, ISBN 86-84589-00-9, Beograd, 2003. str. 32

$$SRT_t = \frac{UT_t - UT_{t-1}}{UT_{t-1}} \cdot 1000$$

SRT - stopa rasta tržišta

UT - ukupno tržište

t - godina posmatrana

Slika 36. BCG matrica turizma Srbije



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 190, Strategija razvoja turizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 9, prilagođeno od strane autora.

Zvezde (tržišni lideri) - Hotelski proizvod koji beleže visoki rast i visoku tržišno učešće. To omogućava primenu ekonomije obima kao i ostvarivanje značajnog profita. To omogućava dodatno oglašavanje, promocije i drugi napori potrebni za održavanje tog rasta. U datom periodu doći će do prelaska iz faze ubrzanog rasta u fazu opadanja i tada taj turistički proizvod postaje krava muzara.

Krave muzare (zreli proizvodi) - Hotelski proizvod koji zbog visokog tržišnog učešća ostvaruje značajnu količinu gotovog novca, ali kojima nije potrebno dodatno ulaganje zato što ne rastu. Tipična krava muzara mogao bi biti turistički proizvod koji je lider na stabilno ili zrelom tržištu. Visoki tržišno učešće omogućava prednost kroz vodstvo u troškovima nad konkurentima ali dalje finansiranje hotelskog proizvoda nije potrebno. Krave muzare omogućavaju finansiranje rasta drugih linija turističkih proizvoda. Krave muzare će na kraju zabeležiti pad prodaje i tržišnog učešća.

Upitnici (ili problematična deca, perspektivni) - Hotelski proizvod koji beleže brzi rast, ali koji imaju nedovoljno tržišno učešće da bi mogli finansirati svoj rast. Otuda i naziv upitnik; to jest ne znaju budućnost proizvoda. Upitnici se dosta često javljaju nesigurnim tržištima; nepoznato je kakav će život imati turistički proizvod. Ako turistički proizvod ubrzano raste, on zahteva značajno finansiranje ali nisko tržišno učešće ne uspeva omogućiti prednost u troškovima. Zato turistička preduzeća moraju finansirati proizvod koji možda ima nesigurnu perspektivu. Mnogi upitnici finansiraju se dodatnim gotovim novcem koji proizvodi krava muzara .

Psi (stagnirajući proizvodi) - Hotelski proizvod koji ne rastu niti imaju visoki tržišni udeo. Psi su jednostavno dobri hotelski proizvodili su dobri hotelski proizvodu kategoriji proizvoda koji više nisu privlačni kupcu. Psi imaju svega nekoliko prednosti, ako i toliko, pred svojim konkurentima. Iako možda postoje neki razlozi za održavanje ove vrste hotelskog proizvoda na životu (na primer, kontinuitet imena marke, sve dok se ne obave znatne modifikacije ili dok se linija turističkih proizvoda ne zaokruži), glavna odluka postaje kako se odreći tog hotelskog proizvodili ga izbaciti iz linije.

Prednosti ove matrice je što ovom matricom se može osigurati dugoročna održivost hotelskog proizvoda i sprečava menadžere da donose kratkoročne odluke, što bi moglo naškoditi ukupnom uspehu SPJ. Matrica takođe omogućuje hotelskim menadžerima da budu svesni potreba koje proizvod ima.

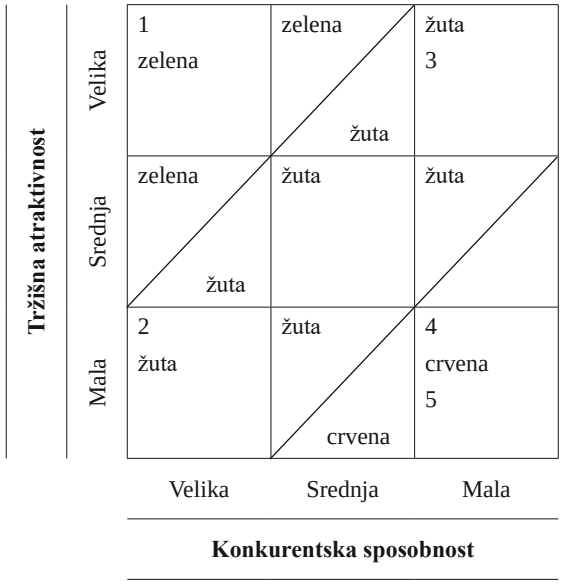
Nedostaci ove matrice su što nije lako doći do informacija potrebne za izgradnju matrice. Informacije za ukupno tržište teško se pronalaze, a naporno ih je i održavati na prikladan način. Neki turistički menadžeri mogu zaključiti da se sav taj trud oko prikupljanja potrebnih informacija ne isplati. Drugo, pozicija i opis turističkih proizvoda mogu biti subjektivni. Iako turistički proizvod može pripadati u kvadrantu krave muzare, privredne grane koje su pod opsadom možda nisu dovoljno jake da podrže dobit koju bi krava muzara mogla požeti. Drugim rečima, samo zato što matrica sugerira jedno, jedinstvenost turističkog tržišta može sugerirati drugo. Nedavna istraživanja utvrdila su da postoje grane koje ne koriste nužno prednosti ekonomije razmera na kojoj se matrica zasniva. U mnogim uslužnim sektorima, troškovi proizvodnje usluge ne menjaju se s rastućim obimom u tolikoj meri da bi osigurali poziciju prednosti i novčane naknade kao što bi to mogla industrija zasnovana na proizvodu.

b) McKinsey / General Electric matrica

Poslednjih je godina sve popularnija matrica General Electric zato što je u stanju rešiti neke nedostatke matrice BCG-a. U mnogim slučajevima postoji i potreba za utvrđivanjem povrata od ulaganja ili dobiti, a ne samo novčanog toka. Osim toga, matrice GE omogućuje korištenje nekih od vrlo važnih kvalitativnih informacija: u prvom redu koliko je jaka jedinica u poređenju sa konkurentima te koliko je privlačna mogućnost investiranja koju određena grana nudi.

Ova tehnika poznata je još i kao matrica privlačnosti grane/matrica poslovnih snaga. Upoređujući snagu SPJ-a ili hotelskog preduzeća s prilikama koje nudi konkretno tržište, ta nam matrica daje uputstvo o tome kako upravljati određenom situacijom.

Slika 37. General elektirict matrica



Izvor: Luiz Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 396

Zelena zona-velika privlačnost, investirati

Žuta zona-preduzeće treba da nastavi ali sa oprezom

Crvena zona-preduzeće treba da stane i da ne nastavlja dalje

Matrica je podeljena na zelenu, žutu i crvenu zonu. U zelenoj zoni postoji velika privlačnost; turističko tržište prilično je privlačno za preduzeća, a ponuda proizvoda SPJ-a dosta je jaka. Iako bi turistički menadžer trebao detaljno ispitati stvar, matrica sugerira da je privlačnost ovde prevelika da bi se propustila te bi preduzeće trebalo investirati u to tržište. Isto tako, žuta zona ukazuje na to da se snaga hotelskog preduzeća i privlačnost tržišta ne poklapaju optimalno pa bi preduzeće trebalo nastaviti, ali s velikim oprezom. Crvena zona ukazuje da situacija u grani i u SPJ-u nije dobra za investiranje te da bi hotelsko preduzeće tu trebalo stati i ne ići dalje. Atraktivnost takođe uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti.

Slika 38. General elektirict matrica sa aspekta investiranja

Atraktivnost				
Velika	INTEZIVNO INVESTIRATI U SEKTOR	INVESTIRATI RADI POBOLJŠANJA KONKURENTNOSTI	SELEKTIVNO INVESTIRATI PLAN KONKURENTNOSTI
Srednja	INVENSTIRATI RADI POBOLJŠANJA KONKURENTSKE POZICIJE	SELEKTIVNO INVESTIRATI	UPRAVLJANJE RASTOM
Mala	DEZINVESTIRATI POVLAČITI SE IZ SEKTORA	KONTROLISANI RAST	STRIKTNO UPRAVLJANJE ILI BRZO PRIKUPLJANJE GOTOVINE
	Mala	**Srednja**	**Velika**
		Konkurentnost	

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu General elektrict matrice

Atraktivnost neke privredne grane može značiti mnogo toga. Dok preduzeće posmatra neku granu, pokušavajući utvrditi investicioni potencijal, ono će analizirati stopu rasta te grane, prosečnu profitnu stopu koju ostvaruju preduzeća koja konkurišu u toj grani, koliko konkurenata ima, snagu pojedinih konkurenata, te područja, tj. niše na tržištu koje oni ne pokrivaju. Atraktivnost uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti. Slika 40 daje pregled nekih faktora koje je potrebno razmotriti pri procenjivanju privlačnosti potencijalne investicije.

Slika 39. Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost

Atraktivnost sektor	Snaga konkurenata
◆ Veličina tržišta	◆ Relativni tržišni udeo
◆ Postotak tržišnog učešća	◆ Potencijal rasta tržišta
◆ Položaj - moć dobavljača	◆ Kvaliteta proizvoda
◆ Položaj -moć kupaca	◆ Imidž marke
◆ Obim konkurencije	◆ Lokacija turističkog preduzeće
◆ Prosečna profitna stopa	◆ Profitabilnost
◆ Opasnost od potencijalnih novih konkurenata	◆ Uvid u tržište
◆ Opasnost od supstituta	◆ Konkurencija cena
◆ Ciklični trendovi	◆ Ugovor s menadžmentom
◆ Prednost razmera	◆ Delotvornost prodajnog osoblja

Izvor: Luiz Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 395

c) Matrica politike usmeravanja (Shell matrica)

- sastoji se iz devet blokova i operiše koordinatama perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća,
- perspektiva poslovnog sektora (kritičnih eksternih faktora poslovnog uspeha) ocenjuje se na osnovu: tržišta, konkurencije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva (svaki od ovih faktora ima niz pod faktora),
- *perspektiva poslovnog sektora* gradira se na: neatraktivna, prosečna i atraktivna,
- pozicija portfolija preduzeća ocenjuje se na osnovu sledećih varijabli: tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora (sa nizom pod faktora[221]);
- poslovna pozicija preduzeća gradira se na: slabu, prosečnu i jaku;

221 Na primer, u oceni tržišne pozicije svake SBU (turističke poslovne jedinice) u portfoliu preduzeć potrebno je analizirati čak 12 aspekata: tržišno učešće i relativno tržišno učešće, godišnje stope rasta prodaje; zrelost turističkog proizvoda u odnosu na konkurenciju, kvalitet proizvoda (usluga), mix proizvoda, marketing, zaštitu patenata i intelektualne imovine, strategije cena, kvaliteta kanala distribucije, nivoa troškova marketinga i nivoa lojalnosti potrošača – korisnika turističkog proizvoda;

Slika 40. Matrica politike usmeravanja [222]

PERSPEKTIVE POSLOVNOG SEKTORA				
	atraktivna	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
	prosečna	Lider Rast	Rast Čuvanje	Fazno povlačenje
	neatraktivna	Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje
		jaka	**prosečna**	**slaba**
		POZICIJA POSLA		

d) Adl matrica[223] («matrica životnog ciklusa»)

- zasniva se na koordinatama: «konkurentska pozicija preduzeća» i «faze zrelosti industrije»
- ima četiri faze životnog ciklusa (zrelosti) industrije: embrionalna, rast, zrelost i starenje,
- u okviru konkurentske pozicije preduzeća razlikuje pozicije: dominantna, jaka, povoljna, održiva (branjiva), slaba i nesposobna za život,
- u okviru primene matrice postoje tri opcije: širok obim strategijskih opcija, opreznost, selektivan razvoj; opasnost, povlačenje sa tržišne niše, dezinvestiranje ili likvidacija;

222 Hax A., and Majluf N. Competitiv Costs Dynamics: The Experiens Curv, u Dyson R.G. (ed.): Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons, Chichester, 1990, str. 151

223 Razvila je konsultantska firma Artur D. Little (ili skraćeno ADL).

Slika 41. Adl matrica turističkog proizvoda

		Faze zrelosti proizvoda			
		embrion	**rast**	**zrelost**	**starenje**
Konkurentska pozicija	**Dominantna**	◆ Vođstvo u troškovima ◆ Diferencijacija ◆ Strategija penetracije ◆ Strategija skidanja kajmaka ◆ Strategija guranja i privlačenja	◆ Razvoj tržišta ◆ Vodstvo u troškovima ◆ Vertikalna i horizontalna integracija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Diversifikacija ◆ Strategija ubiranja plodova	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova	◆ Strategija razvoja proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje i smanjivanje ◆ Strategija žetve
	Jaka	◆ Vodstvo u troškovima ◆ Diferencijacija ◆ Strategija penetracije ◆ Strategija skidanja kajmaka ◆ Strategija guranja i privlačenja	◆ Razvoj tržišta ◆ Vodstvo u troškovima ◆ Vertikalna i horizontalna integracija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Diversifikacija ◆ Strategija ubiranja plodova	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova	◆ Strategija razvoja proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje i smanjivanje ◆ Strategija žetve ◆ Strategija preživljavanja ◆ Dezinvestiranje ◆ Likvidacija
	Povoljna	◆ Diferenciranjea ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Diversifikacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Diversifikacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija

Konkurentska pozicija					
	Održiva	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodov ◆ Integracija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Zajednička ulaganja ◆ Diversifikacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija
	Slaba	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diferenciranje ◆ Inoviranje proizvoda ◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija
	Nesposobna	◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija	◆ Diversifikacija ◆ Strategija spajanja i pripajanja ◆ Strategija ubiranja plodova ◆ Zajednička ulaganja ◆ Sužavanje ◆ Dezinvestiranja ◆ Likvidacija

Izvor: Urađeno od strane autora

e) Druge poslovne portfolio matrice

- *Borg-Warnerova poslovna portfolio matrica* uzima za koordinate poslovnu snagu preduzeća i atraktivnost (privlačnost) tržišta – niska, srednja i visoka;
- *Hofer matrica,* ili matrica evaluacije proizvod/tržišni segment, za koordinate uzima: fazu proizvod/tržište evaluacije i relativnu konkurentsku poziciju;
- *Brown-ova matrica* predstavlja varijantu portfolio matrice koja se zasniva na dve relevantne koordinate: relativna konkurentska sposobnost i ukupna tržišna atraktivnost (definiše se pet zona u okviru ovih koordinata, te se na osnovu njihovih karakteristika vrši izbor poslovnih strategija);
- *Koncept strategijskih poslovnih područja* (Strategic business area – SBA), kao segment ili «arena» tržišta (okruženja) i u odnosu na njih pozicioniraju se SBU preduzeća;
- ***Tehnološki portfolio koncept*** (fokus proizvodnih i procesnih tehnologija)
- tehnologije su jedan od osnovnih izvora diferencijacije među preduzećima (uspeh high-tech industrija) i važnost se gradira kao mala, prosečna ili velika,
- inovativne organizacije: otvorene za promene i sposobne da promenu u što kraćem roku apsorbuju s ciljem očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu;

Za ocenjivanje važnosti tehnologije, kao eksternog okruženja, koriste se kriterijumi: širina primenljivosti, brzina koja se prihvata, potencijal za dalji razvoj, prihvatljivost sa stanovišta okruženja i ekologije.

5.2. Ekonomska analiza u hotelijerstvu

5.2.1. Upravljanje ukupnim prihodima[224]

Upravljanje ukupnim prihodima se veoma često koristi u vazdušnom saobraćaju i adaptirana je potrebama upravljanja hotelima i hotelskim preduzećima.

Glavna jednačina sistema upravljanja ukupnim prihodima glasi (**yield management**): [225]

$$\%\ \textbf{Ukupnog prihoda} = \frac{\textbf{Ostvareni prihod}}{\textbf{Potencijalni prihod}}\ \textbf{x}\ 100\%$$

Na primer, ako hotel "X" proda 270 od ukupno 360 soba po prosečnoj ceni od 68 NJ, umesto po objavljenoj ceni od 85 NJ, a procenat ukupnog prihoda je:

224 Pogledati u Spasić V., Čerović S., Ekonomsko finansijska naliza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 45-59

225 Bardi A. J.: *Hotel front office management*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2007., стр. 172.

$$100\% \text{ x } \frac{270 \text{ x } 68}{360 \text{ x } 85} = \frac{17.600}{25.500} = 60\%$$

Merilo ARGE (indeks efikasnosti stvaranja prihoda od imovine) bi dalo identičan odgovor, ali kao umnožak procenta popunjenosti i prosečne stope efikasnosti jedinične cene = 75 % × 68/65= 60 % (Moutinho L., str.303.).[226]

Upravljanje ukupnim prihodima povezuje upravljanje zalihama gotovih proizvoda (hotelskim sobama) s određivanjem cena. Upravljanje "zalihama hotelskih soba" određuje se broj soba koje se raspodeljuju određenim tržišnom segmentu uz doslednu primenu cene soba za svaku od tako određenih tržišnih segmenata. Tako, na primer, 250 soba po prosečnoj ceni od 100 NJ daje iznos od 25.000 NJ. Ako je potencijalni prihod 40.000 NJ, tada ukupan prihod iznosi 62,5 % tj. 25 : 40 × 100 %. Isti rezultat bi se dobio i kad bi se 300 soba naplaćivalo u proseku 83,33 NJ po sobi, ili 400 soba u proseku po 62,50 NJ za svaku sobu.

Upravljanje ukupnim prihodima u hotelijerstvu je pokušaj uspostavljanja ravnotežnog odnosa između ponude i tražnje putem stalnog korigovanja prodajnih cena. Gosti hotela bi se mogli podeliti u dva segmenta – one koji se nalaze na **poslovnim putovanjima** i one koji su na **odmori**. I jedan i drugi segment imaju svoje karakteristike. Gost koji, na primer, dolazi na odmor će najverovatnije rezervisati sobu nekoliko nedelja (pa čak i meseci) unapred, pri čemu će cena biti glavni faktor u odlučivanju. Kod segmenta poslovnih putnika sobe će se, najverovatnije rezervisati samo nekoliko dana pre dolaska uz spremnost plaćanja i viših cena za usluge smeštaja.

Problemi koji se pojavljuju pred hotelskom upravom se sastoje u tome što tražnja za sobama za koji je odobren popust obično premašuje potrebu za skupljim sobama. Kad bi redosled poteza na strani tražnje bio obrnut, onda bi se, najpre, mogle prodati skupe sobe, a potom preostali kapacitet po nižoj ceni.

"Većina hotelskih preduzeća koja koriste sistem upravljanja ukupnim prihodima baziraju se na "**pragovima**": taj pristup koristi se **gornjim** i **donjim** pragom kod predviđanja tražnje, s kojom je moguće uporediti stvarnu tražnju. Ako stvarna tražnja ne pada unutar vrednosti omeđenih tim pragovima, hotelska uprava stavlja se u stanje pripravnosti. Ukoliko se pokaže postojanje snažne potražnje, cene soba se mogu podići. Ako je tražnja manja od očekivane, tada se može dati popust." (Ibid, str. 304.)[227]

Upravljanje prihodima bi trebalo hotelu (i preduzeću) da pomogne u povećanju prihoda i u postizanju dugoročne profitabilnosti. To se postiže mogućnostima "kombinovanja najvećeg mogućeg broja gostiju i najvećeg ukupnog prihoda od svakog gosta, pod uslovom da je unapred određen nivo kvaliteta usluge. Ideja usmerenosti prema maksimiranju prihoda dobro je utemeljena u teoriji i praksi, no povećani intenzitet konkurencije u hotelijerstvu, zajedno sa segmentacijom tržišta, smanjio je

226 Moutinho L.: *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., стр. 303.
227 Ibid, str. 304.

potencijalne prinose; osim toga, čini se da postoji nesklad između maksimizacije prihoda i maksimizacije profita. Zaista je moguće uočiti razliku između sistema upravljanja ukupnim prihodima koji su usredotočeni na profit (dobitak), i onih usredotočenih na prihod." (Ibid, str. 305.)[228]

Kad je u pitanju upravljanje prihodima u odeljenju smeštaja (soba) dva su pokazatelja ključna: prosečna cena sobe (smeštaja) i prihod po raspoloživoj sobi (Nikolić D., 2007, str. 156).[229]

a) Prosečna cena sobe (Average Daily Rate – ADR) je ključni racio u sektoru smeštaja i pokazuje prosečnu cenu sobe, često je nazivan prosečna dnevna cena ili jednostavno ADR, tj.:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Prihod od soba(smeštaja}}{\text{Broj prodatih soba}}$$

Ova prosečna cena bi se kalkulisala i za svaki tržišni segment: poslovne grupe, turisti, avionska posada i ostale kategorije gostiju koji se uslužuju.

b) Prihod po raspoloživoj sobi (Revenue per Available Room). Tradicionalno, mnogi hotelijeri vide u relacijama stepena iskorišćenosti kapaciteta brzi indikator aktivnosti i moguće performanse. Ostali gledaju na ADR kao na indikator kvaliteta svojih poslovnih operacija. Kombinovanjem stepena iskorišćenja kapaciteta i ADR je poznato kao **REVPAR** (Revenue per Available Room), tj.:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Prihod od soba(smeštaja}}{\text{Broj raspoloživih soba}}$$

ili

$$\text{REVPAR} = \%\ \text{iskorišćenja kapaciteta} \times \text{ADR}$$

Razvoj savremene tehnologije omogućuje kompjuterski izračunavanje cene sobe, što prilično olakšava primenu u upravljanju ne smo ukupnog prihoda već i rezultata hotela odnosno hotelskog preduzeća u celini.

GOPPAR ili Gross Operating Profit Per Available Room je pokazatelj bruto operativnog profita hotela po raspoloživoj sobi dnevno. Pokazatelj omogućava da se analiziraju rezultati poslovanja i obuhvata poslovne prihode. GOPPAR je pokazatelj koji omogućava da se sagledaju vrednosti imovine, poslovne mogućnosti i da se na osnovu dobijenih rezultata preduzmu korektivne mere. Obračunava se na sledeći način (Mašić, S., str. 256):

228 Ibid, str. 305.

229 Nikolić D.: *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, FTHM, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2007., str. 156.

$$\text{GOOPPAR} = \frac{\text{ukupni poslovni prihodi} - \text{poslovni rashodi(bez troškova amortizacije)}}{\text{broj soba} * 365}$$

U obračunu GOPPAR-a nisu obuhvaćeni troškovi amortizacije imajući u vidu njihov fiksan karakter koji zavisi od zakonskih regulativa po kojima su određene stope za obračun.

TREVPAR ili Total Revenue Per Available Room je pokazatelj poslovne uspešnosti kojim se utvrđuje koliki je ukupni prihod po raspoloživoj sobi[230]. Izračunava se tako što se stavljaju u odnos ukupni ostvareni poslovni prihodi i broj raspoloživih soba u periodu godinu dana poslovanja.

$$\text{TREVPAR} = \frac{\text{ukupni poslovni prihodi}}{\text{broj soba} * 365}$$

Tabela 14. Podaci o iskorišćenosti kapacitet, ADR i RevPAR

	May 2018 vs. May 2017								
	Occ %		**ADR**		**RevPAR**		**% change from May 2017**		
	2018	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**Occ**	**ADR**	**RevPAR**
Asia Pacific	68.9	68.3	86.63	86.29	59.66	58.96	0.8	0.4	1.2
Central & South Asia	59.8	60.2	81.57	87.83	48.80	52.86	-06.	-7.1	-7.7
Northeastern Asia	70.5	69.4	80.26	78.73	56.56	54.63	1.6	1.9	3.5
Southeastern Asia	64.0	65.4	93.45	92.68	59.83	60.65	-2.2	0.8	-1.3
Australia & Oceania	74.0	72.5	118.03	120.39	87.29	87.26	2.0	-2.0	0.0
Americas	67.6	67.2	111.01	112.59	75.05	75.62	0.6	-1.4	-0.7
North America	68.1	67.7	111.34	112.83	75.83	76.36	0.7	-1.3	-0.7
Caribbean	64.4	65.0	155.38	159.27	100.03	103.45	-0.9	-2.4	-3.3.
Central America	55.9	58.2	96.38	99.81	53.88	58.13	-4.0	-3.4	-7.3

230 Bredgaard O., Pedersen M., Financial Management in a service perspective, Academica, Copenhagen, 2008., str. 47

South America	54.2	53.5	79.19	82.55	42.90	44.13	1.3	-4.1	-2.8
Europe	74.4.	75.0	113.20	113.05	84.20	84.78	-0.8	0.1	-0.7
Eastern Europe	70.0	68.8	87.12	85.32	60.95	58.73	1.6	2.1	3.8
Northern Europe	79.5	79.0	110.24	110.10	87.64	87.0	0.6	0.1	0.7
Southern Europe	73.9	74.5	120.51	117.71	89.08	87.71	-0.8	2.4	1.6
Western Europe	71.7	73.6	117.99	119.82	84.58	88.20	-2.6	-1.5	-4.1
Middle East/ Africa	56.0	60.3	115.08	116.72	64.46	70.33	-7.1	-1.4	-8.4
Middle East	57.0	63.8	130.56	133.55	74.44	85.23	-10.7	-2.2	-12.7
Northern Africa	51.1	51.8	74.32	76.78	37.94	39.76	-1.4	-3.2	-4.6
Southern Africa	56.7	58.1	99.95	99.15	56.72	57.60	-2.3	0.8	-1.5
Markets									
Bejing	78.5	75.1	84.10	76.51	66.05	57.42	4.6	9.9	15.0
Berlin	78.3	80.8	101.40	101.57	79.44	82.08	-3.0	-0.2	-3.2
Buenos Aires	65.8	67.3	106.90	110.64	70.33	74.51	-2.3	-3.4	-5.6
Dubai	63.7	75.0	127.91	141.39	81.53	106.08	-15.1	-9.5	-23.1
Hong Kong	84.6	83.0	146.21	139.59	123.75	115.91	1.9	4.7	6.8
London	82.6	83.3	166.68	174.20	137.61	145.08	-0.9	-4.3	-5.2
Los Angeles	78.6	81.1	149.87	156.58	117.74	126.98	-3.1	-4.3	-7.3
Madrid	80.5	81.0	112.39	113.71	90.52	92.11	-0.6	-1.2	-1.7
New York	90.8	89.0	246.70	244.11	224.00	217.29	2.0	1.1	3.1
Paris	78.3	76.8	210.06	200.39	164.39	153.84	1.9	4.8	6.9
Rome	83.2	82.7	172.06	171.32	143.16	141.69	0.6	0.4	1.0
Sydney	83.5	84.1	140.56	142.99	117.31	120.25	-0.8	-1.7	-2.4
Tokyo	85.6	83.7	147.77	150.98	126.49	126.32	2.3	-2.1	0.1
Toronto	81.7	80.0	133.27	125.75	108.83	100.55	2.1	6.0	8.2

Izvor: European Hotel Review, European Hotel Industry Performance for the Month of May 2018 Volume 18, Issue EU5, str. 2-+*9

5.3. Formiranje cena u hotelijerstvu[231]

Za preduzeća u hotelijerstvu cena predstavlja veoma značajan instrument poslovne politike jer utiče na ostvarivanje ciljeva poslovanja. Od visine formiranih cena zavisi mogućnost maksimiziranja profita preduzeća, a radi se o vrlo kompleksnim odlukama koje se zasnivaju na sagledavanju velikog broja faktora kako na strani turističke tražnje, tako i čitavog kompleksa pitanja vezan za cene inputa i kretanje troškova.

Poslednjih godina su turbulentna kretanja na tržištu turizma i putovanja, uz sve oštriju konkurenciju, ali i uz nove inovativne pristupe koje su omogućila savremena tehnološka rešenja u domenu informacione tehnologije, uticali na primenu novih strategija u domenu cena. Značajno variranje tražnje za pojedinim uslugama na turističkom tržištu uticalo je na primenu tzv. koncepta **yield management**-a. Ovaj koncept prve su primenile aviokompanije, a zasnivao se na tako formiranim cenama po sedištu u avionu koje su obezbeđivale maksimalan prihod. Radi se o vrlo sofisticiranom konceptu prema kome se cene menjaju mnogo puta u toku jednog dana zahvaljujući kompjuterskim programima koji na bazi velikog broja raspoloživih informacija (a prvenstveno u zavisnosti od kretanja tražnje i stepen popunjenosti kapaciteta) vrše kalkulaciju cena za svaki konkretan let. Tako će po pravilu cene u jutarnjim časovima biti više zbog neelastičnosti tražnje poslovnih putnika, a zatim opadati za letove koji se odvijaju sredinom dana. Iz sličnih razloga cene su više ponedeljkom, utorkom i petkom, a sredinom sedmice ili vikendom se formiraju na nižem nivou. (Walker R.J., str. 122.)[232]. **Koncept yield** managementa je vrlo uspešno primenjen i u formiranju cena hotelskih soba.

Može se reći da je na izvestan način internet uticao na intenziviranje konkurencije putem cena jer veliki broj potrošača koristi internet za prikupljanje informacija i donošenje konačne odluke o kupovini turističkih proizvoda i usluga. Mogućnost poređenja proizvoda i usluga na različitim destinacijama, uticala je na neophodnost da menadžeri vode "korektnu" politiku cena polazeći pre svega od ponuđenog kvaliteta.

Utvrđivanje politike cena i operativno određivanje cena jedna je od najvažnijih i najtežih odluka menadžmenta turističkog preduzeća. Naime, kada se cene definišu previsoke, doćiće do nedovoljnog zauzeća kapaciteta odnosno da pada tražnje; relativno niske cene dovešće do rasta tražnje, ali ostvareni profit nije dovoljan da pokrije sve troškove. Takođe, mora se voditi računa o činjenici da preniske cene mogu dovesti do pada plata zaposlenih, a samim tim i do pada kvaliteta usluga i izazvati pad tražnje.

---

231 Pogledati u Spasić V., Čerović S., Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016., str. 153-164

232 Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011., str. 122.

U literaturi se najčešće polazi od dva osnovna pristupa formiranju cena:[233]

- pristup zasnovan na troškovima i
- pristup zasnovan na tražnji i konkurenciji.

Formiranje cena na bazi troškova - Suština pristupa u formiranju cena na bazi troškova (cost-based ili cost-plus pricing) zasniva se na kalkulaciji troškova i dodavanju određene razlike u ceni ili marže (tzv. mark-up), po pravilu u vidu procenta na obračunate troškove.

Visina marže može značajno da varira, a razlike nastaju zbog specifične strukture troškova u pojedinim hotelskim delatnostima, ali se mogu javiti i kod preduzeća iz iste delatnosti, pa i u okviru istog preduzeća kod različitih proizvoda i usluga. Marža u sebi sadrži profit, a može da sadrži i određeni deo troškova. U ovom slučaju se radi o indirektnim troškovima koji se ne mogu neposredno vezati za određene proizvode ili usluge, a njihova raspodela se vrši prema utvrđenim kriterijumima. Za pojedina preduzeća, gde je moguće sve troškove relativno precizno razvrstati po pojedinim proizvodima ili uslugama, marža će sadržati samo profit. U ovom slučaju cene se formiraju na osnovu primene tzv. koncepta full cost pricing.

Nasuprot tome, u nekim preduzećima u turizmu se samo troškovi materijala mogu precizno odrediti kao direktni, pa se cene formiraju na bazi bruto marže (**gross margin pricing**) koja osim profita obuhvata i sve ostale troškove (troškove radne snage, energije i zakupa prostora, administrativne troškove itd.). Ovakav sistem formiranja cena karakterističan je za restoraterstvo. Za koji će se sistem opredeliti menadžment jednog preduzeća zavisi od strukture troškova u konkretnoj delatnosti ali od kvaliteta postavljenog informacionog sistema i njegovih mogućnosti za preciznim praćenjem troškova .[234]

Formiranje cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (*Demand- Based Pricing).* Za preduzeća u turizmu je posebno značajno **formiranje cena na bazi tražnje i praćenja konkurencije (Demand – Based Pricing)**, pri čemu je praćenje kretanja na tržištu, prvenstveno u domenu tražnje, od presudne važnosti pri formiranju cena. Porast tražnje je faktor koji će, po pravilu, preduzeća koristiti i za formiranje cena na višem nivou. U nekim slučajevima može se raditi o porastu tražnje u jednom kratkom periodu, npr. zbog organizovanja tzv. mega događaja (Olimpijske igre ili Evrovizija npr.), što će uticati na porast cena smeštaja u hotelima, primenu viših tarifa u aviosaobraćaju i slično. Za najveći broj turističkih destinacija karakteristično je sezonsko variranje tražnje u toku godine što utiče i na cenovnu politiku svih subjekata koji pružaju turističke usluge.

U marketinškoj teoriji i praksi razvijeni su brojni metodi formiranja cena - od metoda "skidanja kajmaka", preko metoda praćenja lidera do vrlo sofisticiranih psiholoških pristupa. Menadžeri koji donose odluke o cena moraju uzeti u obzir čitav

233 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006., str. 162
234 Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006., str. 163.

niz tržišnih faktora, a posebno je značajno predviđanje konsekvenci na ponašanje potrošača. Složenost odluke se može ilustrovati zapažanjem da u nekim slučajevima snižavanja cena ne deluje na stimulisanje tražnje, već se suprotno od očekivanja može javiti negativna percepcija kvaliteta ponuđenih turističkih proizvoda od strane potrošača.

U slučajevima kada preduzeće pri formiranju cena polazi prvenstveno od tržišnih kretanja i od cena najvažnijih konkurenata, troškovni pristup mora stalno biti prisutan. Ukoliko je prinuđeno da turističke proizvode i usluge prodaje ispod cene koštanja u dužem periodu, preduzeće mora biti svesno da će to imate negativne ekonomske efekte. Negativne konsekvence na buduće rezultate poslovanja imaju i aktivnosti koje redukciju troškova zasnivaju na snižavanju kvaliteta turističkih usluga.

Svi metodi koji pri formiranju cena turističkih usluga polaze od troškovnog pristupa, moraju biti korigovani na osnovu analize kretanja ponude i tražnje, a poseban značaj ima praćenje strategije cena najvažnijih konkurenata. U hotelijerstvu se upotrebljava više metoda izračunavanja cena i u daljem tekstu navešćemo neke, najčešće upotrebljavane.[235]

5.3.1. Metod marže

Za preduzeća u turizmu koja imaju visoko učešće fiksnih troškova primena koncepta određivanje praga rentabilnosti pri formiranju cena predstavlja veoma koristan metod. Marža se izračunava na sledeći način[236]

$$\mathbf{M = \frac{P - Qm}{Qm} * 100}$$

Gde je :

M – marža

P – prodajna cena

Qm – vrednost osnovnog materijala

Pod osnovnim materijalom podrazumevaju se utrošene namirnice po nabavnoj vrednosti, utrošena pića po nabavnoj vrednosti, troškovi drugog materijala i ukalkulisani režijski troškovi, bruto zarade zaposlenih, amortizacija, zakup, deo dobiti – profita i drugi troškovi.

---

235 S obzorom da se ova problematike detaljno analizira na predmetu Ekonomsko - finansijska analiza u turizmu i hotelijerstvu na 4. godini studija, to ćemo ovom prilikom dati samo najosnovnija objašnjenja.

236 Kobašić A: *Organizacija i poslovanje OUR-a u ugostiteljstvu,* Informator, Zagreb, 1981., str.122

Faktički, ova formula podrazumeva da se od prodajne cene odbiju troškovi, a nakon toga se izrazi u procentima. Kad smo izračunali potrebnu maržu onda se ona dodaje nabavnoj vrednosti pojedinačnih proizvoda.

Primera radi – potrebna marža je 30%, nabavna vrednost proizvoda je 200 din., prodajna cena je

$$200 + 200 * \frac{30}{100} = 260$$

Pošto se u praksi poslovanje ne odvija uvek na predviđen ili planiran način (davanje popusta, više utrošeno namirnica itd.), onda je neophodno bar jedanput mesečno utvrditi ostvarene marže, mada savremena tehnologija uz savremene informacione sisteme omogućuje dnevno utvrđivanje marži.

Primer 16. Obračuna ostvarene marže

Utrošeno u toku meseca	20000
Ostvaren prihod	30000
Razlika u ceni-marža	10000
% ostvarena marža	50

$$\mathbf{M} = \frac{30000 - 20000}{20000} * 100 = 50\%$$

Tabela 15. Kalkulacije za šolju kafe

Potrebna roba	Potrebne količine u kg	Nabavna cena robe u din.	Troškovi
Kafa	1	3000	3000
Šećer	1,4	200	280
Ukupno			3280

Iz 1 kg kafe dobije se 200 šoljica kafe

Cena šoljice kafe 100din.

Prihod	**200**	**110**	**22000**	
Razlika	**1,4**	**200**	**18720**	**22000-3280**
Marža			**570,73**	**18720 / 3280 x 100**

5.3.2. Metod "1 $ za 1000"

Ovaj metod pojavio se 70 – godina dvadesetog veka. Za ovaj metod je presudno učešće investicija (hotelska preduzeća su visoko kapitalno intenzivna) u izgradnji hotela. Takođe, treba istaći da je ulaganje u sam hotelskih objekat između 60 i 70% ukupnih ulaganja. U prilog tome govori nam i naredna tabela .[237]

Tabela 16. Cena izgradnje hotelske sobe u SAD

	Vrsta hotela		
	Luksuzni	**Standardni**	**Ekonomični**
Gradnja	67.000-128.000	42.000-65.000	2.500-41.000
Nameštaj i oprema	15.400-33.000	10.700-25.000	5.600-10.000
Zemljište	10.700-25.800	5.400-14.300	3.200-9.200
Troškovi pre otvaranja	3.500-5.700	2.200-4.000	1.200-1.800
Obrtni kapital	2.500-3.500	1.600-2.800	1.200-1.600
Ukupna cena	99.100-196.000	62.000-104.600	33.700-63.600

Izvor: Nikolić D., *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 343

Ovaj metod podrazumeva vezu između investicije u hotelski objekat i buduće cene po kojoj će se prodavati sobe. Ta proporcija iznosi 1:1000 (na osnovu toga i proizišao je naziv metoda). Ova proporcija podrazumeva da bi izgradnja hotela bila rentabilna na svakih 1000 novčanih jedinica investiranih u hotelski objekat neophodno je naplatiti jednu NJ po sobi. Uzmimo, na primer, da hotel sa 200 soba ima troškove za izgradnju zgrade u iznosu od 6.000.000 NJ. Troškovi izgradnje će tada iznositi 30.000 NJ. Dakle, ako za svakih 1.000 NJ troškova izgradnje hotelske zgrade po sobi treba naplatiti jednu NJ, tada bi prosečna prodajna cena po sobi iznosila 30 NJ (30.000/1.000 h 1 = 30 N.J).

Nedostatak ovog metoda je u tome što je baziran na istorijskim troškovima i što predviđa prodajne cene ekstrapolacijom trenda. Pošto se budućnost ne može uvek sa dovoljno sigurnosti predvideti i često promene na konkurentskom tržištu proizvode događaje koji nisu bili u domenu predviđanja, to je neophodno, u savremenom hotelskom poslovanju utvrditi i druge metode formiranja cena. Uglavnom, ova metoda se danas koristi kao polazna i orijentaciona, a stvarno utvrđivanje cena uzima u obzir kretanja na tržištu i druge faktore.

237 Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 297

5.3.3. Metod odozdo na gore (The Boton Up Model)

U formiranju cene soba, moguće je primeniti i metod ***odozdo na gore (The Boton Up Model***[238]***)***. U suštini, ovaj metod se svodi na utvrđivanje cena kojim se mogu pokriti troškovi i ostvariti željeni profit.

Pretpostavimo da gradski hotel ima 80 soba i da je prosečno zauzeća soba 60%, a da je za pokriće svih troškova i ostvarivanje profita od 10% neophodno ostvariti promet od 876.000. Onda je jednostavno izračunati cenu sobe:

$$80 * 0,60 * 365 = 17.520$$
$$876.000/17.500 = 50 \text{ NJ}$$

Znači da je planiran broj prodatih soba dobijen množenjem broja soba sa iskorišćenošću kapaciteta i puta broj radnih dana u godini. Time dobijamo moguću prodaju soba u godini. Kad podelimo potreba promet sa brojem prodatih soba dobijamo potrebnu cenu sobe.

Naredni problem javlja se kad je neophodno izračunati cene dvokrevetnih i jednokrevetnih soba. Pretpostavimo da u navedenom primeru 56 soba su jednokrevetne, a 24 sobe su dvokrevetne (ili 30% od ukupnog broja soba). Zauzeće je isto kao u prethodnom primeru- 60%. Ukupna prodaja treba da bude 2400NJ (48*50NJ). Neophodno je napraviti razliku između cena jednokrevetnih i dvokrevetni. Željena razlika između cene za jednokrevetnu sobu i dvokrevetnu sobu je 10NJ. Cenu ćemo u formuli predstaviti sa **X.**

Primer 17. Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe[239]

Iskorišćenost kapacitet	80 * 0,60 = 48 soba
Potrebna ukupna prodaja	48 * 50 = 2400
Koliko je zauzeto dvokrevetnih soba	48 * 0,30 = 14,4 soba
Koliko je zauzeto jednokrevetnih soba	48 * 0,70 = 33,6 Ili 48 - 14,4 = 33,6

238 Urađeno i adaptirana od strane autora a na osnovu metodologije date od Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 306-308.

239 Isto kao prethodno

Formula za izračunavanja	$33,6 * XNJ + 14,4 * (XNJ + 10) = 2400$ $48X + 144 = 2400$ $X = \frac{2400-144}{48} = \frac{2256}{48} = 47$ - cena jednokrevetne sobe
Cena dvokrevetne sobe	47 + 10 = 57

Rekapitulacija: cena za sobu 1/1 je 47NJ, a za sobu 1/2 je 47+10=57

Kod određivanja cena soba javlja se i potreba formiranja cena prema tržišnim segmentima. Pretpostavimo da hotel ima utvrđenu cenu od 40 NJ i posluje sa tri tržišna segmenta:

1. Poslovni putnici i njihovo učešće je 45% u odnosu na ukupan broj noćenja i plaćaju punu cenu,
2. Konferencijske grupe sa učešćem od 30% i popustom od 20%,
3. Turističke grupe sa učešćem od 25% i sa popustom od 30%.

Primer 18. Određivanje cena prema tržišnim segmentima[240]

	Broj noćenja	Učešće u broju noćenja	cena u % od objavljivanja
Poslovni putnici	6.750	0,45	1,00
Konferencijske grupe	4.500	0,30	0,80
Turističke grupe	3.750	0,25	0,70
Σ	15.000	1	

Pri ovakvoj polovnoj politici, odnosno diferenciranju cena, očigledno je da se neće moći ostvariti predvođena prosečna cena od 40NJ i zato je neophodno utvrditi novu cenu koja će sigurno biti veća od 40NJ, a zbog davanja popusta.

Formula za izračunavanje cene glasi:

$$\frac{40NJ}{(0,45 * 1) + (0,30 * 0,80) + (0,25 * 0,70)} = \frac{40}{0,865} = 46,24$$

240 Isto kao prethodno

Kao što se vidi, nova cena je veće od prethodne za 6,24 NJ i ona odgovara ceni za poslovne goste, odnosno ceni od 100%. Predstoji nam još da utvrdimo cene i za druge segmente;

Kao što se vidi, nova cena je veće od prethodne za 6,24 NJ i ona odgovara ceni za poslovne goste, odnosno ceni od 100%. Predstoji nam još da utvrdimo cene i za druge segmente;

a) Poslovni gosti **1,00 * 46,24 = 46,24 NJ**

b) Konferencijske grupe **0,80 * 46,24 = 36,99 odnosno 40 NJ**

c) Turističke grupe **0,70 * 46,24 = 32,36 NJ**

5.3.4. Metod Hubarttova formula

Ovaj je metod razvijen četrdesetih godina dvadesetog veka. Razvio ga je Roy Hubbart po kome je ovaj metod i dobio ime. Metod je razvijen za potrebe Američkog hotelskog udruženja kao jedinstveni metod za određivanje cene usluga smeštaja (soba). Ovaj metod objavljen je 1952.

Metod polazi od toga da je potrebno utvrditi koja je to cena sobe koja pokriva troškove hotela. Znači, prvo treba da utvrdimo ukupne troškove troškova hotela i od njih da odbijemo prihode i profit koji su nastali poslovanjem ugostiteljskog dela hotela, izdavanjima prostora i ostalim prihodima. Podaci su dati u narednoj tabeli.

Tabela 17. Hubarttova Formula za određivanje cene sobe[241]

I	Operativni troškovi	
	Sektor smeštaja-sobe	543000
	Telefon	13990
	Administracija	261620
	porezi i naknade zaposlenih	36850
	Propaganda i promocija	46250
	Grejanje i energija	167570
	Održavanje	158030
	Ukupni operativni troškovi	***1227310***

241 Prilagođeno od strane autora na osnovu Deveau M.P., Portocarrero J. De N., Escoffier M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 86-91.

II	Porezi i osiguranje	
	nekretnine i porez na imovinu	85240
	porez na franšizu	2500
	Osiguranje	9400
	Ukupan porez i osiguranje	***97140***

III	Knjigovodstvena vrednost otpisanih sredstava	
	nameštaj, instalacija i oprema	65000
	Zgrade	94400
	Ukupno neto knjigo.vrednost	***159400***

IV	Fer tržišna vrednost stalnih i otpisanih sredstava (iznad knjigovodstvene vrednosti)	
	Zemljište	140000
	Zgrade	200000
	nameštaj, instalacija i oprema	160000
	Ukupno fer tržišna vrednost	***500000***

V	Drugi prihodi osim smeštaja	
	izdavanje poslovnog prostora	52590
	profit (gubitak) Food&Beverage	248640
	Ostalo	75240
	Ukupno drugi prihodi	***376470***

VI =(I+II+III+IV)-V	Potreban prihod od prodaje soba da bi se pokrili troškovi	1607380

Na osnovu ove tabele, možemo videti da smo prvo utvrdili *ukupne operativne troškove (I), ukupne poreze i osiguranja (II), ukupnu neto knjigovodstvenu vrednost stalnih i otpisanih sredstava (III),* pa onda pošto postoji razlika između knjigovodstvene vrednosti i tržišne vrednosti stalnih i otpisanih sredstava utvrdili *tržišnu objektivnu*

vrednost stalnih i otpisanih sredstava iznad neto knjigovodstvene vrednosti (IV). Nakon toga smo sabrali sve ove troškove i od njih oduzeli *druge prihode osim smeštaja (V)* i dobili vrednost *(VI)* koju je neophodno pokriti izdavanjem soba. To znači da je potrebno ostvariti najmanje prihod od *1.607.380,00 (VI)*, da ne bi ostvarili gubitke.

U narednim proračunavanjima moramo da uzmemo u obzir broj soba koje su u upotrebi, prosečnu iskorišćenost kapaciteta. Tako ćemo utvrditi koja je cena sobe neophodna da bi se pokrili troškovi ili za koliko je potrebno povećati iskorišćenost kapaciteta da bi se pokrili troškovi sa postojećom cenom sobe. Navedena proračunavanja dajemo u narednoj tabeli.

Tabela 18. Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe.

	OPIS	**računske operacije**		**%**
1	potreban iznos prihoda		1607380	
2	broj soba		100	
3	broj soba za godinu 365*100		36500	
4	procena iskorišćenosti kapaciteta		25550	0,7
5	potrebna cena da bi se ostvario željeni prihod	1/4	62,91	
6	aktuelna cena		49,80	
7	potreban % iskorišćenosti kapaciteta po tržišnoj ceni		32276,71	0,88

Kao što se može videti, da bi se ostvario neophodni prihod, pri iskorišćenosti kapaciteta od 70% potrebna je prosečna cena sobe 62,91 novčanih jedinica, a ako bi se zadržala postojeća tržišna cena sobe onda je neophodno povećati iskorišćenost kapaciteta na 88%.

Ova formula može se i posmatrati sa aspekta koliko je prihod potrebno ostvariti po metru kvadratnom ukupne površine hotelskog smeštaja da bi se pokrili troškovi. Pošto znamo iznos *troškova* koje je neophodno pokriti *(potreban iznos prihoda*), utvrdimo ukupnu *površinu soba* hotela, utvrdimo *ukupnu iskorišćenost kapaciteta* i taj procenat pomnožimo sa ukupnom površinom soba. Zatim potreban iznos prihoda podelimo iskorišćenošću kapaciteta i time dobijamo koliko je neophodno po m^2 prihodovati *(114,81)* da bi se pokrili troškovi. Kada ovako utvrđenu sumu podelimo sa brojem dana dobijamo dnevni prihod koji je neophodno ostvariti *(0,30).*

Tabela 19. Utvrđivanje prihod po m^2 hotelskog smeštaja

OPIS	računske operacije		%
potreban iznos prihoda od soba		1607380,00	
m^2 hotelskih soba		20000,00	1,00
neiskorišćeni kapaciteti		6000,00	0,30
iskorišćeni kapaciteti		14000,00	0,70
prosečan iznos po m^2	1/4	114,81	
prosečan dnevni iznos po m^2	5/365	0,31	

Uobičajeno je da se u utvrđene cene hotelskih soba ukalkuliše željeni profit koji bi trebao da u najmanje da izvrši povraćaj na investicije (ROI), a normalno je da i investitor, odnosno hotelijer želi da zaradi. U tom slučaju, utvrđivanje cena po Hubbartovoj formuli sadržao bi još jedan element, odnosno VI dodali bi vrednost željenog profita (npr. 15% od uloženog = 15% *(III + IV) iz tabele 13 i dobijenu vrednost sabrali sa VI iz iste tabele i potreban prihod bi bio **1.848.847,00** potrebna cena sobe bi bila 72,35 NJ, a pri postojećoj tržišnoj ceni sobe neophodna iskorišćenost kapaciteta da bi se pokrili troškovi bila bi 89%, prosečan prihod po m^2 bio bi 132,034 NJ, a dnevni prihod po m^2 bio bi 0,36 NJ. (uradite sami proračun kao vežbu).

5.3.5. Analiza rentabilnosti u hotelijerstvu

Osnovi zadatak analize rentabilnosti je da ukaže na koji način preduzeće može da maksimizira profit. Takve odluke se u preduzeću donose na osnovu analize kretanja obima proizvodnje, odnosno obima pruženih usluga u turizmu, a opredeljenje će se zasnivati na principu najvećeg profita u odnosu na uložena sredstva.

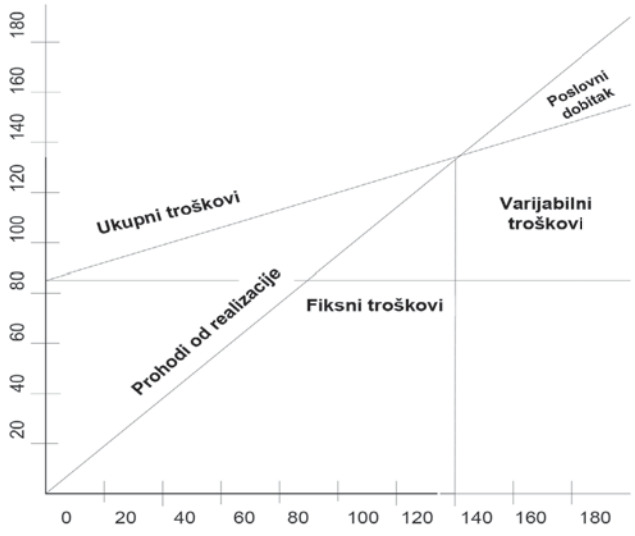
Jedan od najčešće korišćenih analitičkih instrumenata je prelomna tačka poslovanja ili prag rentabilnosti **(breakeven point)**. U literaturi se ovaj pristup naziva i **CVP** analiza (**cost volume profit**) jer se zasniva na analizi odnosa troškovi – prihod - profit.

Određivanjem ove tačke preduzeće u turizmu utvrđuje onaj obim pruženih usluga u kojima je profit jednak nuli, odnosno gde je došlo do izjednačavanja prihoda i troškova. Ispod te tačke, preduzeće ima gubitke jer su troškovi veći od prihoda. Realizacijom obima turističkih proizvoda i usluga preko te tačke, preduzeće postaje rentabilno.

Na razliku između troškova i prihoda i na veličinu profita utiče veći broj faktora, među kojima se mogu izdvojiti obim proizvodnje i prodaje, asortiman i cene proizvoda

i usluga, kao i odnos između varijabilnih i fiksnih troškova u ukupnim troškovima poslovanja. Međuzavisnost između obima proizvodnje i prodaje, kao i ukupnih prihoda i troškova može se ilustrovati grafikonom rentabilnosti.

Grafikon 2. Grafikon rentabilnosti



Izvor: Krasulja D., *Poslovne finansije – III izdanje,* Ekonomski fakultet, Beogard, 1986., 43

Na navedenom grafikonu kriva ukupnog prihoda ima linearni rast jer se sve jedinice prodaju po istoj ceni. Kriva ukupnih troškova ne polazi od nule jer postoje fiksni troškovi koje treba pokriti i kada je obim poslovanja jednak nuli. Nagib krive ukupnih troškova prati zapravo kretanje varijabilnih troškova.

Kretanje profita se može analizirati na sledeći način. Na početku (kada je obim proizvodnje jednak nuli) profit je negativan i jednak je iznosu fiksnih troškova. Nakon toga će postepeno rasti, ali se zapravo preduzeće nalazi u zoni gubitka sve dok se ne postigne obim poslovanja koji odgovara donjoj granici rentabilnosti. U toj tački su ukupni troškovi jednaki ukupnim prihodima, a profit je jednak nuli. Iznad te tačke preduzeće ulazi u zonu dobitka.

Sada ćemo pogledati primer prelomne tačke u prodaji hotelskih soba. Kao što smo videli troškovi, prihod i profit su linearne funkcije outputa. Svaka jedinica usluge prodaje se po istoj ceni, koja diktira nagib funkcije prihoda. Linija ukupnih troškova ne prolazi ishodište jer postoje fiksni troškovi koji se još uvek moraju snositi kad je output nula. Konstantni nagib funkcije ukupnih troškova zavisi od promenljivosti jediničnog varijabilnog troška.

Funkcija profita sledi iz druge dve funkcije, a predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnih troškova. Kad je output nula, profit će biti negativan u iznosu jednakom fiksnim troškovima, a nakon toga će rasti u iznosu (***C - VT***) za svaku proizvedenu jedinicu, gde je C jedinična prodajna cena, a ***VT*** varijabilni trošak. Veličina (***C - VT***) je doprinos profitu. U početku, doprinos iz svake jedinice pomaže da se kompenziraju fiksni troškovi, a ukupna dobit ne ostvaruje se pre nego se postigne output tačke pokrića: onde gde su ukupni troškovi jednaki ukupnom prihodu, dobit iznosi nula. Troškove marketinga moguće je rešiti na isti način.

Kad uzmemo da su **F** fiksni troškovi, a daje **Q** output(broj prodatih soba), možemo konstatovati:

Ukupni troškovi = F + VT (QxPVT)

F - fiksni troškovi

VT - varijabilni troškovi

PVT - prosečni varijabilni trošak po sobi

Q – broj prodatih soba

(zbir fiksnih i varijabilnih troškova) i

KP = C – PVT,

pri čemu je

KP – kontribucioni profit po jedinici,

C – prodaja cena i **PVT** – prosečni varijabilni troškovi.

ukupni prihod = **QC**

Output tačke pokrića javlja se kad je

F + VT = QC

iz čega sledi da je:

$$\mathbf{Q_{be}(tačka\ pokrića)} = \frac{\mathbf{F}}{\mathbf{C - PVT}}$$

Primera radi pretpostavimo da hotel sa četiri zvezdice raspolaže sa 60 soba, da se soba prodaje po ceni od 150 EU. Ako se očekuje da će prosečni varijabilni troškovi održavanja sobe biti 30 EU, zarada bi bila 120 EU. Smatra se da su fiksni troškovi po sobi 50 EU odnosno 3.000 EU (vidi tabelu 3); dakle, kad to uvrstimo u prethodnu formulu, dobijamo:

$$Q_{be} = \frac{3000}{150 - 30} = 25$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba

$$Q_{be} = \frac{F}{\text{kont. doh./cena}} = \frac{3000}{130/150} = 3750\text{NJ}$$

Tačku pokrića kada se proda 25 soba ali izraženo u novčanim jedinicama

Kad se očekuje da će hotel prodati 35 soba, onda "sigurnosna granica" iznosi 10 soba, odnosno 1.500 EU, izraženo u prihodu od prodaje. Ova vrednost pokazuju koliko bi ispod procenjene vrednosti prodaja soba morala pasti pre nego se pojave gubici. Takođe ovim se sagledava i odgovarajući pad prihoda od prodaje. Izražena u procentima, "sigurnosna granica" iznosi:

$$\frac{(35 - 25)}{35} = 28,57\%$$

Drugo svojstvo koje se može izmeriti CVP analizom je vrednost dobiti po jednoj prodanoj sobi:

$$\text{Dobit po sobi} = \frac{\text{C - PVT}}{\text{P}} = \frac{150 - 30}{150} = 80\%$$

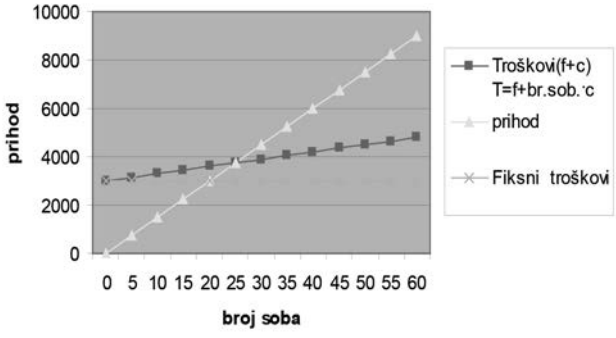
Na prvi pogled, povećanjem cena moglo bi se ostvariti znatne pogodnosti. Međutim, veća cena može dovesti do smanjenja tražnje. Stoga je potrebno razumeti cenovnu elastičnost tražnje prije nego se krene dalje s korišćenjem CVP analize za utvrđivanje eventualne koristi koju bi preduzeće imalo od povećanja (ili sniženja) cene. Potreba da se razmatranje potražnje učini eksplicitnim je nešto što uteče ne samo na CVP analizu, već i na sve probleme kojima se bavimo u ovom poglavlju, od planiranja finansiranja pa do upravljanja ukupnim prihodima (o kojem se govori u sljedećem odeljku).

Tabela 20. Analiza prelomne tačke

Broj soba	Troškovi (f+c) T= f + br. sob. * c	Prihod	Fiksni
0	3000	0	3000
5	3150	750	3000
10	3300	1500	3000
15	3450	2250	3000
20	3600	3000	3000
25	3750	3750	3000
30	3900	4500	3000
35	4050	5250	3000
40	4200	6000	3000
45	4350	6750	3000
50	4500	7500	3000
55	4650	8250	3000
60	4800	9000	3000

Fiksni troškovi (EU)	3.000
Varijabilni troškovi (EU)	30
Prodajna cena (EU)	150
Doprinos (EU)	120
Broj soba tačke pokrića	25
Prodaja kod tačke pokrića	3.750
Procenjena prodaja	35
Sigurnosna granica soba	10
Ili (EU)	1.500
Ili (%)	28,57
Dobiti (%)	80

Grafikon 3. Analiza prelomne tačke



5.4. Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu

Sa savremenim razvojem upravljačke misli došlo se do zaključka da je najvažniji resurs organizacije njeno osoblje, jer ono daje svoj rad, talenat, kreativnost i entuzijazam za dobrobit organizacije[242].

242 Ova problematika detaljno se izučava na predmetu Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, pa iz tog razloga ovde ćemo dati samo osnovne postavke.

Stoga je jedan od najkritičnijih zadataka menadžera turističkih preduzeće, posebno kada se ima u vidu interpersonalni karakter odnosa u turizmu, da obavi selekciju, obuči i usavrši ljude koji su najsposobniji da organizaciji omoguće da ostvari svoje ciljeve.

Primer 19. Značaj upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu



Živorad Vasić- POTPREDSEDNIK DELTA HOLDINGA I IHG, REGIONALNI GENERALNI DIREKTOR za Crowne Plazu Beograd, InterContinental Ljubljanu, InterContinental Bukurest I InterContinental Sofiju.

Upravljanje u hotelima - Zašto su ljudi najvažniji / Važnost zaposlenih u hotelijerstvu

Angažman zaposlenih je važan u svim industrijama, ali posebno u hospitaliti industriji. Hospitaliti industrija je usmerena na goste kao krajnje korisnike a oni su u direktnom kontaktu sa zaposlenima u hotelu. To praktično znači da su naši zaposleni naši jedini i najdirektniji ambasadori našeg brenda. Jasno je da je tanka linija koja stvara razliku između zadovoljnog gosta i onoga koji to nije. Na to isključivo uticu naši zaposleni svojim znanjem, stavom i performansom. Dobro odabrani i obučeni zaposleni su iskusniji u tome da korisnicima pruže najbolje moguće iskustvo. Zadatak svakog uspešnog menadžmenta je da ispravno bira, tretira, trenira i stara se oko ovih zaposlenih. Pozitivni rezultati svakog hotela u dobrom delu zavise od zadovoljstva radnika njihovim radnim mestom i izraženom željom da ta radna mesta i zadrže. Zapošljavanje, obuka i zadržavanje velikog talenta je presudan za kompanije u hospitaliti industriji. Potrebno je vreme da novi član tima dostigne takav visok nivo znanja i performansi. Kada se takav zaposleni formira on svakako predstavlja jako važan činilac u sistemu poslovanja. Na primer, dobro osoblje ohrabruje goste da istraže više stavki menija u restoranu, da koristi vise komercijalnih hotelskih sadržaja, da se odluče za vise kategorizovanu sobu (klasični upsell), kako bi dodatno povećali prihode. Odličan zaposleni će biti koristan svojoj kompaniji i ohrabriti goste da se vrate, ostvarujući nove zarade i podstičući novi posao. Suočavajući se sa klijentima, zaposleni su u poziciji su da demonstriraju identitet kompanije, a oni koji to rade dobro, pomažu da se diferenciramo od konkurencije svojim specifičnim i izuzetnim servisom, što nas čini liderima u poslovanju. Naši zaposleni su naši ambasadori brenda, a njihov tretman je ključan za dobar ugled poslodavca. Lako je zaključiti da za poslodavca nisu gosti ti koji su prvi prioritet poslovanja, njihovi zaposleni su. Ako je poslodavac posvećen forsiranju potencijala svojih zaposlenih, osoblje je posvećeno da pomogne poslovanju da se razvija i da uspe. Zaposleni koji se osećaju kao deo tima su ponosni što su povezani s kompanijom i osećaju da imaju svoj doprinos i svrhu u organizaciji. Ovi ljudi su motivisaniji od drugih i na taj način dele zajednički cilj i misiju posla kompanije za koju rade.

Upravljanje ljudskim resursima, predstavlja aktivnost menadžmenta na regrutovanju, selekciji, obuci i usavršavanju članova organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima je kadrovska funkcija i predstavlja kontinualan proces koji organizaciju snabdeva pravim ljudima na pravim položajima kada se za to ukaže potreba (naročito sa aspekta savremenog procesa downsizinga).

Proces upravljanja obuhvata sedam osnovnih aktivnosti, i to[243]:

1. *Planiranje ljudskih resursa*
   - » predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način,
   - a) analizom unutrašnjih faktora; b) analizom okruženja (tržište radne snage);
2. *Cilj regrutovanja*
   - » odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa (oglasi, profesionalni časopisi, agencije, preporuke, posete koledžima, i dr.);
3. *Selekcija*
   - » podnošenje referentne liste, provera znanja, intervjui i dr.;
4. *Uvođenje u radnu sredinu* (socijalizacija)
   - » upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;
5. *Procena učinka*
   - » mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak nagrade;
6. *Obuka i usavršavanje*
   - » usmereni na povećanje sposobnosti radnika i priprema za novo radno mesto;
7. *Unapređenja, premeštaji, degradiranja i razrešenja*
   - » odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.

Svaka od ovih aktivnosti utiče na planiranje ljudskih resursa, odnosno planiranje budućih kadrovskih potreba organizacije, koje uzima u obzir aktivnosti same organizacije i faktore spoljašnjeg okruženja.

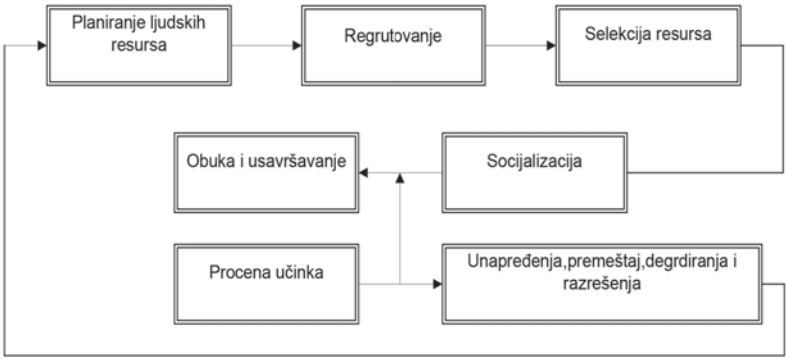
U savremenim okolnostima planiranje ljudskih resursa je veoma izazovan posao, posebno kada se uzmu u obzir sredina koja svakim danom postaje sve konkurentnija, predviđeni manjak kvalifikovane radne snage, demografske promene i pritisci vlada da zaštite radnike i životnu sredinu.

Planiranje ljudskih resursa ima četiri osnovna aspekta:

1. planiranje radi budućih potreba;
2. planiranje radi buduće uravnoteženosti;
3. planiranje regrutovanja ili privremenog otpuštanja zaposlenih;
4. planiranje usavršavanja zaposlenih;

243 Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str. 346.

Slika 42. Proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., «Menadžment», Želind, Beograd, 2000., str. 347.

Menadžeri za ljudske resurse, da bi bili produktivni razmatraju dva osnovna faktora potrebe organizacije u pogledu ljudskih resursa[244] i budući privredni trend. Privreda u rastu može da podstakne ekspanziju, što za posledicu ima potražnju radne snage.

Regrutovanje predstavlja izbor dovoljnog broja kandidata koji odgovaraju zahtevima plana za ljudske resurse i obavlja se, uglavnom, na tržištu radne snage. Svrha regrutovanja jeste da se obezbedi grupa kandidata, dovoljno velika da menadžeri mogu da izaberu potrebne kvalifikovane kadrove. To zahteva opis poslova i zadataka (rukovođenje, navodi za zvanje, obaveze i odgovornosti, položaj na organizacionoj lestvici), opis položaja i specifikaciju za zapošljavanje.

U savremenim uslovima regrutovanje menadžera i stručnjaka, uglavnom se obavlja izvan organizacije (za većinu velikih korporacija koledži i univerziteti glavni su izvori pripravnika i novih saradnika za menadžment),a na osnovu stipendiranja ili ih angažuju profesionalne agencije za menadžere višeg nivoa.

U upravljanju ljudskim resursima uvek se uvažava *korporativna vrednost*. To je princip da poslovi koji zahtevaju komparativne kvalifikacije i znanje zaslužuju jednaku nadoknadu čak i onda kada je priroda posla različita. Dakle, različiti poslovi koji zahtevaju komparativne kvalifikacije i znanje zaslužuju i komparativne nadoknade.

244 Na primer, strategija rasta kompanije podrazumeva zapošljavanje dodatnog broja radnika. Preuzimanje kompanije ili integracija će imati suprotan efekat, odnosno organizacija mora planirati privremeno otpuštanje radnika, pošto se spajanjem organizacija dupliraju položaji i otežava rad, a manji broj radnika bi ga efikasnije obavljao. Danas sve veći broj kompanija prolazi kroz fazu downsizinga, restrukturiranja ili reinženjeringa. Menadžeri u velikom broju kompanija suočeni su sa situacijom koja zahteva davanje privremenih otkaza, te preuzimaju vanredne mere da za svoje bivše radnike obezbede nova radna mesta.

Pregled 13. Regrutovanje kandidata

	Izvor	Prednosti	Nepovoljnosti
Glavni izvori potencijalnih kandidata pri regrutovanju	Internet	Omogućava kontakt sa velikim brojem ljudi; moguć je feedback odmah	Proizvodi veliki broj nekvalifikovanih kandidata
	Preporuke za službenike	Upoznavanjem organizacije na osnovu podataka koje daju službenici firme; najbolji kandidati mogu se dobiti zato što dobra preporuka govori o licu koje daje preporuku	Ne mogu da povećaju raznovrsnost i skup raznih profila radnika
	Web sajt kompanije	Široka distribucija; može se usmeravati na specifične grupe	Daje mnogo nekvalifikovanih kandidata
	Pronalaženje kandidata na koledžu	Široki centralizovani korpus kandidata	Limitirano na početnička radna mesta
	Profesionalne organizacije za traženje posla	Dobro poznavanje izazova i potreba u turizmu	Mala obaveza prema određenoj organizaciji

Izvor: S. P.Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 287

U procesu regrutovanja javljaju se brojne implikacije za menadžere. Pre svega radi se o poštovanju pravne procedure i propisa. Posebno pažnja obraća se o naknadnim pravnim odlukama u vezi s diskriminacijom.

Menadžeri moraju voditi računa o dva tipa diskriminacije:

1. diskriminacija kod prijema,
2. diskriminatorsko ponašanje.

Trebalo bi imati u vidu da menadžeri nemaju apsolutno pravo odlučivanja kod regrutovanja, unajmljivanja, obuke i unapređenja radnika u njihovim organizacijama.

Selekcija je proces u kome dve strane donose individualnu odluku organizacija odlučuje da li će ponuditi posao kandidatu, a kandidat odlučuje da li će ponudu prihvatiti. Pri tome se stavlja u funkciju realni *izveštaj o radnom mestu*. To su informacije o radnom mestu koje organizacija daje kandidatima i novim radnicima navodeći i pozitivne i negativne aspekte posla.

Isto tako obavlja se selekcija menadžera jer organizacije teže da unajme menadžere s iskustvom iz mnoštva razloga.

Pregled 14. Načini selekcije

Formular

Dobre strane:

- Relevantni biografski podaci i činjenice koji mogu da se dokažu pokazali su se kao pouzdana mera uspešnog obavljanja posla za neka radna mesta.
- Kada se stavke u formularu procenjuju tako da pokažu povezanost s poslom, pokazale su se kao pouzdan pokazatelj za različite grupe.

Loše strane:

- Obično samo nekoliko stavki u formularu predstavlja pouzdan pokazatelj radnog učinka i to samo za posebne poslove.
- Sastavljanje stavki u formularu na osnovu kojih se procenjuje kandidat skupo je i teško za održavanje.

Pismeni testovi

Dobre strane:

- Testovi intelektualne sposobnosti, prostorne i mehaničke sposobnosti, percepcije i
- motoristike srednje su pouzdani pokazatelji za mnoge polu kvalifikovane i nekvalifikovane poslove u delatnostima organizacija.
- Testovi inteligencije su prilično dobri pokazatelji za mesto kontrolora.

Loša strana:

- Inteligencija i druge testirane karakteristike ne moraju biti bitne za stvarni radni učinak, te traženje takvih pokazatelja može da umanji pouzdanost testa.

Test simuliranja obavljanja posla

Dobre strane:

- Napravljen je na osnovu podataka analize radnog mesta i lako ispunjava povezanost s poslom. Pokazao se kao pouzdan pokazatelj radnog učinka.
- Testovi simuliranja obavljanja posla zapravo su stvarno obavljanje posla. Najpoznatiji testovi simuliranja se baziraju na radnom uzorku i centrima za procene.

Loša strana:

- Skupo ga je kreirati i održavati.

Razgovori

Dobre strane:

- Moraju biti dobro osmišljeni i organizovani da bi bili efektivni pokazatelji.
- Lica koja obavljaju razgovor moraju koristiti ista pitanja za sve da bi ona bila efektivni pokazatelji.

Loše strane:

- Lica koja obavljaju razgovor moraju biti svesna legitimnosti određenih pitanja.
- Podleže određenim predrasudama, posebno ako razgovor nije dobro osmišljen i standardizovan.

Istraživanje biografije

Dobra strana:

- Verifikacija opštih podataka je vredan izvor informacija.

Loša strana:

- Provera referenci je u suštini beskorisna kao način izbora.

Fizički pregled:

Dobre strane:

- Ima određen značaj za poslove koji zahtevaju određenu fizičku spremnost.
- Radi se samo zbog osiguranja.

Loša strana:

- Mora se utvrditi da su zahtevi za fizičkom spremnošću u vezi s poslom, a ne diskriminatorski

Izvor: S. P.Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 290

Orijentacija i socijalizacija predstavljaju program predviđen da pomogne radnicima da se bezbolno uklope u organizaciju.

Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji.

Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:

1. opšti podaci o svakodnevnim rutinskim poslovima;
2. upoznavanje s istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije;
3. detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Program obuke predstavlja proces kojim se održava ili poboljšava postojeći učinak ostvaren na radnom mestu. Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšavanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok se programima za usavršavanje predviđa da razviju veštine potrebne za budući posao. I menadžeri ali i radnici koji nisu menadžeri, imaju i programe obuke i programe usavršavanja. Pri tome treba imati u vidu da se obim zastupljenosti određenog programa razlikuje i da zavisi od položaja zaposlenog.

U savremenim uslovima obuka uz upotrebu kompjutera je nezaobilazna. To predstavlja tehniku obuke u kojoj upotreba kompjutera skraćuje vreme potrebno za obuku koju vode instruktori, a ujedno pruža i dodatnu pomoć licima koja se obrazuju.

Programi za usavršavanje menadžmenta postali su gotovo redovni u svim organizacijama i preduzećima turističke privrede. Jednostavno, broj zahteva na koji menadžeri moraju, gotovo svakodnevno, da odgovore neprestano se povećava, a usavršavanje menadžera isključivo putem obavljanja redovnih poslova je dugotrajan i nepouzdan proces, pa je neophodno ih obrazovati dodatnim osavremljenim programima.

Stoga mnoge kompanije, naročito u hotelijerstvu, u velikoj meri investiraju u usavršavanje menadžera. Međutim, pri tome ne treba zapostavljati ni obuku na radnom mestu. Postoje četiri glavna zvanična **metoda za obuku na radnom mestu**:

1. podučavanje
   - » obuka koju direktni supervizor pruža svojim radnicima jeste najefikasnija tehnika usavršavanja menadžmenta;
2. rotacija na poslu
   - » pomeranje menadžera sa jednog mesta na drugo kako bi stekao nova iskustva i upoznao se sa različitim aspektima rada u preduzeću;
3. podvrgavanje obuci
   - » polaznici obuke dobijaju položaj odmah iza menadžera (preuzimaju zvanje pomoćnik), a obučavaju ih najstručniji menadžeri;
4. planiranje radnih aktivnosti
   - » angažuju se lica koja se usavršavaju za razne zadatke kako bi proširila svoja iskustva i razvila nove sposobnosti;

Osim ovih, postoje i **metodi usavršavanja van posla**. Ove tehnike izoluju polaznika obuke od pritiska i stalnih zahteva koje im nameće radno mesto i omogućavaju mu da se u potpunosti koncentriše na obrazovanje.

Velike korporacije sve više preuzimaju delatnost univerziteta kada je u pitanju najkompleksniji tip obuke radnika van radnog mesta.

U savremenom pristupu upravljanja ljudskim resursima jedan od najdelikatnijih zadataka je ocena učinka i utvrđivanje nadoknade zaposlenima. Premda je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomognu da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje.

Neformalna procena učinka je stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima u pogledu njihovog radnog učinka (sprovodi se stalno ili periodično). Neformalna ocena za radnike organizacije ne sme biti nešto što se sporadično dešava, već treba da se smatra za jednu od primarnih aktivnosti menadžera i da bude sastavni deo organizacione kulture.

Zvanična sistemska ocena je proces kojim se rangira radni učinak i izdvajaju oni koji zaslužuju povišice ili unapređenja od onih kojima je potrebna dalja obuka. Daje se u roku od šest meseci ili godinu dana. Ova ocena ima četiri osnovne svrhe:

1. da se zaposleni zvanično saopšti kako se rangira njihov trenutni učinak;
2. da se izdvoje zaposleni koji zaslužuju povišicu zbog zalaganja na poslu;
3. da se izdvoje zaposleni kojima je potrebna dodatna obuka;
4. da se izdvoje kandidati za unapređenje;

Za zvaničnu ocenu očunka razvila su se četiri osnovna pristupa po pitanju odgovornosti. Prvi pristup je da *radnika rangira menadžer*, je pristup koji se najčešće primenjuje. Međutim, vremenom postaju sve popularniji i drugi pristupi koji mogu biti vredna dopuna za ocenu koju obavi samo jedna osoba.

Drugi, najčešće primenjivani pristup jeste da grupa *menadžera rangira radnika* (komisija ili više menadžera). Pošto se ovaj pristup oslanja na veći broj mišljenja, daleko je efikasniji od ocene koju daje samo jedan menadžer. Nedostatak mu je što zahteva mnogo vremena i utiče na to da zaposleni gube osećanje direktne odgovornosti prema svom prvom pretpostavljenom.

Treći pristup za ocenu je da *grupa odabranih radnika procenjuje rad kolege*. Radnika, zasebno na odgovarajućem formularu, ocenjuju njegovi saradnici koji su na istom organizacionom nivou kao i zaposleni koga procenjuju.

Četvrti pristup je da *zaposleni ocenjuje šefove*. Obično e koristi postupak «punog kruga povratne informacije».

Utvrđivanje nadoknade se po tradiciji vezuje za određeno radno mesto ili opis radnog mesta. Opšta predstava je da veća odgovornost menadžera automatski povlači i veću nadoknadu. Vrlo često se radna mesta ocenjuju prema sistemu koji uvažava parametre kao što su broj podređenih radnika, nivo na hijerarhijskoj lestvici, kao i složenost i značaj aktivnosti koje se obavljaju u okviru određenog radnog mesta. Ovakav tradicionalan ili birokratski pristup višim rukovodiocima organizacije obezbeđuje visoke nadoknade. Međutim, potrebno je razvijati sisteme nadoknade koji će doprineti većoj produktivnosti organizacije.

Savremeni koncepti upravljanja, između ostalog, zasnivaju se na vezi procesa utvrđivanja i realizacije organizacionih aktivnosti. Dakle, **pristup nove plate** predstavlja savremeni pristup za isplatu nadoknade kojim se ona vezuje za proces određivanja i ostvarenja planiranih poslova i radnih zadataka (tzv.»strateška plata»). Stimulacija ili varijabilni deo plate koristi se da bi se nagradio veći učinak. Ovakav način nagrađivanja menadžmentu i radnicima daje predstavu da su partneri koji sarađuju na postizanju konkurentnosti preduzeća.

Povezivanjem osnovnih plata za tržište radne snage, a varijabilnog dela za uspeh organizacije, menadžeri mogu sistem nagrađivanja upotrebiti za podsticanje timskog rada i ostvarivanje drugih organizacionih ciljeva.

Pomeranje osoblja u okviru organizacije – njihovo *unapređenje*, *premeštaj*, *degradiranje i razrešenje* – su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti može biti jedna od najtežih i najvažnijih odluka koju menadžer donesi.

Pregled 15. Opcije za smanjenje broja zaposlenih

Opcija	Opis
Otpuštanje	Stalni prisilni prestanak rada
Privremeno otpuštanje	Privremeni prisilni prestanak rada; može da traje samo nekoliko dana ili godinama
Iskorišćenost	Ne popunjavaju se radna mesta oslobođena dobrovoljnom ostavkom ili regularnim odlaskom u penziju
Transferi	Premeštanje zaposlenih na više ili niže položaje; obično se time ne smanjuju troškovi, ali može da se smanji nesklad unutar organizacije između ponude i potražnje
Smanjenje radne nedelje	Zaposleni rade manje sati nedeljno, dele poslove, ili obavljaju svoje poslove sa skraćenim radnim vremenom
Prevremeno penzionisanje	Podsticanje starijih radnika i onih na višim položajima da se penzionišu pre regularnog datuma penzionisanja
Podela posla	Više zaposlenih deli jedno radno mesto s punim radnim vremenom

Izvor: S. P.Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 288

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite portfolio menadžment?
2. Definišite upravljanje ukupnim prihodima?
3. Proces formiranja cena u hotelijerstvu?
4. Objasnite Metod marže?
5. Objasnite Metod "1 $ za 1000"?
6. Objasnite Metod odozdo na gore (The Boton Up Model)?
7. Objasnite Metod Hubarttova formula?
8. Analiza rentabilnosti u hotelijerstvu?
9. Osnovne aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa u hotelijerstvu?

III DEO

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U HOTELIJERSTVU



VI
Upravljanje instrumentima marketing miksa u turizmu i hotelijerstvu[245]

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite savremena gledanja na koncept marketing miksa.
- Predstavite i objasnite kanale distribucije u hotelijerstvu.
- Znate kako se sprovodi promocija i propaganda u hotelijerstvu.
- Navedete prednosti i nedostatke direktne i indirektne prodaje u hotelijerstvu.
- Znate kako se vrši odlučivanje o izboru kanala prodaje u hotelijerstvu.

Marketing, kao poslovna koncepcija predstavlja potpuno novi način razmišljanja i ponašanja preduzeća (organizacije), koja u centar svoje poslovne aktivnosti sada stavlja potrošača (korisnika proizvoda ili usluga). Zapravo savremena marketing koncepcija predstavlja zbir aktivnosti koje su upotrebljene u cilju usmeravanja tokova proizvoda i usluga od proizvođača ka potrošaču. U početku (stara marketing koncepcija) je u fokusu marketinga bio proizvod, odnosno fizički opipljiva dobra, da bi se tokom vremena pomerao ka potrebama potrošača odnosno društvenom konceptu marketinga. Vremenom je razvijen čitav niz novih potkategoriji (subdisciplina) koje pokrivaju određene specifične oblasti marketinga, ali jedna od najznačajnijih promena nastupila je relativno skoro, i odnosi se na pomeranje fokusa marketinga sa klasičnih instrumenata i orijentacije, na orijentaciju na potrošače (njihove potrebe i očekivanja), vrednost i uslužnu dimenziju koja u središtu ima razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima i ključnim stejkholderima.[246]

245 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, pogledati šire

246 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str. 7

Pomeranje fokusa sa proizvoda na potrošače može se posmatrati i kroz definisanja pojma marketinga. Ranije se sa aspekta menadžera marketing uglavnom definisao kao neka vrsta umeća prodaje proizvoda[247].

Definicija kreirana još 1985. od strane *Američke asocijacije za marketing* (AMA) isticala je da marketing predstavlja proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da se kreira razmena, koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacije[248].

Poslednjih nekoliko godina upotrebljava se definicija marketinga, takođe objavljena od strane *Američke asocijacije za marketing*, koja pravi bitan zaokret u pravcu poimanja i definisanja marketinga. Po toj definiciji marketing je zapravo organizaciona funkcija i set procesa da se kreira, komunicira i isporučuje vrednost potrošačima i da se upravlja odnosima sa potrošačima na način da od toga ima koristi i organizacija i njeni stejkholderi. Orijentacija na vrednost u procesu isporučivanja je prisutna i u shvatanju upravljanja marketingom od strane Kotlera, koji marketing doživljava kao neku vrstu umetnosti ali kao i nauku da se izabere pravi ciljni segment i pridobiju, zadrže i razvijaju potrošači kroz kreiranje, isporučivanje i komuniciranje superiorne vrednosti namenjene njima.[249]

Danas uglavnom sve kompanije svoju strategiju poslovanja na tržištu ostvaruju putem odgovarajućih instrumenata i detaljnom razradom elemenata marketing miksa koji zapravo predstavlja jedan od najzastupljenijih koncepata u modernom marketingu. Definiciju marketing miksa odnosno elemenata koji ga čine davali su brojni autori ali se najprikladnijom smatra definicija Mc Carthy-ja koji je marketing miks definisao kao 4P (4P koncept označava početna slova naziva instrumenata marketing miksa na engleskom: product – proizvod, price – cena, place – kanali distribucija, promotion – promocija). U hotelskom poslovanju se smatra da su marketing i prodaja jedan te isti proces.[250]

Upravljanje osnovnim instrumentima marketing miksa veoma je značajno kod proizvoda ali za potrebe primene marketinga u sektoru usluga potrebno je izvršiti određena prilagođavanja. Osobine usluge i visok nivo interaktivnosti procesa uslužiavanja uticao je na proširenje tradicionalnog koncepta marketing miksa dodavanjem elemenata, tj. instrumenata koji se upravo odnose na ljude i način na koji oni posluju sa klijentima (potrošačima). U delatnostima uslužnog karaktera, osobe sa prve linije svojim kontaktom sa potrošačima izuzetno mnogo utiču na ukupnu percepciju i stvaranje imidža kod potrošača (kupaca). Upravo zbog toga je za uslužno preduzeće prilagođeniji pristup 7P koji je u stvari proširenje klasičnog koncepta marketing miksa.

247 Kotler, P. (2003). *A Framework for Marketing Management.* New Jersey: Prentice Hall.

248 Milisavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević, M. (2004). *Osnovi marketinga.* Beograd: Ekonomski Fakultet, str. 4

249 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str. 7-8

250 Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* Zagreb: MATE, str. 9

Dopunski elementi (3P) predstavljaju naziv od početnih slova naziva instrumenata marketing miksa na engleskom: people – ljudi (zaposleni i potrošači), physical evidence – fizičko okruženje i proceses – proces usluživanja[251].

Dakle marketing miks usluga je produžetak okvira 4P, osnovni elementi su i ovde prisutni ali se priključuju i tri dodatne varijable[252]:

- usluga kao proizvod
- cena i uslovi plaćanja
- kanali prodaje usluga
- promocija – Integrisane marketing komunikacije
- uslužni ambijent
- ljudi (zaposleni i potrošači)
- proces usluživanja

6.1. Kanali distribucije u turizmu i hotelijerstvu

Danas na savremenom turističkom tržištu kanali distribucije sve više utiču na determinisanje konkurencije i stvaranje profita u preduzećima, zbog toga se smatraju ključnim instrumentom marketing miksa. Osnovna uloga kanala prodaje je da se obezbedi stavljanje usluge na raspolaganje kupcima na način na koji im najviše odgovara. Način stavljanja usluge na raspolaganje kupcima ima za cilj da olakša obavljanje procesa razmene koji čini srž celokupnog marketing procesa.

Eksperti UNWTO-a (Svetska turistička organizacija) smatraju da je pozicija sektora za distribuciju znatno izraženija u turizmu i hotelijerstvu nego kod posrednika u trgovini i drugim delatnostima.

U literaturi postoji nekoliko pristupa u definisanju kanala distribucije. Middleton (1994) smatra da kanali distribucije predstavljaju organizovan i uslužni sistem, kreiran i korišćen da obezbedi odgovarajuće tačke prodaje kao i dostupnost do krajnjih korisnika, van lokacije proizvodnje i potrošnje i plative van marketinških budžeta. Sa druge strane McIntosh smatra da su distributivni kanali u turizmu operativna struktura, sistem ili skup različitih kombinacija putničkih kompanija, kroz koji proizvođač opisuje, potvrđuje i prodaje aranžman korisniku odnosno kupcu. U ovoj, kao i u prethodno definiciji, promotivni elementi su ignorisani, ali je stavljen naglasak na funkcije pripremanja informacija. Stručnjaci UNWTO definišu distributivne kanale kao kombinaciju posrednika koji sarađuju u prodaji proizvoda. Kotler ističe da distributivni kanal predstavlja skup nezavisnih organizacija koje učestvuju u procesu u kome proizvod ili usluga postaju lako dostupni potrošaču ili korisniku usluga. [253]

251 Veljković, S. (2009). *Marketing usluga.* Beograd: Ekonomski fakultet, str. 66

252 Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data Status. str. 183

253 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 10.

Kanali distribucije imaju dvostruku ulogu[254]:

- da pruže informacije potencijalnim turistima i posrednicima
- da stvore mehanizam koji će pružiti mogućnost korisnicima usluga da rezervišu, izvrše potvrdu i plaćanje svoje rezervacije

Posmatrane osnovne funkcije marketing kanala, takođe mogu biti sistematizovane na[255]:

- kontaktiranje – direktan odnos sa velikim brojem korisnika (na taj način se smanjuje broj kontakata između pružaoca usluga i kupaca);
- sortiranje – kupovina veće količine robe, konverzija u više manjih jedinica i prodaja krajnjim kupcima, sa jedne strane i sa druge strane, kupovina proizvoda iz različitih izvora i njihova kombinacija
- fizička distribucija,
- stimulisanje tražnje (različitim oblicima promocije, ličnom prodajom, unapređenjem prodaje, kombinovanjem komplementarnih proizvoda, politikom cena i na druge načine),
- obezbeđivanje informacija sa tržišta,
- preuzimanje rizika i finansiranje.

Prema Kotleru (2010) šire osnovne funkcije kanala marketinga mogu se sistematizovati na sledeći način:

- informisanje (skupljanje i distribucija rezultata sprovedenih marketing istraživanja)
- promovisanje (razvoj i širenje uverljivih informacija o ponudi);
- kontakti (pronalaženje i disperzija adekvatnih poruka o ponudi);
- usklađivanje (prilagođavanje ponude potrebama korisnika usluga)
- pregovaranje (postizanje dogovora o cenama)
- fizička distribucija (prevoz i skladištenje robe)
- finansiranje (nabavljanje i korišćenje finansijskih sredstava neophodnih za pokrivanje troškova poslova u kanalu);
- preuzimanje rizika - obezbeđivanje informacija sa tržišta i preuzimanje finansijskog rizika

Prvih pet navedenih funkcija uglavnom doprinose obavljanju transakcija, dok poslednje tri olakšavaju sprovođenje sklopljenih transakcija[256].

---

254 Middleton, V. (1994). *Marketing in Travel and Tourism,.* Oxford: Butterworth- Heinemann LTD.

255 Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

256 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 11.

Dakle zaključak je da kanali distribucije predstavljaju most između proizvođača (pružaoca usluga) i potrošača (turista) kao i da se sistemi distribucije najčešće sastoje od nekoliko kanala distribucije, gde svaki od njih posluje paralelno i u konkurenciji sa ostalim kanalima. Suština uloge posrednika ogleda se u povezivanju kupaca i prodavaca, kreiranju tržišta gde oni ranije nisu postojali, ili pak u tome da postojeće tržište radi efikasnije, efektivnije i da na taj način utiče na proširenje svoje veličine.

6.2. Međuzavisnost kanala distribucije i ostalih elemenata marketing miksa

Prodaja predstavlja jednu od najosetljivijih faza u poslovanju preduzeća na tržištu. Njen značaj je posebno naglašen osobenostima turističkog tržišta kao tržišta usluga (u hotelskoj industriji za razliku od proizvodnih delatnosti (gde se proizvod kreće ka tražnji) kanali distribucije se koriste za približavanje (dovođenje) gosta proizvodu: hotelu, restoranu i sl.). Od specifičnosti turističkog tržišta treba posebno naglasiti razdvojenost procesa kreiranja, odnosno proizvodnje turističkih usluga, i procesa njihove kupovine, kao i visok stepen rizika koji je stalno prisutan u poslovanju na tržištu. Neistovremenost odvijanja procesa proizvodnje i procesa potrošnje tj. kupovine omogućava kupovinu turističkog proizvoda znatno pre njegovog korišćenja. Dolazi do pojave tzv. ex ante prodaje (prodaja pre samog događaja, turističkog putovanja) i ex post (naknadnoj) isporuci proizvoda, koji zbog prostorne razdvojenosti ponude i tražnje može biti učinjen poznatim potencijalnom potrošaču prvenstveno promocijom. Pre donošenja odluke o putovanju potencijalni potrošač očekuje obimne informacije (upravo iz razloga što se kupovina vrši unapred). To dalje ukazuje na značaj informacija o predmetu i uslovima prodaje pa je zbog toga promocija važan instrument marketinga na hotelskom tržištu[257].

Danas distributivni kanali ne samo da vrše distribuciju turističkih proizvoda, već bitno utiču na sve ostale instrumente marketing-miksa što dalje navodi na zaključak da je svaka odluka o načinu distribucije u turizmu ključna za kompaniju (organizaciju) s obzirom da one opredeljuju celokupni marketing miks[258].

6.3. Promocija kao instrument marketing miksa

Današnjim uslužnim preduzećima imperativ nije samo kako doći do kupca, već kako obezbediti kupcima da dođu do preduzeća. To pitanje može se rešiti zahvaljujući marketing komunikaciji. Promotivne aktivnosti odnosno marketing komunikacije,

257 Isto

258 Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, 21*, str. 116

su zapravo sve aktivnosti koje imaju za cilj da olakšaju i ubrzaju prihvatanje proizvoda ili usluga od strane potrošača na osnovu stvaranja pozitivnog stava o proizvodu. Upravo zbog toga promocija predstavlja jednu od bitnih pretpostavki procesa razmene odnosno kupoprodajnog procesa. Postoji nekoliko osnovnih načina na koji kompanija ili destinacija mogu komunicirati sa svojim ciljnim tržištima[259]:

- informisanje
- podsećanje i
- ubeđivanje

Promocija, odnosno promotivne aktivnosti, u turizmu poseduju određene osobenosti u odnosu na druga tržišta, odnosno druge vrste promocije. Te specifičnosti proističu, pre svega, iz karakteristika turističkog tržišta, kao tržišta usluga. Prostorna razdvojenost između ponude i tražnje i kretanje tražnje ka ponudi, a ne obratno, kao na robnim tržištima, predstavljaju bitne činioce, koji ističu ulogu i značaj promocije kao instrumenta marketing miksa u turizmu. Osnovne funkcije promocije u turizmu, kao i u slučaju drugih delatnosti iz sektora usluga, odnose se na[260]:

- uticaj na kupce (potrošače), u cilju kupovine turističkog proizvoda, pretvaranjem neopipljivih karakteristika proizvoda u opipljive, odnosno vidljive za potencijalne kupce/potrošače. Na taj način utiče se na smanjenje delovanja važne nepoznate za kupce – nemogućnosti poznavanja suštine same usluge do momenta korišćenja;
- ustanovljavanje merila i monitoringa očekivanja potrošača u odnosu na turistički proizvod, čime se prihvata činjenica da je promocija, kao oblik komuniciranja, dvosmerni proces.

Zbog proširenja spektra promotivnih tehnika raste potreba za koordiniranje poruka i njihovom egzekucijom. Usled toga sve veći broj preduzeća na savremenom tržištu uvodi integrisane marketing komunikacije. IMC (Integrated Marketing Communications) podrazumevaju kombinovanje i koordinisanje marketing komunikacija u cilju saopštavanja jasne, dosledne, uverljive i konkurentne poruke ciljnim auditorijumima o preduzeću i njegovoj ponudi.

Suština korišćenja IMC ogleda se u potrebi za kvalitetnijom razmenom i komunikacijom preduzeća sa ciljnim tržištima, u određenom vremenskom intervalu. Postoji sedam elemenata promocionog miksa[261]:

- propaganda (efikasan instrument u privlačenju pažnje potrošača zbog brzog obuhvatanja širokog ciljnog auditorijuma, moguć je veliki broja ponavljanja i korišćenja kao podsticaja prodajnim naporima, ali kao mogući problem javlja se nedostatak povratnih informacija od kupaca. Neki od medija za prenošenje oglasnih poruka su novine, magazini, radio, televizija, direktna pošta, spoljno oglašavanje)

259 Mc Cabe S. (2009). *Marketing Communications in Tourism and Hospitality.* Oxford: Butterworth-Heinemann

260 Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 144

261 Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data Status. str. 233-252

- lična prodaja (forma komunikacije koja se koristi pojedinačno, podrazumeva kontakt licem u lice sa kupcem i omogućava direktnu interakciju između prodavca i kupca. Pored interaktivnosti dvosmerna komunikacija znači da prodavac može da utvrdi specifične potrebe i probleme kupca i da, na osnovu tog znanja, napravi prodajnu prezentaciju)
- direktni marketing (fokus je na individualnim potrošačima koji se targetiraju, komunikacija se može personalizovati, može se izmeriti efektivnost a aktivnosti nisu vidljive za konkurenciju)
- internet promocija (globalno vidljiva po veoma niskoj ceni, moguće ostvariti dijalog preduzeća sa kupcima i dobavljačima, moguće je izmeriti broj poseta i aktivnosti),
- unapređenje prodaje (obezbeđuje direktnu podršku prodaji, ali treba imati u vidu činjenicu da su efekti unapređenja prodaje kratkoročni, te da prekomerno korišćenje pojedinih podsticajnih mera poput sniženja cena može ugroziti imidž usluge.)
- publicitet (u okviru publiciteta se često nalaze i odnosi sa javnošću, odnosi se na stimulisanje tražnje za uslugama objavljujući novosti o njima u publikacijama ili davanjem povoljnih komentara o njima na radiju, TV-u i sl.)
- sponzorstvo

Kao što smo već napomenuli neophodno je da prodajno i promociono usklađivanje budu sinhronizovani. Instrumenti promocionog miksa usmereni su ka određenom segmentu tražnje.

6.4. Načini prodaje i odlučivanje o izboru kanala distribucije u turizmu i hotelijerstvu[262]

Kada se posmatra politika prodaje hotelskih preduzeća jedno od strateških pitanja koje se nameće jeste izbor kanala prodaje, odnosno načina prodaje hotelskih usluga. Kanali prodaje mogu imati nekoliko nivoa, u literaturi se često definišu: direktni kanal (nema posrednika) kao nulti nivo, zatim prvi nivo (nivo sa jednim posrednikom), i drugi nivo (prodaja putem razgranate mreže tzv. wholesalers-a)[263].

U zavisnosti od toga da li je orijentacija na prodaju bez posrednika ili sa posrednikom hotelskom preduzeću su a raspolaganju dva osnovna načina prodaje[264]:

- direktna prodaja
- indirektna prodaja

262 Preuzeto iz M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum

263 Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* Zagreb: MATE, str. 20.

264 Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelksih preduzeća.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 256

kao i njihova kombinacija (za koju se hotelske kompanije najčešće i odlučuju jer na taj način optimizuju ovaj instrument marketing miksa. Na osnovu gore navedenih osobina prodaje i različitih relacija u odnosu pružaoca usluga – korisnik, kao značajni kanali prodaje ističu se:

- proizvođač (hotel) – potrošač (korisnik usluga)
- proizvođač – putnička agencija – potrošač
- proizvođač – turoperator (posrednik) – turistička agencija – potrošač

ukazujemo pritom na određene modifikacije u njihovim odnosima (naročito u indirektnoj prodaji) koje nastaju usled kombinacija sa određenim metodama prodaje ili načina posredovanja.

Postoji mnogo razloga za stvaranje balansa između direktnih i indirektnih oblika prodaje. Neki od njih su[265]:

- troškovni aspekti (troškovi da budu u ravnoteži sa prodajom po jedinici)
- savremene Internet komunikacione tehnologije (prilagođavanje promenama koje ove tehnologije izazivaju kao i korišćenje mogućnosti koje se javljaju, pre svega smanjenje troškova distribucije).
- balans pokazuje snagu principala

Primetno je da je u poslednjih nekoliko godina došlo do velikih promena u odnosima direktne i indirektne prodaje pre svega usled izuzetno dinamičnog razvoja savremenih informacionih tehnologija što je uticalo pre svega na smanjenje troškova u plasmanu proizvoda i usluga.

6.5. Direktna prodaja u hotelijerstvu

Direktna prodaja u hotelijerstvu podrazumeva sve oblike plasmana koji uključuju direktnu komunikaciju između hotelskog preduzeća i korisnika usluga, bez pojavljivanja bilo kakvog posrednika[266].

Kao neposredan odnos između hotela i gosta direktna prodaja se između ostalog vezuje za ostvarenje ciljeva hotelskog preduzeća jer primenjujući takav oblik prodaje hotelsko preduzeće[267]:

- teži postizanju i održavanju neposrednog kontakta sa gostima (potrošačima)
- vrši kontrolu nad plasmanom u situaciji kada posrednici ne pokazuju dovoljnu zainteresovanost za povećanje obima prodaje ili zapostavljaju pojedine tržišne segmente prilikom plasiranja proizvoda preduzeća,
- nadmašuje moguće pomanjkanje efikasnih i dobro organizovanih posrednika na određenom prostoru,

265 Middleton, V. T., & Clarke, J. R. (2012). *Marketing in travel and tourism.* Abingdon: Routledge.
266 Bowie, D., & Buttle, F. (2013). *Hospitality marketing.* Abingdon: Taylor & Francis.
267 Čačić, K. (2013). *Poslovanje hotelksih preduzeća.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 256

- nastoji da izgradnjom i održavanjem sopstvene prodajne organizacije snizi cene i poveća konkurentnost na tržištu,
- teži distanciranju od ostalih preduzeća sa istim ili sličnim asortimanom proizvoda i kreira sopstveni imidž i kod dobavljača i kod potrošača.

Pored navedenih prednosti direktna prodaja može uticati na[268]:

- stvaranje reputacije na osnovu visokog nivoa lične usluge
- poboljšavanje kontrole u procesu razmene informacija između preduzeća i kupaca;
- sprečavanje plaćanje naknada ili provizija posrednicima za posao koji obavljaju

Neophodno je istaći da su kod direktne prodaje prisutni značajni, fiksni, troškovi (pre svega u izgradnji maloprodajne mreže). Gotovo da je nemoguće nastupiti na svim inicijativnim tržištima sopstvenom mrežom maloprodaje jer se tržišta razlikuju u obimu i strukturi tražnje. Prema tome direktnu prodaju teško da mogu primeniti ona preduzeća koja su fokusirana na intenzivnu prodaju (usmerena na masovno tržište). Ona više odgovara selektivnim, naročito ekskluzivnim oblicima prodaje. Zapravo njih više koriste mala i srednja preduzeća koja nastoje da na bazi prednosti direktne prodaje dostignu i razviju svoje poslovanje sa odabranim segmentima. Direktna prodaja je, najčešće, zastupljenija na domaćem u odnosu na inostrano tržište.

6.6. Indirektna prodaja u hotelijerstvu

Prodaja koja uključuje učešće jednog ili nekoliko posrednika između pružaoca usluga i korisnika naziva se indirektnom prodajom. Dakle osnovna odlika ovog načina distribucije jeste posredovanje. Osnovne funkcije posrednika obuhvataju mnoge aktivnosti[269]:

- pregovaranje
- naručivanje
- olakšavanje kupovine proizvoda (posebno važno za preduzeća turističke privrede zbog sezonskih kolebanja turističke tražnje)
- klasifikovanje
- promovisanje itd.

Posrednici u prodaji hotelskih proizvoda mogu biti[270]:

- predstavništva hotelskih preduzeća
- turističke (putničke) agencije

268 Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 184

269 Vasiljev, S. (2005). *Marketing* . Novi Sad: Prometej.

270 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 17.

- turoperatori,
- marketinške grupe odnosno konzorcijumi (grupe hotela koje obavljaju poslove rezervacija i prodaje na osnovu kompjuterizovanog rezervacionog sistema)
- globalni distributivni sistemi (Amadeus, Galileo, Worldspan i drugi)
- lokalne, regionalne i nacionalne turističke organizacije,
- turistički informativni (visitor) centri,
- avio-kompanije
- globalni distributivni sistemi;
- samostalni elektronski rezervacioni sistemi tj. internet posrednici odnosno online portali (npr. Expedia),
- kongresni biroi,
- rent -a - car kompanije,
- auto-moto udruženja,
- kompanije za incentive putovanja
- Internet

Kao i direktna indirektna prodaja uslovljena je gotovo identičnim faktorima. Značaj ovakvog načina prodaje se razlikuje u zavisnosti od inicijativnog tržišta a u skladu sa tim i za zemlje koje imaju receptivnu ulogu. Postoji veliki broj prednosti indirektne prodaje u turizmu i hotelijerstvu, neke od njih su[271]:

- Za korisnike usluga (potrošače)
  - » imaju mogućnost biranja i upoređivanja različitih turističkih proizvoda
  - » jedna kupovina im omogućava formiranje kompletnog turističkog proizvoda (koji integriše sve neophodne usluge)
  - » u svakom trenutku imaju mogućnost (od kuće) da se informišu adekvatnim informacijama koje su često presudne u kupovini
- Za hotelska preduzeća i ostale pružaoce usluga
  - » nije neophodno da sami nude svoje usluge u mestima stalnog boravka turista
  - » prodaja se obavlja na veoma širokom području (posebno važno na turističkom tržištu)
  - » stručni i specijalizovani posrednici koji veoma dobro poznaju situaciju i uslove na konkretnom tržištu
  - » posrednici oslobađaju pružaoce usluga potrebe da sami stvaraju i stavljaju u prodaju dodatne usluge
  - » zahvaljujući posrednicima štede se vreme i sredstva pružaoca usluga a to stvara mogućnost da se snize cene (za razliku od direktne prodaje koja na tržištima koja su udaljena podrazumeva visoke troškove a to dalje rezultira visokim cenama).

271 Isto

Pored prodaje posrednici imaju veoma važnu ulogu u obezbeđivanju informacija kao i u promotivnim aktivnostima. Zbog toga je veoma važno da informacije koje posrednici dobijaju od pružaoca usluga budu precizne i tačne.

Uzimajući u obzir sve karakteristike indirektne prodaje kao i njeno tržišno učešće dolazimo do zaključka da ovaj vid prodaje ima daleko manje nedostataka u odnosu na prednosti. Zapravo ključni nedostaci indirektne nalaze se u prednostima direktne prodaje i to je suštinska razlika između ova dva oblika prodaje. Upotreba savremenih informacionih tehnologija i elektronskog poslovanja u turizmu i hotelijerstvu uticali su na to da se znatno smanje razlike između ova dva načina plasmana i da se na neki način ublaže oštre granice ova dva oblika prodaje u tradicionalnom pristupu. Kao primer možemo navesti on line prodaju koja je dostupna korisnicima usluga ali i turističkim agencijama a sa druge strane u indirektnoj prodaji hotelska preduzeća koriste turoperatore i turističke agencije koje poseduju sopstvene on line kanale. U skladu sa tim važno je da se naprave razlike između klasičnog (tradicionalnog) i savremenog pristupa prodaji.

Pored turoperatora i turističkih agencija (koji predstavljaju klasične posrednike) u indirektnom plasmanu mogu se pojaviti i drugi učesnici kao što su brokeri, specijalisti za organizovanje različitih aktivnosti (događaja), on line (tzv. Web 2.0) portali, kao i različiti oblici turističkih biroa i organizacija.

Zaključujemo na osnovu prethodno navedenih činjenica da je indirektna prodaja veoma važna za hotelska preduzeća kao i druge kompanije koje na tržištu nude usluge smeštaja. To je važno kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Konzorcijumi (marketinške grupe) i strategijske alijanse nastali su unapređenjem prodaje (pre svega načina rezervisanja) i promocije koja prati aktivnosti prodaje[272].

Važno je da istaknemo da razmatranje nedostataka i prednosti u korišćenju direktnih i indirektnih oblika prodaje u hotelijerstvu ali i sve veća kompjuterizacija u poslovanju jasno ukazuju na brojne prednosti modernih i savremenih tehnika koje se koriste u cilju poboljšavanja prodaje. Upotreba savremenih dostignuća komunikaciono-informacionih tehnologija je veoma važno za sva hotelska preduzeća. Ključne prednosti, koje se mogu postići direktnim obraćanjem potencijalnim korisnicima (potrošačima), u cilju prodaje, odnose se na[273]:

- potpuno poznavanje potrošača (na osnovu baze podataka)
- mogućnost utvrđivanja troškova i efekata upita potencijalnih kupaca
- sposobnost sagledavanja rezultata i merenja efektivnosti konverzije upita u vezi sa prodajom u prodaju;

272 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 18.

273 Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*(29), 609-623

- mogućnosti unapređenja primene marketinga na osnovu limitiranih eksperimenata, uz pomoć kojih se, uz minimalne troškove, vrše testiranja i ocenjivanja novih ili adaptiranih proizvoda, novih grupa potrošača i alternativnih medija.

Na osnovu navedenih prednosti i nedostataka direktne i indirektne prodaje u turizmu i hotelijerstvu, sve kompanije turističke privrede trebalo bi da donesu strategijsku odluku o korišćenju kanala prodaje. Ta odluka bi trebalo da se zasniva na analizi činjenica koje utiču na celokupnu fazu prodaje, utvrđivanje međusobnih odnosa između kanala distribucije i ostalih elemenata marketing miksa.

6.7. Odlučivanje o izboru kanala prodaje u turizmu i hotelijerstvu[274]

Raznovrsnost i složenost odnosa na savremenom turističkom tržištu uslovljava postojanje raznovrsnih oblika prodaje. To je odlika većine usluga na tržištu, pa se može zaključiti da je način prodaje jedan od veoma bitnih činilaca koji razlikuje marketing usluga u odnosu na marketing roba (proizvoda). Nemogućnost skladištenja proizvoda u turizmu, utiče da faza prodaje poprimi specifično značenje i postane jedan od primarnih činilaca koji određuju proces upravljanja turističkom tražnjom. Izbor kanala distribucije utiče na druge odluke u vezi sa marketingom kompanije.

U primeni koncepcije marketinga distribucija tj. obezbeđenje raspoloživosti proizvoda odnosno usluga za kupce (korisnike), kao najvažnija aktivnost izdvaja se pristupačnost odnosno izbor adekvatnog kanala (distribucije). Ključna pitanja koja se postavljaju kod izbora kanala prodaje jesu: za koji tip kanala i koji intenzitet prodaje se odlučiti, gde veoma važnu ulogu imaju i odnosi u kanalu. Postoji mnogo faktora koji mogu imati uticaja prilikom izbora kanala prodaje u turizmu i hotelijerstvu. U literaturi su posmatrani uglavnom sa različitih aspekata što je rezultiralo različitim klasifikacijama najznačajnijih faktora. Međutim, zajedničko za sve pristupe je to da je pre procesa odlučivanja o izboru kanala potrebno uraditi detaljnu analizu osobina posrednika i konkurencije.

Popesku (2013) ističe bitnost karakteristika sledećih kriterijuma u odabiru kanala prodaje:

- proizvod
- tržište
- preduzeće (naročito finansijska pozicija)
- potrošač (korisnik usluga)
- posrednik

274 Preuzeto iz M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 18-20.

- okruženje
- konkurencija

Dosadašnje analize ukazuju na to da potrošači (korisnici usluga) predstavljaju najvažniji odnosno najznačajniji kriterijum u izboru kanala prodaje u turizmu i hotelijerstvu. Uzrok tome je izuzetna elastičnost turističke tražnje kao i činjenica da uvek postoji mogućnost supstitucije turističkih usluga jedne destinacije (ili preduzeća) drugom destinacijom. Do pre dvadesetak godina udaljenost je u velikoj meri uticala na visok stepen učešća prodaje preko posrednika (pružaoci usluga nisu mogli da omoguće direktnu isporuku) ali je danas, zahvaljujući pre svega elektronskim kanalima distribucije, taj uticaj sveden na minimum.

Proces odlučivanja o kupovini turističkog i hotelskog proizvoda je kompleksan i uslovljen delovanjem određenih grupa faktora. Neke od njih su vezane za podsticaje na putovanja (propagandne poruke, preporuke prijatelja, rodbine ili posrednika), druge se odnose na lične osobine potrošača (želje, motivi, navike, slobodno vreme) a na kraju, važnu ulogu imaju i ekonomski faktori (pre svega cene) kao i karakteristike turističke destinacije ili usluge.

Preferencije potrošača u smislu asortimana, cena turističkog ili hotelskog proizvoda mogu da budu važan faktor u izboru kanala prodaje. Naravno, njihova lokacija i koncentracija tržišta su takođe značajni u izboru prodajnih kanala turističkog i hotelskog proizvoda.

Veoma bitan faktor u odabiru kanala prodaje je i sopstveni (turistički ili hotelski) proizvod. Koristeći svoj proizvod kao kriterijum u izboru odgovarajućeg kanala prodaje hotelsko preduzeće može usluge koje nudi prilagoditi (smeštaj, ishranu i piće, rekreativne i druge sadržaje) zahtevima ciljnih segmenata tražnje (a na taj način i kanalima prodaje)[275]. Na primer najjednostavniji paket (sa osnovnim elementima) prilagođen najširoj tražnji ne zahteva promociju posebnih razmera jer najveći broj turista sam traži takve objekte i koristi njihove usluge, skup usluga (sa potpunijim sadržajem) uz uvažavanje zahteva određenog segmenta (npr. luksuzne varijante) traži posebno prilagođavanje i u smisli načina prodaje. Intenzitet prodaje sa aspekta ciljnih segmenata i teritorije je izuzetno važan kada su u pitanju aktivnosti ove vrste. U skladu sa tim izdvajaju se intezivna, selektivna i ekskluzivna prodaja[276]. Intenzivna prodaja predstavlja nastup na širokom tržištu (koristi se veliki broj posrednika), selektivna je fokusirana na uže tržište (limitiran broj posrednika), a ekskluzivna prodaja podrazumeva ograničenja (kako u širini tržišta tako i u broju posrednika)[277]. Na kraju i politika cena može zavisiti od toga koji se kanali koriste (nisu iste cene kada se koriste kanali masovne distribucije i kanali ekskluzivne prodaje).

275 Liu, W., Guillet, B. D., Xiao, Q., & Law, R. (2014). Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking. *Tourism Management*(41), 148-157

276 Jain, M., Khalil, S., Nhat-Hanh Le, A., & Ming-Sung Cheng, J. (2012). The glocalisation of channels of distribution: A case study. *Management Decision, 3*(50), 521-538

277 Mosca, F., Bertoldi, B., & Giachino, C. (2015). Development Strategies for International Distribution in luxury industry. *Journal of Management Cases, 4.*(4), 4-16

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite pojam kanala distribucije.
2. Koje su osnovne funkcije kanala prodaje?
3. Koji su elementi promocionog miksa?
4. Koje vrste prodaje postoje u hotelskim preduzećima?
5. Koje su prednosti direktne prodaje u hotelijerstvo?
6. Koje su prednosti indirektne prodaje u hotelijerstvo?
7. Koji su kriteriji za odabir kanala prodaje?

VII

Savremene informaciono komunikacione tehnologije u promociji i prodaji hotelskih usluga[278]

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite značaj i prednost upotrebe savremene informacione tehnologije u hotelijerstvu
- Znate ulogu internet distributivnih sistema (IDS) – On line turističkih agencija
- Navedete prednosti i nedostatke distributivnih sistema
- Objasnite ulogu društvenih mreža u planiranju putovanja
- Navedete ulogu i značaj digitalnih medija

Sa razvojem savremenih informaciono komunikacionih tehnologija došlo je do brojnih promena u promociji i prodaji hotelskih usluga. Menadžment odnosno upravljanje prinosima, optimizacija kapaciteta, upravljanje odnosa sa potrošačima i druge aktivnosti dobijaju novi izgled pod uticajem savremenih tehnologija.

Internet marketing predstavlja distribuciju proizvoda, informacija i promotivnih koristi potrošačima ili kompanijama putem internet tehnologija. Definiše se kao ispunjavanje marketing ciljeva kroz upotrebu interneta i na njemu zasnovanih tehnologija[279]. E-marketing je širi termin od Internet marketinga, zbog toga što podrazumeva ispunjavanje marketing ciljeva putem širokog opsega komunikacionih tehnologija kao što su mobilni telefoni i digitalna televizija[280]. Preduzeća koja u svom poslovanju

278 Preuzeto iz M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 21-34

279 Roberts, M., & Zahay, D. (2012). *Internet marketing: Integrating online and offline strategies.* Cengage Learning.

280 Kavoura, A., Katsoni, V., Vassiliadis, C. A., & Vlachopoulou, M. (2013). From e-business to c-commerce: collaboration and network creation for an e-marketing tourism strategy. *In Tourismos, 8*(3), 113-128

upotrebljavaju Internet karakterišu: niži troškovi i cene; unapređen kvalitet usluge; veća raznovrsnost proizvoda; kastomizacija proizvoda; novi načini za kreiranje marketing miksa[281].

Komunikacija putem interneta može biti trenutna, zbog načina prenosa informacija, i upravo to stvara mogućnost za trenutni odgovor na zahteve (upite) potrošača. Internet marketing omogućava preduzećima turističke privrede da se u svom promotivnom nastupu predstave i razviju popularnost putem svog web sajta preko koga se turisti mogu informisati ali mogu i obaviti onlajn rezervacije usluga koje ona pružaju. Interaktivnost korisnika (koristeći internet tehnologije) omogućava da im se isporuči takav sadržaj koji se kreira na bazi njihovih specifičnih zahteva. Stvorena je takva mogućnost da korisnici, umesto marketing menadžera, upravljaju tokovima prezentacija publikovanih dokumenata na mreži. Koristeći tzv. hiper-linkove korisnici odlučuju šta žele da vide, kada i da li će uopšte videti. Potrošači određuju pravac i redosled kojim će se informacija prezentovati, što znači da nisu ograničeni u svom odlučivanju o tome kada će i kako pogledati sadržaj koji se prezentuje. Mogućnost dvosmernog masovnog komuniciranja, interaktivnost i mogućnost da se uz relativno niske troškove isporuči personalizovana poruka za svakog pojedinca u masi korisnika, predstavljaju neke od prednosti koje Internet omogućava[282]. Pored navedenih prednosti, internet pruža i brojne mogućnosti u odnosu na klasične medije kada je oglašavanje u pitanju (oglasi su dostupni 24/7, pristup vebu je besplatan, ne postoje troškovi distribucije i štampe; troškovi su identični bez obzira gde se tražnja nalazi, informacije se mogu korigovati i menjati svakog trenutka).

Internet danas ima veoma važnu ulogu u procesu prenošenja informacija i u stalnoj je ekspanziji. Blizu 40% državljana Srbije koristi Internet, negde oko tri miliona ima otvoren nalog na društvenoj mreži Facebook, a interesovanje za Twitter je u porastu. Internet nema limite a dodatna vrednost koju pruža je velika: omogućava neposredan pristup podacima i dokumentima, pruža atraktivniju, inovativniju i vizualizovanu prezentaciju sadržaja, omogućava uključenost javnosti (putem e-maila, anketa, chat soba, foruma). Prisutnost preduzeća na Internetu prvenstveno podrazumeva izradu i postavljanje odgovarajućeg veb sajta. Veb sajt turističkog preduzeća ili destinacije ne bi trebalo da bude brošura ili letak koji je preduzeće postavilo na internet kako bi informisala potencijalne goste o izgledu i mogućnostima destinacije kao i o cenama paket aranžmana. Sajt treba da predstavlja kompletnu prezentaciju određene destinacije ili preduzeća, treba da pruža adekvatne informacije i da omogućava davanje odgovora na svako pitanje koje potencijalni turista postavi u vezi sa destinacijom, sadržajima i ostalim elementima turističke ponude. Sadržajan, kreativan, dobro osmišljen i posećen turistički sajt najčešće sadrži sledeće elemente[283]:

281 El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism Management, 5*(33), 1256-1269

282 Illum, S. F., Ivanov, S. H., & Liang, Y. (2010). Using virtual communities in tourism research. *Tourism Management*, 335-340

283 Stanković Kostić, M. (2013). *Marketing i ruralni razvoj.* Beograd: Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije, str. 82

- ažuran i koristan sadržaj
- kalendar događaja
- najčešće postavljena pitanja
- virtuelni prikaz destinacije
- informacije o specijalnim akcijama i popustima na turističke aranžmane;
- preporuke i savete
- objavljene turističke članke i reportaže
- iskustva turista
- odeljak posvećen gastronomskoj ponudi destinacije
- deo posvećen medijima;
- realizovana istraživanja i ankete
- omogućavanje kontakta

Izgled Internet sajta određenog turističkog odnosno hotelskog preduzeća trebalo bi da ispunjava visoke kriterijume po pitanju atributa kao što su: pozicioniranost u pretraživačima, atraktivan dizajn, sveobuhvatan sadržaj, mogućnost interakcije korisnika, posedovanje navigacije u okviru sajta, kao i korisnički servis. U literaturi se često mogu pronaći sugestije u vezi sa tim kako postići bolju vidljivost u *Google* pretraživaču i kako koristiti podešavanja koja su na raspolaganju. Google pruža širok spektar mogućnosti[284]:

- korišćenje napredne pretrage zahvaljujući opcijama pomoću kojih se može ograničiti pretraga na određeni vremenski interval. Moguće je izdvojiti pretraživanje diskusija na određenu temu, a postoji i opcija pretraživanja blogova.
- upotreba Google upozorenja otvara mogućnost da se podese automatska pretraga za vesti, blogove, video klipove i td., ili da se izvrši pretraživanje interneta na zadatu temu, a da se rezultati dostavljaju korisniku putem e-mail adresa.
- korišćenje vertikalnih tehnika naprednih pretraživanja, koje su ugrađene u arhitekturu mnogih sajtova kao što su YouTube i Twiter.
- ocenjivanje kvaliteta pruženih informacija i usluga (sajtovi kao što je „Amazon.com" podstiču kritike svojih korisnika).
- dostupnost ciljnih grupa.

Internet se ne upotrebljava samo za informisanje već i za rezervisanje odnosno kupovinu (ili prodaju) turističkih aranžmana i drugih, pratećih usluga. Turizam i putovanja, prema velikom broju istraživanja, spadaju u glavne kategorije proizvoda/usluga koje se kupuju preko interneta[285]. Potencijalni turisti mogu putem Interneta

284 Fox, V. (2010). *Marketing in the age of google: Your online strategy is your business strategy.* Hoboken: John Wiley and Sons, Inc, str. 26

285 Kim, M. J., Chung, N., & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management,*(32), 256-265

pronaći neophodne informacije o svim bitnim elementima potrebnim za realizaciju putovanja (informacije o cenama, karakteristikama smeštajne ponude, raspoloživosti kapaciteta, atraktivnosti područja, dostupnosti destinacije i dr.). Korisnici usluga imaju mogućnost da izvrše rezervaciju putovanja, ali i plaćanje putem kreditne kartice. Zbog toga se danas uloga klasičnih turističkih agencija sve više smanjuje, a sve više se turistički aranžmani kupuju direktno putem internet[286].

7.1. Upotreba informaciono komunikacionih tehnologija u promociji turizma i hotelijerstva[287]

Posmatrano sa aspekta marketinga, turizam se nalazi u fazi zrelosti koju karakterišu zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba. Specifičnost ove faze ogleda se u tome što u njoj turističko tržište karakteriše masovnost i postojanje velikog broja konkurenata. Rast i razvoj turizma u globalnim razmerama posledica je razvoja velikog broja delatnosti koje učestvuju u kreiranju turističkog proizvoda, među njima značajnu ulogu ima hotelijerstvo. Zahvaljujući kapacitetima za smeštaj, ugostiteljskim i drugim sadržajima, hotelska industrija je značajno podsticala razvoj turizma bez obzira na to da li su u pitanju domaći turisti ili stranci. Promocija u turizmu zasniva se na stvaranju svesti kod kupaca o postojanju turističkog proizvoda, njegovog imidža i što boljeg pozicioniranja na turističkom tržištu. Ključni elementi promotivnog miksa u turizmu su[288]:

- propaganda;
- odnosi s javnošću;
- unapređenje prodaje;
- lična prodaja;
- publicitet;
- merčedajzing;
- sponzorstvo;
- direktni marketing.

Koncept integrisanih instrumenata promocije predstavlja takav način upravljanja poslovnom komunikacijom kojim su sistematizovani svi oblici komunikacije i kojima se pristupa kao jednom generičkom sistemu na nivou čitave organizacije i

286 Spasić, V., & Pavlović, D. (2013). Uloga novih elektronskih posrednika u prodaji kapaciteta u hotelskoj industriji. *IX međunarodni naučno-stručni simpozijum "Hotelska kuća 2013"* (pp. 388-399). Zlatibor: HORES.

287 Preuzeto iz M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 21-34

288 Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 168

u odnosu na celokupno eksterno okruženje. Osnovni cilj integrisanja jeste povećanje efikasnosti marketing komuniciranja smanjivanjem broja poruka koje se gube i povećanjem njihovog uticaja na primaoca[289]. U kontekstu integrisanih poslovnih komunikacija, grad ili turistička destinacija spaja i integriše snagu svih svojih komunikacijskih tokova da bi stvorila jasnu platformu za slanje promotivnih poruka svojim ciljnim grupama. Zbog neopipljivosti turističkog proizvoda, promotivni materijali postaju izuzetno važni jer predstavljaju sam proizvod (skup usluga), odnosno destinaciju ili hotel koji se razmatraju, pre njihove stvarne posete. Neko turističko preduzeće ili hotelska kompanija kvalitetne promotivne strategije treba da povede računa o publicitetu i načinu na koji će turisti koji su koristili njihove usluge dalje prenositi doživljena iskustva. Lakše je uticati na promene u ponašanju ciljnih segmenata uz pomoć oglašavanja nego pomoću publiciteta. Međutim dobar publicitet dugoročno ima efektivnije rezultate od oglašavanja[290]. Danas zahvaljujući Internetu, savremene mogućnosti promocije nude isplative i efektivne alternative umesto jednostavnog oglašavanja u masovnim medijima[291].

Da bi komunikacija sa ciljnim segmentima bila uspešna turistička i hotelska preduzeća treba da nastoje da oblici odnosno načini komuniciranja budu usklađeni na svim nivoima. Komuniciranje sa ciljnim segmentima može se odvijati uz pomoć različitih instrumenata marketinške komunikacije među kojima postoji bitan stepen različitosti i brojne prednosti, ali i ograničenja određenih instrumenata u konkretnim situacijama na tržištu. Najčešće metode korišćene u različitim instrumentima marketinškog komuniciranja su[292]:

- informisanje zasnovano na činjenicama i objašnjenjima.
- argumentovanost (argumenti, su često praćeni brojkama i različitim rezultatima istraživanja i sl.)
- ponavljanja (imaju najjači uticaj na "aktiviranje")
- upotreba simbola (akcenat stavljen isključivo na specifična obeležja)
- imitiranje, (zasniva se na angažovanju poznatih ili identifikacionih ličnosti)
- korišćenje uporednih karakteristika (favorizuju se karakteristike ponude u odnosu na konkurenciju).
- humor (počiva na korišćenju duhovitih scena ili opaski)
- šokantnost, čiji se efekat postiže korišćenjem neočekivanih i skandaloznih scena ili komentara.

289 Živković, R., & Gajić, J. (2009). Integrisane marketing komunikacije . *Zbornik radova "Sinergija 2009"* (pp. 55-60). Bijeljina: Univerzitet Sinergija.

290 E. Spotts, H., G. Weinberger, M., & F. Weinberger, M. (2014). Publicity and advertising: what matter most for sales? *European Journal of Marketing*(48(11/12)), 1986-2008

291 Morgan, N., & Pritchard, A. (2013). *Advertising in tourism and leisure.* Routledge

292 Stanković Kostić, M. (2013). *Marketing i ruralni razvoj.* Beograd: Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije, str. 35

Turističke destinacije koriste sve instrumente promocije dok hotelska preduzeća, u zavisnosti od potrebe, koriste specifičan mix instrumenata. U izboru metoda koje će koristiti veoma je važno da se odaberu one metode čije je rezultate odnosno efekte moguće izmeriti.

Internet komunikacione tehnologije stvaraju nove mogućnosti i resurse za poboljšanje konkurentnosti i profitabilnosti turističkih destinacija i preduzeća u budućnosti. Savremeni trendovi u oblasti e-turizma fokusirani su od strane preduzeća na potrošače kao i na prednosti koje se nude stvaranjem mreže partnerstava sa drugim turističkim preduzećima (kompanijama) koje pružaju komplementarne usluge. Analizom dosadašnjih trendova i mogućnosti koje se javljaju sa razvojem savremenih informacionih tehnologija, dogodile su se duboke promene u navikama i očekivanjima potrošača. Turisti su sve zahtevniji i traže diferencirane i personalizovane usluge. U skladu sa tim hotelska preduzeća bi trebalo da skupljaju informacije o turistima u svakoj fazi turističkog iskustva (pre, tokom i nakon putovanja), naročito informacije koje se nalaze na sadržajima kreiranim od strane samih turista i objavljenim na Internet mreži, kako bi bolje razumeli potrebe i stavove korisnika, omogućili ponudu personalizovanih usluga i, generalno, razvili korisnički-orjentisane promotivne strategije[293].

Savremeni alati Internet komunikacionih tehnologija, mogu pomoći turističkim preduzećima da povećaju profitabilnost. Pre svega, ovi alati pružaju mogućnost razvijanja direktne veze sa korisnicima, što doprinosi prodaji i smanjuje iznos provizija koje se plaćaju različitim posrednicima i ostalim kanalima distribucije. Zatim, omogućavanje upravljanja web reputacijom bi preduzećima pružilo mogućnost da poboljšaju sopstveni imidž i reputaciju. Internet komunikacione tehnologije su nezamenljiva podrška i u sledećim aktivnostima[294]:

- segmentaciji tržišta
- optimizaciji cena
- predviđanjima tražnje
- alokaciji zaliha
- prodaji i td.

Kada je reč o prednostima koje proizilaze od stvaranja partnerstva, zna se da je turistički proizvod zapravo skup usluga i da je po prirodi raznovrstan, pa je ocenjivanje kvaliteta od strane korisnika rezultat sveukupnog doživljaja u vezi sa miksom usluga koje generalno nude različita preduzeća. Dakle mogućnost da se napravi mreža različitih operatora može da stimuliše saradnju između turističkih preduzeća sa ciljem da se postigne i dostavi veća vrednost kupcima.

293 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 2
294 Mauri, A. (2012). *Hotel revenue management, Principles and practices.* Milan: Pearson.

7.2. Uticaj informacionih tehnologija na razvoj kanala distribucije u hotelijerstvu

Globalizacija i razvoj turističke industrije ubrzao je u velikoj meri potrebu za informacijama, bez kojih bi se poslovanje u turizmu i hotelijerstvu teško moglo zamisliti. Razvojem savremenih informaciono komunikacionih tehnologija potreba za njihovom primenom u kanalima distribucije postaje ključna za konkurentnost u turističkoj industriji.

Uspon informaciono-komunikativnih tehnologija, (IKT) a naročito porast uloge Interneta u turizmu i hotelijerstvu, radikalno su preoblikovali ponudu i tražnju u celoj industriji. Naročito u pogledu hotelijerstva, Internet je imao neviđeni uticaj na marketing samih hotela i distribuciju njihovih usluga. Još od osamdesetih godina IKT su menjale način poslovanja u turizmu i hotelijerstvu. Razvoj Kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS - 1970.), Globalnih distributivnih sistema (GDS - 1980.) i dalji razvoj Interneta (1990.) doveli su do suštinskih promena u operativnoj praksi turizma i hotelijerstva. Već u 2009. PhoCusWright istakao je da u poslednjih deset godina, online turističko tržište doživljava brži rast u poređenju sa celokupnim turističkim tržištem, međutim, trebalo bi napomenuti da su hotelske kompanije prilično nerado prihvatali nove tehnologije.

Kako Buhalis (2003) navodi sektor smeštaja je "najviše automatizovan segment internacionalne turističke privrede", a hotelska preduzeća oklevaju da primene IKT nesvesni koliko prednosti i koristi to može da im donese u poslovanju. Morosan i Jeong (2008) zapažaju spor, ali neumoljiv napor hotelskih menadžera da prate i nekako premoste ovaj tehnološki gap. Hotelskim kompanijama je potrebno malo vremena da shvate da se Internet pojavio kao novo marketing okruženje, spreman da primi informaciono-intenzivne karakteristike industrije uz postizanje kastomiziranih marketing aktivnosti u globalu i angažovanje u prodajnim aktivnostima, posebno koristeći jeftinije online distributivne kanale. Ovo je istina čak i ako se značajan deo rezervacija hotelskih usluga i dalje vrši putem trećih strana, a ne nužno putem kompjutera, kao što vidimo u slučaju sa direktnom komunikacijom sa agencijama ili korporativnim klijentima.

Veliku ulogu dakle u primeni savremenih informacionih tehnologija imali su elektronski posrednici, koji su se izuzetno dinamično razvijali. Pod uticajem tehnologije povezali su turističku industriju i kupce na globalnom nivou i na taj način olakšali distribuciju.

Holloway (2004) smatra da elektronski posrednici turističkoj industriji omogućavaju nekoliko važnih koristi:

- interaktivnu vezu sa potrošačima
- najmanje troškove u poslovanju (pre svega u distribucije i rezervacijama)

- mogućnost efektnog kontakta sa kupcima
- veliku brzinu u komuniciranju

Zahvaljujući tome uspostavljena je komunikacija preko Internet mreže koja je dostupna celom svetu, extranet mreže koja je omogućila izgradnju partnerskih sistema sa dobavljačima i kupcima, intranet mreže za interne potrebe preduzeća. To je rezultiralo smanjenjem troškova i povećanjem učešća on line prodaje. Primena savremenih tehnologija u hotelskim preduzećima nije u početku bila na istom nivou kao što je slučaj sa avio kompanija. Međutim uvođenje tehnika tzv. Yield menadžmenta i PMS (Property Management System) pomoglo je u otklanjanju teškoća [295].

Autori Jallat i Capek (2001) govore o dva trenda koji utiču na odluke preduzeća o prodaji putem interneta, a to su: disintermedijacija i reintermedijacija. Disintermedijacija kao trend omogućava direktni kontakt sa potencijalnim gostima uz potpuno zaobilaženje posrednika, zatim izgradnju lojalnosti i što je najvažnije izbegavanje plaćanja provizije[296].

Drugi trend u prodaji putem Interneta je reintermedijacija. Možemo reći da je to zastupljeniji i značajniji trend. Reč je o pojavljivanju novih posrednika na Internetu. Ti novi posrednici prepoznali su potrebu za brojnim dodatnim uslugama čime predstavljaju bolje rešenje za potrebe korisnika, skraćujući vreme dolaska do informacija o ponudi i omogućavanju bržeg i jednostavnijeg upoređivanja uslova prodaje (cena i raspoloživih kapaciteta)[297].

7.3. Najzastupljeniji načini distribucije hotelskih kapaciteta putem Interneta

Internet je priznat kao moćno sredstvo u smislu celine marketing miksa u turizmu. U skladu sa tim ne pruža samo mnogo mogućnosti u pogledu proizvoda, predstavljanja usluga, cena i promocije, već pruža i razne mogućnosti prodaje, uz dobijanje direktnog feedback-a od korisnika odnosno potrošača.

Distribuciju hotelskih kapaciteta putem Interneta moguće je posmatrati kao težnju samih hotelskih preduzeća da budu prisutna na mreži kroz:

- web promociju
- razvijanje različitih poslovnih aktivnosti putem Interneta.

---

295 Đelić, T. (2004). *Elektronski marketing u turizmu.* Beograd: Dereta, str. 103-105.

296 Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. (2015). (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

297 Green, C. E., & Lomanno, M. V. (2012). *Distribution channel analysis: A guide for hotels.* HSMAI Foundation.

Drugi oblik prisutnosti hotelskih preduzeća na Internetu je kroz uključenost hotelskih kapaciteta u ponudu rezervacionih sistema i servisa velikog broja on line portala odnosno sajber kompanija. Postoji više od 3000 internet portala za rezervacije, zatim sajtovi namenjeni putovanjima, online rezervacioni sistemi i portali koji su se specijalizovali za internet prodaju hotelskih, i drugih usluga neophodnih za realizaciju putovanja, direktno potrošačima. Ovi online sistemi imaju prepoznatljive karakteristike koje turisti (ili kompanije) mogu koristiti da bi organizovali prevoz do određene destinacije, smeštaj u neki od ponuđenih objekata kao i različite dopunske usluge. Za razliku od prodaje putem turističkih agencija ili turoperatora, svaki potrošač izlaskom na World Wide Web ima mogućnost da organizuje putovanje koristeći mogućnost rezervacije i kupovine svih neophodnih usluga za to.

Kao što smo već pomenuli na tržištu postoji veliki broj takvih portala(kompanija), eksperti Evropske komisije svrstavaju u nekoliko različitih grupa, u skladu sa odlikama koje karakterišu njihovo poslovanje[298]:

- Internet distributivni sitemi/Online turističke agencije (eDreams, Expedia, Booking, Lastminute…)
  - » jaka pozicija na online tržištu
  - » posrednici između hotela i potrošača
  - » neto stope i provizije po rezervaciji
  - » pristup sopstvenom externom web-u
- GDS (Amadeus, Worldspam, Galileo…)
  - » prodaja turističkih usluga (avio karata, hotela, karte za voz, rent a car…)
  - » prodaja putem turističkih agencija (online,traditional)
  - » povezuje rezervacione sisteme "dobavljača" (avio kompanija, hotela…) i distribuciju
  - » provizija ide dobavljačima (pružaocu usluga)
- CRS (Keytel, Transhotel, Hotelbeds…)
  - » nude rezervacione sisteme hotelima
  - » upravljaju hotelskim inventarom
  - » provizija po rezervaciji ili kroz jednokratnu naknadu
- Brend/Menadžment kompanije (Leading Hotels, Worldwide Independent Travel Network…)
  - » diferencirana marka nezavisnih hotela/turističkih agencija (marka kvaliteta ili menadžment kompanije)
  - » adhezija sa imidžom brenda i zadovoljavanje standarda kvaliteta
  - » veći pritisak u vezi sa pregovaranjem
  - » provizija i godišnje jednokratne naknade
  - » sopstvene rezervacione centrale

298 European Commission. (2013). *Business Model TourismLink*. European Commission.

- Info-internet kompanije (Kayak, Tripadvisor, Trivago)
  - » posrednici između onih koji pružaju informacije i onih koji ih traže (korisnika)
  - » kompleksna pretraga specifičnih zahteva potrosača
  - » prihod po reklami ili od prodaje
- Inno-posrednici (Groupon, Letsbonus…)
  - » zajednica klijenata (potrosača)
  - » potencijalna interakcija između potrošača i preduzeća
  - » ponuda dnevnih popusta za članove
  - » osigurati maksimum od strane klijenata

U zavisnosti od ciljeva poslovne politike i mogućnosti hotelska preduzeća se opredeljuju za saradnju sa nekim od (ili svim) pomenutih kompanija. Pošto su u fokusu našeg rada Internet distributivni sistemi (IDS) ili Online turističke agencije u nastavku ćemo malo detaljnije opisati njihov razvoj i mogućnosti koje nude na tržištu.

7.4. Specijalizovani Internet distributivni sistemi (IDS) – *online* turističke agencije

Kao što smo već pojasnili sa pojavom elektronskih posrednika devedesetih godina došlo je do suštinskih promena u kanalima distribucije turističkih usluga. Dolazi do smanjenja uloge tradicionalnih posrednika u prodaji usluga, a s druge strane javljaju se novi elektronski posrednici koji na osnovu interakcije gost - pružalac usluga, povezuju ponudu i tražnju, omogućavajući brzo rezervisanje usluga, uz pružanje mogućnosti turistima da samostalno organizuju sopstveno putovanje bez kupovine paket aranžmana ili rezervacije pojedinačnih usluga preko turističkih agencija. Nova tehnološka rešenja iskorišćena su za formiranje posebnog tipa turističkih agencija. To su zapravo Internet distributivni sistemi ili on-line turističke agencije čije je najbitnije obeležje odsustvo direktnog komuniciranja sa potrošačima i sa poslovnim partnerima, a ukupno poslovanje postaje elektronsko[299].

Internet distributivni sistemi nude tehnologiju koja omogućava korisnicima da izgrade kompletne putovanja koje kombinuju letove, hotele i druge oblike smeštaja, prevoz i druge aktivnosti na samoj destinaciji. Putnici imaju mogućnost da se informišu, istražuju, planiraju, i rezervišu usluge koje će zadovoljiti njihove želje, potrebe i očekivanja uz mogućnost izbora velikog broja aktera na strani turističke ponude.

299 Spasić, V., & Pavlović, D. (2012). Uticaj savremene informacione i komunikacione tehnologije na produktivnost rada u turističkim agencijama i organizatorima putovanja. *VII Međunarodni naučni skup „Mediteranski dani" Trebinje, Turistička privreda i povezane teme: tematski zbornik*, (pp. 306-312). Trebinje

Tehnologija omogućava pružaocima usluga da brzo promene ponudu (cene i raspoložive kapacitete) tako da potencijalni kupci (turisti) mogu pronaći veliki broj usluga uz "last minute" ponudu za kupovinu[300].

Prvu online agenciju - Travelocity.com formirao je 1996. godine vodeći američki GDS - Sabre. Zatim nastaje Expedia.com, koju je stvorio Microsoft. Ove agencije su se veoma brzo razvijale na tržištu ali su ubrzo dobile konkurenciju u vidu brojnih elektronskih posrednika (Lastminute.com, eBookers.com, Booking.com i td.)[301].

Pojava ovih agencija i drugih portala uticala je na dodatno zaoštravanje konkurentskih odnosa jer su koristeći IKT pokazali velike prednosti u distribuciji usluga na globalnom turističkom tržištu. Novi e-posrednici, kao što su Expedia, Travelocity, Sabre, Lastminute.com i ostali, u kratkom razdoblju ostvarili su dinamičan rast a time i preuzeli deo tržišta od klasičnih agencijskih posrednika i turoperatora.

Sa aspekta promene u konkurentskim odnosima ispoljavaju se dve bitne karakteristike elektronskih posrednika[302]:

- globalna poslovna orijentacija i usmeravanje ka novim tržištima
- ulazak novih konkurenata u tržišnu utakmicu

Ovakav način poslovanja turističkih agencija beležio je pozitivne rezultate iz godine u godinu. Prodaja online aranžmana je rasla, svakako tome je doprinela i pojava nove vrste on-line kompanija (agregatora) koji se često nazivaju "meta-search engines", najpoznatiji od njih su svakako: Kayak, Mobissimo, Cheapflights, Sidestep, Side59.com.4

Danas se često postavlja pitanje da li je i zašto važno da ponuda nekog preduzeća bude vidljiva preko Internet distributivnog sistema? Odgovor je veoma jednostavan – prisustvo na Internet distributivnim kanalima obezebeđuje veću verovatnoću da se popune kapaciteti koji se prodaju iako moramo napomenuti da to može iziskivati velike troškove u vidu provizija i drugih naknada.

7.5. Uloga Internet distributivnih sistema u prodaji hotelskih usluga

Bitne promene desile su se u kanalima distribucije hotelskih preduzeća uz primetno smanjenje uloge klasičnih posrednika (turističkih agencija). Danas u hotelskoj industriji, internet distributivni sistemi (IDS) igraju vaznu ulogu u prodaji hotelskih

300 Del Chiappa, G. (2013). Internet versus travel agencies - The perception of different groups of Italian online buyers. *Journal of vacation Marketing*(19), 55-66

301 Čomić, Đ., & Kalmić, L. (2011). Internet kao instrument globalnog monitoring kvaliteta u hotelijerstvu. *Zbornik radova "Hotelska kuća"* (pp. 153-161). Beograd: HORES

302 Spasić, V., & Pavlović, D. (2013). Uloga novih elektronskih posrednika u prodaji kapaciteta u hotelskoj industriji. *IX međunarodni naučno-stručni simpozijum "Hotelska kuća 2013"* (pp. 388-399). Zlatibor: HORES.

alotmana u zemljama sirom sveta. Može se reći da je zbog toga čak ugrožena i pozicija turoperatora. U uspostavljanju poslovne saradnje između turoperatora i hotelskog preduzeća na turističkoj destinaciji, organizatori putovanja još uvek imaju veoma važnu ulogu u popunjavanju smeštajnih kapaciteta, ali se i dalje saradnja prvenstveno zasniva na neposrednom ugovaranju. Zahvaljujući savremenim IKT ovi procesi postaju efikasniji. Značajna zavisnost hotelskih preduzeća od turoperatora (u smislu popunjavanja kapaciteta) veoma je izražena kod hotela koji se nalaze na destinacijama udaljenim od emitivnih tržišta. Pored vrlo dinamičnog rasta individualnih turističkih putovanja, činjenica je postoje ograničavajući faktori od kojih je nedostatak alternativnog avio-prevoza po nižim cenama svakako najbitniji. Kada su u pitanju individualni gosti, oni su se do pojave savremenih IKT, uglavnom obraćali hotelu direktnim putem (telefonom ili poštom) ili su za rezervacije koristili putničke agencije. Danas on-line rezervacije hotelskih soba predstavljaju izuzetno rasprostranjen način rezervisanja kapaciteta u hotelijerstvu. Potencijalni turisti rezervacije hotelskog smeštaja mogu izvršiti direktno putem website-a hotela, ali najčešće je pristup ponudi on-line agencija nezaobilazan. Bez obzira na koji način gost izvrši rezervaciju često je pristupanje prezentovanoj ponudi on-line agencija jer omogućuje uporednu analizu cena i drugih pogodnosti koje nude pojedini hoteli[303].

Uprkos tome što Internet pruža mnogo mogućnosti i potencijala, uglavnom je najviše korišćen od strane velikih svetskih kompanija, poznatih brendova, zbog toga se mnoga mala i srednja preduzeća u hotelskoj industriji suočavaju sa ogromnim brojem različitih alternativnih distributivnih sistema[304].

Mala i srednja hotelska preduzeća su, uglavnom sporije i nevoljno, prihvatala da investiraju u nove tehnologije, što je rezultiralo smanjivanjem njihove kompetetivne prednosti. Bez obzira na to što je jasan rastući uticaj Interneta kao distributivnog kanala mnoga mala i srednja preduzeća još uvek nisu u potpunosti razradila svoje web sajtove, najtradicionalniji distributivni kanal online prodaje- kao jedno od sredstava za prodaju hotelskih soba i kao način za postizanje konkurentske prednosti. Zapravo, istraživanja pokazuju da web sajtovi hotelskih preduzeća često nemaju odgovarajući kvalitet u pogledu lakoće upravljanja i snalaženja na samom sajtu, strukture sajta, kvalitetu sadržaja, informacija i ažurnosti web stranice što je rezultiralo smanjenom online distribucijom tih hotela. Upravo iz tih razloga mala i srednja preduzeća moraju da se oslone na outsourcing IDS-a, kako bi omogućilo korisnicima da uporede različite proizvode među mnogobrojnim ponuđačima.

Ukazujemo na to da se mnoge istraživačke studije bave razvojem Interneta u hotelskom sektoru, kao što su: procena i vrednovanje web sajtova, posredovanje, uticaj na određivanje cena i potencijala za online distribuciju.

303 Isto

304 Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*(52(2)), 181-189.

Danas on-line turističke agencije raspolažu ogromnim bazama podataka o cenama, raspoloživim kapacitetima hotelskih preduzeća, fotografijama hotela i okruženja, informacijama o uslovima rezervacije i plaćanja. To ima veliku prednost u last minute ponudi jer korisnici hotelskih usluga mogu ostvariti velike uštede (posebno kada je u pitanju ponuda neprodatih hotelskih soba po veoma niskim cenama)[305].

7.6. Prednosti i nedostaci distribucije putem Interneta

Kada su hotelska preduzeća u pitanju sopstveni web sajtovi imaju veliki broj prednosti ali i određene nedostatke. Ključna prednost je potpuna kontrola menadžera (vlasnika) nad sadržajima koji su objavljeni na web stranicama hotela, a to nije moguće sa sadržajima objavljenim na online portalima za rezervacije. Dizajniranje i izrada web stranica je proces koji je ne košta puno, naročito ako je reč o web stranicama malih hotelskih preduzeća ili privatnih izdavaoca koje nisu previše opširnih sadržaja. To takođe predstavlja prednost upotrebe sopstvenih web stranica u distribuciji hotelskih usluga. Dakle web stranice nisu mnogo skupe za pravljenje ali da bi u potpunosti postigle svoju namenu moraju se redovito ažurirati. Informacije na njima moraju biti optimizovane kako bi ih potencijalni kupci lakše pronašli putem najvažnijih web pretraživača (te aktivnosti zahtevaju značajna vremenska i finansijska ulaganja a rezultat takvih napora često je neizvestan).

Grupa autora na čelu sa Jeong-om u svojim istraživanjima (Jeong, Oh, & Gregoire, 2001) bavili su se potrošačkom percepcijom hotelskih web sajtova. Došli su do saznanja da potencijalni gosti umereno vole online rezervacione sisteme. U svojim zaključcima pojašnjavaju da ključni faktori za povećanje prodaje putem Interneta mogu biti kombinovanje boja, jednostavnost upotrebe, kvalitet navođenja (navigacije), potpunost i tačnost informacija. Od svih ključnih činilaca koji utiču na pokretanje online transakcije, potpunost i tačnost informacija se ispostavila kao najkritičnija za online zadovoljstvo potrošača.

U literaturi se mogu pronaći istraživanja čiji zaključci ukazuju da se namere kupaca (kada je korišćenje Interneta u kupovini u pitanju) zasnivaju na određenim atributima odnosno na tome kakva je bezbednost plaćanja, da li je garantovana privatnost, da li je bezbedno itd. i na dosadašnjim iskustvima kupovine putem Interneta. U skladu sa empirijskim istraživanjima grupa autora tvrdi da je zahtevana informacija bila ključni element koji je uticao na realizaciju kupovine putem Interneta.

Sa druge strane autori Szymanski i Hise (2000) ukazuju na to da zadovoljstvo potrošača presudno zavisi od informacija o proizvodima, dizajna web sajta, i sigurnosti plaćanja. Nakon istraživanja web sajtova došli se do zaključka da su kupci zahtevali

305 Spasić, V., & Pavlović, D. (2013). Uloga novih elektronskih posrednika u prodaji kapaciteta u hotelskoj industriji. *IX međunarodni naučno-stručni simpozijum "Hotelska kuća 2013"* (pp. 388-399). Zlatibor: HORES.

određene napredne funkcije (npr. proveru dostupnosti u realnom vremenu i praćenje porudžbine). Takođe ukazuje se i na to da potrošači žele bolje garancije u poverljivosti i privatnosti.

Kada je reč o elektronskim posrednicima (sa aspekta hotela) oni su pokazali niz prednosti u prodaji hotelskih kapaciteta, neke od njih su svakako:[306]

- stvaraju značajne prihode kako velikim hotelskim kompanijama tako i malim porodičnim hotelima
- Internet distributivni sistemi poboljšavaju popunjenost hotelskih kapaciteta (čak i kad je hotel gotovo pun)
- saradnja sa IDS promoviše hotelska preduzeća ali i destinacije na kojima se nalaze
- omogućavaju malim hotelskim preduzećima da nastupe na globalnom tržištu
- kreiraju takozvani „Billboard effect" (odnosi se na povećanje prometa preko hotelskih web sajtova).

Spasić i Pavlović (2013) ističu da su elektronski posrednici pokazali niz prednosti u prodaji kapaciteta hotelskih preduzeća u odnosu na klasične posrednike:

- efikasnije obavljanje poslovnih operacija
- niži operativni troškovi poslovanja
- atraktivnije cene hotelskih soba koje se nalaze u ponudi

Atraktivne (niže) cene hotelskih soba koje se nude često za najveći broj potrošača predstavljaju ključni razlog posete ovih sajtova, a posebne prednosti postižu se zahvaljujući čestim last minute ponudama.

Kao ključne prednosti Internet distributivnih sistema izdvojili bi smo[307]:

- vidljivost na Internetu uvek i svuda
- vezu na hiljade turističkih sajtova na kojima su dostupne korisne informacije
- ponudu koja je predstavljena potrošačima na preko 20 različitih jezika
- povećanje ROI i prihoda od prodaje putnicima
- sposobnost da se cene brzo promene na osnovu tražnje
- primaju i prosleđuju uplate odmah
- omogućavaju smanjenje osoblja (naročito one koji moraju da se bave izgradnjom odnosa sa TA i turoperatorima).
- smanjuju troškove administracije
- efikasnije upravljaju "last minute" rezervacijama

306 Anderson, C. K. (2011). Search, OTAs, and online booking: An expanded analysis of the billboard effect. *Cornell Hospitality Report*(11 (8)), 4-10

307 Više o prednostima moguće videti na: //www.hospitalityperformancegroup.com/index.php/distribution/42-ids/58-ids-internet-distribution-system.html)

- uspostavljanje strategije cene za svaku jedinicu
- beleženje komentara i važne marketing statistike koja se može dalje analizirati i koristiti u svrhe promocije i poboljšavanja kvaliteta pruženih usluga

Svakako moramo ukazati i na određene nedostatke distribucije putem Interneta kao što su:

- nedostatak poverenja
- ugrožavanje privatnosti
- zloupotreba platnih kartica i drugih važnih podataka o ličnosti
- bezbednost obavljanja transakcije

Tome svakako možemo dodati i gubitak mogućnosti direktne komunikacije sa gostima (potrošačima) što otežava izgradnju adekvatnog odnosa sa kupcima. Svakako tu je i velika količina neproverenih informacija koje mogu dovesti u zabludu ili dezinformisati kupce ali i kompanije. Sve to otežava postizanje određenih efekata u odnosima preduzeće – kupac ali svakako zbog velikog broja prednosti ovaj način distribucije je u ekspanziji poslednjih nekoliko godina.

7.7. Digitalni mediji i društvene mreže u turizmu i hotelijerstvu[308]

7.7.1. Uloga društvenih mreža u planiranju putovanja

Socijalne mreže imaju uticaj na korisnike u svim fazama procesa kupovine - pre, tokom, i nakon korišćenja, ali u različitom obimu i sa različitim ciljevima[309]. Veliki broj istraživanja ističe uticaj društvenih mreža na odlučivanje potrošača. Sklonosti ljudi da koriste društvene mreže u različitim fazama planiranja i realizacije putovanja mogu se menjati u skladu sa kulturnim i starosnim razlikama[310].

Dakle Internet se koristi u fazi pre prodaje soba (za informisanje o sadržajima, cenama i td.), u fazi realizacije putovanja i nakon završetka boravka gosta u hotelu.

---

308 Preuzeto iz M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str 21-34

309 Christou, E., & Nella, A. (2012). *Web 2.0 and pricing transparency in hotel services. In: Social media in travel, tourism and hospitality.* (M. Sigala, E. Christou, & U. Gretzel, Eds.) Ashgate.

310 Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing,*(26(4)), 198-208.

7.7.1.1. Faza br. I (faza pre putovanja)

Koraci u fazi pre putovanja pomažu turistima da donese odluku i stvore određena očekivanja za turističko iskustvo koje sledi[311]. Razvoj savremenih informacionih tehnologija smanjio je troškove a povećao moć kupaca koji sada imaju veoma aktivnu ulogu u procesu odlučivanja. Zapravo tzv. "socijalni putnik" je multidisciplinarni potrošač zbog istovremenog korišćenja širokog spektra tehnologija i uređaja koji su mu na raspolaganju. U vezi sa tim, istraživanje Google Think Insights (Google, 2013), koje je obuhvatilo uzorak sastavljen od onih koji putuju iz zadovoljstva i onih koji putuju iz poslovnih razloga, ukazalo je na izuzetno visoku koncentraciju njihovih onlajn aktivnosti u fazi pre putovanja. Najčešćih sedam onlajn aktivnosti anketiranih turista su[312]:

- istraživanje pred predstojeći put
- čitanje komentara i ocena drugih putnika
- istraživanje destinacija, mogućnosti prevoza, cenovnika hotela i ponude koju nudi, pregledanja onlajn oglasa i td.
- razmena ideja i započinjanje razmišljanja o određenom putovanju
- gledanje video materijala
- traženje dodatnih informacija o putovanju koje predstoji
- pogled na sadržaj putovanja ili primećene nedostatke i kritike od strane prijatelja ili porodice.

Zbog toga možemo reći da društveni mediji uglavnom stimulišu nove ideje i utiču na proces transformisanja potreba u specifične želje. Dakle, Facebook, Twitter ili virtuelne zajednice mogu da podstaknu nove ideje za putovanjima. Istraživanje White-a je pokazalo da fotografije sa putovanja neke osobe generišu interes njenih prijatelja i utiču na njihove planove za putovanja. Dok istraživanje Fotis-a i grupe saradnika, potvrđuje da su društveni mediji u ovoj fazi gotovo uvek korisni u odlučivanju gde i kako putovati. Studija koju je sprovela kompanija Google/Ipsos pokazuje da 68% ispitanika počinje da traži ideje na Internetu pre nego što se odluči za određenu destinaciju[313]. Nakon izbora destinacije, turisti počinju da traže dodatne informacije. U tom koraku društveni mediji imaju presudnu ulogu. Novija istraživanja potvrđuju značaj on line komentara tokom ovog koraka, jer oni mogu da budu važan i pre svega koristan izvor informacija. U tom smislu komentari, fotografije i video klipovi drugih turista mogu biti od pomoći u donošenju odluka. Kao primer može se navesti odabir nove destinacije, koju potencijalni putnik nikada ranije nije posetio, velika je verovatnoća da prijatelji, putem društvenih mreža ili drugih virtuelnih zajednica, pošalju

311 Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J., & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the internet: trends in travelers use of the web for trip planning. *J Travel Res.*

312 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 55.

313 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 55

određeni materijal koji stimulativno deluje i opredeljuje ga na putovanje. Takozvano "šerovanje" videa i slika ima pozitivan uticaj na smanjenje percepcije rizika i na proces donošenja odluka. Zajednice sadržaja poput Pinterest-a i YouTube-a takođe mogu biti značajan instrument za pronalazak inspiracije za potencijalna putovanja[314].

Istraživanja pokazuju da u fazi pre kretanja na putovanje turisti traže informacije o smeštaju i prevozu (ComScore, 2013) ali u poslednje vreme Internet okruženje je postalo mesto gde ljudi traže i druge informacije vezane za putovanja (kulturno-istorijske atraktivnosti, šoping centre, kačiće, restorane i sl.)[315]. Preporuke drugih turista o smeštaju, prevozu, izletima, restoranima i dr., u ovoj fazi predstavljaju važan izvor informacija koje pomažu korisnicima da identifikuju određene alternative i na taj način suze izbor. Nakon identifikovanja skupa alternativa, putnici vrše poređenje sa ciljem da naprave najbolji izbor. Upoređujući kvantitativne (rejtinge, rang liste), kvalitativne pokazatelje (putničke recenzije) i vizuelne sadržaje za svaku alternativu, korisnik može efikasnije doći do konačne odluke. Dok kod društvenih mreža kao što je Facebook, korporativna stranica hotela može pomoći korisnicima, ne samo u interakciji sa kompanijom, već i u stupanju u konkretnu akciju (npr. opcija za rezervisanje "rezerviši odmah" može da podstakne korisnika da to uradi bez daljeg odlaganja). Čest je slučaj u praksi da korporativna stranica pruža korisnicima priliku da provere informacije kao što su: dostupnost soba u određenom periodu, lokacija hotela, sadržaji koje hotel nudi i sl.

7.7.1.2. Faza br. II (faza u toku putovanja)

Turisti će nastaviti da tragaju za informacijama i da donose odluke i za vreme putovanje. Zbog razvoja mobilnih tehnologija faza pre putovanja i faze tokom putovanja mogu da se preklapaju zahvaljujući sve većem broju mogućnosti za turiste da budu povezani na Internet mrežu za vreme putovanja. Aerodromi, hoteli, prevozna sredstva, restorani i čitave destinacije trudiće se da omoguće korisnicima da se povežu na mrežu besplatno[316].

Turisti uglavnom koriste više uređaja tokom različitih faza planiranja putovanja, ali za vreme putovanja dominira značaj mobilnih telefona. Zahvaljujući njima turisti konstantno traže informacije o: vremenskoj prognozi, restoranima, lokalitetima, sadržajima za slobodne aktivnostima i sl. Pretraživanje informacija u toku putovanja takođe može imati za cilj smanjenje percepcije rizika i povećanje sigurnosti izbora. Zapravo poslovni putnici mnogo koriste mobilne aplikacije i sajtove kako bi u realnom vremenu doneli odluke o prevozu, smeštaju, restoranima, itd. Ali,

314 Isto

315 Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J., & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the internet: trends in travelers use of the web for trip planning. *J Travel Res.*

316 Minazzi, R. (2015). The Digitization of Word-of-Mouth. *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*, 21-45.

spajanje mobilnih tehnologija je posebno uticalo na mogućnosti stvaranja informacija vezanih za iskustva i njihovo plasiranje u realnom vremenu. Takođe važna aktivnost turista tokom putovanja je postavljanje onlajn ocena putovanja na sajtove kao što je TripAdvisor. Davanje ocene, postavljanje fotografija i komentara (detaljno opisuje iskustava). Te aktivnosti mogu biti odlična prilika za hotelska preduzeća, na primer u slučaju žalbe, osoblje u hotelu bi moglo odmah da reaguje, dok je korisnik i dalje u hotelu. Ali to bi značilo smisleno upravljanje društvenim medijima u realnom vremenu od strane službenika zaduženih za ovaj zadatak, sto u praksi najčešće nije slučaj[317].

Dakle nekoliko različitih istraživanja je ukazalo na značaj društvenih medija u fazi pre putovanja (za informisanje) i fazi nakon putovanja (za deljenje aktivnosti), međutim poslednja istraživanja ukazuju na veoma veliku važnost društvenih medija i tokom putovanja[318].

7.7.1.3. Faza br III (faza nakon putovanja)

Izveštaj ComScore-a pokazuje da 45% turista nakon povratka sa putovanja odmah postavi neki sadržaj u vezi sa putovanjem na društvenim medijima, kao i da pišu i ostavljaju različite komentare (ComScore, 2013). Posle povratka kući, turisti (na posebnim sajtovima kao što je TripAdvisor) ocenjuju kvalitet doživljenog iskustva na putovanju i iskazuju svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo jednom ili više usluga koje su koristili tokom putovanja. Ponekad turisti bivaju dodatno stimulisani da postave pozitivne komentare primanjem pisma zahvalnosti koje šalju pružaoci usluga ili posrednici nekoliko dana nakon završetka putovanja. Grupa autora koja je proučavala ponašanje turista - internet korisnika iz Rusije i bivših republika Sovjetskog Saveza ukazuje da čak 78% njih deli sadržaj na društvenim mrežama u fazi nakon korišćenja usluge[319]. Na sličan način, Murphy-i sa saradnicima dolazi do zaključka da većina mladih turista često deli iskustva o putovanju na društvenim mrežama (najčešće je u pitanju Facebook) u ovoj fazi. U ostalim slučajevima, turisti koriste društvene mreže za interakciju sa kompanijom radi upućivanja pohvala ili žalbi na usluge koje su im pružene. U tom slučaju pravovremeno reagovanje žalbe korisnika je od suštinskog značaja za uspešnu brigu o korisnicima. Interakcija sa potrošačima u ovoj fazi, putem društvenih medija, može biti jedinstvena prilika da se razvije lojalnost korisnika, odnosno dugoročni, obostrano koristan odnos[320].

---

317 Minazzi, R. (2015). The Digitization of Word-of-Mouth. *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*, 21-45.

318 Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 46-54.

319 Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social media use and impact during the holiday travel planning process. *Springer-Verlag*, 13-24.

320 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 60

7.7.2. E-promocija od usta do usta (eWOM) u turizmu i hotelijerstvu

Mogućnost pojedinaca da podele svoja iskustva sa drugim ljudima širom sveta uzima moć od kompanija i stavlja je u ruke potrošača. E-promocija od usta do usta ili skraćeno WOM (Word of Mouth) se definiše kao pozitivna ili negativna izjava potencijalnih, sadašnjih ili bivših korisnika o proizvodu ili preduzeću a ta izjava je na raspolaganju velikom broju ljudi i kompanija preko Interneta. Ovakav način komunikacije nije ograničen na proizvode ili usluge opšte potrošnje, već ga je moguće povezati sa turističkim preduzećem ili destinacijom. Za razliku od tradicionalnog načina promocije od usta do usta, e-promocija od usta do usta predstavlja pisanu poruka, sa vizuelnim elementima koja nije nužno upućena konkretnoj osobi jer korisnici objavljuju svoje stavove na Internetu često bez obraćanja poznatim osobama. Razlika između tradicionalne WOM i eWom je predstavljena u sledećoj tabeli:

Tabela 21. WOM naspram eWOM

	WOM	eWOM
Priroda poruke	uglavnom usmene/privatne	pisane/javne
Forma poruke	direktne	indirektne
Upornost	slaba	jaka
Sinhronizovanost	sinhronizovane	ne sinhronizovane
Pristupačnost/brzina spajanja	teško dostupna/spora	lako dostupna/brza
Kredibilitet	poznat izvor informacije	nepoznat izvor informacije

Izvor: Minazzi R., 2015, str. 23.

Zbog toga je poruka trajnija jer ne nestaje lako i ne sinhronizovane jer nije neophodno da se interakcija između onoga ko šalje i prima informaciju održava u isto vreme[321]. Ali drugi korisnici imaju mogućnost da i nakon dužeg vremena pročitaju ove komentare[322]. Zapravo kada je reč o pristupačnosti, u slučaju tradicionalne promocije od usta do usta korisnici traže stavove od ljudi koje poznaju, na taj način se uglavnom formiraju male grupe, doku elektronskom okruženju, milioni ljudi koji se ne poznaju međusobno, mogu pristupiti stavovima drugih i to u dužem vremenskom razdoblju[323]. Upravo zbog toga je onome ko čita teško da utvrdi verodostojnost

321 Toder-Alon, A., Brunel, F. F., & Fournier, S. (2014). Word-of-mouth rhetorics in social media talk. *Journal of Marketing Communications*(20(1-2)), 42-64

322 Labsomboonsiri, S., Mathews, S., & Luck, E. (2014). An investigation of problem-solving support and relaxation motivations on e-WOM. . *Journal of Marketing Communications*, 1-20

323 Hajli, N., Lin, X., Featherman, M. S., & Wang, Y. (2014). Social word of mouth: How trust develops in the market. *International Journal of Market Research, 56* (5), 673-689.

poruke, jer informacije dolaze od strane pojedinaca koji imaju malo ili nemaju uopšte dodirnih tačaka sa čitaocem, čak štaviše geografski i kulturno su različiti i pripadaju različitim društvenim grupama. EWom se može podeliti na[324]:

- unutrašnju ili organsku (javlja se spontano od strane kupaca)
- pojačanu ili spoljašnju (javlja se u slučajevima kada preduzeće ohrabruje kupce da ubrzaju širenje promocije od usta do usta)

Ovakve akcije predstavljaju osnovu virusnih marketinških kampanja u okviru koje preduzeće razvija onlajn marketinške poruke i podstiče kupce da upravo te poruke proslede drugim članovima svoje socijalne mreže.

U uslužnim delatnostima, karakteristika neodvojivosti između proizvodnje i potrošnje usluga i važnosti korisničkog iskustva čine uticaj na mreži preporuka još važnijim. Zbog toga je uticaj eWOM na ponašanje potrošača zanimljiva tema za mnoge stručnjake koji proučavaju industriju usluga. U turizmu i hotelijerstvu, online ocene i komentari korisnika generalno utiču na informacije u potrazi, planiranje odmora i odluku o kupovini.

Poslednja istraživanja pokazuju kako rezultat generisan od strane onlajn povratne informacije gostiju može povećati performanse hotela.

Minazzi (2015) smatra da eWom predstavlja pristrasne informacije u vezi sa kupovinom, potrošačima, preduzećima, trećim licima i kao aktivnosti za generisanje e-promocije od usta do usta definiše[325]:

- usmeravanje ka postizanju što veće satisfakcije korisnika (da bi se podstaklo spontano širenje pozitivnih komentara u svim fazama ponašanja potrošača)
- planiranje komunikacije putem društvenih medija (odabrati određeni miks društvenih medija i način na koji se pristupa komuniciranju)
- prepoznavanje lidera mišljenja za svaki medij posebno
- kreiranje interesantnih sadržaja koji će angažovati korisnike i kojima se lako pristupa
- promovisanje interaktivnosti i deljenje informacija
- automatsko odgovaranje na sva pitanja korisnika i obezbeđivanje efikasnog korisničkog servisa
- upućivanje poziva korisnicima društvenih medija na akciju
- uključivanje u konverzaciju na sajtovima drugih kompanija

Problem legitimiteta i autentičnosti napisanih komentara na portalima posvećenim putovanjima je jedan od glavnih izazova trenutno. Identifikovano je nekoliko ključnih razloga pristrasnosti poruka. Pre svega onlajn povratne informacije

---

324 Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*(13(3)), 267-282.

325 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 105

uglavnom pišu korisnici koji kupuju određeni proizvod ili uslugu (kupovna pristrasnost) i time pokazuju pozitivan stav prema proizvodu ili usluzi. Zatim, kupci koji postavljaju komentare na Internetu su uglavnom izuzetno zadovoljni ili izuzetno nezadovoljan jer kupci sa umerenim zadovoljstvom nisu podjednako stimulisani da iznesu svoje impresije javno, online. Nadalje, turisti se oslanjaju na rejting (izražen prosečnom ocenom datom od strane velikog broja pojedinaca) jer je pregledan i lak za razumevanje, posebno o onim slučajevima gde postoji ogroman broj informacija koje se mogu uzeti u obzir. Zbog subjektivne prirode onlajn recenzija to može da zavara turiste jer rejting ne izražava uvek potpuni kvalitet usluge, za razliku od sadržaja komentara. Na kraju, poslednji izvor pristrasnosti su sami korisnici koji nekada sa namerom manipulišu kritikama, ostavljajući lažne komentare zahvaljujući mogućnosti "izvlačenja iz konteksta" i anonimnosti. To može imati uticaja na generisanje lažno pozitivnih ili negativnih komentara koji mogu biti postavljeni od strane preduzeća ili njihovih konkurenata ili od strane kupaca. Kada je reč o gostima hotela oni mogu pokušati da svojim pozitivnim kritikama obezbede sebi popust ili neku pogodnosti u vezi usluge. Dok preduzeća mogu ostavljati komentare sa ciljem poboljšanja sopstvenog imidža ili narušavanja imidža konkurencije. To posebno može biti štetno jer inicijator lažnih komentara može preuzeti kontrolu nad atmosferom o određenom proizvodu ili usluzi.

Postoji nekoliko kategorija društvenih medija koji omogućavaju širenje promocije od usta do usta: vršnjačke mreže (npr, Facebook, Twitter, LinkedIn, itd), anonimni recenzentski sajtovi (npr, TripAdvisor, Yelp) i sajtovi za rezervisanje hotelskog smeštaja (Booking.com, Expedia i td.). Bitna razlika postoji između poznatih recenzentskih sajtova (kao što je TripAdvisor) i sajtova za rezervisanje hotelskih usluga (Booking.com, Expedia). Na sajtovima kao što je TripAdvisor bilo ko može ostaviti komentar (dovoljna je samo registracija) dok IDS dozvoljavaju postavljanje komentara samo onim turistima koji su izvršili rezervaciju preko njih, što onemogućava postavljanje lažnih komentara[326].

7.7.3. Uloga digitalnih medija u savremenom turizmu i hotelijerstvu

U prethodnih desetak godina savremene tehnologije, digitalizacija i Internet izazvali su brojne promene u društvu kada je reč o komunikaciji u svim sferama društva (nauci, privredi, industriji i td.). Jedan od faktora koji je uticao na brojne promene kada je u pitanju turistička tražnja jesu društveni mediji. Društveni mediji se definišu kao način efikasnog korišćenja savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija sa ciljem da se uspostave kontakti sa potrošačima, da se kreiraju odnosi i izgradi poverenje, i na kraju ostvari komunikacija, kada budu spremni na to. Etimološki

326 Reichelt, J., Sievert, J., & Jacob, F. (2014). How credibility affects eWOM reading: The influences of expertise, trustworthiness, and similarity on utilitarian and social functions. *Journal of Marketing Communications*(20(1-2)), 65-81

posmatrano termin "društveni" označava potrebu pojedinaca da se povezuju sa drugima, dok termin "mediji" podrazumeva sredstvo putem koga se grupe povezuju. Oni se mogu takođe definisati kao online sredstva i platforme koje potrošači koriste da bi razmenjivali mišljenja, očekivanja, iskustva i doživljaje[327]. Zahvaljujući pomacima koje su ostvarili u komunikaciji (od jednosmerne ka dvosmernoj interakciji) društveni mediji stekli su veoma veliku popularnost. Bitni pomaci učinjeni su u smislu kontrole koja danas prelazi na stranu korisnika koji imaju želju da svoja iskustva i stavove prenose drugima, bez obzira na to da li su njihovi doživljaji pozitivni ili negativni. Dakle nisu više preduzeća ta koja donose odluke o tome da li je nešto i koliko važno već to čine kupci (korisnici usluga).

Zahvaljujući rasprostranjenosti kablovskog i bežičnog Interneta povećava se mogućnost korišćenja a samim tim dolazi do rasta popularnosti društvenih medija. Danas, vreme u kome živimo i radimo može se okarakterisati erom mobilnog Interneta, naročito ako se uzme u obzir broj ljudi koji koriste takozvane pametne telefone. Upotreba pametnih telefona direktno utiče na povećano korišćenje društvenih medija i te brojke se rapidno povećavaju. U skladu sa tim veliki broj ljudi tim putem pristupa medijima i koristi ih u različite svrhe (informisanje o proizvodima ili uslugama, registrovanje na forumima, društvenim mrežama i td.). Upotreba društvenih medija, naročito ako ih posmatramo u kontekstu sve većeg broja ljudi koji koriste pametne telefone, postala je svakodnevnica kada je reč o marketingu i promociji u turizmu i hotelijerstvu. Oni imaju veoma važnu ulogu kada je u pitanju pozicioniranje proizvoda i usluga u ovom sektoru. Zbog toga su društveni mediji postali ekvivalent Internet pretraživačima. Zahvaljujući tome strategije promocije i celokupnog marketinga u današnje vreme primorane su da koriste nove medije kao temelj interaktivnog odnosa.

Društveni mediji imaju nekoliko osobina i načina na koje deluju na okruženje[328]:

- participiranje potrošača - zbog jednostavnog korisničkog interfejsa i univerzalnosti, besplatnog pristupa i kratkog postupka registracije naloga;
- dostupnost javnosti - sadržaj je transparentan i pristupačan svima
- brojne mogućnosti korisnika - reagovanje na sadržaj, iznošenja sopstvenih stavova i komentarisanje
- globalna orjentacija – svi sadržaji na društvenim mrežama dostupni su ljudima širom sveta

Hoteli imaju mogućnost da putem društvenih medija izgrade emotivne veze tokom komunikacije sa korisnicima i da stimulišu njihovo angažovanje. Neke od mogućih aktivnosti su postavljanje profila na društvenim mrežama, da kreiraju korporativni blog, da postave sadržaj na zajednice sadržaja ili vikije, da se uključe u

327 Benckendorff, P. J., Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R. (2014). Social media and tourism. *Tourism information technology*, 120-147.

328 Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Bus Horiz*, 59–68.

forume i blogove posvećene putovanjima, itd. Sve ove aktivnosti imaju različite ciljeve i, ako se njima pravilno upravlja, mogu da pomognu organizacijama da izgrade odnose sa korisnicima. Kreiranje direktnih odnosa sa korisnicima posredstvom društvenih medija moglo bi da utiče na ostvarivanje sledećih koristi za hotelske kompanije[329]:

- Unapređenje znanja (informacija) kod potrošača i segmentaciju u skladu sa diferenciranjem proizvoda.
- Smanjenje provizija koje se plaćaju Internet distributivnim sistemima (online turističkim agencijama i drugih troškova distribucije (na taj način se pruža mogućnost postizanja kontrole distribucije od strane samog hotela).
- Povećanje i stimulisanje prodaje slobodnih kapaciteta putem direktnih odnosa između web stranice društvenih mreža i web sajta hotela.
- Pruža im se mogućnost da povećaju prodajne stope i da ostvare dobre rezultate na društvenim medijima (kao sto su ocene i komentari na TripAdvisor-u, Booking.com-u i sl) što može biti jedan od pokazatelja kvaliteta.
- Povećanje pozitivne e-promocije tzv "e-word of mouth"
- Takođe, moguće je povećati poverenje i zadovoljstvo korisnika usluga

Predstavljanje interakcije između brendova, potrošača i drugih korisnika kroz "merenje" korišćenja društvenih medija malo komplikuje poređenje sa konkurencijom. Pored toga, razvoj IT sistema i digitalnih medija utiče na transparentnost i dinamiku cena, pa su tako kompanije primorane da konstantno usklađuju svoje cene sa ostalim konkurentima.

7.7.4. Klasifikacija društvenih medija

Kako su društveni mediji kompleksan pojam koji uključuje različite aspekte, alate i tehnike, može biti koristan za identifikovanje ključnih kategorija. Na osnovu prethodnih definicija i nedavnih klasifikacija mogu se identifikovati sledeće vrste društvenih medija[330]:

- kooperativni projekti (korisnik može dodati, ukloniti, kao i promeniti sadržaj zasnovan na tekstu)
- virtuelni forumi (mesta gde se mogu razmeniti informacije, sadržaji (tekst, zvuk, video), i mišljenja (pohvale i kritike određene teme (Tripadvisor, Virtual Tourist, itd)) i dnevnici (lični blogovi koji sadrže putne dnevnike)

329 M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum, str. 43

330 Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer, str. 5

- zajednice sadržaja (na ovim web sajtovima korisnici mogu da razmenjuju medijske sadržaje kao što su tekstovi, video snimci, fotografije, itd. (Bookcrossing, Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)
- sajtovi društveni mreža (web sajtovi koji omogućavaju ljudima da kreiraju profile sa ličnim podacima, dele sadržaj sa prijateljima i kolegama (Facebook, Linkedin, itd))
- virtualne igre/društveni svet (platforme virtuelnih svetova gde se ljudi mogu pojaviti u obliku avatara u interakciji sa drugim korisnicima (npr, onlajn igre za Microsoft X-box ili Sony Playstation i sajtovi poput Second Life).

U proteklih deset godina razvijeno je mnogo tipova aplikacija koje su grupisane u društvene medije. Savko (2010) definiše sveobuhvatnu listu koja sadrži 14 kategorija društvenih medija mi predstavljamo neke od njih:[331]

- socijalne mreže;
- objavljivanje;
- publikovanje, razmena i deljenje (šerovanje) fotografija, audio i video materijala;
- mikroblogovanje;
- kastovi uživo;
- virtualni svetovi;
- igrice;
- produktivne aplikacije;
- agregatori;
- RSS;
- pretraživači;
- aplikacije za mobilne telefone;
- interpersonalne aplikacije;

Linkoln (2009) se, kreirajući svoju podelu, opredeljuje za najvažnije aplikacije i zadržava se na nekoliko ključnih sredstava društvenih medija a to ssu: blogovi; mikro blogovi; RSS; vidžeti; socijalne mreže; pričaonice; bordovi za poruke; podkasti; deljenje video sadržaja; deljenje fotografija.

Danas se društvene mreže koriste na različitim nivoima. Okvir koji sadrži sedam funkcionalnih oblika podrazumeva: identitet, razgovore, deljenje, prisustvo, odnose (veze), ugled i grupe[332].

---

331 Štavljanin, V. (2012). Marketing menadžment - holistički pristup. In *Marketing menadžment - holistički pristup*. Beograd: FON, str. 14

332 Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*(54(3)), 241-251.

Tabela 22. Oblici upotrebe društvenih mreža

Oblik	Opis	problem i merenja
identitet	identitet korisnika je izložen javno	privatnost podataka; analiza demografskih podataka
razgovore	u kojoj meri korisnici komuniciraju jedni sa drugima	praćenje ogromnog broja različitih oblika i protokola komunikacije; analiza zadovoljstva korisnika putem komentara koje ostavljaju
deljenje	razmena, distribucija i prihvatanje sadržaja među korisnicima	analiza zajedničkih ciljeva korisnika i identifikacija novih usluga koje bi mogle biti zanimljive korisnicima
prisustvo	dostupnost korisnika	identifikacija lokacije korisnika, praćenje njihovog kretanja na mreži ili u stvarnom životu
odnose (veze)	u kojoj meri su korisnici povezani	praćenje veza sa ciljem izgradnje i održavanja odnosa sa korisnicima
Ugled	poverenje koje korisnici identifikuju sa drugima, i sa sobom	posebna metrika se koristi za merenje ugleda (rejtinga) korisnika (preko sistema rangiranja ili kroz broj pregleda, lajkova, fanova i td.)
Grupe	u kojoj meri korisnici formiraju grupe (zajednice)	to ne uključuje samo praćenje korisnika jedne grupe već i omogućava određene privilegije koje imaju

Izvor: Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011

Korišćenje društvenih medija za ostvarivanje postavljenih ciljeva preduzeća (korporativno korišćenje društvenih medija), komunikološki posmatrano, jeste osmišljavanje i sprovođenje različitih metoda komunikacije putem odabranih društvenih medija, koje imaju za cilj generisanje publiciteta . Naprednijim korišćenjem društvenih mreža hotelsko preduzeće ima mogućnost da uspostavlja i upravlja širokim spektrom delovanja korporativne komunikacije.

7.7.5. Društvene mreže, njihova uloga i uticaj na kvalitet usluga u hotelijerstvu

Danas kada se pomenu društveni mediji dolazi do poistovećivanja sa društvenim mrežama. Zapravo društvene mreže predstavljaju generički termin za sajtove koji

se koriste za povezivanje korisnika sa sličnim karakteristikama ili interesovanjima. Društvene mreže se mogu definisati kao grupe ljudi koje komuniciraju na drugačije načine, korišćenjem blogova, komentara, telefona, e-maila i koji međusobno razmenjuju tekst, audio i video klipove i fotografije u društvene, obrazovne i poslovne svrhe. Aktiviranje na društvenoj mreži podrazumeva posedovanje profila koji predstavlja identitet neke osobe. U daljoj komunikaciji informacije sa profila se deli sa drugim korisnicima iste mreže, oni se nazivaju „prijatelji". Svaki profil je prilagodljiv, pored obaveznih osnovnih informacija (npr. ime i prezime, email i td.) postoji mnogo opcija uz pomoć kojih se informacije na profile mogu upotpuniti. U korišćenju profila svaki korisnik ima potpunu kontrolu nad informacijama koje plasira i moguć je odabir u smislu šta će ko moći da vidi tj. šta biti prikazano drugim korisnicima. Prisutni su interaktivni elementi (komentari, slike, video klipovi i td.) koje je moguće dalje komentarisati ili razmenjivati sa ostalim korisnicima[333].

Milioni ljudi danas koriste društvene mreže, poslednji statistički izveštaji[334] pokazuju da se na Facebook-u nalazi preko 890 miliona korisnika koji su kreirali profile. Pored Facebook-a veoma su popularni i Twitter, Linkedln, Youtube i dr. Neki od benefita koje društvene mreže donose jesu svakako povećanje vidljivosti i dostupnosti. Navedene činjenice utiču na preduzeća u turizmu i hotelijerstvu i opredeljuju ih za korišćenje društvenih medija pre svega za promociju a zatim i za izgradnju odnosa sa korisnicima. Prilagođavanje željama i potrebama potrošača direktno utiče na stepen popularnosti društvenih mreža koje dalje bitno mogu uticati na pozicioniranje proizvoda ili usluge.

Osnovni ciljevi marketinga u korišćenju društvenih mreža prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela 23. Ciljevi marketinga u upotrebi društvenih mreža

Ciljevi	Opis
Izgradnja odnosa (veza) sa kupcima	unutrašnji marketing; personalizacija usluga; aktivnosti (angažovanost) potrošača (kupaca)
Izgradnja brenda	povećavanje prepoznatljivosti i lojalnosti brendu; wom komuniciranje
Publicitet	promocija; razmena informacija i uticaj na negativnu percepciju
Istraživanje tržišta	analiziranje rezultata pomoću analitičkih alata za praćenje društvenih mreža; učenje od drugih kupaca; analiziranje ponašanja i profila kupaca

Izvor: Gunelius, 2011

333 Štavljanin, V., Filipović, V., & Kostić-Stanković, M. (2011). Social Media in Marketing and PR. *JITA-Journal of Information Technology and Applications*(2(2)).

334 http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/

Prema podacima Nielsen-a uticaj društvenih mreža na odlučivanje pri kupovini sve više se povećava u svim regionima, širom sveta menjajući samo ponašanje potrošača. Nedavna istraživanja pokazuju da blizu 70% korisnika gleda (razmatra) iskustva drugih pre nego što se odluče za kupovinu nekog proizvoda. Moderni korisnici su postali zahtevniji i "zagriženi zagovornici" popularnih brendova koje vole. Oni su vrlo zainteresovani za povezivanje (razmenu, uključivanje) sa iskustvima drugih potrošača i brendova. Društveni mediji u tom smislu omogućavaju trgovcima i pružaocima usluga da postanu važan instrument u stvaranju koncepta brige o kupcima. Konstantno povećanje broja sajtova socijalnih medija je zaista postalo fenomen, a svakako Facebook i Twiter nastavljaju da budu najpopularnije društvene mreže. Facebook je najčešće korišćena društvena mreža po broju korisnika i ukupnih minuta provedenih na mreži, a takođe prednjači i po pitanju "social care-a" u poređenju sa ostalim društvenim mrežama (PhoCusWright, 2012). Zapravo, ekspanzija savremenih mobilnih uređaja putem kojih korisnici lakše pristupaju društvenim mrežama jedan je od faktora menjanja navika potrošača (PhoCusWright, 2013). To dalje podrazumeva da uz široku dostupnost internet povezivanja na javnim mestima, korisnici imaju mogućnost korišćenja društvenih mreža gde god i kad god požele. Iako su trenutno marketing i komunikacija zajedno samo instrumenti socijalnih mreža, bez razdvajanja na individualne maloprodajne kanale podsticanje potrošača putem društvenih mreža može da doprinese lojalnosti potrošača i širenju elektronske promocije tzv "e-word of mouth" samim tim imaju značajan efekat na prodaju i prihode kompanija (Minazzi & Lagrosen, 2014)[335]. Ove promene naročito utiču na sektor turizma i hotelijerstva, jer su društvene mreže široko rasprostranjene i pomažu putnicima (turistima) da prikupe informacije, isplaniraju svoje putovanje, odluče gde da odsednu, koji aranžman da odaberu i kako da podele iskustva sa ostalima. Uzimajući u obzir ove trendove i shodno tome još značajniji njihov uticaj na stvaranje komunikacije i odnosa potrošač-kompanija, koji omogućavaju društvene mreže, postaje sve važniji zadatak stvaranje sinhronizacije kompanija sa "društvenim" očekivanjima potrošača. Dakle, preduzeća iz oblasti turizma i hotelijerstva bi trebalo da razumeju i primene na adekvatan način upotrebu društvenih mreža i osnovnih elemenata uspešne marketing strategije[336].

Razvoj društvenih mreža ima nekoliko uticaja na hotelijerski menadžment; neki od njih mogu biti idealna prilika za kompanije, dok neki mogu biti izazovi sa kojima se kompanije moraju suočiti. Kao rezultat javlja se nesigurnost hotelijera u primeni društvenih medija. Zbog toga što društvene mreže mogu imati velikog uticaja na odlučivanje prilikom kupovine proizvoda i usluga neophodno je da menadžment u hotelu posebnu pažnju posveti promotivnim aktivnostima na društvenim mrežama i online portalima.

---

335 Minazzi, R., & Lagrosen, R. (2014). Investigating Social Media Marketing in the Hospitality Industry: Facebook and European Hotels. *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 145-157). Springer International Publishing.

336 Cohen, C., & Chapman, A. (2015). Social Media Strategy And Online Brand Reputation The Luxury Hospitality Case. *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same…*, 303-306

Pitanja za proveru znanja

1. Objasnite uticaj informacionih tehnologija na razvoj kanala distribucije u hotelijerstvu?
2. Koji su najzastupljeniji načini distribucije hotelskih kapaciteta putem Interneta?
3. Definišite specijalizovane Internet distributivne sisteme (IDS) – On line turističke agencije?
4. Uloga Internet distributivnih sistema u prodaji hotelskih usluga?
5. Prednosti i nedostaci distribucije putem Interneta?
6. Objasnite ulogu društvenih mreža u fazi pre putovanja?
7. Objasnite ulogu društvenih mreža u toku putovanja?
8. Objasnite ulogu društvenih mreža u fazi nakon putovanja?
9. E-promocija od usta do usta (eWOM) u turizmu i hotelijerstvu?
10. Uloga digitalnih medija u savremenom turizmu i hotelijerstvu?

LITERATURA

Нејков, Д. (1981) Економика и организација угоститељства, Савремена администрација, Београд

Нејков, Д. (1981) Економика и организација угоститељства, Савремена администрација, Београд

Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993.

Amstrong, S., The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of the Empirical Research, Strategic Management Journal 3, No.2, 1982.

Anderson, C. K. (2011). Search, OTAs, and online booking: An expanded analysis of the billboard effect. *Cornell Hospitality Report*(11 (8)),

Ansoff I., Corporate Strategy, Penguin Book, Harmonds Worth,1965.

Ansoff, I. and E.J. Mc Donnell, Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990..

Ansoff, I., Corporate Strategy, McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.

Ansoff,I., McDonnell, E., Implanting Strategic Management, Prentice Hall, 1990.

Asch,B., Strategic Management, Mc. Millan, London 1995.

Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum,

Bakić,M., Pokretači promena u savremenoj poslovnoj turističkoj politici, Poslovna politika, Beograd, jun, 1996,.

Bardi A.J.: *Hotel front office management*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2007.

Barjaktarović D., Knežević M., Cotemporary Trends in Hotel Business, Hotel Link, No 20-21/2013, Nov.2013.

Barjaktarović D., Restoratersko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

Barjaktarović D., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.

Beech J., Chadwick S., *The Business of Tourism Management*, Prentice Hall, Harlow, 2006.

Benckendorff, P. J., Sheldon, P. J., & Fesenmaier, D. R. (2014). Social media and tourism. . *Tourism information technology*,.

Bowie, D., & Buttle, F. (2013). *Hospitality marketing.* Abingdon: Taylor & Francis.

Bredgaard O., Pedersen M., Financial Management in a service perspective, Academica, Copenhagen, 2008.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, 21*,

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*(29),

Buhner,R., Strategie und Organisation Analyuse und Planung der Unternahmensdiversifikation mit Fallbeispeclen, Gabler, Wiesbaden, 1985.

Certo, S. and Peter, P.,Strategic Management, Concepts and Applications, McGraw-Hill, 1991.,

Christou, E., & Nella, A. (2012). *Web 2.0 and pricing transparency in hotel services. In: Social media in travel, tourism and hospitality.* (M. Sigala, E. Christou, & U. Gretzel, Eds.) Ashgate.

Cohen, C., & Chapman, A. (2015). Social Media Strategy And Online Brand Reputation The Luxury Hospitality Case. *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same…*,

Cooper,S., Gibelrt,D., Fletcher, J., and Wanhil,Sl., Principles & Practice, Longham Grp. London, 1995.

Courtland, B., Management, MCGraw-Hill, Inc., 1998..

Craford - Welch, S., International marketing in the Hospitality Industry, Cassel Educational LTD, London, 1991.

Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća,* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Čačić, K. (2014), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd,

Čerović S., Projektovanje i izgradnja hotela, Univerzitet Singidunum, Beograd,2015.

Čerović S., Strategijski mendžment turističke privrede Srbije, Želnid Beograd, 2002.

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

Čerović, S. (2009). *Strategijski menadžment u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Čomić, Đ., & Kalmić, L. (2011). Internet kao instrument globalnog monitoring kvaliteta u hotelijerstvu. *Zbornik radova "Hotelska kuća"* (pp. 153-161). Beograd: HORES

Dale, E., Readings vin Management: Landmarks and New Frontiers, McGraw-Hill Book Company, New York, 1970.

David R.F. , Strategic Managament, ninth edition, /PearsonPrentice- Hall Inc, Upper Saddle River NJ, 2003

Del Chiappa, G. (2013). Internet versus travel agencies - The perception of different groups of Italian online buyers. *Journal of vacation Marketing*(19),

Drucker, P., Management, Pan Books, London, 1977.,

Đelić, T. (2004). *Elektronski marketing u turizmu.* Beograd: Dereta,

E. Spotts, H., G. Weinberger, M., & F. Weinberger, M. (2014). Publicity and advertising: what matter most for sales? *European Journal of Marketing*(48(11/12),), 1986-2008

El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism Management, 5*(33),

European Commission. (2013). *Business Model TourismLink.* European Commission.

Fayos-Sola, E., Tourism poisy: a midsummer night's dream? Tourism Management, Nº6., 1996.

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social media use and impact during the holiday travel planning process. *Springer-Verlag*,

Fox, V. (2010). *Marketing in the age of google: Your online strategy is your business strategy.* Hoboken: John Wiley and Sons, Inc,

Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991..

Gaibrath, J.R. and Kazanjan, R.K., Structure, Systems and Proces, sec.ed., West Publiching Company, 1986.

Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, Zagreb, 2013.

Gavrilović-Gagović,S. Petrović,P., Promocija i program istraživanja turističkog tržišta, Turizam , Novi Sad,br.1/1997.

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

Gogue,J., Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika, Beograd, maj,1996.

Green, C. E., & Lomanno, M. V. (2012). *Distribution channel analysis: A guide for hotels.* HSMAI Foundation.

Greenwood, W., Decision Theory and informatio Systems, An Introduction to Management Decision Making, South-Western Publiching Company, New York, 1970.

Grochela, E., Unternehmungsorganisation, Beue Ansatye und Konceptionen,Westdeutscher Verlag, Gmbh, Opladen, 1980.

Gross H., Skaupy W., *Franchising in der Praxis*, Econ Verlag, Düsseldorf-Wien, 1976,.)

Hajli, N., Lin, X., Featherman, M. S., & Wang, Y. (2014). Social word of mouth: How trust develops in the market. *International Journal of Market Research, 56* (5),

Hannagan, T.J. , Marketing for the non-profit sector, Mac Millan, London 1992.

Hax A., and Majluf N. Competitiv Costs Dynamics: The Experiens Curv,u Dyson R.G.(ed.): Strategic Planning:Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons,Chichester,1990.

Hofer, C. W., Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul, 1978.

Hudson, T., Franchising, u Witt S., Moutinho,L., Tourism Marketing and Management Handback, Prentice Hall International (UK), Ltd., 1989.

Illum, S. F., Ivanov, S. H., & Liang, Y. (2010). Using virtual communities in tourism research. . *Tourism Management*,

Ioannides,D., i Debbage, K., Markting Tourism Products, Tompson Business Press, London 1996.

Ivancevich, J.,Different Goal- Setting Treatments and Their Effects on performance and Satisfaction, Academy of Management Journal 20, no.3., septembar, 1977.

Jain, M., Khalil, S., Nhat-Hanh Le, A., & Ming-Sung Cheng, J. (2012). The glocalisation of channels of distribution: A case study. *Management Decision, 3*(50),

Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga.* Beograd: Data Status.

Jonson, G., Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 1988.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Bus Horiz*,

Kavoura, A., Katsoni, V., Vassiliadis, C. A., & Vlachopoulou, M. (2013). From e-business to c-commerce: collaboration and network creation for an e-marketing tourism strategy. *In Tourismos, 8*(3),

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*(54(3),

Kim, M. J., Chung, N., & Lee, C. K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management,*(32).

King, W.R., Issue Management, u Strategic Planning and Management Handbook, ed., by King, W.R. and Cleland, D.J., New York, 1987., prema: Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991.

Kobašić A: *Organizacija i poslovanje OUR-a u ugostiteljstvu,* Informator, Zagreb, 1981.

Koffman, D., Marketing for a Full House, Scool of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, New York, 1994.

Koontz, H.and O` Donnel, C., Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw/Hill Book Company, 1992.

Kosar Lj., (2008), Hotelijerstvo II, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd.

Kosar Lj., (2013), Alternativni standardi kategorizacije u hotelijerstvu, Hotel Link, No 21-22/2013, pp 95-104, Nov.2013, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd;

Kosar LJ., HotelijerstvoI , Viskoa hotelijerska škola, Beograd, 2015.

Kotler P. Marketing management, ninth edition, Pearson/Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, Nj, 1984.

Kotler PH. Principles of Marketing, Plentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

Kotler, P. (2003). *A Framework for Marketing Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* Zagreb: MATE.

Kotler,F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989.

Kreitner, R., Management, Haughton Mifflin Company, Boston, 1993.

Labsomboonsiri, S., Mathews, S., & Luck, E. (2014). An investigation of problem-solving support and relaxation motivations on e-WOM. . *Journal of Marketing Communications*, 1-20

Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. (2015). (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Levit,T., The total product Concept", 1990.

Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., De Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research. *Journal of Service Research*(13(3)

Liu, W., Guillet, B. D., Xiao, Q., & Law, R. (2014). Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking. *Tourism Management*(41),

M. Knežević. (2015). Uticaj Internet distributivnih sistema i društvenih mreža na promociju, prodaju i kvalitet usluga hotela sa 4 i 5 zvezdica u Srbiji (Doctoral dissertation), Univerzitet Singidunum.

Maričić, B., & Gligorijević, M. (2004). *Osnovi marketinga.* Beograd: Ekonomski Fakultet.

Marić R., Menadžment turizma i ugostiteljstva, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004.

Mašić B., Strategijski menadžemnt , Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Mauri, A. (2012). *Hotel revenue management, Principles and practices.* Milan: Pearson.

Mc Cabe S. (2009). *Marketing Communications in Tourism and Hospitality.* Oxford: Butterworth-Heinemann

McFarland, D.E., Management-Foundations and Practises, Macmillan Publishing Company, New York, 1979.

Meson,M., Alber,M., Khedouri, E., Management, Harper and Row, New York,1985.

Middleton, V. (1994). *Marketing in Travel and Tourism,.* Oxford: Butterworth- Heinemann LTD.

Miles,R. and Snow,C.C., Organizational strategy, Structure and Process,Mc Graw-Hill Inc., New York,1988.

Milisavljevic M., Strategijski Menadžment, DATASTATUS, Beograd, 2017.

Milisavljević M., Osnove strategijskog menadžmenta, Poslovna čkola Megatrend, Beograd,1997.

Milisavljević M., Osnovi strategijskog menadžmenta,Poslovna škola» Megatrend».Beograd 1995.

Milisavljević, M., Todorović, J., Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet, Beograd,1991.

Milisavljević,M., Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998

Milisavljević,M., Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing, br. 1/1996.

Milisavljević,M., Tehnologija u strategiji preduzeća, Marketing, Beograd, br. 4/1998..

Milojević, Lj. Klasifikacija hotela i restorana – studija UNWTO i IH&RA, Turistički pregled br. 7, 2006.

Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality.* Springer.

Minazzi, R., & Lagrosen, R. (2014). Investigating Social Media Marketing in the Hospitality Industry: Facebook and European Hotels. *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 145-157). Springer International Publishing.

Morgan, N., & Pritchard, A. (2013). *Advertising in tourism and leisure.* Routledge

Mosca, F., Bertoldi, B., & Giachino, C. (2015). Development Strategies for International Distribution in luxury industry. *Journal of Management Cases, 4.*(4), 4-16

Moutinho L.: *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005..

Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, .

Nejkov D., Ekonomika i organizacija ugostiteljstva, Savremena administracija, Beograd, 1981.,

Nickels, W., Marketing Principles, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.

Nikolić D.: *Upravljanje finansijskim poslovanjem i politika cena u hotelijerstvu i turizmu*, FTHM, Univerzitet "Singidunum", Beograd, 2007., .

Odiome, G., MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80 s, Belmont, Calif., Fearon Pitman, 1979.

Olsen,M., Crawford-Welch,S., Tse. E., The Global Hospitality Industry of the 1990, Cassel Educational LTD., London, 1991.

Pearce,J.A. and Robinson,R.B.,Strategic Management, third ed.Irwin Home Word Illinois,1988.

Petrović, P., Marketing strategija preduzeća, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.

Petrović,P., Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. i 26. april, 1989.

Piters,T., Uspešan u haosu, PS "Grmeč", Beograd, 1996.

Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu.* Beograd: Univerzitet Singidunum,

Porter E.M.,Competetive Advantage The Free Press,New York 1985.

Porter M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.str.33

Porter,M., Cometitive Advantage, The free press, New York, 1985..

Powers, T. Marketing Hospitality, John Wiley and Sons. New York 1995.

Powers,T., Marketing Hospitalitym John Wiley and Sons, New York, 1990.

Reichelt, J., Sievert, J., & Jacob, F. (2014). How credibility affects eWOM reading: The influences of expertise, trustworthiness, and similarity on utilitarian and social functions. *Journal of Marketing Communications*(20(1-2),.

Roberts, M., & Zahay, D. (2012). *Internet marketing: Integrating online and offline strategies.* Cengage Learning.

Spasić, V., & Pavlović, D. (2012). Uticaj savremene informacione i komunikacione tehnologije na produktivnost rada u turističkim agencijama i organizatorima putovanja. *VII Međunarodni naučni skup „Mediteranski dani" Trebinje, Turistička privreda i povezane teme: tematski zbornik*, (pp. 306-312). Trebinje

Spasić, V., & Pavlović, D. (2013). Uloga novih elektronskih posrednika u prodaji kapaciteta u hotelskoj industriji. *IX međunarodni naučno-stručni simpozijum "Hotelska kuća 2013"* (pp. 388-399). Zlatibor: HORES.

Stanišić M., Nikolić D., Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Stanković Kostić, M. (2013). *Marketing i ruralni razvoj.* Beograd: Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije.

Steiner, G.A.; Miner,J.B.; Gray, E.R., Management, Policy and Strategy, Macmillan inc.,, New York, 1986.

Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.

Stoner, J.A. and Freeman, R,E., Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

Strategija turizma Republike Srbije,Ministarstvo trgovine,turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb,2005.,str.25

Svorcan N., Međunarodni hotelski lanci, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.

Šoki,H., Pirs,L., Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, Ekonomski anali, br. 86-87, Ekonomski fakultet, Beograd, 1985.

Štavljanin, V. (2012). Marketing menadžment - holistički pristup. In *Marketing menadžment - holistički pristup*. Beograd: FON.

Štavljanin, V., Filipović, V., & Kostić-Stanković, M. .. (2011). Social Media in Marketing and PR. *JITA-Journal of Information Technology and Applications*(2(2)).

Toder-Alon, A., Brunel, F. F., & Fournier, S. (2014). Word-of-mouth rhetorics in social media talk. *Journal of Marketing Communications*(20(1-2).

Todorović J., Đuričin D., Janoševič S., Strategijski menadžment,Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000..

Todorović J.,Strategijski i operativni menadžment,CONZIT,ISBN 86-84589-00-9,Beograd,2003.

Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*(52)

Unković.S., Ekonomika turizma, Verzal press, Beograd, 1998.

UNWTO Tourism Highlights,2016. Edition.

Vasiljev, S. (2005). *Marketing* . Novi Sad: Prometej.

Veljković, S. (2009). *Marketing usluga.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Vračar,D., Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

Vukosav S., Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, Doktorska disertacija, PMFR Novi Sad, 2010.

Walker R.J., Walker T.J., *Tourism Concepts and Practices*, Pearson Education, New Jersey, 2011., .

Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. .. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: A consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing,*(26(4)),

Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J., & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the internet: trends in travelers use of the web for trip planning. *J Travel Res.*

Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J., & Fesenmaier, D. (2014). Adapting to the internet: trends in travelers use of the web for trip planning. *J Travel Res.*

Živković, R., & Gajić, J. (2009). Integrisane marketing komunikacije . *Zbornik radova "Sinergija 2009"* Bijeljina: Univerzitet Sinergija.

Internet sajtovi

http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/

http://www.hotrec.eu/about-us/membership.aspx)

http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/

https://www.bestwestern.com/en_US/hotels/discover-best-western/brands/bw-premier-collection.html)

https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/21_HOTREC_principles.pdf)

B I O G R A F I J A – prof. dr Slobodan Čerović



Rođen 30.03.1955. godine u Beogradu. Osnovnu školu i X Beogradsku gimnaziju, takođe je završio u Beogradu. Ekonomski fakultet u Beogradu upisao 1973. i na istom diplomirao 1977. odbranom diplomskog rada na temu **"Kulturno - istorijske pretpostavke razvoja turizma opštine Dubrovnik"**. Poslediplomske studije upisao 1978. godine na **Ekonomskom fakultetu u Beogradu** i iste završio odbranom magistarskog rada **"Samoupravno organizovanje i udruživanje turističke privrede Srbije"** 1981. godini.

Doktorsku disertaciju odbranio marta 2002g. na **Univerzitetu u Novom Sadu - Fakultetu za geografiju, turizam i hotelijerstvo,** na temu **"Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama".**

Odmah nakon diplomiranja na Ekonomskom fakultetu zaposlio se u GK SK Beograda. Nakon toga, 1985., prelazi u R.O."Beogradgradnja" na mesto **pomoćnika generalnog direktora** za plan i razvoj. Takođe, iste godine prelazi u HP "Metropol" na mesto **direktora** OOUR-a hotel "Metropol", na kome se zadržava do 1987., a nakon toga postaje **generalni direktor** HP"Metropol". Na tom mestu ostaje do 1998. , nakon čega je izabran za **ministra turizma** Vlade Republike Srbije i istovremeno razrešava se dužnosti generalnog direktora i kolektiv HP "Metropol" d.d. bira ga za **Predsednika** Upravnog odbora HP "Metropol". Takođe, obavlja i funkciju **Potpredsednika** kompanije "Dunav osiguranje" zaduženog za Turizam. Na **PMF - department za geografiju, turizam i hotelijerstvu** u Novom Sadu, izabran je za **docenta** na predmetu **MENADŽMENT U TURIZMU** marta 2003. Izabran je u zvanje vanrednog profesora novembra 2007. na Univerzitetu u Novom Sadu, PMF - departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. Na Univerzitetu Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment je od 1.03.2008. u zvanju vanrednog profesora na predmetima: Menadžment u hotelijerstvu, Kontrola i revizija hotelskog poslovanja i Projektovanje izgradnja i zaštita prostora u hotelijerstvu, Upravljanje ljudskim resursima. Takođe, predavao je i predmete Ekonomija, Makroekonomija i Strategijski menadžment na Univerziteti Singidunum i to na Poslovnom Fakultetu i Fakultetu za inženjerski menadžment. U zvanje redovnog profesora izabran je septembra 2012. na Univerzitetu Singidunum.

Na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu i Nišu predavao je predmete : Menadžment u turizmu, Menadžment turističke privrede, Menadžment u restoraterstvu, Menadžment u hotelijerstvu, Marketing u turizmu i Istraživanje tržišta i zaštita potrošača.

U toku svog petnaestogodišnjeg rada u turističkoj privredi obavlja i razne druge dužnosti. Tako je u dva mandata obavljao funkciju predsednika Udruženja turističko - ugostiteljske privrede Srbije, u dva mandata bio član predsedništva turističke organizacije Beograda, u dva mandata član Republičke privredne komore i odbora za ugostiteljstvo i turizam; u dva mandata član Privredne komore grada Beograda i Komisije za ugostiteljstvo i turizam, takođe, u Privrednoj komori Jugoslavije član Komisije i odbora za turizam, kao i odbora za marketing i menadžment. Funkciju člana predsedništva turističke organizacije Aranđelovac obavljao je u jednom mandatu.

U okviru nastupa turističko - ugostiteljske privrede u Izraelu 1989. Godine **Predsednik** je uređivačkog odbora za izradu kataloga "Investicije u turizmu Srbije". Na funkciji ministra turizma u Vladi Republike Srbije nalazi se od 1998. godine, i shodno toj funkciji, aktivno je učestvovao u izradi "Strategija razvoja turizma Republike Srbije" usvojene januara 1999. godine, "Izmena i dopuna Zakona o turizmu" Republike Srbije, usvojene decembra 1999. godine, kao i u nizu drugih zakonskih i podzakonskih akata koji su doprineli ekonomskom jačanju ove privredne grane. Na Univerziteta Singidunum Beograd predavao je predmete: Ekonomija, Makroekonomija, Strategijski menadžment i Kontrola i revizija hotelskog poslovanja. Trenutno predaje: Ekonomika turizma, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu i Ekonomsko - finansijska analiza u hotelijerstvu i turizmu.

Dobitnik je priznanja **"Turistički cvet Srbije"** za 1987.

U toku svog profesionalnog, stručnog i naučnog angažovanja objavio je oko 160 naučno - stručnih radova iz oblasti ekonomike preduzeća, poslovanja turizma, menadžmenta u turizmu itd., dva projekta o investicionom ulaganju oko kupovine hotela za partnera iz Engleske, učestvovao u izradi 6 projekta, kao i 2 monografije, "Strategijski menadžment turističke privrede Srbije".-2002. i "Strategijski menadžment u turizmu" – 2009., udžbenike "Menadžment u turizmu" i "Istraživanje turističkog tržišta" koji je udžbenik za redovne i poslediplomske studije na PMF iz Novog Sada. Takođe, napisao je udžbenike „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu" i „Projektovanje i izgradnja hotela" 2011., a u koautorstvu sa prof. dr Vesnom Spasića i knjigu Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, a koji su udžbenici na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum Beograd.

B I O G R A F I J A – prof. dr Miroslav Knežević



Prof. dr Miroslav Knežević je vanredni profesor na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum. Rođen je 1988. godine u Užicu. Osnovnu školu završio je na Zlatiboru, a srednju Ugostiteljsko turističku školu u Čajetini, kao đak generacije i nosilac Vukove diplome.

Godine 2007. osvojio je drugo mesto na Republičkom takmičenju iz oblasti ekonomije i turizma. Studije nastavlja na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum.

Od 2008. godine se aktivno uključuje u studentsko organizovanje, najpre kao predsednik Studentskog parlamenta FTHM (2008-2009), a zatim kao predsednik Studentskog parlamenta Univerziteta Singidunum (2009-2011).

Tokom 2010. godine učestvovao je u formiranju Studentske konferencije Univerziteta Srbije (SKONUS) i bio imenovan za člana predsedničkog saveta. Iste godine postao je stipendista nemačke fondacije „Konrad Adenauer".

Kao najbolji student generacije, sa prosečnom ocenom 10, na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment, stekao je zvanje diplomiranog ekonomiste. Master studije završio je 2012. godine na Univerzitetu Singidunum na studijskom programu Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu.

Dobitnik je priznanja "Mladi lider godine" za 2012. godinu, na IX-om forumu menadžera hotela i hotelskih domaćinstava, u organizaciji redakcije stručnog časopisa "Turistički Svet" i udruženja za turizam i ugostiteljstvo Privredne komore Srbije.

Doktorske studije završio je 2016. godine sa najvišom prosečnom ocenom 10 (deset), na Univerzitetu Singidunum, studijski program Menadžment u turizmu.

Akademske 2011/2012 radio je kao saradnik u nastavi a krajem 2012. je izabran u zvanje asistenta na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment.

Od 2013. do 2015. godine obavljao je funkciju predsednika Kluba asistenata na Univerzitetu Singidunum.

Početkom 2016. godine izabran je u zvanje docenta, gde izvodi nastavu na više predmeta na osnovnim i poslediplomskim studijama, a u januaru 2019. izabran je za vanrednog profesora na Univezitetu Singidunum. U avgustu 2017. imenovan za državnog sekretara za turizam, u Ministarstvu trgovine, turizma i telekomunikacija. Učesnik je velikog broja stručnih, međunarodnih i domaćih projekata. Autor je više od 40 naučnih i stručnih radova objavljenih u domaćim i inostranim časopisima i na konferencijama. Moderator, ključni govornik i panelista na više stručnih i naučnih skupova u zemlji i inostranstvu.

Pregled tabela, slika, primera, pregleda, grafikona i šema

Tabela 1. Dopunske usluge u hotelu 6
Tabela 2. Najveće korporativni hotelski lanci na svetu 14
Tabela 3. 20 najvećih hotelskih kompanija prema broju hotela 15
Tabela 4. 20 najvećih brendova u hotelskim korporacijama 16
Tabela 5. Najprisutnijih 10 hotelskih lanaca u svetu 18
Tabela 6. Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca - davalaca franšize 31
Tabela 7. Kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela 37
Tabela 8. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata za smeštaj u kategorije 58
Tabela 9. Obim i struktura kategorisanih ugostiteljskih objekata hotelskog tipa u Srbiji prema vrstama objekata 61
Tabela 10. Obim i struktura kategorisanih ugostiteljskih objekata hotelskog tipa u najposećenijim destinacijama u Srbiji 62
Tabela 11. Pregled kapaciteta hotela u Republici Srbiji koji posluju u okviru međunarodnih hotelskih lanaca 63
Tabela 12. Matrica diversifikacije 182
Tabela 13. Finansijski i strategijski ciljevi hotelskog preduzeća 200
Tabela 14. Podaci o iskorišćenosti kapacite , ADR i RevPAR 237
Tabela 15. Kalkulacije za šolju kafe 242
Tabela 16. Cena izgradnje hotelske sobe u SAD 243
Tabela 17. Hubarttova Formula za određivanje cene sobe 246
Tabela 18. Nastavak Hubarttova formule za određivanje cene sobe. 248
Tabela 19. Utvrđivanje prihod po m^2 hotelskog smeštaja 249
Tabela 20. Analiza prelomne tačke 253
Tabela 21. WOM naspram eWOM 297
Tabela 22. Oblici upotrebe društvenih mreža 303
Tabela 23. Ciljevi marketinga u upotrebi društvenih mreža 304

Slika 1. Načini rasta i razvoja hotelskih lanaca 23
Slika 2. Forme rasta preduzeća 28
Slika 3. Oblici vertikalnog povezivanja (vertikalni marketing) 44
Slika 4. Osnovni način merenja tržišta 71

Slika 5. Uticaji na tražnju 75
Slika 6. Dijagnoza stanja kao rezultanta formulisane, odnosno primenjene strategije 95
Slika 7. Lista dolazak gostiju 126
Slika 8. Spremne sobe za izdavanje 127
Slika 9. Check in gosta 127
Slika 10. Individualna prijava gosta 128
Slika 11. Unos podataka o gostu 128
Slika 12. Unos podataka druge osobe u sobi i način plaćanja 129
Slika 13. Određene naznake vezane za gosta 129
Slika 14. Potpisivanje od strane gosta i recepcije 130
Slika 15. Završavanje procesa check-in 130
Slika 16. In house gost 131
Slika 17. Račun gosta na dan odlaska iz hotela 131
Slika 18. Pokretanje odjave, tj. biranje načina plaćanja. 132
Slika 19. Račun gosta koji je već odjavljen na dan odlaska 132
Slika 20. Glavni koraci u procesu strategijskog menadžmenta 161
Slika 21. Model elemenata procesa strategijskog menadžmenta 162
Slika 22. Izbor, donošenje odluka i proces rešavanja 164
Slika 23. Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje 168
Slika 24. Tri nivoa strategije 169
Slika 25. Model klastera strategije(BCG matrica) 172
Slika 26. Upravljanje strategijskim pitanjima 192
Slika 27. Koncept upravljanja pomoću slabih signala 194
Slika 28. Proces pozicioniranja hotelskog preduzeća u konkretnom tržišnom okruženju 204
Slika 29. Faze u procesu pozicioniranja 206
Slika 30. Dijamant konkurentnosti hotelske kompanije 208
Slika 31. Unapređenje konkurentske prednosti 209
Slika 32. Pokretačke snage konkurencije 210
Slika 33. Vrednost za hotelski doživljaj 211
Slika 34. Konkurentna turistička destinacija 211
Slika 35. Lanac vrednosti hotelske usluge 212
Slika 36. BCG matrica turizma Srbije 226
Slika 37. General elektirict matrica 228
Slika 38. General elektirict matrica sa aspekta investiranja 229

Slika 39. Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost 230
Slika 40. Matrica politike usmeravanja 231
Slika 41. Adl matrica turističkog proizvoda 232
Slika 42. Proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama 256

Primer 1. Neki od najboljih hotelskih restorana 145
Primer 2. Trebovanje 149
Primer 3. Zahtev od kuhinje ka nabavnoj službi 150
Primer 4. Račun 151
Primer 5. Izveštaj o prijemu robe 152
Primer 6. Od magacina do kuhinje 153
Primer 7. Izgled računa za plaćanje 153
Primer 8. Karakteristike pojedinih menadžera u hotelijerstvu Srbije 167
Primer 9. Proces strategijskog menadžmenta hotelskog preduzeća 168
Primer 10. Primena strategije vodstva u troškovima u pojedinim hotelskim preduzećima Beograda 174
Primer 11. Primena strategije diferenciranja u hotelskim preduzećima 174
Primer 12. Primena strategije diversifikacije u hotelskom preduzeću 183
Primer 13. Moguće strategije pri sprovođenju strategije pozicioniranja 190
Primer 14. Kontigentnog (viševarijantnog) planiranja 191
Primer 15. Upravljanje strategijskim pitanjima 193
Primer 16. Obračuna ostvarene marže 242
Primer 17. Izračunavanje cene jednokrevetne i dvokrevetne sobe 244
Primer 18. Određivanje cena prema tržišnim segmentima 245
Primer 19. Značaj upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu 254

Pregled 1. Faktori iz okruženja 89
Pregled 2. Funkcionalna struktura 106
Pregled 3. Diviziona organizacija 108
Pregled 4. Mogućnosti za prodajom hrane 145
Pregled 5. Generičke strategije 173
Pregled 6. Uslovi za primenu Porterove strategije 177
Pregled 7. Distinktivne karakteristike generičkih strategija 178

Pregled 8. Anssofova matrica proizvod/tržište 179
Pregled 9. Ansoff matrica 180
Pregled 10. Primarne aktivnosti 213
Pregled 11. Pomoćne aktivnosti 214
Pregled 12. Strategijsko upravljanje hotelskim preduzećem 219
Pregled 13. Regrutovanje kandidata 257
Pregled 14. Načini selekcije 258
Pregled 15. Opcije za smanjenje broja zaposlenih 262

Grafikon 1. Hibridna organizaciona struktura 109
Grafikon 2. Grafikon rentabilnosti 250
Grafikon 3. Analiza prelomne tačke 253

Šema 1. Organizaciona struktura ugostiteljstva 4
Šema 2. Organizacija ugostiteljstva i turizma 5
Šema 3. Mogući nivoi menadžementa u hotelu 110
Šema 4. Hijerarhija hotelskih odeljenja 111
Šema 5. Organizacija sektora smeštaja 112
Šema 6. Organizacija službe recepcije 115
Šema 7. Osnovni sektori tehnološkog procesa poslovanja hotela 134
Šema 8. Organizacija hotelskog domaćinstva 135
Šema 9. Nivoi menadžmenta u sektoru hrane i pića 139
Šema 10. Mesto uslužne funkcije u realizaciji ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta 140
Šema 11. Model pokretačkih snaga 170
Šema 12. Karakteristike nove ere turizma 215

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005:640.4(075.8)

ЧЕРОВИЋ, Слободан, 1955-

Menadžment u hotelijerstvu / Slobodan Čerović, Miroslav Knežević. - 2. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Caligraph). - XI, 321 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Slike autora. - Tiraž 1.200. - Biografija - prof. dr Slobodan Čerović: str. 315-316. - Biografija - prof. dr Miroslav Knežević: str. 317. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 307-314.

ISBN 978-86-7912-692-4

1. Кнежевић, Мирослав, 1988- [аутор]

а) Хотелијерство -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 4395879

© 2021.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126924



Slobodan Čerović
Miroslav Knežević

MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU

Autori u ovoj knjizi, interdisciplinarnim pristupom, nastoje dati prikaz koncepta upravljanja u hotelijerskoj delatnosti. U knjizi se ističe značaj menažmenta, kao preduslova uspešnog poslovanja i pozicioniranja hotelskih kompanija, uloga menadžmenta u kreiranju i ostvarivanju vizije, misije i strategijskih ciljeva i pravaca razvoja u preduzećima iz domena hotelijerstva i turizma.

Autori analiziraju i istražuju povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti menadžmenta, kao i njihove praktične primene u preduzećima hotelske delatnosti. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo knjige su brojni primeri i stavovi autora, koje je moguće primeniti u hotelijerstvu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u hotelskom preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom i finansijskom tržištu.

Univerzitet Singidunum