

## STRATEGIJSKO PRILAGOĐAVANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA

### STRATEGIC ADJUSTMENT OF TOURIST ENTERPRISES

**Apstrakt:** Sve promene koje preduzeće preduzima, nezavisno da li su uzrokovane pritiscima iz okruženja ili su izraz preduzetničkog ponašanja, uvek znače prilagođavanje preduzeća. Prilagođavanje preduzeća, naročito u bazičnim preduzećima turističke privrede (hotelska, restoranska, saobraćajna i putničke agencije) je imperativ u poslovnom ponašanju. Alternativa je tavorenje ili nestanak sa vrlo turbulentnog turističkog tržišta.

**Ključne reči:** strategija, prilagođavanje, turizam, globalizacija, tržište, ponuda, promene.

**Abstract:** All changes undertaken by the company, either they are caused by the outside pressures or they are the expression of the business behaviour, always mean the adjustment of the company. The adjustment of the company, especially among the basic companies of the tourism industry (hotels, restaurants, travel companies, tour operators), is the imperativ of the business behaviour. The alternative to this is its stagnation, or the disappearance from very turbulent tourism market.

**Key words:** strategic, adjustment, tourism, globalisation, market, demand, changes.

## 1. Formulisanje strategije

### 1.1. Teorijski pristup

Rast i razvoj preduzeća u turizmu, dugi niz godina prvenstveno je determinisan promenama u obimu i strukturi turističke tražnje, s jedne strane i tehnološkim razvojem, 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 oblast ukupne turističke privrede. Međutim, želimo da istaknemo, na osnovu sopstvenih istraživanja, da se strategijsko prilagođavanje može izdiferencirati na:<sup>1)</sup>

1. inovativno prilagođavanje, kada se postojećem proizvodu dodaje novi atribut
2. uglednim (pratećim) prilagođavanjem- kada se imitira ili prati lider na tržištu

Konkurentska prednost preduzeća u turizmu zavisi, između ostalih faktora, prvenstveno od primene novih tehnologija, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informativne tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača.

Konkurentnost preduzeća, prvenstveno će zavisi 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

---

<sup>1)</sup> Čerović S., Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, dok. disert. Novi Sad, mart. 2002.

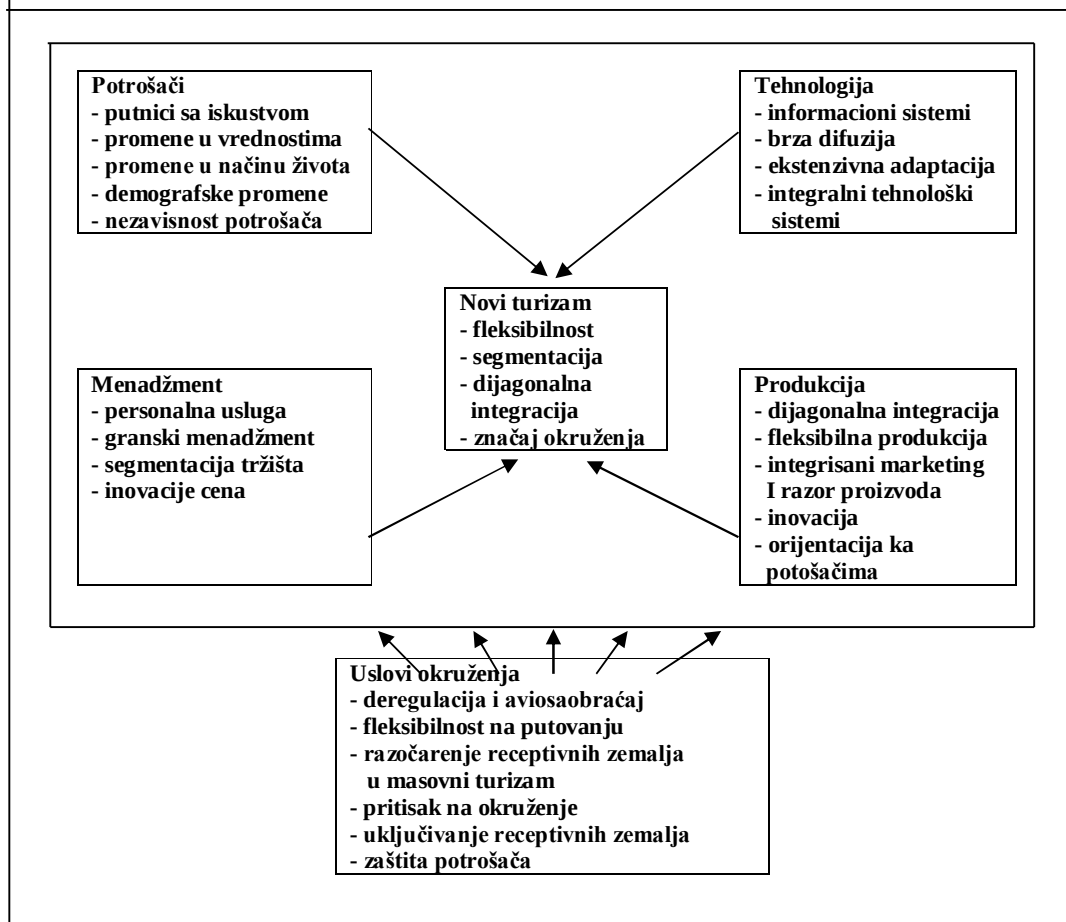
- know-how, kroz razvoj, sopstvene tehnologija (R&D) i sistema obrazovanja i treninga (treba da obezbede viši nivo kvaliteta preduzetih turističkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača).

U novoj eri razvoja turizma (za razliku od faze fordizma, u kojoj nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom) zahtevi za stručnom i obučenom radnom snagom dobijaju sve veći značaj, a zaposleni se tretiraju kao odlučujući faktor koji utiče na kvalitet usluga u turizmu.

Zatim, novu strategiju u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu prema okruženju, jer su negativni efekti, koje su masovna turistička kretanja ostvarila na pojedinim destinacijama uticali na pojavu novih shvatanja o razvoju turizma u budućnosti, odnosno novi strateški presto.

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.

**Slika br. 1 Karakteristike nove ere turizma**



Izvor: Fayos, E., Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism management, N° 6/1996., str. 407.

Važno je napomenuti, pri definisanju i sprovođenju strategijskog prilagođavanja preduzeća turističke privrede da su svi elementi u međuzavisnosti, te da direktno utiču na procese formulisanja i operacionalizacije strategije.

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 turističke privrede 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. Blagovremeno strategijski usmerene i skromne investicije mogu, ne samo da očuvaju, već i poboljšaju strategijsku poziciju preduzeća<sup>2)</sup>. Predvideti promene u tržišnom okruženju i njihov uticaj na strategijsku poziciju preduzeća nije ni malo jednostavno i lako. Spoljni uticaji su neizvesni sve do konačnog sprovođenja strategije, odnosno do ostvarenja cilja. To je bitan razlog da veliki broj preduzeća izbegava strategije za čije sprovođenje treba više godina<sup>3)</sup>.

U savremenim turističkim privredama internacionalizacija preduzeća je nužnost, ne samo što su nacionalna tržišta često preuska i nedovoljna da bi obezbedila stalni rast i razvoj preduzeća, nego da bi se izvršila i strategijska prilagođavanja. Takvo strateško opredeljenje (međunarodno ili inostrano orijentisano), pretpostavlja i njegovo strukturno prilagođavanje. Na osnovu sagledavanja brojnih radova iz ove oblasti možemo zaključiti da proces donošenja strategijskih odluka ima sledeće faze:

- (1) identifikovanje i dijagnoza strategijskog problema,
- (2) identifikovanja i sužavanje broja strategijskih opcija za ozbiljno razmatranje,
- (3) procena sprovođenja strategije,
- (4) stvaranje projekcije za ocenu rezultata.

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<sup>4)</sup>.

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..

## **1.2. Proces donošenja strategije**

Smatramo da strategijsko prilagođavanje (upravljanje) preduzeća turističke privrede obuhvata<sup>5)</sup>:

---

<sup>2)</sup> 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.

<sup>3)</sup> Milisavljević, M., Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing, br. 1/1996., str. 14

<sup>4)</sup> Pearce, J.A. and Robinson, R.B., Strategic Management, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988., str. 307.

<sup>5)</sup> Korišćena su iskustva brojnih domaćih autora kao što su Milisavljević, Čačić, Zečević, Bakić te stranih Powers, Middleton, Hughes, Slattery, Sill i Crawford-Welch

- 1) Neophodnost istraživanja tržišta i formiranja informacionog sistema u preduzeću;
- 2) Sistem strategijskog upravljanja uslugama preuzeća 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
  - a) penetracija (sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast segmenta),
  - b) razvoj proizvoda (na osnovu dodatka postojećem portfoliju),
  - c) Razvoj tržišta
  - d) diversifikacija (kupovanje putem akvizicije – nova mreža strategijskih jedinica
  - e) strategija marke;
- 4) Strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom
  - a) Segmentacija tražnje, pet modela
    - opisni (sa geografskim, socio-ekonomskim i demografskim varijablama),
    - psihološki (uključuje pokazatelje ličnosti potrošača: interesovanje, ponašanja 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),
  - semiekskluzivni (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, polupansion, 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
  - a) identifikovati ciljne tržišne segmente,
  - b) identifikovanje profila potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmentima,
  - c) identifikovati ključne faktore koji utiču na donošenje odluke ciljnog segmenta da kupi turistički proizvod (cena, imidž proizvoda, dostupnost, način prodaje),
  - d) utvrditi politiku cena,

- e) vezati instrumente poslovne politike za faktore koji najviše utiču na donošenje odluka potrošača o kupovini (ispitivanje uslužnog programa, prodaje i promocije),
- f) identifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja (putničke agencije i turoperatora).

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 osnovna 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 turističkim 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. Akcenat je na komuniciranju kao procesu u kome je preduzeće izvor poruka, a tržište, odnosno kupac primalac. Međutim, pri tome preduzeće mora imati u vidu da su uočeni određeni trendovi na tržištu, koji već utiču na planove i aktivnosti hiljada poslovnih organizacija<sup>6)</sup>. Komuniciranje se odvija kroz različite forme, utvrđivanje uslova njihove efikasnosti i oportuniteti 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<sup>7)</sup>. Formiranje i sprovođenje efikasnog

<sup>6)</sup> Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993., str.9.

<sup>7)</sup> Vračar, D., Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

programa komuniciranja preduzeća sa tržištem je složen proces koji se analitički može rasčlaniti na sledeće faze<sup>8)</sup>:

- (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.

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.

## **2. Formulisanja strategije**

### **2.1. Proces formulisanja**

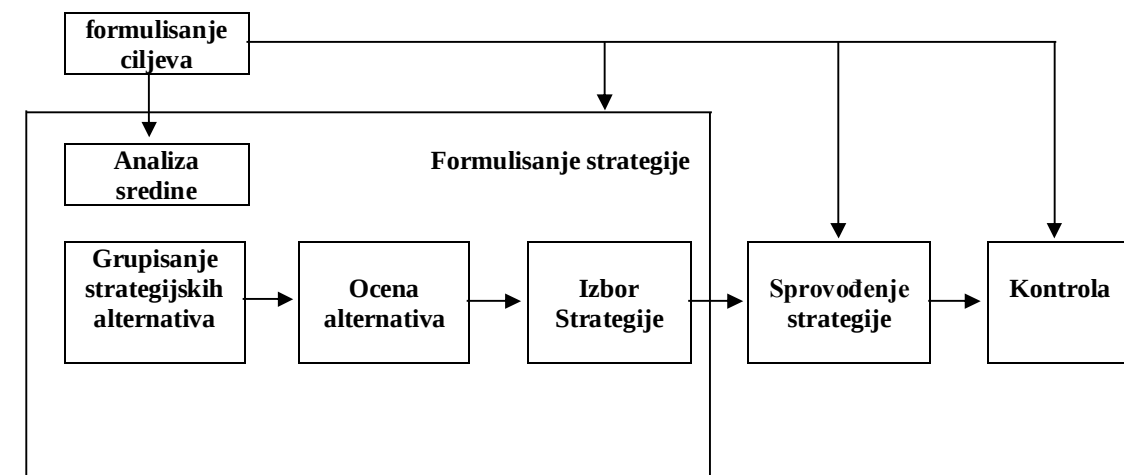
Menadžment i marketing strategija te tržišno usmerena organizaciona struktura, predstavljaju dve najvažnije odluke za turističko preduzeće, odnosno dva najvažnija faktora ostvarivanja njegove ekonomske efikasnosti i efektivnosti.

U suštini, strategija, kao bazična poslovna odluka kojom se definiše način realizacije ciljeva, može se posmatrati iz dve perspektive:

- a) sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija,
- b) 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 strategise je planski racionalan i formalizovan proces za definisanje i ostvarivanje poslovnih ciljeva.

**Slika br.2    Formulisanje strategije i stratejsko upravljanje**



<sup>8)</sup> Milisavljević, M., Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

Izvor: Janićijević, N., Proces odlučivanja o strategiji i strukturi prduzeća, Ekonomski anali, Beograd, br. 102/89. str. 68.

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 <sup>9)</sup>

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 opasnosti
6. pozicioniranje preduzeća

Po Milisavljeviću M. strategijski plan uključuje:

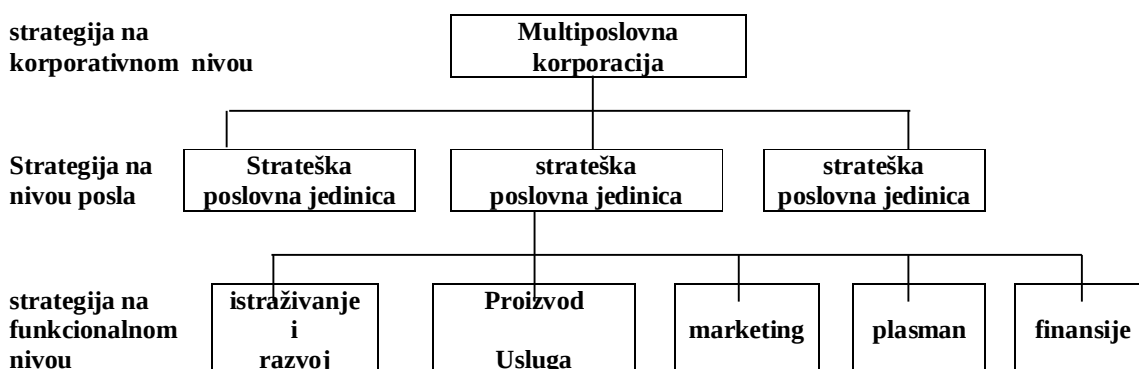
1. tržišne uslove
2. potrebe potrošača
3. konkurentske snage i slabosti
4. ekonomske i pravne uslove
5. tehnološki razor
6. raspoloživost izvora

Strategijske odluke se donose u uslovima visoke neizvesnosti, odnosno u uslovima nepoznavanja svih relevantnih relacija i činjenica. Strategije se mogu oblikovati sledećim metodama <sup>10)</sup>: planiranjem, preduzetništvom, ideologijom, metodom kišobrana, metodom procesa, nepovezanim metodom, metodom konsenzusa i metodom nametanja.

## 2.2.Nivoi strategija

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 br.3 Tri nivoa strategije



<sup>9)</sup> Preuzeto od Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet, Beograd 1997.god. str. 28

<sup>10)</sup> Asch, B., Strategic Management, Mc. Millan, London 1995., str. 221

**Izvor: Austin Lary, James R. Burns, Management Science, New York, 1985.**

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.

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, 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 konkurentna 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, kontinuelnom unapređenju svih aspekata poslovanja, decentralizaciji u načinu organizovanja, razvoju dugoročnih oblika saradnje, promeni stila upravljanja i slično.

Definisanje strategijskog prilagođavanja preduzeća moguće je na osnovu modela pokretačkih snaga (slika br.4)

**Slika br.4 Model pokretačkih snaga**

|                              |                            |                                |                                  |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Tehnologija</b>           | <b>Potencijalni ulasci</b> | <b>Znanje kao kapital</b>      | <b>globalna konkurencija</b>     |
| <b>snabdevači</b>            | <b>konkurenti</b>          | <b>kupci</b>                   | <b>brzina reagovanja</b>         |
| <b>strategijske alijanse</b> | <b>supstituti</b>          | <b>Makroekonomska politika</b> | <b>ostali specifični faktori</b> |

**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.

#### **Literatura:**

1. Acin-Singulinski, S., Marketing prognoza i ponašanje potrošača u kupovini, Nova trgovina, Beograd, br. 1-2/1993.,
2. Asch,B., Strategic Management, Mc. Millan, London 1995.,
3. Austin Lary, James R. Burns, Management Science, New York, 1985.
4. Čerović S.,Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama,dok.disert.Novi Sad,mart.2002.
5. Fayos,E., Tourism policy: a midsummer night's dream? Tourism management, N° 6/1996.,
6. Janićijević, N., Proces odlučivanja o strategiji i strukturi prduzeća, Ekonomski anali, Beograd, br. 102/89..
7. Milisavljević M.; Osnovi strategijskog menadžmenta, Ekonomski fakultet,Beograd 1997.god.
8. Milisavljević,M., Marketing, XII izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
9. Milisavljević,M., Pristup formulisanju i sprovođenju strategije preduzeća, časopis, Marketing, br. 1/1996.
10. Pearce,J.A. and Robinson,R.B., Strategic Management, third ed. Irwin Home Word Illinois, 1988.,
11. Petrović,P., Strateški marketing preduzeća turističke privrede, Zbornik sa Savetovanja "Međunarodni turistički marketing, Jugoslavija i Evropska zajednica, Pula, 25. I 26. april, 1989.g.
12. Todorović, J., Stošić, I., Značaj i pravci internacionalizacije poslovanja u razvojnom ponašanju Jugoslovenskih preduzeća, Poslovna politika, Beograd, april, 1998.
13. Vračar,D., Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.

**Dr Slobodan Čerović**  
 Hadži Melentijeva 20.  
 tel.344-2029;444-1337